Bachelorarbeit

Universität Zürich
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Lehrstuhl für Organisation und Management
Prof. Dr. David Seidl

Betreut durch Tania Weinfurtner

Einfluss der Gestaltung von Büroräumlichkeiten auf die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungskräften:

Eine Untersuchung anhand eines Schweizer Dienstleistungsunternehmens

Inhaltsverzeichnis

Abstract IV

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis V

Abkürzungsverzeichnis V

1. Einleitung 1

1.1. Zielsetzung 1

1.2. Vorgehen 3

2. Theoretischer Hintergrund 4

2.1. Typologie der Büroraumkonzepte 4

2.1.1. Das Zellenbüro 5

2.1.2. Das Grossraumbüro 6

2.1.3. Das Gruppenbüro 7

2.1.4. Das Kombibüro 8

2.1.5. Das non-territoriale Büro 9

2.1.6. Das Multi-Space-Büro 10

2.2. Grundlagen der Arbeitszufriedenheit 11

2.2.1. Begriffliche Abgrenzung 11

2.2.2. Der Begriff Arbeitszufriedenheit 12

2.2.3. Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung 14

2.2.4. Entstehungstheorien der Arbeitszufriedenheit 15

2.3. Bisherige Untersuchungen zur Arbeitsplatzzufriedenheit in Büros 16

2.3.1. Raum- und Arbeitsplatzanordnung 17

2.3.2. Physikalische Grössen 18

2.3.3. Soziale Interaktion 19

2.3.4. Privatheit 20

3. Empirischer Teil 22

3.1. Methodisches Vorgehen 22

3.1.1. Angewendete Methode 22

3.1.2. Beschreibung der Interviewpartner 23

3.1.3. Interviewleitfaden 24

3.1.4. Interviewablauf 25
3.1.5. Pretest 26
3.1.6. Datenauswertung 27
3.2. Präsentation der Ergebnisse 31
3.2.1. Ergebnisse zur Raum- und Arbeitsplatzanordnung 31
3.2.2. Ergebnisse zu physikalischen Grössen 35
3.2.3. Ergebnisse zur sozialen Interaktion 37
3.2.4. Ergebnisse zur Privatheit 41
3.3. Diskussion der Ergebnisse 47

4. Fazit und Ausblick 58
4.1. Fazit 58
4.2. Relevanz 59
4.3. Methodische Reflexion 60
4.4. Limitationen 62
4.5. Ausblick 63

Literaturverzeichnis 65
Anhang 75
Gender Konformitätserklärung 97
Eidesstattliche Erklärung 98

Abstract

In dieser Arbeit wird der Einfluss von Charakteristika verschiedener Büroraumkonzepte auf die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungskräften anhand eines Schweizer Dienstleistungsunternehmens untersucht. Dabei wurden für die Erhebung der Daten mehrere Experteninterviews mit Führungspersonen, die in verschiedenen Büroraumkonzepten arbeiten, durchgeführt und danach mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die aus der Fallstudie gewonnenen Erkenntnisse wurden anschliessend mit bestehender Literatur in Verbindung gebracht, mit dem Ziel, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den untersuchten Führungspersonen und bestehenden Ergebnissen, die mehrheitlich auf der gesamten Mitarbeiterbelegung basieren, zu identifizieren.

Aus den Untersuchungen kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass ein Grossteil der bestehenden Ergebnisse auch auf die untersuchten Führungspersonen zutrifft. Allerdings können vor allem hinsichtlich der Interaktion und Privatheit in Büroräumen Unterschiede in den Faktoren aufgezeigt werden, welche der Zufriedenheit von Führungskräften zugrunde liegen. Die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungspersonen hängt massgeblich davon ab, ob ihr Büro ihre Arbeitstätigkeit und Kommunikation mit dem Team ausreichend gut unterstützt. Ausserdem wurde ersichtlich, dass auch Routinen und kulturelle Einflüsse eine relevante Rolle für die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungspersonen einnehmen. In der Fallstudie lässt sich hingegen keine Bedeutung des Arbeitsraumes hinsichtlich des innerbetrieblichen Status und dessen Wirkung auf die Zufriedenheit nachweisen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schemagrundriss Zellenbüro
Quelle: Schittich 2011, S. 12 5
Abbildung 2: Schemagrundriss Grossraumbüro
Quelle: kuenstlerlexikonsaar.de (12.05.2016) 6
Abbildung 3: Schemagrundriss Gruppenbüro
Quelle: Schittich 2011, S. 12 7
Abbildung 4: Schemagrundriss Kombibüro
Quelle: Schittich 2011, S. 12 8
Abbildung 5: Schemagrundriss Multi-Space-Büro
Quelle: Schittich 2011, S. 13 10
Abbildung 6: Kombination der Wirkungsmodelle von Riek und Engel
Quelle: Früh 2015, S. 6 14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner
Quelle: eigene Darstellung 24

Abkürzungsverzeichnis

HK	Hauptkategorie
UK	Unterkategorie
WHO	Weltgesundheitsorganisation

1. Einleitung

1.1. Zielsetzung

Für Unternehmen stellt die Qualität der Arbeitsplätze und der physischen Arbeitsumgebung ein wichtiger Faktor in deren Entwicklung dar (vgl. Leitmanová 2005, S. 225 ff.). Der Drang nach höherer Effizienz im Geschäftsgang veranlasst immer mehr Unternehmen dazu, Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen herbeizuführen (vgl. Fischer/ Fischer 2005, S. 5 ff.). Die gezielte Gestaltung von Arbeitsplätzen trägt zur Innovationskraft, Kreativität und zur physischen und psychischen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bei und leistet dadurch einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg (vgl. Badura/ Vetter 2003, S. 1 ff.). Büros haben somit eine unmittelbare wirtschaftliche Bedeutung (vgl. Flade 2008, S. 158). Die Wissenschaft befasst sich mit der Erforschung von Arbeitswelten, da sie einen Zusammenhang zwischen Arbeitsumgebung und Arbeitsleistung vermutet. Autoren wie Klaffke (2014, S. 110) und Six/ Felfe (2004, S. 604) schildern in ihren Publikationen einen vorhandenen und in bestimmten Kontexten beträchtlichen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Es wird davon ausgegangen, dass zufriedene Mitarbeiter mehr leisten, weil sie sich stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen (vgl. Six/ Felfe 2004, S. 604).

In dieser Arbeit wird näher auf die Wirkung von Büroräumlichkeiten auf die Arbeitszufriedenheit eingegangen. Arbeitszufriedenheit wird als multiattributives Konstrukt verstanden, das sich aus verschiedenen Teilzufriedenheiten zusammensetzt (vgl. Yukl/ Wexley 1971, S. 153). Unter Arbeitsplatzzufriedenheit versteht man denjenigen Teilaspekt der Arbeitszufriedenheit, der sich auf den physischen Arbeitsplatz und die unmittelbare Arbeitsumgebung bzw. das gebaute Arbeitsumfeld bezieht (vgl. Engel 2014, S. 27). Es soll demnach Faktoren der unmittelbaren Arbeitsumwelt geben, die sich auf die Zufriedenheit von Angestellten auswirken. Zufriedene Mitarbeiter haben eine längere Unternehmenszugehörigkeit als unzufriedene (vgl. O'Reilly et al. 1991, S. 504 ff.). Häufige Personalwechsel können den langfristigen Unternehmenserfolg gefährden (vgl. Allgood/ Farrell 2003, S. 317) und hohe Kosten verursachen (vgl. Thom 2002, S. 35). Dies trifft insbesondere auf Führungskräfte oder Personen in spezifischen Schlüsselfunktionen zu (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 116), die neben generellen Managementfähigkeiten auch ein Verständnis für die Besonderheiten ihres Unternehmens aufweisen (vgl. Sturman et al. 2008, S. 290 ff.).

Die Wirkung der unmittelbaren Arbeitsumwelt auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden wird in der Literatur unterschiedlich dargestellt. Verschiedene Autoren (vgl. Goodrich 1979, Moleski/ Lang 1982, Lee/ Brand 2010 u.a.) beschäftigen sich mit dem Thema der individuellen Anpassung der Arbeitsumgebung und deren Wirkung auf die Zufriedenheit. Es kann unter anderem aufgezeigt werden, dass das Wohlbefinden der Mitarbeitenden steigt, wenn sie die Umwelt kontrollieren und an persönliche Bedürfnisse anpassen können (vgl. Moleski/ Lang 1982, S. 319 ff.).
Studien zur Wirkung von physikalischen Grössen (vgl. Leather et al. 1998, Windlinger/ Zäch 2007, Kaarlela-Tuomaala et al. 2009 u.a.) beschreiben die Einflüsse von Belichtung, Lärmbelastung und Ergonomie auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Folglich können physikalische Grössen bei ungenügender Ausgestaltung zu körperlichen Beschwerden oder zumindest zur Beeinträchtigung der Konzentration und dadurch zu Arbeitsunzufriedenheit führen (vgl. Hales et al. 1994, S. 1603 ff.).
Zahlreiche Erklärungsansätze (vgl. Windlinger/ Zäch 2007, Styhre/ Sundgren 2005, Boutellier et al. 2008 u.a.) erläutern das menschliche Bedürfnis nach sozialer Interaktion. Oldham und Brass (1979, S. 267 ff.) zeigen dabei auf, dass der Informationsaustausch in offenen Räumen abnimmt und das Schliessen neuer Freundschaften erschwert wird. Andere Autoren wie Brennan et al. (2002, S. 279 ff.) meinen hingegen, dass die Kommunikation in offenen Raumkonzepten zunimmt und weniger Zeit in Meetings verbracht wird.
Verschiedene Wissenschaftler (vgl. Parsons 1976, Brennan et al. 2002, Zalesny/ Farace 1987 u.a.) beschreiben den Zusammenhang zwischen Privatheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Zalesny und Farace (1987, S. 240 ff.), die sich mit Privatheit in Büroräumen unter den Aspekten Funktion und Stellung im Unternehmen beschäftigen, stellen fest, dass für Angestellte das Empfinden von Privatheit in Einzelbüros und offenen Raumkonzepten unverändert bleibt. Führungspersonen sind hingegen nach einem Wechsel von Zellenbüros in offene Arbeitsumgebungen signifikant unzufriedener. Becker (1981, zit. in Favre 2011, S. 31 f.) interpretiert dies als Konsequenz der subjektiv geänderten Stellung im Unternehmen, da der Verlust des Einzelbüros und dem damit verbundenen Recht auf Privatheit – ein traditionelles Symbol von organisationalem Status – von Führungspersonen als Statusverlust erlebt wird.[1]

Diese Arbeit berücksichtigt die Bedeutung der Arbeitsplatzzufriedenheit für das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit und die zentrale Rolle von Führungspersonen in Unter-

[1] In Kapitel 2.3. wird näher auf die einzelnen Zusammenhänge eingegangen.

nehmen. Es wird untersucht, welchen Einfluss die Charakteristika verschiedener Büroraumkonzepte auf die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungskräften haben. Bestehende Studien beziehen sich grösstenteils auf gesamte Mitarbeiterbelegungen und basieren auf quantitativen Forschungsmethoden, wobei auch qualitative Untersuchungen vorliegen und vereinzelt Ergebnisse für Führungspersonen präsentiert werden. Ausführliche qualitativ-empirische Untersuchungen, die sich ausschliesslich auf Führungspersonen und deren Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung fokussieren, konnten allerdings nicht ermittelt werden.

Erste Anzeichen dafür, dass Führungspersonen unterschiedlich auf verschiedene Raumcharakteristika reagieren, wurden während der Literaturrecherche ersichtlich. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird eine qualitative Methode angewendet. Dadurch werden bestehende Erkenntnisse mit mehr Tiefe ergänzt (vgl. Flick et al. 2000, S.25 f.). Das Ziel ist es, möglichst detaillierte Hintergrundinformationen über die Wirk- und Einflussfaktoren der Zufriedenheit von Führungskräften zu erhalten. Es soll festgestellt werden können, inwiefern Zufriedenheitswerte von Führungspersonen mit denen der gesamten Mitarbeiterbelegung aus vergangenen Studien übereinstimmen und in welchen Punkten es aufgrund welcher Gründe Unterschiede gibt. Aus praktischer Sicht werden während der Studie vorgeschlagene Verbesserungspotentiale aufgegriffen, die bei künftigen Bauvorhaben berücksichtigt werden können.

1.2. Vorgehen

Um dem Leser einen Überblick über die theoretischen Hintergründe der Arbeit zu vermitteln, werden im zweiten Kapitel Forschungsergebnisse und Fachliteratur aus unterschiedlichen Bereichen aufgearbeitet.

Kapitel 2.1. beschäftigt sich mit dem Themengebiet der Büroraumkonzepte. Dabei geht es um den Arbeitsraum an sich. Die unterschiedlichen Büroraumkonzepte werden vorgestellt und auf die Eigenarten und Besonderheiten der jeweiligen Konzepte eingegangen. Kapitel 2.2. widmet sich der Arbeitszufriedenheit. Dabei wird unter anderem der Begriff der Arbeitsplatzzufriedenheit in das übergeordnete Konstrukt der Arbeitszufriedenheit eingeordnet. In Kapitel 2.3. wird der Zusammenhang zwischen Büroraumkonzepten und Arbeitsplatzzufriedenheit genauer betrachtet.

Im dritten Kapitel wird der Einfluss von verschiedenen Büroraumkonzepten auf die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungspersonen empirisch untersucht. Dazu werden mit Führungskräften eines führenden Unternehmens der Schweizer Versicherungsbranche Interviews durchgeführt.

Das Unternehmen ist mit verschiedenen Standorten schweizweit vertreten und beschäftigt über 2’200 Mitarbeiter. Dabei haben knapp 15% aller Mitarbeitenden eine Führungsfunktion. Dieses Unternehmen eignet sich gut für die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit, da sich die einzelnen Niederlassungen bezüglich ihrer Büroraumkonzepte unterscheiden. Es ist daher möglich, Führungskräfte aus unterschiedlichen Raumkonzepten an verschiedenen Standorten zu befragen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden Experteninterviews mit Führungspersonen des genannten Unternehmens durchgeführt, welche anschliessend mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) ausgewertet werden.

Die Ergebnisse der Interviews werden in Kapitel 3.2. präsentiert und anschliessend diskutiert (Kapitel 3.3.). Dazu werden die Schlussfolgerungen der empirisch gewonnenen Erkenntnisse aus der Untersuchung mit bisherigen Forschungsergebnissen verglichen.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Typologie der Büroraumkonzepte

Das Büro ist ein kommunikativer Ort, der Gemeinschaft, Unternehmenskultur, Begegnung, Austausch und persönliche Synergien begünstigt. Die fortschreitende Entwicklung der Informationstechnologien ermöglicht eine kontinuierliche Entkoppelung der Büroarbeit von Raum und Zeit und verlangt nach neuen Bürokonzepten. Während des Lebenszyklus eines Gebäudes kann sich das Bürokonzept – sofern dies durch die Gebäudestruktur zulässig ist – mehrmals ändern. Unternehmen haben daher bei einer Gebäudesanierung die Chance, Flächen effizienter zu nutzen und die Modernisierung des Unternehmens durch einen räumlichen Wandel voranzutreiben (vgl. Kleibrink 2011, S. 11).

Gottschalk (1994) beschreibt fünf Bürokonzepte, die seit den fünfziger Jahren jeweils neue Entwicklungsphasen in der typologischen Entwicklung von Büroräumen begründen. Laut Ehlers et al. (2003) werden alle fünf räumlich-organisatorischen Grundformen der Bürokonzepte heute noch genutzt. Sie lassen sich folgendermassen gliedern: Zellenbüro, Grossraumbüro, Gruppenbüro, Kombibüro und non-territoriales Büro.

Mit dem Trend der flexiblen Raumaufteilung und alternativen Nutzung von Arbeitsplätzen und Arbeitsorten entstanden diverse neue Bezeichnungen für Büroräume. Beispiele hierfür sind: Multi-Space-Büro, Flexible-Office, Shared Office und Lean Office. Diese Begriffe stehen jedoch nicht für komplett neue Büroformen, sondern widerspiegeln eine Weiterentwicklung der bestehenden Grundkonzepte. So werden laut Ehlers et al. (2003)

beispielsweise Gebäude, die in den sechziger Jahren für Grossraumbüros konzipiert wurden, zu Multi-Space-Büros umfunktioniert.

Nachfolgend werden die fünf Grundformen der Bürokonzepte und das Konzept des Multi-Space-Büros beschrieben. Das betrachtete Unternehmen hat vier dieser sechs Konzepte umgesetzt. Die beiden nicht umgesetzten Konzepte des Grossraumbüros und des non-territorialen Büros werden verständnishalber ebenfalls vorgestellt.

2.1.1. Das Zellenbüro

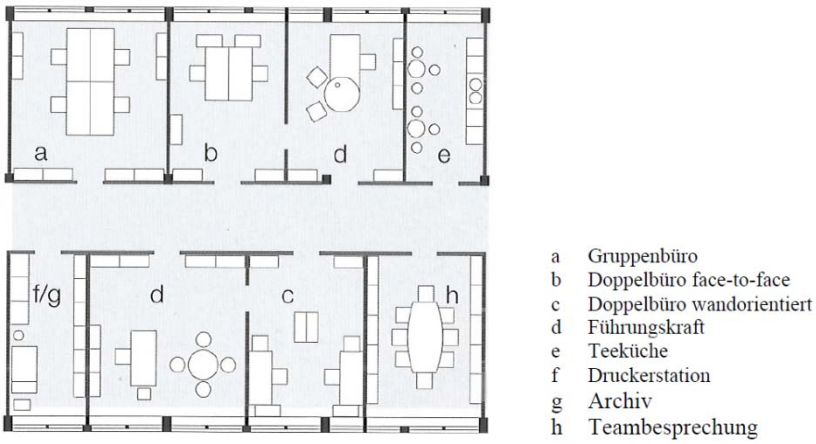


Abbildung 1: Schemagrundriss Zellenbüro

Die Räume dieser Bürokonzeption haben üblicherweise eine Fläche zwischen zehn und 50 Quadratmeter (vgl. Früh 2015, S. 13). Das Zellenbüro kann als Ein- oder Mehrpersonenbüro genutzt werden, wobei die maximale Anzahl an Arbeitsplätzen pro Raum zwischen vier und sechs liegt. Alle Arbeitsplätze sind nahe an den Fenstern angeordnet, was einen hohen Tageslichtanteil zur Folge hat. In der Regel ist die individuelle Regulierung der klimatischen Verhältnisse und des Lichts weitgehend möglich (vgl. Kleibrink 2011, S. 12).

Als Durchgangswege dienen die meist nur künstlich belichteten Flure, die aus sicherheitstechnischen Gründen nicht möbliert werden dürfen, da sie ebenfalls als Fluchtwege genutzt werden. Arbeitsplatzübergreifende Einrichtungen wie Multifunktionsgeräte, Poststationen, Besprechungsräume und Archive werden zwischen den Büroräumen entlang der Fassade angeordnet. Dadurch belegen sie jedoch teure Bürofläche und verlängern die Wege (vgl. Kleibrink 2011, S. 12).

Personen, die in einem Mehrpersonen-Zellenbüro arbeiten, werden regelmässig durch Lärmquellen der Tischnachbarn gestört (vgl. Kleibrink 2011, S. 12). Mehrpersonen-

Zellenbüros sind jedoch geeignet, um kleinere Arbeitsgruppen eines Prozesses oder Projektes räumlich zusammenzufassen (vgl. Favre 2011, S. 24).

Das Ein-Personen-Zellenbüro bietet visuelle und akustische Privatheit und Individualität (vgl. Ehlers et al. 2003, S. 130). Lorenz (2002, S. 58 ff.) empfiehlt das Einzelbüro besonders für Personen, die vorwiegend Einzelarbeit bewältigen, viele persönliche Akten besitzen oder vertrauliche Gespräche führen müssen. Das Konzept des Ein-Personen-Zellenbüros lässt hingegen wenig Spielraum für den informellen Austausch mit Arbeitskollegen (vgl. Knirsch 2002, S. 23). Es gilt als kommunikationsfeindlich, weil die Nutzer räumlich von ihren Kollegen getrennt sind. Die Kommunikation muss geplant werden und erfolgt grösstenteils über das Telefon oder per E-Mail (vgl. Knirsch 2002, S. 23; vgl. Favre 2011, S. 24).

Zellenbüros eignen sich für hierarchisch organisierte Unternehmen, für solche mit unterteilten Arbeitsprozessen und für Unternehmen, in denen vorwiegend die Einzelarbeit und nicht die Kommunikation und Interaktion im Vordergrund steht. Das Bedürfnis nach Rückzug, individualisiertem Territorium und dem eigenen Raum als Verdeutlichung des innerbetrieblichen Status, findet seinen Ausdruck im Zellenbüro. Unternehmen, in denen die Routine-Informationsverarbeitung überwiegt und die Interaktion zwischen Individuen eine geringe Bedeutung hat, werden auch künftig auf Zellenbüros zurückgreifen (vgl. Kleibrink 2011, S. 12 ff.).

2.1.2. Das Grossraumbüro

Abbildung 2: Schemagrundriss Grossraumbüro

Das Grossraumbüro ist eine Weiterentwicklung des Bürosaals, der aus der ursprünglichen Struktur einer nordamerikanischen Fabrik hervorgegangen ist (vgl. Lorenz 2002, S. 59). Typische Grossraumbüros wurden mit einer Grundfläche von 600 bis 1000 und mehr Quadratmeter gebaut und stellten Arbeitsplätze für 25 bis 100 und mehr Mitarbei-

ter zur Verfügung. Der durchschnittliche Arbeitsplatzbedarf pro Mitarbeiter lag dabei zwischen zwölf und 15 Quadratmeter (vgl. Lorenz 2002, S. 69).

Als besondere Problematik der Grossraumbüros wird die Ungleichwertigkeit der Arbeitsplätze gesehen. Oft wurden nachträglich entlang der Fassade Sitzungs- und Einzelzimmer eingebaut, was den Tageslichteinfall in den Innenbereich stark reduzierte (vgl. Favre 2011, S. 25). Zudem sind die klimatischen Verhältnisse nicht individuell regulierbar und Abschirmungen gegen akustische, visuelle und olfaktorische Störungen nicht möglich. Heute gelten Grossraumbüros für hoch qualifizierte Angestellte und deren Wissensarbeit als kontraproduktiv (vgl. Knirsch 2002, S. 17 f.; vgl. Kleibrink 2011, S. 12 ff.).

Grundsätzlich eignen sich Grossraumbüros für Aufgaben, für die eine intensive Zusammenarbeit mehrerer Personen notwendig ist, da der grosse Raum den Kommunikationsfluss und die Integration von Mitarbeitenden fördert (vgl. Favre 2011. S. 26). Untersuchungen von Alleen und Fustfeld (1975, zit. in Spath/ Kern 2003, S. 133) zeigen jedoch auch, dass der grösste Anteil an spontaner Kommunikation auf einen Radius von zehn bis 15 Meter um den eigenen Arbeitsplatz beschränkt ist.

Durch die Gestaltung von Bürolandschaften in Grossraumbüros beginnen die Grenzen zwischen dem Grossraumbüro und dem Gruppenbüro zu verschwimmen (vgl. Ehlers et al. 2003, S. 132). Gelingt es Unternehmen, gegenseitige Störungen und Ablenkungen auf ein Minimum zu reduzieren und gleichzeitig Rückzugsangebote zu schaffen, können Grossflächen durchaus attraktiv sein, sei dies aus wirtschaftlichen Gründen dank einer grösseren Flächeneffizienz und Flexibilität oder aufgrund der Möglichkeit, zeitgemässe Arbeitsabläufe optimal zu unterstützen (vgl. Kleibrink 2011, S. 16).

2.1.3. Das Gruppenbüro

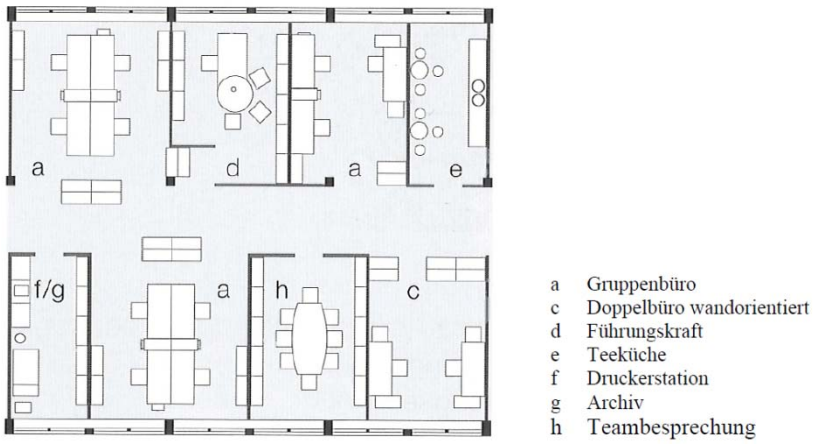


Abbildung 3: Schemagrundriss Gruppenbüro

Veränderte Aufbauorganisationen und Organisationsprinzipien forderten Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre, dass Abteilungen in separaten Räumen zusammengefasst wurden (vgl. Lorenz 2002, S. 58 ff.). Ehlers et al. (2003) erkennen dabei eine Abkehr vom Grossraum hin zum Konzept des Gruppenbüros, das den hohen funktionalen, sozialpsychologischen, territorialen und gestalterischen Ansprüchen der Individuen gerecht werden soll.

Das Konzept des Gruppenbüros soll die Vorteile der Zellen- und Grossraumbüros vereinen und gleichzeitig deren Nachteile möglichst eliminieren (vgl. Favre 2011, S. 24 f.). Es bietet laut Lorenz (2002, S. 58 ff.) Platz für acht bis maximal 25 Arbeitsplätze in Räumen mit einer Grundfläche von 100 bis 300 Quadratmeter. Alle Räume haben eine offene Struktur, lassen daher vielfältige Ein- und Ausblicke zu und werden mit Schrankwänden, Stellwänden oder Raum-in-Raum-Systemen untergliedert.

Das Gruppenbüro eignet sich für kommunikations- und informationsintensive Routinearbeiten, die geringe Anforderungen an die Konzentration der Mitarbeitenden stellen. Die offene Struktur der Räume fördert den Gruppenzusammenhalt und die Kommunikation unter den Mitarbeitenden. Die Abschirmung gegen visuelle, akustische und olfaktorische Störungen, sowie die individuelle Regulierbarkeit des Klimas und der Beleuchtung, ist jedoch nur eingeschränkt möglich (vgl. Kleibrink 2011, S. 13).

2.1.4. Das Kombibüro

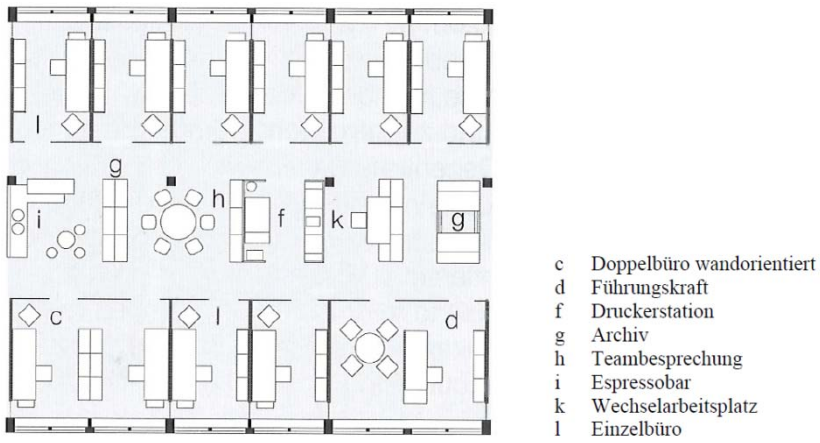


Abbildung 4: Schemagrundriss Kombibüro

Das Ende der siebziger Jahre in Skandinavien entwickelte Kombibüro soll die Vorteile von Zellen- und Grossraumbüros kombinieren und gleichzeitig die Nachteile der beiden Konzepte möglichst vermeiden (vgl. Kleibrink 2011, S. 13).

Als Kennzeichen der Kombibüros gelten sowohl die Anordnung der Arbeitszimmer entlang der äusseren Gebäudefassade, wie auch eine zentral gelegene Multifunktions- und Gemeinschaftszone, die häufig durch raumhohe Glaswände von den Arbeitszimmern getrennt ist. Durch die hohe Standardisierung der Arbeitsplätze und der intelligenten Flächennutzung der Gemeinschaftszone und der darin enthaltenen Infrastruktur, gewinnt das Unternehmen an Flexibilität und an Begegnungsqualität (vgl. Kleibrink 2011, S. 13 f.).

Infolge der fensternahen Anordnung der neun bis zwölf Quadratmeter grossen Arbeitsräumen verfügt jeder Arbeitsplatz über Tageslicht. Dank den Glaswänden ist der Büronutzer auch bei geschlossener Türe nicht vom restlichen Betrieb abgeschottet. Das Kombibüro bietet Privatheit und die Möglichkeit, den Raum individuell zu gestalten und zu kontrollieren (vgl. Kleibrink 2011, S. 13 f.).

In der Gemeinschafts- bzw. Innenzone befindet sich die arbeitsübergreifende Infrastruktur, die von allen Mitarbeitenden genutzt werden kann. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Besprechungszonen oder Gruppenablagen (vgl. Kleibrink 2011, S. 13 f.).

Hierarchische Unterschiede werden bei der Raumzuteilung in Kombibüros grösstenteils vernachlässigt. Demzufolge arbeiten möglichst alle Mitarbeiter in gleich grossen Einzelzimmern, in denen ausschliesslich persönliche Gegenstände der Mitarbeiter untergebracht sind (vgl. Kleibrink 2011, S. 13 f.). Dies lässt alle Arbeitsplätze gleichwertig erscheinen (vgl. Lorenz 2002, S. 70).

Mit der Separierung von Arbeitszimmern und Gemeinschaftszone unterstützen Kombibüros Abläufe, die einen ständigen Wechsel zwischen konzentrierter Einzelarbeit und Abstimmungen mit Kollegen verlangen. Ausserdem unterstützen sie die Flexibilität innerhalb des Unternehmens und erhöhen die Transparenz in den Arbeitsprozessen. Angesichts hoher Ausbaukosten und der geringeren Flächenwirtschaftlichkeit gegenüber offenen Strukturen, wurde dieses Bürokonzept jedoch in den letzten Jahren nicht mehr oft umgesetzt (vgl. Kleibrink 2011, S. 16).

2.1.5. Das non-territoriale Büro

Im Unterschied zu den bislang vorgestellten Grundformen der Bürokonzepte, die sich hauptsächlich durch ihre räumlichen Eigenschaften unterscheiden lassen, basiert das non-territoriale Büro auf organisationstechnischen Ansätzen (vgl. Ehlers et al. 2003, S. 133). Non-territoriale Bürokonzepte können auf Basis aller bisher beschriebenen Raumkonzepte umgesetzt werden, da sie nicht auf eine bestimmte Raumanordnung angewiesen sind (vgl. Ehlers et al. 2003, S. 134).

Non-territoriale Bürokonzepte berücksichtigen die Tatsache, dass ein Teil der Arbeitsplätze aufgrund von Abwesenheiten nicht besetzt ist. Die feste Zuordnung der Arbeitsplätze wird aufgehoben, was dazu führt, dass die Anzahl der Arbeitsplätze in den meisten Fällen geringer als die Anzahl der effektiven Nutzer ist. Büros, Arbeitsplätze und Büroausstattungen werden von mehreren Mitarbeitern genutzt und bei Bedarf den Kollegen zur Verfügung gestellt. Unternehmen stellen ihren Angestellten mobile Aufbewahrungsmöglichkeiten zur Verfügung, in denen sie ihre persönlichen Arbeitsmittel und Dokumente an den aktuellen Arbeitsplatz transportieren können (vgl. Ehlers et al. 2003, S. 134).

Da bei non-territorialen Bürokonzepten in der Regel nur für rund 60% der Mitarbeitenden ein physischer Arbeitsplatz benötigt wird, weisen sie im Vergleich zu anderen Konzepten die geringsten Kosten pro Arbeitsplatz auf (vgl. Favre 2011, S. 28).

2.1.6. Das Multi-Space-Büro

Abbildung 5: Schemagrundriss Multi-Space-Büro

Das Multi-Space-Büro gliedert die Flächen der Gruppen- und Grossraumbüros in Zonen für Gemeinschaftsnutzungen und in offen gestaltete Arbeitsplatzzonen. Dadurch werden Raumangebote geschaffen, die dem modernen Kommunikationsverhalten und Arbeitsabläufen deutlich besser entsprechen, als diejenigen der offenen Strukturen, die häufig bis an ihre Kapazitätsgrenzen mit Arbeitsplätzen gefüllt waren. Die Arbeitsplatzzonen im Multi-Space-Büro haben eine überschaubare Grösse und werden durch eine Vielzahl von Sonderflächen, wie Rückzugsorte oder Möglichkeiten für Begegnungen, ergänzt.

Zu den wesentlichen Bauelementen gehören ebenfalls Räume für Teammeetings, Kaffeebars, kleine Lounges, Bereiche für Stehbesprechungen und Think Tanks. Dank dezentralen Servicestationen, welche die notwendige Technik bündeln und auf kurzen Wegen erreichbar sind, werden die Arbeitsplatzzonen von störendem Durchgangsverkehr entlastet. Die Untergliederung des Raumes mithilfe von wohnlichen Gestaltungselementen lässt im Grossraum Orte mit einer bisher nicht gekannten Aufenthaltsqualität entstehen, die Austausch, Arbeitsprozesse, Kommunikation, Begegnungsqualität und Motivation der Mitarbeiter fördern (vgl. Kleibrink 2011, S. 13).
Mit seinem multifunktionalen Raumangebot spricht das Multi-Space-Büro eine breite Personengruppe an. Es schafft Umgebungen, die den ständig wechselnden Arbeitsweisen und Kommunikationsformen der Mitarbeitenden gerecht werden (vgl. Favre 2011, S. 29) und sich problemlos neuen Umständen anpassen können (vgl. Kern/ Bauer 2001).

2.2. Grundlagen der Arbeitszufriedenheit

Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit gehört zu den häufig erforschten Themengebieten der Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. Dormann/ Zapf 2001, S. 483). Die Auffassung, was unter Arbeitszufriedenheit zu verstehen ist, ist in der Fachliteratur weit gefächert. Dies widerspiegelt sich besonders in der Vielzahl vorhandener Definitionen und Entstehungstheorien.
Bei der Betrachtung von vergangenen Studien erkennt man, dass diese sowohl von politischen und wirtschaftlichen Veränderungen, wie auch von vorherrschenden Menschenbildern beeinflusst wurden (vgl. Jacquemin 2010, S. 8). Neue Annahmen über den arbeitenden Menschen und weiterentwickelte Organisationstheorien führten zu Änderungen von Forschungsschwerpunkten und zum Wandel des Verständnisses von Arbeitszufriedenheit (vgl. Weinert 1998, S. 201).
Da in der Literatur für das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit teilweise unterschiedliche Begriffe verwendet werden, wird zu Beginn dieses Abschnittes eine begriffliche Abgrenzung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation sowie Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit vorgenommen.

2.2.1. Begriffliche Abgrenzung

Arbeitszufriedenheit vs. Arbeitsmotivation

Die beiden Konstrukte Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation stehen in enger Beziehung zueinander und weisen teilweise inhaltliche Überschneidungen auf.

Dennoch gibt es auch Unterschiede zwischen den beiden Begriffen (vgl. Jacquemin 2010, S. 11 f.). Laut Weinert (1992, S. 286) beschäftigt sich die Arbeitsmotivation mit der Art und Auswahl des Verhaltens und mit der Stärke und Intensität der Verhaltensausprägungen des Individuums. Die Arbeitszufriedenheit fokussiert sich hingegen auf die affektiven Empfindungen gegenüber der Arbeit und die daraus resultierenden Konsequenzen. Laut Kleinbeck (1996) resultiert Arbeitszufriedenheit aus der materiellen oder immateriellen Entlohnung im Zuge einer erbrachten Leistung oder als Folge der Zielerreichung. Die Arbeitsmotivation richtet sich hingegen auf die Verfolgung bestimmter Ziele.

Die theoretischen Ansätze der Arbeitszufriedenheit sind – abgesehen von wenigen Ausnahmen – in ihren Grundkonzeptionen motivationale Theorien, da die Erreichung dessen, was Mitarbeiter motiviert, schlussendlich auch zu ihrer Zufriedenheit führt (vgl. Jacquemin 2010, S. 12).

Arbeitszufriedenheit vs. Mitarbeiterzufriedenheit

Winter (2005, S. 9) betont, dass die beiden Begriffe Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit häufig für dasselbe Konstrukt verwendet werden. Dabei hängt der gewählte Begriff mehr von der Präferenz des jeweiligen Autors ab, als von einem inhaltlichen Unterschied der beiden Konstrukte (vgl. Winter 2005, S. 9). In neueren Publikationen wird vermehrt von Mitarbeiterzufriedenheit gesprochen (vgl. Atchison 1999, Grund 1998, Krause/ Dunckel 2003, Meffert/ Schwetje 1999 u.a.), während in älteren Veröffentlichungen praktisch nur der Begriff der Arbeitszufriedenheit verwendet wird (vgl. Bruggemann 1974, Bruggemann et al. 1975, Hoppock 1935, Neuberger/ Allerbeck 1976 u.a.). Die Arbeitszufriedenheit legt den Fokus auf die Arbeitstätigkeit und auf die Bedingungen bei der Arbeit (vgl. De Croon et al. 2005, Wegge/ Neuhaus 2002), wohingegen der Begriff Mitarbeiterzufriedenheit vorwiegend dann verwendet wird, wenn die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Vergleich zur Zufriedenheit anderer Gruppen untersucht werden soll (vgl. Grund 1998, Meffert/ Schwetje 1999).

2.2.2. Der Begriff Arbeitszufriedenheit

In der Fachliteratur findet man eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen der Arbeitszufriedenheit, welche nachfolgend auszugsweise vorgestellt werden.

Die älteste hier aufgeführte Beschreibung stammt von Hoppock (1935, S. 47), in welcher er die Arbeitszufriedenheit als Kombination von psychologischen, physiologischen und situativen Umständen definiert, die eine Person dazu veranlassen zu sagen, dass sie

mit ihrer Arbeit zufrieden sei. Demzufolge drückt die Arbeitszufriedenheit eine kognitiv und affektiv geprägte Bewertung der persönlichen Arbeitssituation aus (vgl. Six/ Felfe 2004, S. 621). Ebenso allgemein bringen es Smith et al. (1969, S. 6) auf den Punkt: „Job satisfactions are feelings or affective responses to face of the situation".

Andere Ansätze versuchen die Arbeitszufriedenheit mit Hilfe von sozialwissenschaftlichen Termini zu beschreiben. Blum und Naylor (1968, S. 365) verwenden hierfür das Einstellungskonzept. Sie definieren Arbeitszufriedenheit als Ergebnis verschiedener Einstellungen, die ein Angestellter sowohl zu seiner Arbeit und den darauf bezogenen Faktoren, wie auch zum Leben allgemein hat. Dabei können Einstellungen gegenüber der Arbeit als Ganzes oder gegenüber einzelner Facetten der Arbeit sein (vgl. Six/ Felfe 2004, S. 604 ff.).

Arbeitszufriedenheit wird als multiattributives Konstrukt verstanden, das sich aus verschiedenen Teilzufriedenheiten zusammensetzt (vgl. Jacquemin 2010, S. 16; vgl. Yukl/ Wexley 1971, S. 153). Es beschreibt die gesamte Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit allen Einflüssen seiner Arbeitsstelle, zu denen das Betriebsklima, Anreizsysteme, Führung, Arbeitsbedingungen, Arbeitstätigkeit, Organisation und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten gehören (vgl. Six/ Felfe 2004, S. 605). Die Zufriedenheit mit der unmittelbaren Arbeitsumgebung stellt ebenfalls eine relevante Teildimension der Arbeitszufriedenheit dar, die als Arbeitsplatzzufriedenheit zum Ausdruck kommt (vgl. Engel 2014, S. 27). Oldham (1988, S. 253 ff.) und Sundstrom et al. (1980, S. 101 ff.) können einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzzufriedenheit bzw. Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung und Arbeitszufriedenheit nachweisen.

Die Arbeitstätigkeit leistet neben der materiellen Existenzsicherung auch ein zentraler Beitrag zur Befriedigung persönlicher, kultureller und sozialer Bedürfnisse. Demnach wirkt sich auch die Arbeitszufriedenheit auf die generelle Lebenszufriedenheit aus und steht in Zusammenhang mit der körperlichen und geistigen Gesundheit und somit dem Wohlbefinden des Menschen (vgl. Six/ Felfe 2004, S. 604).

Folgt man der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und ihrer Definition von Gesundheit, wird der Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und Gesundheit ersichtlich. Die WHO definiert Gesundheit als Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht bloss als Fehlen von Krankheit und Gebrechen (vgl. WHO 2014, S. 1).

Dieser Zusammenhang lässt sich durch die Kombination zweier Wirkungsmodelle darstellen. Das Wirkungsmodell auf das Wohlbefinden von Riek (2011, S. 36) wird hierfür

mit dem Wirkungsmodell immobilienspezifischer Einflussfaktoren auf die Arbeitsplatzzufriedenheit von Engel (2014, S. 28) verknüpft.

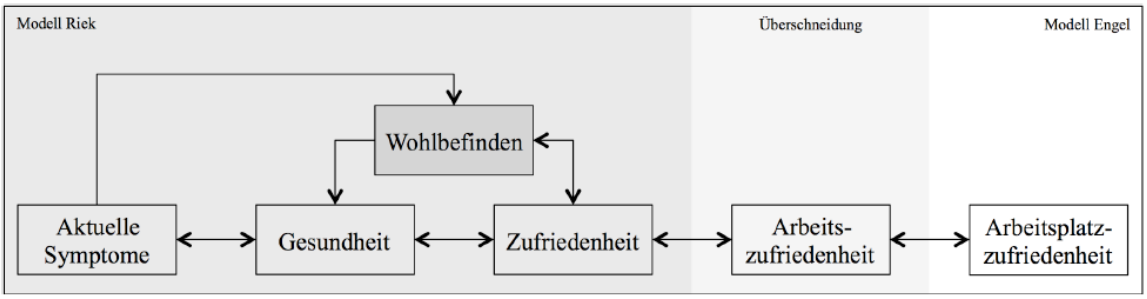


Abbildung 6: Kombination der Wirkungsmodelle von Riek und Engel

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Arbeitszufriedenheit als Resultat aus persönlichen Befindlichkeiten eines Mitarbeiters und äusseren Rahmenbedingungen resultiert (vgl. Ommen 2011, S. 5). Es handelt sich also um Einstellungen einer Person zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld, die sich bewusst oder unbewusst und durch eine Vielzahl von Erfahrungen entwickeln. Sie beziehen sich auf verschiedene Aspekte wie erlebte Autonomie, soziale Kontakte oder räumliche Begebenheiten. In der Summe bilden diese Einstellungen die Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters (vgl. Jacquemin 2010, S. 16).

2.2.3. Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung

Unter Arbeitsplatzzufriedenheit versteht man denjenigen Teilaspekt der Arbeitszufriedenheit, der sich auf den physischen Arbeitsplatz und die unmittelbare Arbeitsumgebung bzw. das gebaute Arbeitsumfeld bezieht (vgl. Engel 2014, S. 27). Dabei steht die Arbeitsplatzzufriedenheit bzw. die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung in positivem Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit (vgl. Oldham 1988, S. 253 ff.; vgl. Sundstrom et al. 1980, S. 101 ff.).

Six und Felfe (2004, S. 610) sind der Meinung, dass die Zufriedenheit von Menschen mit ihrem Arbeitsplatz wesentlich von der Passung zwischen Merkmalen der Arbeitsumgebung und Merkmalen ihrer Person abhängt. Verschiedene Individuen können demzufolge in derselben Arbeitsumgebung einen unterschiedlichen Zufriedenheitsgrad erreichen.

Gemäss Gebert und Rosenstiel (2002) kann sich die Ausgestaltung der Arbeitsumgebung als Satisfier oder als Dissatisfier auswirken, wobei Satisfier als zufriedenheitsfördernde Gegebenheiten und Dissatisfier als Faktoren, die Unzufriedenheit auslösen bzw.

fördern, angesehen werden. Bis anhin sind keine Aussagen darüber möglich, ob die positiven Merkmale die negativen Faktoren abschwächen oder kompensieren können, da die gegenseitige Beeinflussung von Satisfier und Dissatisfier nicht vollständig bekannt ist (vgl. Engel 2014, S. 9).

In der Arbeitszufriedenheitsforschung werden Aspekte der physischen Arbeitsumgebung und des Arbeitsplatzes wiederholt als Determinanten der Zufriedenheit genannt, auch wenn deren Bedeutung nicht eindeutig quantifizierbar ist (vgl. Engel 2014, S. 9).

2.2.4. Entstehungstheorien der Arbeitszufriedenheit

Die Entstehungstheorien von Arbeitszufriedenheit lassen sich in zwei unterschiedliche Herangehensweisen unterteilen. Campbell und Pritchard (1976, S. 33 ff.) unterscheiden zwischen inhaltsorientierten und prozessorientierten Theorien zur Erklärung der Entstehung von Arbeitszufriedenheit.[2]

In den Prozesstheorien sind hauptsächlich Instrumentalitäts- und Balance-Theorien zusammengefasst (vgl. Jacquemin 2010, S. 16). Sie beschäftigen sich mit dem Verhalten des Menschen (vgl. Schuler 1995, zit. in Jacquemin 2010, S. 17) und untersuchen den Prozess, wie bestimmte Werte in Motivation umgesetzt werden (vgl. Mertel 2006, S. 23). Laut Jacquemin (2010, S. 17 f.) werden den Prozesstheorien jene Theorien zugeordnet, welche die Entstehung der Arbeitszufriedenheit aufgrund eines Soll-Ist-Vergleichs erklären und abhängig davon unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit beschreiben (vgl. Bruggemann et al. 1975, Lawler 1973 u.a.).

Inhaltstheorien erklären, welche Faktoren die Individuen zu einem bestimmten Verhalten bewegen (vgl. Mertel 2006, S. 13). Sie setzen sich mit den zentralen Aspekten bzw. den entsprechenden Merkmalen der Arbeit auseinander (vgl. Schuler 1995, zit. in Jacquemin 2010, S. 17). Die Inhaltstheorien entsprechen zum grössten Teil den Bedürfnistheorien (vgl. Jacquemin 2010, S. 16). Sie zeigen einerseits auf, welche Faktoren die Mitarbeiter motivieren und daher positiv auf die Arbeitszufriedenheit wirken, andererseits erklären sie aber auch die Entstehung von Arbeitsunzufriedenheit bei Mitarbeitenden. Den Inhaltstheorien werden daher ebenfalls Motivationstheorien (vgl. Herzberg et al. 1959, Maslow 1954, Hackman/ Oldham 1975) zugerechnet.

Inhalts- und Prozesstheorien stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern ergänzen sich in ihren Aussagen. Inhaltstheorien treffen Aussagen über diejenigen Dinge, die den

[2] Eine grafische Übersicht der bekanntesten Inhalts- und Prozesstheorien der Arbeitszufriedenheit ist im Anhang 1 zu finden. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Theorien würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Für den interessierten Leser wurden die entsprechenden Quellen im Literaturverzeichnis hinterlegt.

Mitarbeiter zufrieden stellen können. Sie sagen aus, welche Faktoren einem bestimmten Verhalten zugrunde liegen. Sie erklären jedoch nicht, welche kognitiven Prozesse stattfinden und zu Motivation führen. Prozesstheorien hingegen beschreiben die weitaus komplexeren kognitiven Prozesse, die schlussendlich zu Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeitenden führen (vgl. Mertel 2006, S. 22; vgl. Jacquemin 2010, S. 18).

2.3. Bisherige Untersuchungen zur Arbeitsplatzzufriedenheit in Büros

Für Entscheidungsträger in Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie ihre in der Regel begrenzten Ressourcen bestmöglich investieren sollten, um sowohl einer effizienten Flächennutzung, wie auch den Bedürfnissen der Büronutzer gerecht zu werden. Die Planung und Implementierung eines Raumkonzeptes determiniert durch die Anordnung der Büroräume, Arbeitsplätze und Gemeinschaftszonen eine Vielzahl unterschiedlicher Charakteristika des Arbeitsraumes. Diese umfassen unter anderem die Lichtverhältnisse, Lärmbelastungen, soziale Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Raum für Privatsphäre, um konzentriert arbeiten zu können.

Es existieren vielfältige Erklärungsansätze, inwieweit einzelne Charakteristika des Arbeitsraumes auf die Zufriedenheit deren Nutzer wirken. Bei der Auswahl der nachfolgend vorgestellten Studien wurde zunächst versucht, solche aus Branchen mit computerbasierter Bürotätigkeit zu präsentieren, da es sich in dieser Untersuchung ebenfalls um ein Unternehmen dieser Branche handelt. Ergänzend dazu wurden mehrere Meta-Analysen herangezogen, deren Erkenntnisse naturgemäss auf einer grösseren Datenmenge basieren und daher von einer höheren Generalisierbarkeit der Ergebnisse ausgegangen werden kann.

Technische Änderungen haben, in Abhängigkeit von den verschiedenen Berufsbildern und von der zu erforschenden Teildimension der Arbeitszufriedenheit, einen unterschiedlichen Einfluss auf die zu untersuchenden Variablen. Gerade die voranschreitende Digitalisierung und die vielfältigeren Kommunikationsmöglichkeiten spielen hinsichtlich der räumlichen Anordnung der Arbeitsplätze und den sozialen Kontakten mit Arbeitskollegen, für Individuen mit Bürotätigkeiten eine grössere Rolle als beispielsweise für Fabrikarbeiter und Krankenhausbedienstete (vgl. Jacquemin 2010, S. 49 f.).

Nachfolgend werden bisherige empirische Erkenntnisse zu den Zusammenhängen zwischen den einzelnen Charakteristika des Raumes und der Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung vorgestellt. Dazu werden sie folgendermassen thematisch gegliedert:

- Raum- und Arbeitsplatzanordnung
- Physikalische Grössen
- Soziale Interaktion
- Privatheit

Die Betrachtung inhaltlich ähnlicher Teildimensionen soll dem Leser zudem die Lektüre erleichtern.

2.3.1. Raum- und Arbeitsplatzanordnung

Die älteste im Rahmen dieser Arbeit betrachtete Studie zur Wirkung der Raum- und Arbeitsplatzanordnung stammt von Goodrich (1979), in der er aufzeigt, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter grösser ist, wenn sie die physische Umwelt kontrollieren und an ihre Anforderungen und persönlichen Bedürfnisse anpassen können. Ein personalisierbares Arbeitsumfeld ermöglicht den Ausdruck und die Entfaltung von Individualität (vgl. Moleski/ Lang 1982, S. 319 ff.). Gerade in Bezug auf äusserliche Belastungen ist es wichtig, dass Mitarbeiter Aspekte ihrer Arbeitsumwelt anpassen können, um so das Gefühl von persönlicher Kontrolle zu haben. Dies ermöglicht wiederum das Finden neuer Lösungen und erleichtert das Erledigen von schwierigen Arbeiten (vgl. Lee/ Brand 2010, S. 324 ff.). Elsbach (2003, S. 622 ff.) betont, dass besonders standardisierte und unpersönliche Arbeitsumgebungen den Nutzer die individuelle Arbeitsplatzidentität vermissen, oder diese als gefährdet betrachten lassen.

In einer über sechs Monate dauernden Studie zeigen Brennan et al. (2002, S. 279 ff.) auf, dass ein Wechsel von Zellenbüros in ein offenes Bürokonzept von Büronutzern negativ wahrgenommen wird. Sie kritisieren dabei ein empfundenes erhöhtes Stressniveau und die verschlechterten Arbeitsbeziehungen zu Kollegen. Ausserdem wird im offenen Raumkonzept von den Angestellten die eigene Arbeitsleistung geringer eingeschätzt.

Danielsson und Bodin (2008, S. 636 ff.) können belegen, dass Angestellte in kleineren und flexibleren Büroeinheiten höhere Zufriedenheitswerte aufweisen als solche in Grossraumbüros. Dies wird hauptsächlich durch den Freiheitsgrad der individuellen Gestaltung des Arbeitsumfeldes bzw. mit der Möglichkeit, für jede Tätigkeit die entsprechende Raumumgebung wählen zu können, begründet. De Croon et al. (2005, S. 119 ff.) bestätigen in ihrer Meta-Analyse den negativen Zusammenhang zwischen „Workplace openness“ und Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung.

In offenen Raumstrukturen wird das vorhandene Gestaltungspotential häufig nicht ausgeschöpft (vgl. Moleski/ Lang 1982, S. 319 ff.), was zur Folge hat, dass der Grossraum,

trotz zahlreicher Möglichkeiten zur Flexibilisierung, über mehrere Jahre relativ statisch bleibt und weder auf personeller noch auf organisatorischer Ebene Veränderungen stattfinden (vgl. Hedge 1982, S. 519 ff.).
Kupritz (2001, zit. in Flade 2008, S. 165 f.) erkennt, dass für Angestellte die räumliche Nähe zu Personen, mit denen sie zusammenarbeiten, einen hohen Stellenwert einnimmt.

2.3.2. Physikalische Grössen

Es gibt zahlreiche Erklärungsansätze, die sich mit der Wirkung von physikalischen Grössen auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz beschäftigen. Physikalische Grössen umfassen die Geräusch- und Lärmbelastung, die Beleuchtung des Arbeitsplatzes, die Temperatur sowie die optimale Büromöblierung im Sinne einer ergonomischen Gestaltung.
Kraemer et al. (1977) zeigen in ihrer Studie auf, dass Menge und Qualität des Lichts für Büronutzer von hoher Bedeutung sind. So beurteilen Personen, die nahe am Fenster sitzen, die Lichtqualität besser als Personen in den Büroinnenzonen (vgl. Goodrich 1979, Evans 1979, Farrenkopf/ Roth 1980). Die bessere Lichtqualität an fensternahen Arbeitsplätzen trägt zur positiven emotionalen Befindlichkeit bei (vgl. Leather et al. 1998, S. 739 ff.). Bei einer Befragung von 109 Mitarbeitern einer amerikanischen Universität ermitteln Oldham und Fried (1987, S. 75 ff.) für den Zusammenhang zwischen „Darkness“ und Arbeitszufriedenheit eine Korrelation von $r = 0.23$ ($p<0.05$). In ihrer Studie sind die Items der jeweiligen Konstrukte so gewählt, dass hohe Werte der „Darkness“-Items eine grössere wahrgenommene Dunkelheit widerspiegeln, während höhere Werte bei den Zufriedenheits-Items auf eine grössere Unzufriedenheit hinweisen (vgl. Jacquemin 2010, S. 66 f.).
Die störende Wirkung von Lärm und Geräuschen auf die Arbeit in Büros ist bislang sehr gut dokumentiert (vgl. Sundstrom et al. 1994, Windlinger/ Zäch 2007, Kaarlela-Tuomaala et al. 2009 u.a.). So ermitteln Sust et al. (2002) in ihrer Untersuchung über die Geräuschbelastung und Arbeitszufriedenheit eine Korrelation von Lärm und Arbeitszufriedenheit von $r = -0.631$ (p-Wert wurde vom Autor nicht angegeben) (vgl. Jacquemin 2010, S. 67). Sundstrom et al. (1980, S. 101 ff.) zeigen in einer dreiteiligen Studie für das Verhältnis von Lärm und Arbeitszufriedenheit Korrelationen von $r = -0.34$ bis $r = -0.53$ ($p<0.05$) auf. Dabei handelt es sich bei der ersten Teilstudie um eine Befragung von 85 Staatsangestellten des US-amerikanischen Staates Tennessee, bei der zweiten um eine Befragung von 30 Büroangestellten und bei der dritten um eine Befragung von 98 nicht-akademischen Mitarbeitern des Staates Tennessee.

Von Angestellten werden ausreichend grosse Arbeits- und Besprechungsräume sowie flexibel verstellbares Mobiliar und Ablage- und Verstauungsmöglichkeiten ebenfalls wertgeschätzt (vgl. Kupritz 2001, zit. in Flade 2008, S. 165 f.).

Hedge (1982, S. 519 ff.) zeigt auf, dass gerade Faktoren wie Lärm, schlechte Belichtung und unzureichende Regulierung der Temperatur zu somatischen und psychosomatischen Beschwerden führen können. Auch Collins et al. (1990, S. 157 ff.) und Hales et al. (1994, S. 1603 ff.) sind der Meinung, dass physikalische Grössen bei ungenügender Ausgestaltung schlimmstenfalls zu körperlichen Beschwerden oder zumindest zu Beeinträchtigungen der Konzentration und demzufolge zu Arbeitsunzufriedenheit führen können.

2.3.3. Soziale Interaktion

Zahlreiche Erklärungsansätze beschäftigen sich mit dem menschlichen Bedürfnis nach sozialer Interaktion. Dazu gehören auch die bereits erwähnten Motivationstheorien von Maslow (1954) und Herzberg et al. (1959). Viele Theorien sind der Auffassung, dass eine zweckmässige Gestaltung des Raumes den Austausch mit anderen Mitarbeitern fördert und dass sich dadurch der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Arbeitsraum auf die Arbeitszufriedenheit erklären lässt (vgl. Jacquemin 2010, S. 66). Windlinger und Zäch (2007, S. 77 ff.) sehen in grösseren Bürostrukturen die Chance für Mitarbeitende, durch die praktisch barrierefreie Kommunikation eine Erhöhung der sozialen Unterstützung und des sozialen Zusammenhaltes zu erreichen.

Brookes und Kaplan (1972, S. 373 ff.) betonen, dass Angestellte vorwiegend mit Kollegen auf der gleichen Etage und weniger mit denjenigen auf anderen Etagen interagieren. Die meisten Kontakte finden dabei in den Fluren statt, wodurch Kaffeemaschinen und Wasserspender zu Begegnungsorten mit positiven Einflüssen auf persönliche Interaktionen werden. Lee und Brand (2005, S. 323 ff.) kommen in ihrer Studie zum Schluss, dass Bürokonzepte mit getrennten Arbeits- und Begegnungszonen, in denen man konzentriert arbeiten oder sich mit Arbeitskollegen austauschen kann, sowohl den Gruppenzusammenhalt, wie auch die Zufriedenheit des Einzelnen mit der Arbeitsumgebung fördern.

Styhre und Sundgren (2005) gehen davon aus, dass formelle und informelle Kontakte zwischen Wissensarbeitern neues Wissen generiert und dadurch zu effizienterem Arbeiten führt. Oldham und Brass (1979, S. 267 ff.) zeigen auf, dass in grossen offenen Räumen der Informationsaustausch, besonders über vertrauliche Themen, abnimmt und das Schliessen neuer Freundschaften erschwert wird.

Sundstrom et al. (1982, S. 379 ff.) sind ebenfalls der Ansicht, dass offene Raumstrukturen vertrauliche Gespräche erschweren, vertreten aber zugleich die Meinung, dass diese Konzepte durch die grössere physische Zugänglichkeit die Kommunikation erleichtern können. Nach Auffassung von Brennan et al. (2002, S. 279 ff.) nimmt die Kommunikation in offenen Raumkonzepten grundsätzlich zu und es wird tendenziell weniger Zeit in Meetings verbracht.

Boutellier et al. (2008, S. 372 ff.) untersuchen in ihrer Studie mittels teilnehmender Beobachtung die Kommunikation in einem Multi-Space-Büro und kommen dabei zum Schluss, dass die meisten Kontakte zwischen Mitarbeitern an den Arbeitsplätzen stattfinden und nur äusserst selten in den dafür vorgesehenen Zonen. Gleichzeitig betonen Boutellier et al. (2008, S. 372 ff.), dass es in offenen Bürokonzepten insgesamt eine Zunahme an informellen Kontakten gibt. Demnach steigt die Anzahl der Face-to-Face Gespräche, wobei sich deren Dauer insgesamt verkürzt. Dies gibt den Mitarbeitenden wiederum mehr Zeit, sich Gedanken über die Arbeit zu machen und diese korrekt auszuführen.

2.3.4. Privatheit

Die beiden Bedürfnisse nach sozialem Austausch und nach Privatheit stehen in einem konkurrierenden Verhältnis zueinander. Ein Mangel an visueller Privatsphäre muss nicht ausschliesslich negativ sein. Es kann Mitarbeiter durchaus motivieren, in Blickkontakt mit den Arbeitskollegen zu stehen und dadurch mitzubekommen, wie um einen herum gearbeitet wird (vgl. Parsons 1976, S. 163 ff.). Sundstrom et al. (1982, S. 379 ff.) und Brennan et al. (2002, S. 279 ff.) zeigen in ihren Untersuchungen, dass sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der visuellen und akustischen Privatsphäre nach dem Umzug in ein offenes Raumkonzept verschlechtert. Dabei wird die visuelle Privatheit als weniger wichtig wahrgenommen als die akustische. Dennoch hat ein Mangel an visueller Privatheit einen grossen Einfluss auf das Wohlbefinden der Angestellten (vgl. Nemecek/ Grandjean 1973, zit. in Wineman 1982, S. 271 ff.).

Zalesny und Farace (1987, S. 240 ff.) untersuchen in ihrer Studie die Privatheit in Büroräumen unter den Aspekten Funktion und Stellung im Unternehmen. Dabei stellen sie fest, dass für Angestellte das Empfinden von Privatheit in Zellenbüros und offenen Raumkonzepten gleich bleibt. Die untersuchten Angestellten schätzen dabei besonders die Möglichkeiten zur Interaktion mit Kollegen über die eigene Stellung und Funktion hinaus. Bei den untersuchten Führungspersonen sieht es anders aus. Sie sind nach dem

Wechsel von Zellenbüros in ein offenes Bürokonzept signifikant unzufriedener mit der Arbeitsumgebung.

Becker (1981, zit. in Favre 2011, S. 31 f.) interpretiert diesen negativ veränderten Zufriedenheitsgrad der Führungspersonen als Konsequenz der subjektiv geänderten Stellung im Unternehmen. Der Verlust des Einzelbüros und dem damit verbundenen Recht auf Privatheit – ein traditionelles Symbol von organisationalem Status – wird von Führungspersonen in der Regel als Statusverlust erlebt. Führungspersonen weisen jedoch in offen gestalteten Arbeitsräumen eine höhere Identifikation mit ihrer Arbeit auf (vgl. Zalesny/ Farace 1987, S. 240 ff.). Durch den offenen Raum und die fehlenden räumlichen Grenzen erhalten sie mehr Informationen darüber, inwiefern ihre Arbeit mit derjenigen der anderen Mitarbeitern zusammenhängt, was sich positiv auf die Identifikation mit ihrer eigenen Arbeit auswirkt (vgl. Favre 2011, S. 32).

Bei einer Untersuchung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden bezüglich der Privatheit und Dichte des Arbeitsplatzes stellt Oldham (1988, S. 253) fest, dass Büronutzer weiter auseinanderliegende Arbeitsplätze (eine tiefe Dichte) einer Abgrenzung durch Trennwände (einer höheren Dichte) vorziehen.

Laut Sundstrom et al. (1980, S. 101 ff.) korrelieren die Arbeitsplatzmerkmale „Private“ bzw. „Private workspace“ und Arbeitszufriedenheit mit Korrelationen von $r = 0.32$ bzw. $r = 0.38$ ($p<0.05$). Für die Zusammenhänge zwischen „Visible to supervisor“ und Arbeitszufriedenheit werden von den genannten Autoren Korrelationen zwischen $r = -0.30$ und $r = -0.52$ ($p<0.05$), für „Distance to path“ (gemeint ist der Durchgang) und Arbeitszufriedenheit von $r = -0.52$ ($p<0.05$) und für „Crowded workspace“ und Arbeitszufriedenheit von $r = -0.40$ ($p<0.05$), ermittelt.

Eine unzulängliche Privatsphäre kann beim Mitarbeiter Stress und Konzentrationsstörungen hervorrufen. Demnach können sich häufige Ablenkungen oder das Gefühl beobachtet zu werden, negativ auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters auswirken (vgl. De Croon et al. 2005, S. 119).

Fasst man den Tenor der vorgestellten Studien zusammen, so wird der positive Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung bzw. der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Arbeitszufriedenheit bekräftigt.

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die theoretischen Hintergründe erläutert wurden, widmet sich das folgende Kapitel der eigentlichen empirischen Untersuchung dieser Arbeit.

3. Empirischer Teil

3.1. Methodisches Vorgehen

In dieser Arbeit wird der Einfluss der Gestaltung von Büroräumlichkeiten auf die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungspersonen anhand eines Schweizer Versicherungsunternehmens analysiert. Dieses Unternehmen eignet sich gut für diese Arbeit, da es möglich ist, Führungskräfte aus unterschiedlichen Raumkonzepten an verschiedenen Standorten zu befragen.

Eine Fallstudie bietet sich für diese empirische Erhebung an, da sie ein Phänomen innerhalb eines realen Kontextes untersucht, bei dem die Trennung zwischen Phänomen und Kontext nicht eindeutig möglich ist (vgl. Yin 1994, S. 9). Die analytische Tiefe einer Einzelfallstudie ermöglicht es, zahlreiche Variablen und Dimensionen zu erfassen und zu beschreiben, um dadurch detailliertes und kontextabhängiges Wissen zu erzeugen (vgl. Flyvbjerg 2011, S. 303 ff.; vgl. Blatter et al. 2007, S. 124).

Für das Forschungsdesign wurde vom Autor eine qualitative Forschungsmethode gewählt, da diese versucht, in die Tiefe des Einzelfalls einzudringen (vgl. Kühl et al. 2009, S. 18) und sich am Alltagsgeschehen und –wissen der Beforschten orientiert (vgl. Flick et al. 2000, S. 23). Qualitative Forschungsmethoden sind näher an den zu untersuchenden Phänomenen dran als Forschungsstrategien, die mit grossen Zahlen, standardisierten Methoden und normativen Konzepten arbeiten (vgl. Wilson 1973; zit. in Flick et al. 2000, S. 17). Sie ergänzen quantitative Studien und verleihen bestehenden Daten durch eine subjektive Sichtweise mehr Tiefe (vgl. Flick et al. 2000, S. 25 f.).

3.1.1. Angewendete Methode

In dieser Studie wird die Erklärung menschlicher Empfindungen angestrebt. Als Methode der Datensammlung wurde daher das Interview gewählt, da es die Rekonstruktion subjektiver Empfindungen erlaubt (vgl. Hopf 1995, S. 177) und für Fallstudien eine wichtige Datenquelle darstellt (vgl. Yin 1994, S. 8). Der Forscher nimmt während des Interviews aufgrund seiner Aussenperspektive eine Besucherrolle im zu untersuchenden Feld ein. Dadurch können Routinen und Selbstverständlichkeiten, die dem Befragten längst normal erscheinen, hinterfragt werden (vgl. Flick 1995, S. 154). Die Daten werden dabei in ihrem natürlichen Kontext erhoben und Aussagen des Gesprächspartners im Kontext einer längeren Antwort oder Erzählung analysiert (vgl. Flick et al. 2000, S. 23).

Für die Durchführung der Befragung wurde die Methodik des Experteninterviews gewählt. Sie eignet sich für die Erfassung und Analyse subjektiver Perspektiven der Befragten (vgl. Hopf 1991, S. 350). Experteninterviews gehören zu den systematisierenden, teilstandardisierten und leitfadenbasierten Interviewtechniken mit mehrheitlich offenen und nur wenigen Skalierungsfragen (vgl. Hopf 1991, S. 353). Der Forscher orientiert sich dabei an einem Leitfaden, der zahlreiche Spielräume in der Frageformulierung und Abfolge der Fragen eröffnet (vgl. Hopf 1991, S. 351). Die Befragten kommen in teilstandardisierten Interviews gut zu Wort, da der Forscher die Reihenfolge und Formulierung der Fragen situationsbedingt an den Befragten anpassen kann (vgl. Lamnek 1995, S. 51 ff.). Dadurch, dass Interviewpartner frei erzählen können, geben sie häufig auch Gedanken preis, die sie auf eine direkte Frage nicht äussern wollen oder können (vgl. Hopf 1991, S. 357). Der Autor erhält dadurch detaillierte Hintergrundinformationen über die Wirk- und Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit der Interviewten.

3.1.2. Beschreibung der Interviewpartner

Experten sind Personen, die in herausgehobenen sozialen Positionen und in solchen Kontexten handeln (vgl. Meuser/ Nagel 1994, S. 181). Bezogen auf alle Angestellten in Unternehmen trifft dies auf sämtliche Führungskräfte zu. Wer die gesuchten Experten sind, definiert sich jedoch immer auch über das spezifische Forschungsinteresse (vgl. Bogner et al. 2014, S. 11). Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde daher darauf geachtet, dass diese nicht bloss eine Meinung zu einem bestimmten Thema haben, sondern Erfahrung in diesem Bereich aufweisen können. Aufgrund der Erfahrung verfügen Experten über bereichsspezifisches Wissen und Können und haben ihre Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeiten einem bestimmten Problembereich angepasst (vgl. Mieg/ Brunner 2001, S. 6). Die Teilnehmer der Experteninterviews wurden anhand folgender Kriterien ausgewählt:

- Sie arbeiten beim betrachteten Unternehmen dieser Arbeit
- Sie haben mehrjährige Führungserfahrung
- Ihnen sind mehrere Personen unterstellt

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde, im Sinne der Mehrperspektivität, auf eine ausgeglichene Verteilung der Geschlechter und auf die Vertretung unterschiedlicher Führungsebenen geachtet. Vom Autor wurden zwölf Personen angeschrieben, die alle Kriterien erfüllen, wovon folgende fünf für ein Interview gewonnen werden konnten:

Befragter	Führungsstufe	Persönliches Büro	Büroraumkonzept[3]
A	Teamleiter	Einzelbüro	Zellenbüros
B	Teamleiter	Gruppenbüro	Gruppenbüro
C	Abteilungsleiter	Einzelbüro	Gruppenbüro
D	Direktion	Einzelbüro	Kombibüro
E	Direktion	Einzelbüro	Multi-Space-Büro

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner

Aus Gründen der Anonymität werden zu den einzelnen Personen nur diejenigen Angaben gemacht, die in obiger Tabelle ersichtlich sind. Es wurden zwei Frauen und drei Männer befragt. Zwei Befragte sind zwischen 25 und 34 Jahren alt, eine zwischen 35 und 44 und zwei zwischen 45 und 54. Alle Probanden arbeiten in einem Vollzeit-Pensum und führen seit mindestens drei Jahren ein mehrköpfiges Team im betrachteten Unternehmen. In allen Fällen arbeiten die direkt unterstellten Personen im selben Bürogebäude. Kein Befragter hat einen non-territorialen Arbeitsplatz, alle haben ihren persönlichen Schreibtisch. Die befragten Führungskräfte verteilen sich auf drei verschiedene Standorte in der Deutschschweiz.

3.1.3. Interviewleitfaden

Im Interviewleitfaden (Anhang 5) spiegeln sich die theoretischen Hintergründe wieder. Er strukturiert das Interview und dient dem Interviewer als Orientierungsrahmen zur Initiierung, Unterstützung und Ausdifferenzierung von Erzählsequenzen. Die offene Gestaltung lässt narrative Sequenzen im Gespräch zu, in welchen den Befragten genug Raum bleibt, ihre Ausführungen darzustellen (vgl. Vogel 1995, S. 77). Der Leitfaden engt das Interview nicht ein, sondern bietet für den Interviewer eine hilfreiche Stütze, um sicherzustellen, dass seine Fragen vollständig und hinreichend spezifisch im Gespräch behandelt werden (vgl. Mieg/ Brunner 2001, S. 9). Während des Interviews empfehlen Meuser und Nagel (1997, S. 487) eine flexible und unbürokratische Handhabung des Leitfadens, da dies das Abtasten von neuen Themenfeldern ergänzend zur Logik des Erzählstranges ermöglicht. Zudem können jeder Antwortsequenz klärende Nachfragen und Ad-hoc-Fragen angehängt werden (vgl. Hopf 1991, S. 351).

Die Erstellung des Leitfadens erfolgte nach dem von Helfferich (2011, S. 182 ff.) empfohlenen SPSS-Prinzip. Jeder Buchstabe steht dabei für einen Arbeitsschritt. Zu Beginn wurden möglichst viele Fragen gesammelt (S). Diese wurden in einem nächsten Schritt

[3] Konzept, in welches das persönliche Büro eingeordnet ist.

im Hinblick auf das Vorwissen der Befragten und die Offenheit der Fragen geprüft (P). Die geprüften Fragen wurden dann nach möglichen gemeinsamen Oberthemen sortiert (S) und danach zu Frageblöcken subsumiert (S).

Im Zuge der Präsentation von bisherigen Forschungsergebnissen wurden vier Themenbereiche (Raum- und Arbeitsplatzanordnung, Physikalische Grössen, Soziale Interaktion, Privatheit) gebildet. Diese untermauern die vier deduktiv gebildeten Kategorien im Interviewleitfaden. Zu jeder Kategorie wurden mehrere offene Schlüsselfragen ausgearbeitet, die den Befragten einladen, zu einem Thema frei zu erzählen. Es wurde versucht, möglichst alltagsnahe Fragen zu formulieren. Unter jeder Kategorie vermerkte der Autor anzusprechende Punkte, die während des Gesprächs auf jeden Fall angesprochen werden sollten, vorzugsweise durch die Erzählung des Befragten. Zudem wurden Eventualfragen vorbereitet, die je nach Situation abgeändert oder ausgelassen werden konnten und in erster Linie zur Aufrechterhaltung des Gesprächsflusses dienten.

3.1.4. Interviewablauf

Die Gespräche fanden, sofern dies die Umstände zuliessen, in gewohnter Umgebung der Befragten statt, um ihnen dadurch mögliche Unannehmlichkeiten zu ersparen. Sie waren auf ca. 70 Minuten angelegt, wovon die Interviews im Durchschnitt ca. 55 Minuten in Anspruch nahmen. Vor dem Beginn der Interviews wurden vom Forschenden das Interesse am Themengebiet, die Rolle des Forschenden und die Interviewart erläutert. Allen Interviewpartnern wurde mittels Einverständniserklärung (Anhang 2), welche ebenfalls die Einwilligung der Befragten mit der Tonaufnahme beinhaltet, ein vertraulicher Umgang mit den gewonnenen Daten versichert. Allfällige Fragen der Probanden wurden noch vor dem Beginn der Interviews beantwortet. Der Forschende versuchte dadurch, eine vertrauenswürdige Situation zu schaffen, sodass die Befragten im Interview möglichst ehrlich und ausführlich erzählen konnten.

Als Einstieg wurden die Befragten gebeten, den Grundriss ihrer Büroräumlichkeiten zu skizzieren.[4] Der Forschende bekam dadurch ein Bild von den Arbeitsräumen seiner Interviewpartner und konnte während des Interviews darauf Bezug nehmen. Durch das Skizzieren fokussierten sich die Probanden auf das Thema und konnten sich auf die bevorstehende Interviewphase vorbereiten.

Nachdem sich die Befragten ein erstes Mal mit dem Thema beschäftigt hatten, sollte durch eine einfache Einstiegsfrage eine Erzählsequenz in Gang gesetzt werden, in wel-

[4] Die skizzierten Grundrisse der Büroräumlichkeiten befinden sich im Anhang 6. Der jeweilige Arbeitsraum bzw. Arbeitsplatz der Führungspersonen ist mit einem roten Kreuz markiert.

cher die Interviewten über ihren Alltag berichten. Dabei sollten sie möglichst frei und ausgiebig über ihre Erfahrungen erzählen und sich dadurch an die Interviewsituation gewöhnen können. In der Folge wurde das Forschungsinteresse durch weiterführende Fragen und gezieltes Nachfragen beleuchtet. Während der Gesprächsverläufe ergaben sich spontane Fragen, die Themen ansprechen, die nicht Kern der Untersuchung sind, jedoch zusätzliche Aspekte zur Kernfrage liefern und das Forschungsthema aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten. Am Ende der Interviews wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, aus ihrer Sicht wichtige Aspekte noch einmal aufzugreifen oder sich zu Themen zu äussern, die während der Gespräche nicht zur Sprache gekommen sind. Geschlossen wurden die Interviews mit einem Kurzfragebogen (Anhang 3), der die soziodemographischen Merkmale der Befragten erfasst, ohne dabei den Gesprächsfluss der Interviews zu stören.

3.1.5. Pretest

Im Vorfeld der Untersuchung wurde ein Pretest durchgeführt, der den geplanten Ablauf der Interviews, die Verständlichkeit des Leitfadens[5] und die ungefähre Dauer der Interviews prüfen sollte. Er wurde mit einer Führungsperson, die in einem Unternehmen der Dienstleistungsbranche tätig ist, durchgeführt, da es sich in der Untersuchung ebenfalls um Führungspersonen dieser Branche handelt. Nach dem Interview wurde die Testperson zur Logik des Aufbaus, Vollständigkeit der Leitfragen und Verständlichkeit der Fragen und Instruktionen befragt.

Der Pretest zeigte, dass der Leitfaden das Feld gut exploriert und mögliche Antworten auf die Forschungsfrage gibt. Von der Testperson wurde besonders die Skizzierung ihrer Büroräumlichkeiten als gutes Mittel empfunden, sich auf das Thema zu fokussieren und ins Gespräch zu kommen. Anmerkungen der Testperson und zusätzliche Themen, die sich aus dem Gesprächsverlauf ergaben, flossen in die Überarbeitung des Interviewleitfadens und des -ablaufs mit ein. So wurde den Probanden noch vor dem eigentlichen Beginn der Interviews die Begriffe Arbeitszufriedenheit und Arbeitsplatzzufriedenheit erläutert. Es stellte sich heraus, dass „Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz“ von den Probanden besser verstanden wird als „Arbeitsplatzzufriedenheit“.

Im Pretest wurde ebenfalls ersichtlich, dass gewisse Bedenken bezüglich der Anonymität bestehen. Um diese Unsicherheit auszuräumen, wurde in der Einverständniserklärung und zu Beginn des Interviews nochmals ausdrücklich zugesichert, dass die nicht-

[5] Im Anhang 4 ist der für den Pretest verwendete Leitfaden zu finden.

anonymisierten Daten ausschliesslich dem Forscher zugänglich sind. Im Kurzfragebogen zu den soziodemographischen Merkmalen wurde zudem die genaue Angabe des Alters durch Altersspannen ersetzt.
Da der Pretest sonst keine Verständnisschwierigkeiten zeigte und die Dauer des Interviews in etwa der vorgestellten Dauer entsprach, waren weitere Modifikationen nicht notwendig.

3.1.6. Datenauswertung

Als Vorbereitung für die eigentliche Auswertung wurden die aufgezeichneten Interviews in Textform überführt.[6] Da bei Experteninterviews der Informationsgehalt im Zentrum steht und nicht das Sprachmuster der interviewten Person, wurden die aufgezeichneten Gespräche sinngemäss transkribiert und eine Verschriftung in Standardorthografie gewählt (vgl. Kowal/ O'Connell 1995, S. 441; vgl. Bogner et al. 2014). Bei der Transkription wurden keine Änderungen im Inhalt vorgenommen, aber auf einen verständlichen Wortfluss geachtet. Konversationsanalytische Aspekte wie stimmliche und nonverbale Elemente wurden nicht verschriftet. Kowal und O'Connell (1995, S. 444) und Meuser und Nagel (1991, S. 455 ff.) empfehlen, dass nur jene Passagen transkribiert werden sollen, die für den Forschenden relevante Informationen enthalten und später analysiert werden. Dies bedingt jedoch, dass bereits bei der Auswahl des zu transkribierenden Materials ein Rückbezug auf die vorab gestellte Forschungsfrage gemacht wird. Vom Forschenden wurden demnach völlig themenfremde Passagen der Interviews nicht verschriftet. Diese hatten weder einen Bezug zu Büroräumlichkeiten, noch zu Arbeitszufriedenheit oder der Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung. Grösstenteils handelte es sich dabei um Gedankengänge über konkrete Arbeitsinhalte, die aus Gründen der Anonymität ohnehin nicht hätten verwendet werden dürfen.
Bei der Transkription wurde der Interviewer mit einem „I" und die Befragten mit dem ihnen in der Tabelle 1 (siehe Seite 24) zugeordneten Buchstaben gekennzeichnet.

Die Experteninterviews wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) ausgewertet. Sie dient zur systematischen Bearbeitung von Kommunikationsmaterial und unterscheidet dabei drei inhaltsanalytische Analysetechniken, die unterschiedliche Ziele verfolgen (vgl. Mayring 1985, S. 193 ff.):
Die Explikation verfolgt das Ziel, unklare Textteile mit zusätzlichem Textmaterial zu versehen, um sie dadurch verständlich zu machen. Ziel der Zusammenfassung ist es, das

[6] Die Transkripte der Interviews befinden sich im Anhang 7.

Interviewmaterial so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und ein abstrahiertes Abbild des Grundmaterials geschaffen wird.

Um aus dem umfangreichen Datenmaterial der Interviews die relevanten Aspekte zu gewinnen, wurde für die Auswertung die dritte Analysetechnik der Strukturierung angewandt. Sie hat das Ziel, bestimmte Inhalte und Themen aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen (vgl. Mayring 2008, S. 89 f.). Dafür werden die relevanten Aspekte der Interviews mittels Kategoriensystem extrahiert und anschliessend nach den für die Auswertung wesentlichen Kriterien sortiert und auf Redundanzen und Widersprüche geprüft (vgl. Gläser/ Laudel 2009, S. 199 ff.). Deduktiv entwickelte Haupt- (HK) und Unterkategorien (UK) des Kategoriensystems geben bei der Strukturierung vor, welche Inhalte aus dem Textmaterial gewonnen werden sollen (vgl. Mayring 2008, S. 89 f.). Unter welchen Voraussetzungen ein Textbestandteil einer Kategorie zugeordnet wird, ist entsprechend des von Mayring (1985, S. 198) vorgeschlagenen Vorgehens ebenfalls im Kategoriensystem festgelegt. Dabei wird für jede Kategorie definiert, welche Textbestandteile unter diese fallen. Des Weiteren werden je Kategorie konkrete Textstellen aufgeführt, die als Ankerbeispiele gelten. Dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen, werden Codierregeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen.

Nachfolgend wird schrittweise dargestellt, welche Prozessschritte der Entwicklung des Kategoriensystems in dieser Arbeit durchlaufen wurden. Der Autor orientierte sich dafür an den Werken von Mayring (1985)[7] und Kuckartz (2012), wobei eine Kombination der Vorschläge beider Autoren umgesetzt wurde:

1. In einem ersten Schritt wurden die grundlegenden Strukturierungsdimensionen aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch begründet.

2. Die Dimensionen wurden anschliessend weiter differenziert, indem sie in die einzelnen Ausprägungen unterteilt wurden. Danach konnte aus den Dimensionen und Ausprägungen ein Kategoriensystem zusammengestellt werden, wofür vier deduktive Hauptkategorien verwendet wurden. Diese wurden bereits während der Darstellung der theoretischen Hintergründe entwickelt und finden sich auch im Interviewleitfaden wieder. Sie bilden eine Art Suchraster, mit dem das Datenmaterial inhaltlich-thematisch durchsucht und kategorisiert werden kann (vgl. Kuckartz 2012, S. 69).

[7] Eine Grafik des Ablaufmodells der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (1985) ist im Anhang 8 zu finden.

Dabei gilt es zu beachten, dass die Kategorien weder zu umfassend noch zu feingliedrig sind (vgl. Kuckartz 2012, S. 81).

3. Um sicherzustellen, dass die einzelnen Textstellen den richtigen Kategorien zugeordnet werden, wurden zunächst Voraussetzungen für Zuordnungen zu den einzelnen Kategorien definiert. Anschliessend wurden für alle Kategorien Ankerbeispiele und je nach Bedarf Codierregeln formuliert (vgl. Mayring 1985, S. 198). Dabei können Textstellen, die verschiedene Themen enthalten, mehreren Kategorien zugeordnet werden (vgl. Kuckartz 2012, S. 80).

4. Bei einem ersten Materialdurchlauf wurde das Kategoriensystem mit den deduktivgebildeten Hauptkategorien angewendet und alle im Material relevanten Textstellen provisorisch bezeichnet.

5. Die gefundenen Textstellen wurden extrahiert und geprüft, ob die gebildeten Hauptkategorien sowie die dazugehörigen Definitionen, Ankerbeispiele und Codierregeln eine eindeutige Zuordnung ermöglichen (vgl. Mayring 2010, S. 93).

6. Die Hauptkategorien wurden durch deduktiv gebildete Unterkategorien verfeinert, die ebenfalls mit dazugehörigen Definitionen, Ankerbeispielen und falls nötig, mit Codierregeln versehen wurden. Es folgte eine Überarbeitung aller Kategorien und Definitionen, bei welcher ausserdem rückgeprüft wurde, ob alle Unterkategorien den richtigen Hauptkategorien zugeordnet wurden (vgl. Mayring 2010, S. 94).
   Zwei Unterkategorien wurden aus dem Interviewmaterial induktiv gebildet. Alle Aspekte, die unter diesen Kategorien zusammengefasst sind, wurden von den Interviewten am Ende des Interviews – bei den Fragen nach Punkten, die nicht angesprochen wurden und wie der Büroraum aussehen würde, wenn man ihn selbst gestalten könnte – erwähnt und enthalten wertvolle Informationen für diese Untersuchung. Diese Kategorien wurden vollständigkeitshalber ebenfalls ins Kategoriensystem aufgenommen und sind farbig markiert.[8]

7. Vor der endgültigen Codierung des Datenmaterials wurden mehrere Analyseeinheiten festgelegt. Dafür wurden minimale (Codiereinheiten) und maximale (Kontexteinheiten) Textbestandteile definiert, die einer Kategorie zugeordnet werden dürfen. Ausserdem wurde festgelegt, in welcher Reihenfolge die Texteinheiten ausgewertet werden (vgl. Mayring 2010, S. 59).

[8] Das finale Kategoriensystem mit den Definitionen, Ankerbeispielen und Codierregeln befindet sich im Anhang 9.

Als Codiereinheiten wurden Sinneinheiten bestimmt, wobei möglichst immer mindestens ein vollständiger Satz codiert werden sollte. Bei sehr langen Sätzen durften auch nur Sinneinheiten codiert werden, sodass unbedeutendes Material nicht einer falschen Kategorie zugeordnet wurde. Ausserdem musste ein gutes Mass gefunden werden, wie viel Text um die relevante Information herum mitcodiert werden sollte (vgl. Kuckartz 2012, S. 82). Für Kontexteinheiten wurde beschlossen, dass der Kontext einer Aussage ebenfalls codiert werden kann, falls dies für die Verständlichkeit erforderlich ist. Dadurch sollten Missverständnisse verhindert werden, die aus einzelnen Äusserungen entstehen können (vgl. Kuckartz 2012, S. 82).

Die Bearbeitung des Textmaterials erfolgte sequentiell, indem es zeilenweise durchgearbeitet wurde (vgl. Kuckartz 2012, S. 80).

Nach der Definition der Analyseeinheiten wurde das gesamte Datenmaterial anhand des Kategoriensystems codiert, mit dem Ziel, ein strukturiertes Bild des Materials zu erhalten (vgl. Mayring 2010, S. 94).[9]

8. Zum Schluss konnten, basierend auf der vollzogenen Codierung des Interviewmaterials, die Ergebnisse je Kategorie aufbereitet und zusammenfassende Schlüsse über die Kategorien gezogen werden.

Nachdem die methodischen Grundlagen dieser Studie aufgezeigt wurden, werden in den folgenden Abschnitten die Ergebnisse vorgestellt und anschliessend diskutiert.

[9] Das Kategoriensystem mit dem codierten Textmaterial ist im Anhang 10 zu finden.

3.2. Präsentation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der ausgewerteten Interviews vorgestellt. Sie sind nach den Haupt- und Unterkategorien gegliedert, die für die Erstellung des Kategoriensystems ausgearbeitet wurden. Die Präsentation der Ergebnisse wird durch besonders aussagekräftige Interviewpassagen untermauert.

3.2.1. Ergebnisse zur Raum- und Arbeitsplatzanordnung

Diese Hauptkategorie umfasst alle Aspekte zum Arbeitsraum und Grundriss der Büroräumlichkeiten sowie Äusserungen zur Bedeutung einer personalisierbaren Arbeitsumgebung. Nachfolgend werden die Ergebnisse der dazugehörigen Unterkategorien präsentiert.

Individuelle Anpassungen

Drei Personen gaben an, in ihren Arbeitsräumen bzw. an ihren Arbeitsplätzen individuelle Anpassungen vorgenommen zu haben. Dabei reichen die Personalisierungen von Bildern der Familie, Freunden oder Verwandten über Fanartikel eines Fussballclubs, bis hin zu persönlich bevorzugtem Mobiliar. Ein Befragter gab auch an, dass er Kunst möge und diese daher auch in seinem Büro platziert habe. Die Führungspersonen A und E haben nach dem Einzug in ihre Büros einen höhenverstellbaren Arbeitstisch angefordert, den sie ebenfalls als Besprechungstisch nutzen. Als häufigste Personalisierung erwies sich das Aufstellen von Bildern der Angehörigen. Bei allen drei Führungspersonen, die Personalisierungen an ihrem Arbeitsplatz vorgenommen haben, finden sich Bilder oder Zeichnungen von Familienmitgliedern.

Zwei Führungskräfte gaben an, praktisch keine persönlichen Anpassungen an ihren Arbeitsumfeldern vorgenommen zu haben. In ihren Büros bzw. an ihren Arbeitsplätzen befänden sich nur vereinzelte persönliche Gegenstände.

Die Aussagen der Interviewten über die Möglichkeiten zur Anpassung des eigenen Arbeitsraumes bzw. Arbeitsplatzes offenbaren ein einheitliches Bild. Alle Führungspersonen schilderten, dass Personalisierungen ohne Probleme möglich seien und vom Unternehmen erlaubt werden.

Bedeutung eines personalisierten Arbeitsplatzes

Über die Bedeutung einer personalisierbaren Arbeitsumgebung liegen unterschiedliche Äusserungen vor. Für die beiden Befragten, die praktisch keine Personalisierungen vorgenommen haben, hat diese keine grosse Bedeutung.

> *„Ich denke sogar, dass ich in einer nicht zu persönlichen Arbeitsumgebung besser arbeite.“ (I. B, 91-92)*

Ein anderer Befragter schilderte die Wichtigkeit eines personalisierbaren Arbeitsplatzes unklar. Er habe nicht das Bedürfnis, sein Büro anzupassen, schätzte aber trotzdem die Möglichkeit dazu und habe diese auch genutzt.

Zwei Personen schreiben dem personalisierbaren Umfeld eine grosse Bedeutung zu. Es sind dies die beiden Direktionsmitglieder D und E, die individuelle Anpassungen an ihren Arbeitsplätzen vorgenommen haben.

> *„Das wichtigste ist es für mich, dass ich einen Bezugspunkt zu meiner Familie habe. Darum habe ich die Fotos aufgehängt.“ (I. E, 59-60)*

Eine personalisierte Arbeitsumgebung wirkt sich bei den beiden Direktionsmitgliedern positiv auf deren Arbeitsweise und Leistungsfähigkeit aus.

> *„Ich habe auch das Gefühl, dass ich in einer vertrauten Umgebung effizienter arbeite. Ich kann mich so auf die Arbeit konzentrieren und verliere nicht noch zusätzlich Zeit, mich an die Umgebung zu gewöhnen.“ (I. D, 67-69)*

Proband E betonte die positive Wirkung für das Unternehmen, wenn er in der personalisierten Umgebung seine beste Leistung erbringen könne. Er arbeite effizienter und kreativer, wenn er sich wohl fühle in seiner Umgebung. Das sei gut fürs Unternehmen und für ihn persönlich, da er mit sich selbst zufrieden sei. Könnte er nicht so effizient arbeiten, wie er sich vorstelle, wäre er unzufriedener.

In Schilderungen der Befragten D und E wird die Rolle der personalisierten Umgebung hinsichtlich eines Rückzugsortes ersichtlich. Demnach schafft die – durch persönliche Anpassungen entstandene – vertraute Umgebung einen beruhigenden Rückzugsort in Stresssituationen.

Fehlende Anpassungsmöglichkeiten

Zwei Interviewte äusserten sich zur Situation, wenn es keine Möglichkeiten geben würde, die Arbeitsumgebung an individuelle Bedürfnisse anzupassen. Dabei sind sie unterschiedlicher Meinung. Der Befragte A sieht kein Problem darin, wenn er keine Anpassungen vornehmen könnte, wohingegen sich E nicht mehr wohlfühlen und eine verringerte Leistungsfähigkeit verzeichnen würde.

Proband E argumentierte wiederum mit dem Nutzen für das Unternehmen:

> *„Schlussendlich hat ja auch die Firma mehr davon, wenn jeder Mitarbeiter seine beste Leistung erbringen kann. Da dies bei mir der Fall ist, wenn ich ein paar*

Anpassungen machen kann und mich dadurch wohl fühle, sollte dies auch gefördert werden." (I. E, 65-68)

Grundriss und Anordnung der Büroräumlichkeiten

Die beiden Direktionsmitglieder haben entweder ein Büro, in welchem zwei Besprechungstische Platz finden, oder eines, dass genug gross ist, um Meetings mit dem ganzen Team abzuhalten. Führungsperson B, die in einem Raum mit acht weiteren Personen arbeitet, schilderte hingegen eine räumliche Enge im Büro.

„…dass es im Raum relativ viele Arbeitsplätze hat. Es ist schon ziemlich eng." (I. B, 20-21)

Zwei Probanden beschrieben die räumliche Nähe und die, trotz Einzelbüro, kurzen Wege zu ihren Teams. Einer Person kommt es dabei so vor, als hätte sie einen ruhigeren Arbeitsplatz im gleichen Raum wie ihr Team.

„Wenn meine Türe geöffnet ist, höre ich was draussen vorgeht und sie hören auch mich. Eine Distanz durch die getrennten Räume ist praktisch nicht vorhanden." (I. C, 36-38)

Ein Befragter verwies auf eine Schwachstelle seines Büros. Er habe keinen eigenen Drucker und müsse daher jeweils zu einem externen gehen. Es sei deswegen auch schon vorgekommen, dass vertrauliche Dokumente von anderen Mitarbeitern gesehen wurden.

Einflüsse des Arbeitsraumes

Person B, die in einem Gruppenbüro arbeitet, schätzt die Nähe und den Blickkontakt zu ihrem Team. Trotzdem ist sie froh, dass ihr Arbeitsplatz zuhinterst an der Wand und nicht in der Mitte des Raumes liegt. Zwei Führungspersonen, die in Einzelbüros arbeiten, gefällt die Nähe ihrer Arbeitsplätze zu den Teams, die sich in den Räumen nebenan befinden.

Besonders die Direktionsmitglieder sind mit ihren grossen Büroräumen zufrieden. Die Möglichkeit, Besprechungen an einem Sitzungstisch im eigenen Büro abhalten zu können, wird von genannten Personen sehr geschätzt.

Proband A äusserte sich negativ zu seinem Einzelbüro. Er beklagte sich über fehlende Pausen, in denen er von der Arbeit wegkomme. Da er jeden Tag in seinem Einzelbüro arbeite, habe er das Gefühl, einen Tunnelblick entwickelt zu haben.

„Ich finde, dass ich diesen Tunnelblick erst bekommen habe, seit ich alleine in einem Büro arbeite." (I. A, 79-80)

In seinem Büro fühle sich A zwar wohl, er wisse aber nicht genau, was sein Team über ihn denke oder spreche, wenn er nicht in ihrem Büro sei. Führungsperson D hingegen hat dank einer für sie optimalen Raumanordnung nicht das Gefühl, etwas zu verpassen, wenn sie in ihrem Büro ist. Wenn sie jedoch mehr abgeschottet wäre vom Team, dann hätte sie ein Problem damit. Gerade in Bezug auf die Konzentration spielt die Abschottung für Proband A eine zentrale Rolle.

> *„Mit dem Einzelbüro bin ich zwar abgeschottet, was aber auch wichtig ist, da ich diese Zeit für mich brauche um mich zu konzentrieren." (I. A, 237-239)*

Hinsichtlich seiner Produktivität äusserte sich Proband B, der zuvor in einem Einzelbüro gearbeitet hatte, wie folgt:

> *„Natürlich habe ich das Gefühl, dass ich nicht mehr gleich produktiv bin, wie als ich in einem Einzelbüro sass." (I. B, 59-60)*

Ein anderer Interviewter sieht in seinem Einzelbüro den Vorteil, dass er dank dem Besprechungstisch viel Zeit bei der Planung von Besprechungen oder sonstigen organisatorischen Arbeiten einspart.

Die befragten Führungspersonen sind überzeugt, dass sie ihre beste Leistung erbringen, wenn sie ihre Führungsaufgabe so ausführen können, wie sie sich das vorstellen. Dabei unterstützen sie ihre Büros. Der Interviewte D zieht die Wirkung auf seine Zufriedenheit noch mit ein.

> *„Schlussendlich wäre ich weniger produktiv und weniger zufrieden mit meinem Arbeitsplatz, da ich nicht mehr wie nach meinen Vorstellungen arbeiten kann." (I. D, 159-160)*

Individuelle Kontrolle über den Arbeitsplatz / Arbeitsraum

Zwei Probanden erklärten, dass ihre Einzelbüros ihnen erlauben, die Lichtverhältnisse und die Geräuschbelastungen individuell zu kontrollieren. Sie können die Sonnenstoren selber bedienen und dadurch eine zu starke Sonneneinstrahlung verhindern. Zudem haben sie die Möglichkeit, ihre Türe zu schliessen und damit den Geräuschpegel im Arbeitsraum zu steuern.

Ein Interviewter hätte sogar noch die Möglichkeit, die Raumtemperatur selbst zu regulieren, was er jedoch bisher noch nie getan hat. Im Gruppenbüro hat Führungsperson B keine Möglichkeiten zur individuellen Steuerung einzelner Faktoren.

Ein Befragter schilderte, dass er trotz seines Einzelbüros nicht die vollständige Kontrolle über die Lichtverhältnisse habe und daher gewisse Anpassungen nicht vornehmen könne.

> *„Eigentlich möchte ich zur Tür blicken. Wenn ich aber den Tisch drehe, sodass ich zur Tür blicken kann, würde es auf den Bildschirmen von den vielen Fenstern eine Spiegelung geben. Daher ist dies nicht möglich." (I. C, 88-90)*

3.2.2. Ergebnisse zu physikalischen Grössen

Bei den unter dieser Hauptkategorie aufgeführten Aussagen handelt es sich um Beschreibungen der klimatischen Aspekte sowie um Äusserungen zur ergonomischen Gestaltung und Möblierung des Arbeitsraumes und deren Wirkungen auf die Befragten. Die Ergebnisse der einzelnen Unterkategorien werden nachfolgend präsentiert.

Geräusch- und Lärmbelastungen

Für alle Befragten stellt ein ruhiges Arbeitsumfeld eine Voraussetzung dar, um sich optimal konzentrieren zu können. Dabei sei besonders für schwierige Arbeiten eine geringe Geräuschbelastung unerlässlich. Führungspersonen, die in Einzelbüros arbeiten, erzählten, dass es in ihren Büros sehr ruhig sein könne, wenn sie ihre Türe schliessen. Eine Person äusserte auch ihre Bedenken, wenn sie in einem Mehrpersonen Büro arbeiten müsste:

> *„Wenn ich mit mehreren Personen in einem Raum arbeite, dann wäre der Geräuschpegel höher und ich – aber auch die anderen – könnte mich nicht mehr gleich gut konzentrieren." (I. D, 154-156)*

Die Führungskraft B ist zeitweise einer störenden Geräuschbelastung ausgesetzt. Wenn in ihrem Gruppenbüro mehrere Personen gleichzeitig telefonieren, hat dies einen hohen Geräuschpegel zur Folge. Unter diesen Umständen fällt es B schwer, sich zu konzentrieren, was zur Folge hat, dass sie weniger produktiv ist. B relativierte diese Umstände jedoch damit, dass es sich dabei nur um einzelne Phasen und nicht um einen dauerhaften Zustand handle.

Lichtverhältnisse

Alle Probanden beschrieben die Lichtverhältnisse in ihren Büroräumen als sehr gut. Die Befragten schätzen besonders den hohen Tageslichtanteil und die damit einhergehende Helligkeit im Raum sowie den Ausblick aus ihren Büros. Für eine Person ist die natürliche Belichtung auch wichtig, da sie sich dadurch nicht von der Aussenwelt abgeschnitten fühlt. Zwei Interviewte erzählten, dass in ihren Büros ebenfalls eine hochwertige künstliche Belichtung installiert worden sei. Von allen Befragten wird die natürliche Belichtung einer künstlichen vorgezogen.

Zwei Personen betonten, dass ein gut belichteter Arbeitsplatz zu den Grundvoraussetzungen gehöre, um konzentriert arbeiten zu können und sich wohl zu fühlen.
Zwei Probanden berichteten, dass ihnen die Sonne teilweise direkt auf den Bildschirm scheine. Eine Person hat die Möglichkeit, den Bildschirm zu drehen und damit das Problem zu lösen. Der andere Proband hat hingegen keine solche Möglichkeit, sodass die Sonneneinstrahlung zeitweise störend wirkt.

Temperatur

Vier Personen beklagten sich über hohe Raumtemperaturen im Sommer. In allen Büros, ausgenommen im Büro von E, gibt es weder eine Lüftung noch eine Klimaanlage, die dazu beitragen, dass die Räume im Sommer gekühlt werden können. Der Wunsch nach einer Klimaanlage oder einer Lüftung konnte aus den Aussagen der Interviewten herausgehört werden. Die hohen Temperaturen beeinflussen die Konzentration und damit die Arbeitsweise der Probanden, wie folgende Aussage beispielhaft verdeutlicht:

> *„Im Sommer kann es wirklich sehr heiss werden im Büro. (…). Ich konnte mich nicht mehr wirklich konzentrieren. Es wäre daher sicherlich sinnvoll, eine Lüftung oder eine Klimaanlage einzubauen.“ (I. B, 55-58)*

Einzig Führungsperson E, deren Einzelbüro sich in einem Multi-Space-Bürokonzept befindet, beklagte sich nicht über zu warme Temperaturen im Sommer, da in ihrem Büro eine gute Lüftung verbaut wurde.

Ergonomie und Möblierung

Zwei Probanden erzählten, dass sie für ihre Arbeit relativ viel Ablagefläche benötigen und daher die vorhandenen Möbel, in denen sie ihre vertraulichen Unterlagen ablegen oder einschliessen können, besonders wertschätzen. Die Interviewten beschrieben auch die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes und deren Bedeutung.

> *„Wenn ich eine Rangliste machen müsste, dann wäre auf dem ersten Platz sicherlich die Ergonomie.“ (I. B, 65-66)*

Alle Befragten schilderten die Wichtigkeit einer guten Körperhaltung, die besonders während der Arbeit am Arbeitstisch relevant sei. Vier der fünf Probanden haben einen höhenverstellbaren Tisch. Im Büro des Befragten ohne höhenverstellbaren Tisch gibt es allerdings andere Möglichkeiten, die Arbeitsposition zu wechseln.
Kein Befragter beklagte sich über körperliche Beschwerden aufgrund einer falschen Körperhaltung während der Arbeit, was primär auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze zurückzuführen sei.

> *„Besonders gut finde ich, dass ich einen höhenverstellbaren Tisch habe. Ich wechsle meine Haltung immer wieder. Seit ich hier arbeite, habe ich keine Rückenschmerzen, weil ich zu viel sitze." (I. C, 94-96)*

Für ein Direktionsmitglied stellt die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes eine Grundvoraussetzung dar, um sich während der Arbeit konzentrieren zu können. Zudem bildet die Ergonomie am Arbeitsplatz eine Basis für das persönliche Wohlbefinden.

3.2.3. Ergebnisse zur sozialen Interaktion

Unter diese Hauptkategorie fallen Aussagen, die Einblicke in die Interaktion zwischen Individuen in ihren Büroräumlichkeiten geben. Die Ergebnisse der dazugehörigen Unterkategorien werden in der Folge präsentiert.

Orte und Themen der Gespräche

Der Kontakt zwischen den Probanden und ihren Teams findet in den Büros der Führungskräfte und auch in den Räumlichkeiten der Teams statt. Allerdings unterscheiden sich die Gesprächsinhalte je nach Ort. Die Befragten gaben an, dass in den Räumlichkeiten der Teams hauptsächlich arbeitsbezogene Themen bilateral oder im Plenum besprochen werden. Der Anteil an privaten und vertraulichen Themen sei bei Gesprächen in diesen Räumlichkeiten minimal. Führungspersonen mit einem Einzelbüro schilderten, dass alle vertraulichen und persönlichen Gespräche ausschliesslich in ihren Büros stattfinden würden. Diese Befragten betonten auch, dass generell die Mehrheit der Gespräche in ihren Arbeitsräumen stattfinde. Demnach komme das Team für vertrauliche Angelegenheiten und für fachliche Fragen zu ihnen ins Büro. Zwei Befragte empfinden dies als optimale Lösung, da sie alle nötigen Hilfsmittel in ihren Büros zur Verfügung haben. Die beiden Direktionsmitglieder berichteten, dass praktisch alle Gespräche in ihren Büros abgehalten werden.

> *„Dadurch, dass ich im Vergleich zu meinem Team das grösste Büro habe, finden die meisten Besprechungen in meinem Büro statt" (I. E, 115-116)*

Aus den Äusserungen der Probanden wurde ersichtlich, dass in den Gängen der Bürogebäude keine Gespräche stattfinden, da sich die Räume der Führungskräfte jeweils sehr nahe am jeweiligen Team befinden. Führungsperson B, die im Gruppenbüro arbeitet, berichtete, dass ihr Team für arbeitsbezogene Fragen jeweils zu ihr an den Arbeitstisch komme. In der Pause gehe sie zusammen mit ihrem Team in einen Pausenraum und spreche dort über private Themen.

Personen, Anzahl und Länge der Gespräche

Häufigen und sehr guten Kontakt mit ihrem Team hat besonders die Führungsperson B im Gruppenbüro. Während der Arbeit interagieren die Befragten zum grössten Teil mit den eigenen Teams. Ein Proband gab jedoch an, dass mit einer räumlich benachbarten Abteilung ebenfalls ein bereichernder Austausch stattfinde. Alle Führungskräfte haben neben spontanen Gesprächen auch feste Besprechungs- oder Teamsitzungstermine mit ihren Teams eingeplant. Diese geplanten Gespräche finden täglich oder wöchentlich statt und dauern jeweils zwischen einer halben und einer ganzen Stunde.

Die beiden Direktionsmitglieder betonten, dass sie hauptsächlich im Voraus geplante Besprechungen mit ihren Teams haben, da sich diese aus Abteilungsleitern mit eigenen Teams zusammensetzen. Dennoch finden auch diese Gespräche regelmässig statt:

> *„Bei uns gibt es weniger den spontanen Kontakt. Jeder Abteilungsleiter ist auch wieder mit seinem Team beschäftigt. Daher haben wir aber auch jeden Tag diese kurze Besprechung, in der wir uns gegenseitig informieren." (I. D, 92-94)*

Sozialer Zusammenhalt

Mehrere Probanden schilderten, dass ihre persönliche Zufriedenheit massgeblich von derjenigen ihrer Teams abhänge. Insgesamt wurde der Teamzusammenhalt von allen Probanden als sehr gut beschrieben. Zwei Befragte gaben an, dass gerade die räumliche Trennung zwischen ihnen und ihren Teams den Teamzusammenhalt fördere. Eine Person begründete dies damit, dass sich sein Team überwacht fühlen würde, wenn der Vorgesetzte im gleichen Raum sässe. Zudem würde sich die Kommunikation innerhalb des Teams verschlechtern, wenn sie andauernd von ihrem Vorgesetzten gehört würden. Ein anderer Befragter äusserte sich folgendermassen dazu:

> *„Ich glaube, es wäre auch für den Zusammenhalt weniger förderlich, wenn wir alle im gleichen Büro sässen. Keiner könnte seine Aufgabe in diesem Fall so wahrnehmen, wie er es eigentlich möchte. Dann sind alle unzufriedener." (I. E, 201-203)*

Eine Führungsperson unterstrich die Wichtigkeit der räumlichen Nähe für den Teamzusammenhalt. Sie sei überzeugt, dass sich die schnellen und kurzen Kommunikationswege, die aus den unmittelbar nebeneinander angeordneten Räumen resultieren, positiv auf den Zusammenhalt zwischen ihr und ihrem Team auswirken.

Ein anderer Befragter gab an, dass der soziale Zusammenhalt zwischen ihm und seinem Team über die Zeit gewachsen sei, in der sie sich regelmässig in seinem Büro getroffen haben. Durch die zahlreichen Gespräche in einer vertraulichen Umgebung sei zwischen

ihm und seinem Team ein Vertrauen gewachsen. Zwei andere Befragte erzählten, dass sie möglichst immer ihre Türen offen lassen, um damit den Teams zu signalisieren, dass sie jederzeit kommen dürfen. Eine weitere Äusserung unterstreicht die Hilfsbereitschaft der Befragten gegenüber ihren Teammitgliedern:

> *„Der Raum sollte möglichst grosse Türen haben, die einen grossen Eingang bilden, wenn sie offen sind. So soll jeder Mitarbeiter das Gefühl haben, er könne sich an mich wenden." (I. E, 223-224)*

Büro als Interaktionsförderer

Von den Befragten mit Einzelbüros wurde besonders häufig erwähnt, dass sie dank ihren Büros die Möglichkeit haben, vertrauliche und spontane Gespräche mit anderen Mitarbeitern zu führen, ohne dabei auf räumliche oder zeitliche Hindernisse zu stossen. Mehrere Befragte sind der Meinung, dass durch die Einzelbüros spontane Gespräche mit ihren Mitarbeitern zustande kommen, die in separaten Sitzungszimmern nicht entstehen würden. Ein anderer Proband sprach den Aspekt der Arbeitseffizienz an, da er kein separates Besprechungszimmer organisieren müsse:

> *„Es ist für mich in meinem Einzelbüro mit geringem Aufwand verbunden, mit Mitarbeitern vertrauliche Gespräche zu führen. Ich weiss dadurch grösstenteils über die Probleme meiner Mitarbeiter Bescheid und kann darauf reagieren." (I. C, 127-129)*

Einen weiteren Vorteil der Einzelbüros sehen zwei Probanden darin, dass sie bei Besprechungen in ihren Büros alle Unterlagen und technischen Hilfsmittel jederzeit zur Hand haben. Dadurch können sie auch spontane Meetings durchführen, ohne einen Zeitverlust durch das Organisieren von Sitzungszimmern oder das Zusammensuchen von Unterlagen verzeichnen zu müssen.

Ein Befragter berichtete davon, dass er dank eines Glasfensters in der Bürotür trotz geschlossener Türe visuell nicht vom Team getrennt sei und dadurch auch mitbekomme, was im Team vorgehe und gegebenenfalls handeln könne.

Direktionsmitglied D sieht die Grösse seines Einzelbüros als kommunikationsfördernd an, da es für das ganze Team Platz bietet und daher in allen möglichen Situationen einen Kommunikationsort darstellt. Für Führungsperson E stellt das Einzelbüro die optimale Lösung dar, da praktisch alle Besprechungen im Voraus geplant werden. So kann sie in Ruhe arbeiten und muss nicht das Gefühl haben, dass die Kommunikation darunter leidet.

Proband B betonte die kurzen Kommunikationswege im Gruppenbüro. Er könne von seinem Tisch aus das ganze Team ansprechen und ihnen Informationen weiterleiten. Im Gruppenbüro seien keine räumlichen Hindernisse vorhanden, die die Kommunikation einschränken könnten. Dies fördere die fachliche Kommunikation untereinander.

> *„Dass ich inmitten meines Teams sitze, ist auch im Hinblick auf fachliche Fragen nützlich. Es kommt häufig vor, dass sich Personen zu einer fachlichen Diskussion dazusetzen, wenn sie diese hören." (I. B, 117-119)*

Dadurch, dass Proband B seine Mitarbeiter permanent sieht oder hört, weiss er, wie sie arbeiten und hat dadurch eine gewisse Kontrolle. Zudem erkennt er Schwierigkeiten sehr schnell und kann entsprechend darauf reagieren.

Büro als Interaktionshemmer

Dieser Aspekt wurde vom Befragten A sehr ausführlich beschrieben. Er erklärte, dass er aufgrund der räumlichen Trennung nicht genau über die Situation des Teams Bescheid wisse und gewisse Dinge nicht mitbekomme. Er betonte auch, dass er eine bessere Kontrolle über das Team hätte, wenn er nicht in einem eigenen Raum arbeiten würde. Ausserdem ist er der Meinung, dass er in einem offenen Büro eher ein Problem mitbekommen würde und schneller darauf reagieren könnte. B schilderte zudem den Aufwand, wenn er das ganze Team in ein bilaterales Gespräch einbeziehen möchte.

> *„Wenn ich dann das Gefühl habe, dass alle mitreden sollten, dann müssen wir das Büro wechseln. Das ist manchmal schon mühsam." (I. A, 211-212)*

Routinen und kulturelle Einflüsse

Von den Befragten wurde gegen Ende der Interviews – insbesondere bei der letzten offenen Frage nach Punkten, die noch nicht angesprochen wurden – mehrmals die Rolle von eingespielten Routinen und kulturellen Einflüssen angesprochen. In diesem Abschnitt werden diese Aussagen präsentiert. Sie beinhalten Äusserungen zu bestehenden Kommunikations- und Interaktionsroutinen sowie Aussagen zur Rolle der Unternehmenskultur.

Alle Interviewpartner betonten die Rolle von Routinen und kulturellen Einflüssen, die gerade in der Kommunikation eine unabdingbare Rolle einnehmen. Mehrere Befragte gaben an, dass sich durch vorhandene Routinen die Kommunikation über mehrere Räume hinweg organisieren lasse.

> *„Ich möchte nochmals die Bedeutung von eingespielten Routinen herausheben. Ich denke, dass man mit einer offenen Kommunikationskultur und eingespielten Routinen auch in Einzelzimmern eine funktionierende und effiziente Kommunikation erreichen kann." (I. D, 196-198)*

Eine Führungsperson führte dazu aus, dass die Kommunikation in Einzelbüros nicht zwingendermassen weniger effizient sein müsse. Sie betonte, dass die Organisation und Planung der Kommunikation, sowie funktionierende Routinen, die sich über Jahre hinweg entwickelt haben, eine essentielle Rolle in ihrer Kommunikationspraktik einnehmen. Angesichts dieser eingespielten Routinen sollte auch das Konzept der Büroräumlichkeiten nicht geändert werden.

> *„Im Moment sehe ich keinen Grund, dass ein anderes Bürokonzept meine Arbeit besser unterstützen könnte als mein aktuelles. Es haben sich persönliche Routinen entwickelt, die sehr gut funktionieren." (I. D, 147-149)*

Einen Wechsel des Büroraumkonzeptes beurteilten die Befragten negativ. Als besondere Problematik sehen sie den Verlust aller Routinen, die sich über Jahre entwickelt haben und aktuell gut eingespielt sind. Sie betonten, dass sie sich daran gewöhnt haben, ihre Rolle als Führungsperson so auszuführen, wie sie das momentan machen. Gingen die Routinen verloren, so könnten sie, zumindest zeitweise, ihr Team nicht mehr gleich gut führen wie bisher. Zwei Befragte erklärten, dass gerade die Umstellungsphase zusätzliche Aufwendungen verlangen würde und dadurch grosse Ineffizienzen entständen, bis sich neue Routinen gebildet und eingespielt haben.

3.2.4. Ergebnisse zur Privatheit

Unter diese Hauptkategorie fallen alle Aussagen zur akustischen und visuellen Privatsphäre in Büroräumlichkeiten. Nachfolgend werden die Ergebnisse der einzelnen Unterkategorien des Kategoriensystems präsentiert.

Akustische Privatsphäre

Alle Interviewten schilderten die Wichtigkeit der akustischen Privatsphäre hinsichtlich der vertraulichen Gespräche, die sie mit ihren Mitarbeitern führen. In eigenen Büros können sie sich akustisch abschotten und ungestört über wichtige Angelegenheiten sprechen. Proband A erklärte, dass Emotionen in Gesprächen erst dann sichtbar werden, wenn zwischen den Gesprächspartnern eine vertrauliche Situation herrsche. In seinem Büro wissen alle Teammitglieder, dass sie niemand hören könne. Mehrere Interviewte

erwähnten, dass es für sie wichtig sei, vertrauliche Gespräche führen zu können, um dadurch möglichst viel von den Mitarbeitern zu erfahren. Proband E betonte:

> *„Für Mitarbeitergespräche ist die akustische Privatheit von grosser Bedeutung, denn für mich ist Transparenz und Klartext sehr wichtig. Die Vertraulichkeit spielt dort eine grosse Rolle, damit ich die Leute auch erreiche." (I. E, 171-173)*

Die beiden Direktionsmitglieder gaben an, dass sie jeden Tag zahlreiche Telefonate und Besprechungen haben, deren Inhalte nicht für andere bestimmt seien. Daher sei die akustische Privatsphäre in ihren Einzelbüros für ihre Tätigkeiten unabdingbar. Der Befragte E findet es wichtig, dass er jederzeit eine schalldichte Besprechungszone zur Verfügung hat. Hätte er keine Besprechungszone, die akustische Privatsphäre garantiert, würden die spontanen Besprechungen mit seinen Mitarbeitern nicht mehr zustande kommen. Proband C muss für sehr heikle Themen und für Jahresgespräche ein anderes Besprechungszimmer aufsuchen, da sein Büro trotz geschlossener Türe nicht vollständig schalldicht ist. Er unterstrich die Wichtigkeit der akustischen Privatsphäre mit folgender Aussage:

> *„Für mich wäre es sehr wichtig, wenn ich zu 100 Prozent wüsste, dass mein Büro schalldicht ist. Das würde mir bei vertraulichen Gesprächen auch mehr Sicherheit geben und vor allem auch als Schutz für meine Mitarbeiter dienen." (I. C, 229-232)*

Führungsperson B im Gruppenbüro äusserte den Wunsch nach mehr akustischer Privatsphäre. Sie brauche einen schalldichten Raum, in dem sie die vertraulichen Gespräche mit ihren Mitarbeitern abhalten könne. B schreibt der akustischen Privatsphäre einen höheren Stellenwert zu als der visuellen. Was teilweise aus den Äusserungen der anderen Befragten herauszuhören war, schilderte Proband B wie folgt:

> *„Die akustische Privatsphäre ist mir aber vor allem im Hinblick auf meine Führungsfunktion wichtig und nicht aus persönlichen Gründen." (I. B, 189-190)*

Visuelle Privatsphäre

Alle Befragten gaben an, dass es für sie wichtig sei, dass niemand auf ihre Computerbildschirme schauen könne, da sie häufig vertrauliche Arbeiten erledigen. Grundsätzlich sei der Grossteil ihrer Arbeitsinhalte ausschliesslich für sie bestimmt und dürfe daher nicht von den anderen Mitarbeitern gesehen werden. Proband C äusserte sich folgendermassen dazu:

> *„Ich könnte nicht in der Mitte des Raumes sitzen, wo alle auf meinen Bildschirm sehen. Da würde es doch relativ viele Sachen geben, die ich deshalb nicht erledigen könnte." (I. C, 43-45)*

Führungsperson B schafft sich die visuelle Privatsphäre selber, indem sie morgens früh ins Büro kommt, wenn noch niemand im Gruppenbüro anwesend ist. Da sie keinen abgetrennten Bereich hat, erledigt sie die vertraulichen Arbeiten jeweils dann, wenn sie alleine im Büro ist. Sie betonte jedoch, dass es trotzdem Orte geben sollte, an denen sie Unterlagen studieren könne, die niemand anderes sehen dürfe. Der Befragte C, der in einem Einzelbüro arbeitet, gab an, dass er im Falle eines Wechsels zu einem offenen Raumkonzept die vertraulichen Arbeiten zuhause erledigen würde, da er dort mit Sicherheit visuell abgeschottet wäre. Dieser Proband schreibt, über den ganzen Tag gesehen, der visuellen Privatsphäre daher einen höheren Stellenwert zu als der akustischen.
Für drei Interviewte nimmt die visuelle Privatsphäre auch hinsichtlich eines Rückzugsortes eine wichtige Rolle ein. Proband E betrachtet als visuelle Privatsphäre die Bilder seiner Kinder, die er aufgestellt hat. Diese sind ihm wichtig, um Energie tanken zu können. Zwischen Besprechungen oder Telefonaten schätzt er es, wenn er die Türe schliessen und kurz etwas abschweifen kann, ohne dass er von anderen beobachtet wird. Auch A schätzt die Möglichkeit, sich zurückziehen und visuell abgrenzen zu können. Führungsperson C hat in ihrem Büro keine vollständige visuelle Privatsphäre, da es in ihrer Bürotür ein Fenster hat. In Situationen, in denen es ihr nicht gut geht, muss sie daher ein ganz abgeschlossenes Büro aufsuchen. In ihrem Büro kann sie sich nicht vollständig zurückziehen, wenn sie es wirklich bräuchte.

Auswirkungen auf die Arbeitsweise

Proband A beschrieb, dass er ein Einzelbüro brauche, um seine Führungsaufgabe bestmöglich erfüllen zu können. Zudem arbeite er auch effizienter, wenn er alleine in einem Raum sei. Durch die Privatsphäre im Einzelbüro könne er mit seinen Teammitgliedern vertrauliche Themen besprechen und sie dadurch vorstellungsgemäss führen. Hätte Proband A die Möglichkeit für individuelle Gespräche in seinem Büro nicht mehr, so könnte er sein Team nicht mehr gleich gut führen wie bisher. Führungsperson B unterstrich ebenfalls die Wichtigkeit eines abgeschotteten Raumes.

> *„Um meine Mitarbeiter möglichst gut führen zu können, brauche ich einen Raum, indem man akustisch abgeschottet sprechen kann." (I. B, 190-192)*

Der Befragte D beschrieb den Zusammenhang zwischen den Anforderungen, die seine Arbeit an sein Büro stellt, seiner Führungsaufgabe und seiner Zufriedenheit:

> *„Meine Arbeit verlangt es, dass ich mich akustisch und visuell abgrenzen kann. Die aktuelle Situation erlaubt es mir, dass ich meine Aufgabe wie gewünscht ausführen kann. Das heisst, ich bin mit meinem Büro sehr zufrieden, da es meine Tätigkeit unterstützt und ich wie gewünscht arbeiten kann." (I. D, 140-143)*

Die Probanden sprachen ebenfalls den Aspekt der Arbeitseffizienz an. Ihnen sei nicht nur die Privatsphäre wichtig, sondern auch, wie sie jene erreichen. Alle Personen, die in Einzelbüros arbeiten, betonten, dass sie durch das Suchen und Organisieren eines separaten Raumes für vertrauliche Gespräche viel Zeit verlieren würden und dadurch nicht gleich effizient arbeiten könnten wie bisher. Dadurch, dass sie eigene Büros haben, in denen sie sich abschotten können und die nötigen Hilfsmittel und Unterlagen zur Hand haben, können sie die sonst verlorene Zeit produktiv nutzen. Die Führungsperson, die kein Einzelbüro hat, bestätigte die zeitlichen Ineffizienzen durch das Suchen eines Raumes, wenn sie ein vertrauliches Gespräch führen muss:

> *„Das einzige, was mich stört ist, dass das Suchen eines Raumes jedes Mal ziemlich viel Zeit in Anspruch nimmt." (I. B, 196-197)*

Diese Führungsperson berichtete auch, dass sie besser mit ihrem Team zusammenarbeite, wenn sie mit allen Mitgliedern akustisch und visuell in Kontakt sei.

Auswirkungen auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden

Die Interviewten beschrieben den Einfluss der Privatsphäre auf ihre Zufriedenheit und ihr Wohlbefinden in der Arbeitsumgebung. Diese hänge aber nicht direkt von der akustischen und visuellen Privatsphäre selbst ab, sondern von den Möglichkeiten, die sie zur Wahrnehmung ihrer Arbeitsaufgaben mit sich bringe. Dieser Zusammenhang wird durch folgende Aussage besonders deutlich dargestellt:

> *„Es erlaubt mir, meine Aufgabe bestmöglich wahrzunehmen und sehr effizient auszuführen, (…). Wenn ich meine Arbeit wie gewünscht ausführen kann, hat das zur Folge, dass ich auch zufriedener bin, als wenn dies nicht der Fall wäre. Mein Büro leistet ein grosser Beitrag dazu. Daher bin ich auch mit meinem Büro sehr zufrieden, weil es auf meine Arbeitstätigkeit abgestimmt ist und seine Funktion als Arbeitsort erfüllt." (I. D, 171-176)*

Führungsperson A fühlt sich in den vertraulichen Gesprächen mit ihren Teammitgliedern wohler, wenn sie weiss, dass sie niemand sehen und hören kann. Proband B berich-

tete, dass er sich im Gruppenbüro wohlfühle und kein Problem damit habe, sich visuell nicht abgrenzen zu können.

Büro im Kontext der Führungsposition im Unternehmen

Alle Interviewpartner betonten, dass für sie die Privatsphäre und ihre Büros keine Symbole des betrieblichen Status darstellen. Sie verwiesen ausserdem auf die flachen Hierarchien im Unternehmen. Alle Befragten gaben an, dass sie aus persönlichen Gründen auch keine Probleme hätten, ihre Büros aufzugeben. Über alle Hierarchieebenen hinweg wurden über ähnliche Aspekte berichtet, warum Führungspersonen ein Einzelbüro und demnach Privatsphäre für ihre Arbeit benötigen. Mehrere Führungspersonen betonten, dass für sie ein Einzelbüro mehr Mittel zum Zweck als Statussymbol sei. Ihre Arbeitsinhalte, die unter anderem aus dem Führen von persönlichen Gesprächen und dem Lesen von vertraulichen Dokumenten bestehen, verlangen ein Büro, das visuelle und akustische Privatheit bietet. Dadurch können sie ihre Aufgaben bestmöglich wahrnehmen.
Mehrere Probanden schilderten die Wichtigkeit, dass sie Büros haben, die ihre Arbeitstätigkeiten unterstützen und auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind. Schlussendlich sei entscheidend, dass für jede Person und deren Arbeitsinhalte eine passende Räumlichkeit vorhanden ist. Dies sei auch bei ihnen der Fall, weshalb sie mit ihren Büros sehr zufrieden sind. Proband E betonte, dass die Zuordnung der Büros nicht hierarchieabhängig erfolgen, sondern auf den Arbeitsinhalt jedes Mitarbeiters abgestimmt sein sollte. Auch er sei leistungsfähiger, wenn er in einer auf seine Arbeit abgestimmten Umgebung arbeite.
Für den Befragten B im Gruppenbüro ist es selbstverständlich, dass das ganze Team im gleichen Raum arbeitet.

> *„Ich lege mehr Wert darauf, dass wir einen guten Teamzusammenhalt haben und wir gute Teamergebnisse präsentieren können, als dass ich ein möglichst grosses und exklusives Einzelbüro habe.“ (I. B, 225-228)*

Aufgrund der Nähe zum Team ist auch er sich seiner Aufgabe im Team bewusst. Zudem weiss er zu jeder Zeit, wo es Probleme gibt und wie es seinem Team geht.

Störungen und Massnahmen

Die Interviewten gaben alle an, dass sie beim konzentrierten Arbeiten hauptsächlich durch spontane und fachliche Fragen oder andere Kleinigkeiten gestört werden. Alle Probanden, die in Einzelbüros arbeiten, können durch das Schliessen der Bürotür praktisch alle Störungen vermeiden. Die geschlossene Türe wird von den anderen Mitarbeitern respektiert.

Die beiden Direktionsmitglieder haben zusätzlich noch die Möglichkeit, ihre Telefone auf eine andere Person umzuleiten, um eine absolute Störungsfreiheit zu erlangen. Dadurch können sie sich vollständig abschotten und sehr konzentriert und in Ruhe arbeiten.

Führungsperson B im Gruppenbüro hat hingegen keine Möglichkeit, sich physisch von Störungen zu schützen. Sie gab an, dass sie arbeitsorganisatorische Massnahmen eingeführt habe. Diese Massnahmen zeigen die gewünschte Wirkung:

> *„Eigentlich funktioniert das nicht schlecht. Ich werde dadurch weniger unterbrochen in meiner Arbeit." (I. B, 105-106)*

Das Team kommt nur noch bei sehr dringenden Angelegenheiten zu ihr an den Arbeitstisch. Die restlichen Fragen werden in den geplanten Besprechungen geklärt.

Planungsempfehlungen

Diese Unterkategorie umfasst Äusserungen der Befragten, die sie auf die Frage gegeben haben, wie ihr Büro aussehen würde, wenn sie es selber gestalten könnten. Da alle Probanden mit ihren aktuellen Büros zufrieden sind, wurden nur einzelne Verbesserungsvorschläge genannt.

Proband A würde es begrüssen, wenn er im Büro seines Teams einen eigenen Raum hätte. Dadurch wären die Wege zwischen ihm und dem Team minimal. Führungsperson B, die im Gruppenbüro arbeitet, würde den grossen Raum beibehalten und darin einen mit Glaswänden abgetrennten Raum für sich einrichten. Dieser Raum würde akustische Privatheit bieten, sodass kein separates Besprechungszimmer gesucht werden müsste. B könnte sich zudem abgrenzen, wenn sie sich konzentrieren muss und ihre Ruhe braucht. Trotzdem ist sie aber in visuellem Kontakt mit dem Team. Durch die Glasscheiben gibt es eine Art Abgrenzung, die zwar vorhanden, aber nicht wirklich sichtbar ist. Diese Lösung würde laut Proband B die Aufwände während der Umstellungsphase der Routinen deutlich reduzieren und gleichzeitig den Führungspersonen einen zusätzlichen Nutzen bieten.

Ein Direktionsmitglied könnte sich vorstellen, mit seinem Team in einem grossen Raum zu arbeiten. Dieser müsste aber für jeden eine Besprechungsbox zur Verfügung stellen, sodass niemand eine Besprechungszone suchen bzw. organisieren muss. Dadurch kann gegebenenfalls eine effizientere Kommunikation erreicht werden. Andererseits kann es aber auch sein, dass sich durch die Gespräche alle gestört fühlen. Ausserdem ist es wichtig, dass die Arbeitsinhalte der Personen im selben Raum in etwa übereinstimmen.

3.3. Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend wird die Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet, indem die empirisch ermittelten Ergebnisse (Kapitel 3.2.) diskutiert und mit Forschungsergebnissen der theoretischen Auseinandersetzung (Kapitel 2.3.) in Beziehung gesetzt und verglichen werden. Dadurch soll festgestellt werden, inwiefern die Ergebnisse der Führungspersonen aus der Fallstudie mit denen der gesamten Mitarbeiterbelegung aus der Literatur übereinstimmen.

Diskussion der Kategorie Raum- und Arbeitsplatzanordnung

Aus dieser Kategorie wird ein, in der Literatur so nicht explizit dargestellter, Zusammenhang zwischen dem Büroraumkonzept, der wunschgemässen Ausführung der Arbeit und der Zufriedenheit mit dem Büro ersichtlich. Aus den Äusserungen der Führungspersonen kann geschlossen werden, dass ihre Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung massgeblich davon abhängt, ob diese die Befragten bei der vorstellungsgemässen Ausführung ihrer Arbeitstätigkeit unterstützt. Alle Befragten gaben an, dass sie zufriedener sind, wenn sie ihre Führungsaufgabe wunschgemäss ausführen können.

Hinsichtlich der individuellen Anpassung der Arbeitsumgebung wurden in der Fallstudie zwei unterschiedliche Einstellungen ersichtlich. Es konnte gezeigt werden, dass Führungspersonen, die Anpassungen an ihrem Arbeitsplatz vorgenommen haben, der Möglichkeit zur Personalisierung der Arbeitsumgebung eine wichtige Rolle für ihr Wohlbefinden zuschreiben. Für sie haben individuelle Anpassungen einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden, die Arbeitsweise und die Leistungsfähigkeit. In der Literatur wird diese Wirkung von Goodrich (1979) erkannt. Er zeigt auf, dass das Wohlbefinden von Angestellten grösser ist, wenn sie die Arbeitsumwelt an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen können. Für Führungskräfte der Fallstudie, die ihre Umgebung personalisiert haben, stellt diese in Situationen hoher Belastung ein beruhigender Rückzugsort dar. Dieser Aspekt deckt sich mit den Ergebnissen von Lee und Brand (2010, S. 324 ff.), die aufzeigen, dass man durch die Möglichkeit zur Anpassung der Arbeitsumwelt das Gefühl von persönlicher Kontrolle erhält. In der Fallstudie kommt zum Ausdruck, dass sich fehlende Möglichkeiten zur individuellen Anpassung des Arbeitsumfeldes negativ auf die Leistungsfähigkeit und demnach auch indirekt auf die Zufriedenheit auswirken. Die Studie von Lee und Brand (2010, S. 324 ff.), in der sie beschreiben, dass Anpassungen am Arbeitsumfeld das Finden neuer Lösungen und das Erledigen schwieriger Arbeiten begünstigen, unterstützt diesen Zusammenhang.

Ferner zeigen die Ergebnisse der Fallstudie eine konträre Sichtweise betreffend der Präferenz für personalisierbare Arbeitsumgebungen. Befragte Führungspersonen, die ihren Arbeitsplatz nicht personalisiert haben, schreiben diesem keine Bedeutung zu und sind deswegen nicht unzufriedener. Teilweise wird ein personalisierter Arbeitsplatz sogar als negativer Einfluss auf die Arbeitsausführung klassiert. Die Erkenntnisse der Fallstudie widersprechen in dieser Hinsicht sämtlichen aufgezeigten Ansätzen aus der Literatur, die der personalisierten Umgebung positive Wirkungen auf das Wohlbefinden und die Arbeitsweise zuschreiben (vgl. Goodrich 1979; vgl. Moleski/ Lang 1982, S. 319 ff.; vgl. Lee/ Brand 2010, S. 324 ff.; vgl. Elsbach 2003, S. 622 ff.).
Die Aussagen der Befragten lassen den Schluss zu, dass personalisierbare Arbeitsumgebungen auch für Unternehmen von Nutzen sind. Indem Unternehmen individuelle Anpassungen ermöglichen, profitieren sie von effizienteren und zufriedeneren Mitarbeitern. Dem Autor erscheint es jedoch fraglich, ob diesbezüglich ein einzelner Faktor ausreicht, um eine effizientere Arbeitsweise und eine höhere Zufriedenheit zu erreichen, oder ob dafür zusätzlich noch andere Faktoren berücksichtigt werden müssen. Ausserdem vertritt der Autor die Auffassung, dass dieser Zusammenhang nur für Führungspersonen gilt, die der Personalisierung eine bedeutende Rolle zuschreiben.

Alle Interviews weisen darauf hin, dass den Befragten die räumliche Nähe zu den Personen, mit denen sie zusammenarbeiten, besonders wichtig ist. Dabei decken sich die Aussagen der Probanden in Mehrpersonen- und Einzelbüros. Die von Kupritz (2001, zit. in Flade 2008, S. 165 f.) aufgezeigte Erkenntnis, dass Angestellte der räumlichen Nähe zu Personen, mit denen sie zusammenarbeiten, einen hohen Stellenwert zuschreiben, stimmt demnach mit der Fallstudie überein. Neben der Wichtigkeit der räumlichen Nähe konnte aber auch gezeigt werden, dass bezüglich der Arbeitsleistung eine gewisse Distanz zwischen den Führungspersonen und ihren Teams von Vorteil sein kann. Die Aussagen des Befragten, der nun in einem Gruppenbüro arbeitet, zuvor jedoch in einem Einzelbüro gearbeitet hat, decken sich mit den von Brennan et al. (2002, S. 279 ff.) ermittelten Ergebnissen, wonach in offenen Bürokonzepten von den Angestellten die eigene Arbeitsleistung geringer eingeschätzt wird. Die von den genannten Autoren aufgezeigten verschlechterten Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und ein empfundenes höheres Stressniveau in offenen Raumkonzepten, konnten in der Fallstudie allerdings nicht erkannt werden.
Diverse Schilderungen der Befragten deuten auf eine höhere Effizienz in Einzelbüros hin, die durch die vorhandene Infrastruktur und den daraus folgenden Zeiteinsparungen

bei organisatorischen Arbeiten entsteht. Für die befragten Führungspersonen sind grosse Einzelbüros mit vorhandener Infrastruktur und Platz für einen Besprechungstisch entscheidend für eine effiziente Ausführung ihrer Arbeit. Nach Meinung des Autors müssen jedoch hinsichtlich der Arbeitseffizienz in Einzelbüros noch weitere arbeitsorganisatorische Aspekte untersucht werden, bevor auf diese Erkenntnisse geschlossen werden kann.

Alle Befragten zeigen sich mit der Anordnung und dem Grundriss ihrer Büroräumlichkeiten zufrieden. Der von De Croon et al. (2005, S. 119 ff.) dargestellte negative Zusammenhang zwischen „Workplace openness“ und Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung kann in der Fallstudie nicht ermittelt werden. Sowohl die Führungsperson in der offenen Raumstruktur, wie auch alle anderen in Einzelbüros gaben an, dass sie mit ihren Büroräumlichkeiten zufrieden sind. Ob die Befragten in kleineren und flexibleren Büroeinheiten höhere Zufriedenheitswerte aufweisen als solche in offenen Raumstrukturen (vgl. Danielsson/ Bodin 2008, S. 636 ff.), kann nicht beantwortet werden, da kein Vergleich zwischen den Zufriedenheitswerten der Führungspersonen durchgeführt wurde. Die genannten Autoren begründen die höheren Zufriedenheitswerte in kleineren Büroeinheiten mit dem Freiheitsgrad der individuellen Gestaltung und der Möglichkeit, für jede Tätigkeit die entsprechende Raumumgebung wählen zu können. Nach Auffassung des Autors gilt diese Begründung wiederum nur für diejenigen Führungspersonen in der Fallstudie, die den individuellen Anpassungen an der Arbeitsumgebung einen hohen Stellenwert zuschreiben.

Zusammenfassend betrachtet lässt sich betreffend den unter der Kategorie Raum- und Arbeitsplatzanordnung gesammelten Aspekten sagen, dass die befragten Führungspersonen mit ihren Büros zufrieden sind. Zwischen den Ergebnissen der Fallstudie und denjenigen der Literatur liegt grösstenteils eine Übereinstimmung vor. Bezüglich der Abweichungen zwischen den Ergebnissen lässt sich festhalten, dass gewisse Faktoren zwar unterschiedlich auf einzelne Führungspersonen der Fallstudie wirken, diese jedoch nicht zu einer Verminderung der Zufriedenheit führen. Dem Autor erscheint es unwahrscheinlich, dass Führungskräfte hinsichtlich persönlicher Anpassungen systematisch unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen wie die Gesamtheit der Angestellten. Zudem vertritt der Autor die Auffassung, dass Individuen, die eine personalisierte Arbeitsumgebung schätzen, dieser auch eine Bedeutung für die Ausführung der Arbeit und die Zufriedenheit zuschreiben, unabhängig davon, auf welcher Hierarchiestufe sie im Unternehmen tätig sind.

Die unterschiedlichen Ergebnisse bezüglich der Wirkung von Personalisierungen auf die Zufriedenheit können demnach aufgrund individuell verschiedener Präferenzen jedes Individuums zustande kommen und nicht infolge unterschiedlicher Bedürfnisse von Führungspersonen. Ob allerdings auf diese Schlussfolgerung geschlossen werden kann, ist fraglich und sollte unter Berücksichtigung aller dafür notwendigen Faktoren untersucht werden.

Diskussion der Kategorie Physikalische Grössen

In der Fallstudie kommt die Wichtigkeit einer ruhigen Arbeitsumgebung für die Konzentration zum Ausdruck. Dabei weisen mehrere Führungspersonen der ruhigen Umgebung eine Voraussetzung für produktives Arbeiten zu. In Aussagen der Befragten werden konkrete Beispiele störender Geräuschbelastungen und daraus resultierenden Produktivitätseinbussen und geringeren Zufriedenheitswerten aufgezeigt. Damit decken sich die Ergebnisse der Fallstudie mit der bisherigen Literatur. Die nachgewiesene störende Wirkung von Geräusch- und Lärmquellen (vgl. Sundstrom et al. 1994, Windlinger/ Zäch 2007, Kaarlela-Tuomaala et al. 2009 u.a.) und demnach der negative Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. Sust et al. 2002; vgl. Sundstrom et al. 1980, S. 101 ff.) wird von den untersuchten Führungspersonen ebenfalls bestätigt.

Die aus den Schilderungen der Fallstudie ermittelte positive Auswirkung von hellen Lichtverhältnissen und Tageslichteinfall auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Führungspersonen wird auch in der Literatur aufgezeigt (vgl. Kraemer et al. 1977; vgl. Leather et al. 1998, S. 739 ff.). Interessant ist, dass von den Befragten gute Lichtverhältnisse als Selbstverständlichkeit betrachtet werden und als Grundvoraussetzung für Wohlbefinden und konzentriertes Arbeiten gelten. Auch die Präferenz für eine natürliche Belichtung gegenüber einer künstlichen kam in der Fallstudie zum Ausdruck, was von Studien von Goodrich (1979), Evans (1979) und Farrenkopf/ Roth (1980) unterstützt wird. Diese zeigen auf, dass Personen, die nahe am Fenster sitzen, die Lichtqualität besser beurteilen als solche in den Büroinnenzonen.

Hinsichtlich der Raumtemperatur verwies der Grossteil der Interviewten auf die hohen Temperaturen im Sommer und die fehlenden Regulierungsmöglichkeiten. Hohe Raumtemperaturen beeinträchtigen die Konzentration und dadurch auch die Arbeitsweise und die Zufriedenheit der Probanden. Die negative Wirkung von unzureichenden Möglichkeiten zur Regulierung der Temperaturen wird von Hedge (1982, S. 519 ff.) bestätigt, indem er aufzeigt, dass diese bei Menschen zu somatischen und psychosomatischen Beschwerden führen können.

Die befragten Führungspersonen benötigen relativ viel Ablagefläche und schätzen diese dementsprechend, wenn sie vorhanden ist. Auch eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung spielt für die Befragten eine wichtige Rolle. Sie wird in der Fallstudie als Grundvoraussetzung für Wohlbefinden und konzentriertes Arbeiten genannt. Damit entsprechen die Erkenntnisse der Fallstudie zur ergonomischen Gestaltung und Möblierung der Arbeitsplätze bzw. des Arbeitsraumes den von Kupritz (2001, zit. in Flade 2008, S. 165 f.) aufgezeigten Ergebnissen.
Die von Collins et al. (1990, S. 157 ff.) und Hales et al. (1994, S. 1603 ff.) ermittelten negativen Auswirkungen einer ungenügenden Ausgestaltung der physikalischen Grössen auf die Konzentration und die Zufriedenheit werden in der Fallstudie ebenfalls erkannt. Aus den Schilderungen der Befragten kann geschlossen werden, dass unzureichend ausgestaltete physikalische Grössen die Konzentration und daraus folgend die Arbeitsweise und die Zufriedenheit beeinträchtigen. Körperliche Beschwerden konnten, unter anderem dank der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze, aus der Fallstudie nicht erkannt werden.

Die Äusserungen der Führungspersonen in der Fallstudie zeigen, dass sie mit den physikalischen Grössen ihrer Büroräume überwiegend zufrieden sind. Um jedoch den hohen Temperaturen im Sommer entgegen zu wirken, würden sie eine Lüftung oder Klimaanlage begrüssen. Dadurch könnten Konzentrationsstörungen vermieden und somit eine Erhöhung der Arbeitseffizienz und Zufriedenheit erreicht werden.
Hinsichtlich der Wirkungen von physikalischen Grössen auf die Zufriedenheit der Führungspersonen sind zwischen den Erkenntnissen aus der Fallstudie und den Ergebnissen in der Literatur keine Unterschiede auszumachen.
Nach Auffassung des Autors liegt dies wohl daran, dass sich Einflüsse von physikalischen Grössen auf die Zufriedenheit nicht hierarchie- oder rollenabhängig unterscheiden, sondern von Menschen in Büros generell ähnlich wahrgenommen werden. Allfällige Unterschiede sind daher vorwiegend auf individuelle Präferenzen jedes Individuums zurückzuführen. Ob jedoch auf diese Erkenntnis geschlossen werden kann, sollte in einer weiterführenden Untersuchung überprüft werden.

Diskussion der Kategorie Soziale Interaktion

Diese Kategorie deutet darauf hin, dass die Interaktion mit dem Team ebenfalls einen Einfluss auf die Zufriedenheit der befragten Führungspersonen hat. Entscheidend dabei ist, ob das Bürokonzept die Interaktion mit den Teammitgliedern unterstützt.

Der Kontakt zwischen den Befragten und ihren Teams findet vorwiegend in den Büros oder am Arbeitsplatz der Führungspersonen statt, wobei vertrauliche Gespräche ausschliesslich in den abgetrennten Büroräumen der Führungspersonen, oder im Falle des Probanden im Gruppenbüro in einem separaten Raum, stattfinden. In dieser Hinsicht decken sich die Ergebnisse der Fallstudie mit jenen von Boutellier et al. (2008, S. 372 ff.), wonach die meisten Kontakte in einem Multi-Space-Büro an den Arbeitsplätzen stattfinden und mit denjenigen von Oldham und Brass (1979, S. 267 ff.), die aufzeigen, dass in grossen offenen Räumen der Informationsaustausch über vertrauliche Themen abnimmt. Dadurch, dass die Räume der befragten Führungspersonen und ihrer Teams unmittelbar nebeneinander angeordnet sind, finden keine Gespräche in den Gängen statt. In der Literatur wird diese Erkenntnis von Brookes und Kaplan (1972, S. 373 ff.) nicht unterstützt, da sie betonen, dass die meisten Kontakte der Angestellten in den Fluren stattfinden. Der Autor ist allerdings der Auffassung, dass je nach Anordnung der Räume und Ausgestaltung des Büroraumkonzeptes, unterschiedliche Ergebnisse auftreten können.

Die Erkenntnisse von Brookes und Kaplan (1972, S. 373 ff.), wonach Angestellte vorwiegend mit Kollegen auf der gleichen Etage interagieren, wurden auch in der Fallstudie ersichtlich. Dabei interagieren die Probanden hauptsächlich mit dem eigenen Team in den Nebenräumen oder mit einer räumlich benachbarten Abteilung.

Die Äusserungen der Befragten lassen den Schluss zu, dass die Zufriedenheit der Führungspersonen massgeblich von derjenigen ihrer Teams und damit auch vom Teamzusammenhalt abhängt. Dabei wurde aufgezeigt, dass die räumliche Trennung den Teamzusammenhalt fördert, da sich die Teammitglieder nicht überwacht fühlen. Für den Teamzusammenhalt und die Zufriedenheit der Führungspersonen spielen schnelle und kurze Kommunikationswege eine entscheidende Rolle, was nahe an den Grundgedanken der von Windlinger und Zäch (2007, S. 77 ff.) beschriebenen barrierefreien Kommunikation zur Erhöhung des sozialen Zusammenhaltes herankommt. Im Vergleich zur Erkenntnis von genannten Autoren, wonach grössere Bürostrukturen die Erhöhung der sozialen Unterstützung und des sozialen Zusammenhaltes ermöglichen, wird in der Fallstudie jedoch eine konträre Ansicht erkenntlich. Aus den Äusserungen der Befragten konnte allerdings nicht ermittelt werden, dass in offenen Raumkonzepten das Schliessen neuer Freundschaften erschwert wird (vgl. Oldham/ Brass 1979, S. 267 ff.).

Die Fallstudie deutet noch auf zwei weitere Aspekte des sozialen Zusammenhaltes hin, die in der Literatur nicht explizit erwähnt werden. Es sind dies die Hilfsbereitschaft der Führungspersonen gegenüber ihren Teams und die vertraulichen Gespräche in einer ver-

trauten Umgebung, die den Zusammenhalt über die Zeit wachsen lassen. Ob aufgrund dieser Faktoren ein sozialer Zusammenhalt entstehen und sich positiv auf die Zufriedenheit auswirken kann, oder ob dafür noch weitere Faktoren einbezogen werden müssen, ist fraglich und sollte in einer weiterführenden Untersuchung ermittelt werden.

Die Fallstudie weist darauf hin, dass die Einzelbüros von deren Nutzern als optimal angesehen werden, da sie zur Arbeitseffizienz und daraus folgend auch zur Zufriedenheit der Probanden beitragen. Die Befragten sind mit den Möglichkeiten der Einzelbüros zur Kombination von Interaktion und konzentriertem Arbeiten zufrieden, was in der Literatur von Lee und Brand (2005, S. 323 ff.) ähnlich aufgezeigt wird. Gemäss genannten Autoren fördern Bürokonzepte mit getrennten Arbeits- und Begegnungszonen, in denen man konzentriert arbeiten oder sich mit Kollegen austauschen kann, die Zufriedenheit des Einzelnen mit der Arbeitsumgebung.

Aus den Schilderungen der Führungsperson, die im Gruppenbüro arbeitet, kann geschlossen werden, dass die nicht vorhandenen räumlichen Grenzen zwischen ihr und dem Team die Interaktion und die fachliche Kommunikation begünstigen. Infolge der fehlenden räumlichen Trennung erleidet sie jedoch Arbeitsineffizienzen beim Aufsuchen eines separaten Besprechungsraumes. In der Literatur wird dieser Aspekt von Sundstrom et al. (1982, S. 379 ff.) aufgezeigt. Sie weisen darauf hin, dass offene Konzepte durch die grössere physische Zugänglichkeit die Kommunikation erleichtern, jedoch aber das Führen vertraulicher Gespräche erschweren können. Auch Styhre und Sundgren (2005) unterstützen diesen Zusammenhang, indem sie aufzeigen, dass formelle und informelle Kontakte neues Wissen generieren und dadurch zu effizienterem Arbeiten führen. Die Erkenntnisse der Fallstudie decken sich ausserdem mit den Ergebnissen Windlinger und Zäch (2007, S. 77 ff.), wonach durch die praktisch barrierefreie Kommunikation eine Erhöhung der sozialen Unterstützung und des sozialen Zusammenhaltes erzielt werden kann.

Die Erkenntnis von Brennan et al. (2002, S. 279 ff.), wonach die Kommunikation in offenen Raumkonzepten grundsätzlich zunimmt und dadurch weniger Zeit in Meetings verbracht wird, kann in der Fallstudie nicht ermittelt werden. Den Grund dafür sieht der Autor in den eingeführten arbeitsorganisatorischen Massnahmen der Probanden und darin, dass die Mehrheit der Führungspersonen selbst in offenen Raumkonzepten in Einzelbüros arbeitet.

Aus den Ergebnissen der Interviews lässt sich der Schluss ziehen, dass auch Einzelbüros durch eine zweckmässige Gestaltung kommunikationsfördernd wirken können. Dabei spielen besonders die in der Fallstudie angesprochenen Routinen und kulturellen Ein-

flüsse in der Kommunikation eine unabdingbare Rolle. Allerdings entwickelten sich die Routinen über mehrere Jahre und würden durch einen Wechsel des Bürokonzeptes verloren gehen, weshalb dieser in der Fallstudie negativ beurteilt wird. Es kommt zum Ausdruck, dass sich die Befragten durch die Routinen an die aktuelle Art der Ausübung ihrer Rolle als Führungsperson gewöhnt haben. Gingen diese bestehenden Routinen verloren, so müssten zusätzliche Aufwendungen und Ineffizienzen in kauf genommen werden, wodurch sie nicht mehr wie gewünscht arbeiten könnten. Dies würde sich wiederum negativ auf ihre Zufriedenheit auswirken.

Zusammenfassend lassen sich für die Kategorie der sozialen Interaktion Übereinstimmungen zwischen den Ergebnissen der Fallstudie und den bestehenden Erkenntnissen erkennen. Die Fallstudie zeigt deutlich, dass eine zweckmässige Gestaltung des Arbeitsraumes den Austausch mit anderen Mitarbeitern fördert und dass sich dadurch der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Arbeitsraum auf die Arbeitszufriedenheit erklären lässt (vgl. Jacquemin 2010, S. 66).
Daher, dass in der Fallstudie mehrmals die Bedeutung von Routinen und kulturellen Einflüssen für die Interaktionen angesprochen wurde, sollten alle Aspekte dieser Kategorie vor diesem Hintergrund betrachtet werden. Der Autor hält dies für wichtig, um ein vollständiges Verständnis zu erlangen.
Es ist ausserdem nicht auszuschliessen, dass die Abweichungen zwischen der Fallstudie und der Literatur von Routinen und kulturellen Einflüssen verursacht werden. Ob dies jedoch zutrifft, ist fraglich und sollte in einer folgenden Studie untersucht werden.

Diskussion der Kategorie Privatheit

In der Fallstudie wird der Zusammenhang zwischen Anforderungen, die der Arbeitsinhalt von Führungspersonen an ihr Büro stellt, ihrer Führungsaufgabe und ihrer Zufriedenheit ersichtlich. Aus den Äusserungen kann geschlossen werden, dass die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Befragten nicht direkt von der akustischen und visuellen Privatsphäre selbst abhängt, sondern vom Effekt und den Möglichkeiten, die sie zur vorstellungsgemässen Ausführung ihrer Führungs- und Arbeitsaufgaben mit sich bringen. Je besser das Bürokonzept den Aufgaben der jeweiligen Führungspersonen gerecht wird, desto effektiver und effizienter können sie ihre Tätigkeit ausführen und sind dementsprechend zufriedener mit ihren Büros. Es kommt ebenfalls zum Ausdruck, dass die Privatsphäre für Führungspersonen vor allem im Hinblick auf ihre Arbeitstätigkeit und Führungsfunktion, nicht aber aus persönlichen Gründen von Bedeutung ist.

Die Zufriedenheit mit der akustischen Privatsphäre hängt davon ab, wie das Bürokonzept die Befragten bei ihrer Tätigkeit unterstützt. Die Ergebnisse der Interviews weisen darauf hin, dass den Führungspersonen die akustische Privatsphäre hauptsächlich hinsichtlich des Wohlbefindens ihrer Teams wichtig erscheint. Dadurch wird der aufgezeigte positive Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden der Teams und der Zufriedenheit der Führungspersonen nochmals verdeutlicht.

Der Grossteil der Befragten hat ein Einzelbüro, das akustische Privatsphäre bietet und seinen Zweck betreffend der Ausführung der Arbeitsaufgaben erfüllt. Dadurch lässt sich die Zufriedenheit der Führungspersonen mit ihren Büros erklären. Die Fallstudie deutet darauf hin, dass durch den Verlust des Einzelbüros und damit der akustischen Privatsphäre, Einbussen in der Kommunikation und Zeitverluste durch das Aufsuchen von geeigneten Besprechungszonen oder –räumen entstehen. Dadurch wird die vorstellungsgemässe Ausführung der Arbeit beeinträchtigt, was schlussendlich zu Unzufriedenheit führen würde. Die Führungsperson, die in einem Gruppenbüro arbeitet, schreibt der akustischen Privatsphäre einen höheren Stellenwert zu als der visuellen. Sundstrom et al. (1982, S. 379 ff.) und Brennan et al. (2002, S. 279 ff.) unterstützen diesen Aspekt mit ihren Untersuchungen, wonach die visuelle Privatheit von den Angestellten als weniger wichtig wahrgenommen wird als die akustische.

Bei der Betrachtung der Schilderungen aus der Fallstudie zur visuellen Privatsphäre lässt sich erkennen, dass diese für die Führungspersonen selbst und deren Arbeit eine wichtige Rolle spielt. Die visuelle Privatsphäre bildet für die befragten Führungspersonen eine Voraussetzung, um den Grossteil ihrer Arbeit überhaupt erledigen zu können, da diese grösstenteils nur für sie bestimmt ist. Es kann aufgezeigt werden, dass für Führungspersonen in Einzelbüros die visuelle Privatsphäre über einen ganzen Tag einen höheren Stellenwert einnimmt als die akustische, da das Erledigen der eigenen Arbeit sonst nicht mehr möglich wäre, wodurch wiederum Unzufriedenheit entstehen würde. Damit widersprechen diese Erkenntnisse den von Sundstrom et al. (1982, S. 379 ff.) und Brennan et al. (2002, S. 279 ff.) aufgezeigten Aspekten, wonach die visuelle Privatheit von den Angestellten als weniger wichtig wahrgenommen als die akustische.

In der Fallstudie kommt zum Ausdruck, dass die Befragten die visuelle Privatsphäre auch hinsichtlich eines Rückzugsortes schätzen und unzufriedener wären, wenn sie dafür einen anderen Raum aufsuchen müssten. Somit kann der in der Literatur aufgezeigte negative Einfluss eines Mangels an visueller Privatheit auf das Wohlbefinden auch in den Äusserungen der Fallstudie erkannt werden (vgl. Nemecek/ Grandjean 1973, zit. in Wineman 1982, S. 271 ff.).

Relativiert wird dieser Zusammenhang allerdings durch Aussagen der Führungsperson im Gruppenbüro, die keine Probleme damit bekundet, sich visuell nicht abgrenzen zu können. Andererseits bestätigt sich in den Äusserungen der Führungspersonen der von Parsons (1976, S. 163 ff.) aufgezeigte Zusammenhang, dass ein Mangel an visueller Privatsphäre nicht ausschliesslich negativ sein muss, sondern Mitarbeiter motivieren kann, da sie dadurch in Blickkontakt mit den Arbeitskollegen stehen und mitbekommen, wie um sie herum gearbeitet wird.
Die Grundzüge der von Sundstrom et al. (1982, S. 379 ff.) und Brennan et al. (2002, S. 279 ff.) ermittelten Ergebnissen, wonach sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der visuellen und akustischen Privatsphäre nach dem Umzug in ein offenes Raumkonzept verschlechtert, werden in der Fallstudie ebenfalls ersichtlich. Allerdings unterscheiden sich die Erkenntnisse aus den Interviews betreffend den Ergebnissen von Zalesny und Farace (1987, S. 240 ff.), die aufzeigen, dass das Empfinden von Privatheit für Angestellte in Zellenbüros und offenen Raumkonzepten unverändert bleibt.

Aus den Äusserungen in der Fallstudie lässt sich der Schluss ziehen, dass das Einzelbüro bzw. die Privatheit für keinen Probanden ein Symbol des innerbetrieblichen Status darstellt, sondern mehr Mittel zum Zweck ist. Ausserdem kommt zum Ausdruck, dass für die Arbeitsinhalte der befragten Führungspersonen ein Büro, das visuelle und akustische Privatheit bietet, notwendig ist. Für die Zufriedenheit ist schlussendlich entscheidend, dass das Büro auf die Arbeitstätigkeit abgestimmt ist und diese unterstützt. Da dies auf alle Befragten zutrifft, sind sie dementsprechend auch zufrieden mit ihren Büros. Von einer Führungsperson erfolgt die Anmerkung, dass Büros hinsichtlich der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit deren Nutzer nicht hierarchieabhängig, sondern abgestimmt auf den Arbeitsinhalt jedes Mitarbeiters vergeben werden sollten. In der Literatur zeichnet sich ein abweichendes Bild ab. Becker (1981, zit. in Favre 2011, S. 31 f.) interpretiert die von Zalesny und Farace (1987, S. 240 ff.) aufgezeigte tiefere Zufriedenheit von Führungspersonen nach dem Verlust des Einzelbüros damit, dass der dadurch verbundene Verlust von Privatheit – einem traditionellen Symbol von organisationalem Status – von den Führungspersonen als Statusverlust gewertet wird. Ob Führungspersonen nach einem Wechsel von Einzelbüros in ein offenes Konzept signifikant unzufriedener sind (vgl. Zalesny/ Farace 1987, S. 240 ff.), konnte in der Fallstudie nicht eindeutig beantwortet werden, da der Autor für diesen Zusammenhang den von den Führungspersonen angesprochenen Routinen und kulturellen Einflüssen ebenfalls eine grosse Bedeutung zuspricht. Der Autor vertritt die Meinung, dass die Führungspersonen

in offenen Raumkonzepten durch neue Routinen nicht zwingendermassen unzufriedener sein müssen. Bevor diese Erkenntnisse widerlegt oder bestätigt werden können, sollte allerdings die Rolle von Routinen und kulturellen Aspekten bezüglich der Zufriedenheit von Führungspersonen untersucht werden.

Aus den Aussagen des Probanden im Gruppenbüro lässt sich ein Schluss ziehen, der auch in der Literatur ausgemacht werden kann. Diese Führungsperson weist eine höhere Identifikation mit ihrer Arbeit auf, da sie durch den offenen Raum und die fehlenden räumlichen Grenzen mehr Informationen darüber erhält, wie ihre Arbeit mit derjenigen der anderen Mitarbeiter zusammenhängt (vgl. Zalesny/ Farace 1987, S. 240 ff.; vgl. Favre 2011, S. 32).

Bezüglich Privatheit und Dichte am Arbeitsplatz kommt in der Fallstudie zum Ausdruck, dass von den Befragten eine geringere Dichte und damit eine höhere Privatheit bevorzugt wird. Demnach decken sich die Erkenntnisse von Oldham (1988, S. 253) mit den Ergebnissen der Fallstudie. Auch die in der Literatur aufgezeigten negativen Auswirkungen von Ablenkungen und mangelnder Privatsphäre auf die Zufriedenheit untermauern die Ergebnisse der Fallstudie (vgl. De Croon et al. 2005, S. 119). Ablenkungen und damit verbundene Konzentrationsstörungen können von den Probanden allerdings durch physische Abgrenzungen im Einzelbüro oder durch arbeitsorganisatorische Massnahmen auf ein Minimum reduziert werden.

Auch aus Verbesserungsvorschlägen der Befragten lässt sich erkennen, dass die räumliche Nähe zum Team für die Probanden von grosser Wichtigkeit ist. Besonders die von der Führungsperson im Gruppenbüro vorgeschlagene Lösung, wonach der Raum mit Glaswänden unterteilt werden soll, erscheint dem Autor sinnvoll. Die dadurch entstehende akustische Privatsphäre würde sich positiv auf die Arbeitseffizienz und demnach auch auf die Zufriedenheit der Führungspersonen auswirken. Der Autor begrüsst diese Lösung auch hinsichtlich der bestehenden Routinen, die dank der praktisch nicht vorhandenen Abgrenzung durch die Glaswände grösstenteils beibehalten werden könnten und dadurch keine zusätzlichen Aufwendungen oder Effizienzverluste verursachen würden. Ein anderer Vorschlag der Fallstudie, wonach das ganze Team in einem Raum arbeiten und für jeden eine Besprechungsbox zur Verfügung stehen würde, erlaubt eine räumliche Nähe und eine verbesserte Kommunikation. Der Autor ist der Auffassung, dass dadurch die Vorzüge des offenen Raumes mit der dennoch vorhandenen visuellen und akustischen Privatsphäre kombiniert werden könnten.

Abschliessend lässt sich für die Privatheit festhalten, dass die Fallstudie ähnliche Zusammenhänge wie die bestehende Literatur aufgezeigt hat. Grösstenteils stimmen die Ergebnisse der Fallstudie mit den Grundzügen derjenigen der Literatur überein. Allerdings gibt es signifikante Unterschiede in den zugrundeliegenden Faktoren. So basiert die Zufriedenheit der Führungspersonen nicht auf den – in der Literatur dargestellten – persönlichen Präferenzen hinsichtlich des innerbetrieblichen Status, sondern hängt mit dem aufgezeigten Zusammenhang zwischen dem Büro, dem Arbeitsinhalt und der wunschgemässen Ausführung der Arbeit zusammen. Insgesamt lässt sich in der Fallstudie zwischen der Privatheit an den Arbeitsplätzen und der Zufriedenheit der Führungspersonen ein positiver Zusammenhang erkennen, was von Sundstrom et al. (1980, S. 101 ff.) in der Literatur ebenfalls für die Gesamtheit der Mitarbeiter aufgezeigt wird.

4. Fazit und Ausblick

4.1. Fazit

Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit wurde bis anhin von verschiedenen Wissenschaftlern untersucht. Dabei fand auch die Teildimension der Arbeitsplatzzufriedenheit Beachtung. Viele bestehende Untersuchungen beziehen sich allerdings auf die gesamte Mitarbeiterbelegung. In dieser Arbeit wurde der Rolle von Führungspersonen in Unternehmungen Rechnung getragen und demnach ihre Zufriedenheit mit Büroräumlichkeiten untersucht. Die Resultate der Analyse wurden anschliessend mit bisherigen Erkenntnissen, die sich grösstenteils auf die gesamte Mitarbeiterbelegung beziehen, verglichen. Nachfolgend werden die Schlüsse aufgezeigt, die aus dieser Arbeit gezogen werden können.

Es konnte ermittelt werden, welche Aspekte des Arbeitsraumes zu Zufriedenheit der Führungskräfte führen und auf welchen Wirkungszusammenhängen diese Zufriedenheit basiert. In der Fallstudie hat sich gezeigt, dass die Führungskräfte mit ihren Büroraumkonzepten zufrieden sind. Allerdings liegen der Zufriedenheit teilweise unterschiedliche Faktoren zugrunde, verglichen mit denen, die in der Literatur für alle Angestellten und spezifisch für Führungspersonen aufgezeigt werden.

Hinsichtlich der gesammelten Aspekte der Raum- und Arbeitsplatzanordnung und der physikalischen Grössen, die sich auf die Arbeitsplatzzufriedenheit auswirken, zeigt die Fallstudie insgesamt eine Übereinstimmung mit der Literatur. Vereinzelte Unterschiede bezüglich dieser Aspekte könnten auch den individuell verschiedenen Präferenzen jedes Individuums und damit nicht den systematisch verschiedenen Bedürfnissen von Füh-

rungspersonen zugeschrieben werden. Es konnte ermittelt werden, dass die Zufriedenheit der Führungskräfte mit ihren Arbeitsräumen massgeblich davon abhängt, ob die Büros ihre Arbeitsinhalte und ihre Arbeitstätigkeiten unterstützen, damit sie vorstellungsgemäss arbeiten und mit ihren Teams interagieren können. Besonders die Nähe zum Team und die damit einhergehenden schnellen Interaktionswege wirken sich ebenfalls positiv auf die Zufriedenheit der Führungspersonen in dieser Fallstudie aus. Hinsichtlich der Aspekte der sozialen Interaktion wurden zwischen der Fallstudie und der Literatur keine gravierenden Unterschiede ersichtlich.

Es konnte ausserdem ermittelt werden, dass Routinen und kulturelle Aspekte in Büroräumen einen massgeblichen Einfluss auf die Arbeitsplatzzufriedenheit haben. Dabei spielen diese besonders hinsichtlich Interaktionen mit anderen Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Mehrmals konnte erkannt werden, dass Routinen und kulturelle Einflüsse in enger Beziehung mit der Arbeitseffizienz und daraus folgend mit der Zufriedenheit stehen. In diesem Zusammenhang wurde ansatzweise auch die Rolle von arbeitsorganisatorischen Massnahmen hinsichtlich der Effizienz und der Interaktion mit dem Team und daraus folgend bezüglich der Zufriedenheit ersichtlich.

Auch die verschiedenen Aspekte der Privatheit in der Fallstudie weisen grösstenteils Übereinstimmungen mit bestehenden Erkenntnissen auf. Die positive Wirkung der Privatsphäre im Büro auf die Arbeitsplatzzufriedenheit konnte in der Fallstudie ebenfalls aufgezeigt werden. Allerdings unterscheiden sich die zugrundeliegenden Faktoren, die schlussendlich zu Zufriedenheit führen, grundlegend. Es wurde ersichtlich, dass von den befragten Führungspersonen dem innerbetrieblichen Status durch Privatheit keine Bedeutung für die Zufriedenheit zugewiesen wird. Eine akustisch und visuell geschützte Arbeitsumgebung dient Führungspersonen hingegen vorwiegend als Mittel zum Zweck bezüglich ihres Arbeitsinhaltes und zur wunschgemässen Ausführung ihrer Arbeit. Ausserdem konnte ermittelt werden, dass sich Büros positiv auf die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungspersonen auswirken, wenn sie hinsichtlich der Privatsphäre auf die Arbeitstätigkeit abgestimmt sind und dadurch die effektive und effiziente Ausführung dieser ermöglichen.

4.2. Relevanz

Die Erkenntnisse aus der Fallstudie zeigen, dass der Grossteil der aufgezeigten Wirkungen von Büroraumkonzepten auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern auch bei den untersuchten Führungspersonen zu finden ist.

Zu Beginn dieser Arbeit wurde aufgezeigt, dass zufriedene und leistungsfähige Mitarbeiter für Unternehmungen unerlässlich sind, um deren Erfolg langfristig zu sichern. Für Unternehmen ist es wichtig zu wissen, dass Arbeitsräume die Zufriedenheit und die Arbeitsweise der Angestellten beeinflussen, da sie durch eine gezielte Gestaltung der Räumlichkeiten positive Wirkungen erzielen können. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung sollen den Verantwortlichen in Organisationen die Wichtigkeit der bewussten Büroraumgestaltung und deren Einfluss auf die Zufriedenheit von Führungspersonen aufzeigen. Gleichwohl sollen auch Anstösse in der Forschung für weitere Untersuchungen in diesem Themengebiet gegeben werden. Das Unterkapitel 4.5. gibt einen Ausblick auf weitere wissenschaftliche Untersuchungen und geht dabei auf interessante Themen ein, die an dieser Arbeit ansetzen.

4.3. Methodische Reflexion

Zu Beginn der Arbeit setzte sich der Autor intensiv mit den theoretischen Hintergründen auseinander. Dies war unerlässlich, um in den nachfolgenden Experteninterviews einen kompetenten Gesprächspartner darzustellen (vgl. Mieg/ Brunner 2001, S. 5). Nach der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen gestaltete sich die Gewinnung von geeigneten Interviewpartnern schwieriger als angenommen. Von zwölf angeschriebenen Führungskräften erklärten sich vorerst deren acht für ein Interview bereit. Als diese auf das Einverständnis mit der Tonbandaufnahme angesprochen wurden, waren drei Personen nicht mehr bereit für ein Gespräch, obwohl vom Forschenden die vollständige Anonymität mittels vorbereiteter Einverständniserklärung hätte versichert werden können. Hinsichtlich der Stichprobenzusammensetzung gibt es daher zu kritisieren, dass kein absolut ausgeglichenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern vorliegt und nicht von allen Führungsstufen gleich viele Personen befragt worden sind. Dies liegt unter anderem aber auch daran, dass der Anteil weiblicher Führungspersonen, vor allem in höheren Führungsebenen, deutlich geringer ist.

Die leitfadenbasierte Interviewform des Experteninterviews erwies sich als äusserst wertvoll. Der Autor erlebte die Interviews mit allen Gesprächspartnern als sehr spannend und es machte den Anschein, dass die Befragten gerne über ihre Situation berichteten. Von den Interviewten wurden zahlreiche Aspekte angesprochen, die in die Analyse miteinbezogen werden konnten. Für den Forschenden war es jedoch aufgrund der fehlenden Erfahrung im ersten Interview eine Herausforderung, sowohl dem Leitfaden, als auch dem Gespräch zu folgen. Dies hätte durch ein zusätzlich neben dem Pretest vorgängig durchgeführtes Testinterview vermieden werden können.

Die sinngemässe Transkription nahm insgesamt sehr viel Zeit in Anspruch, was jedoch vom Autor einkalkuliert wurde. Rückblickend hat es sich gelohnt, die unterschiedlichen Arten der Transkription zu studieren und sich für die sinngemässe Variante zu entscheiden, da sie den inhaltlichen Ansprüchen dieser Untersuchung gerecht wird und vergleichsweise effizient erstellt werden kann.
Für die Auswertung der Interviews hat sich die qualitative Inhaltsanalyse als geeignete systematische Methode zur Strukturierung und Sortierung des Interviewmaterials erwiesen. Die Differenzierung in einzelne Analyseschritte und die Orientierung an Ablaufmodellen, die von der Verfahrensweise der qualitativen Inhaltsanalyse ermöglicht werden, erlaubten eine methodisch kontrollierte Erstellung des Interviewleitfadens sowie des Auswertungsablaufes und tragen ausserdem zur Erfüllung wissenschaftlicher Gütekriterien bei (vgl. Mayring 2010, S. 123).
Allerdings erwies sich das deduktiv entwickelte Kategoriensystem als Herausforderung. Teilweise war es schwierig, Aussagen eindeutig einer Kategorie zuzuordnen, da sie sich auf mehrere Kategorien beziehen. Dies, obwohl die Kategorien und ihre Definitionen während des Auswertungsprozesses mehrmals geprüft, überarbeitet und angepasst wurden. Der Autor hat allerdings trotz diesen Massnahmen immer noch das Gefühl, dass die gewählten Kategorien sehr miteinander zusammenhängen und demnach nicht vollständig disjunkt sind. Es konnten aber dennoch zahlreiche Erkenntnisse aus den Äusserungen der Befragten gewonnen werden, die zur Beantwortung der Forschungsfrage hilfreich waren.

Bezüglich der Reliabilität und Validität der Daten wäre es von Vorteil gewesen, Kategorien, Codierungen und Interpretationen in einem Forschungszirkel zu diskutieren, was jedoch im Zuge dieser Untersuchung nicht möglich war (vgl. Mayring 2002, S. 141 ff.). Diese klassischen Gütekriterien für empirische Forschungsarbeiten finden auch bei der qualitativen Inhaltsanalyse Anwendung, greifen allerdings zu kurz. Die qualitative Forschungslogik geht davon aus, dass sich die situativen Bedingungen stetig verändern. Daher müssen für qualitative Forschungsarbeiten spezifische Gütekriterien angewendet werden, die sich folgendermassen zusammensetzen: Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand und kommunikative Validierung (vgl. Mayring 2002, S. 141 ff.).
Häufig erläuterten die Befragten beispielsweise, was ihnen „gefällt“, was sie „wichtig finden“ oder „schätzen“ und was für sie von „Bedeutung“ ist. Das Wort „Zufriedenheit“ wird nur selten so direkt verwendet. Hinsichtlich der kommunikativen Validierung spie-

len in Interviews individuelle und wechselseitige Interpretationen von Aussagen eine grosse Rolle. Um falsche Interpretationen zu vermeiden und sicherzustellen, dass die Erläuterungen der Interviewten im Zusammenhang mit der Zufriedenheit stehen, spielte der Forschende die transkribierten Interviews den jeweiligen Führungspersonen zur kommunikativen Validierung zurück. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass die Transkriptionen in Einklang mit der Sichtweise der Interviewpartner stehen und keine Missverständnisse oder Fehlinterpretationen vorliegen (vgl. Flick 1995, S. 168; vgl. Mayring 2002, S. 144 ff.).

Diese Arbeit wird den genannten spezifischen Gütekriterien qualitativer Forschungsarbeiten gerecht, obschon sie auch Limitationen aufweist, die im folgenden Abschnitt beleuchtet werden.

4.4. Limitationen

Diese Arbeit unterliegt auch einigen Limitationen. So bleiben dem Forscher aufgrund seiner Aussenperspektive während Interviews, durch die er zwar Routinen und Selbstverständlichkeiten der Befragten erkennen kann, gewisse Einblicke verwehrt (vgl. Flick 1995, S. 154). Die Erkenntnisse aus der Einzelfallstudie der vorliegenden Arbeit basieren auf einer kleinen Stichprobe eines einzelnen Unternehmens und können daher nicht oder nur mit grösster Vorsicht generalisiert werden (vgl. Yin 1994, S. 9 ff.). Zwar ist die uneingeschränkte Übertragung der Ergebnisse dieser Fallstudie auf andere Kontexte nicht möglich, wohl aber eine Übernahme von praktischem Wissen und somit von Lerneffekten (vgl. Flyvbjerg 2011, S. 305). Eine Aussage darüber, inwieweit die kontextbezogenen Resultate dieser Fallstudie auf Führungskräfte anderer Unternehmen zutreffen, ist somit nicht möglich (vgl. Flyvbjerg 2011, S. 314).

In Unternehmen mit unterschiedlichen Führungspersönlichkeiten, Raumkonzepten, Routinen und Kulturen könnten andere Ergebnisse auftreten. Zudem kann dasselbe Raumkonzept von Unternehmen auf unterschiedliche Arten ausgestaltet und umgesetzt werden. Ob die vorliegenden Ergebnisse auch unter diesen Umständen zutreffen würden, bleibt offen. Ausserdem ist nicht auszuschliessen, dass die gewonnenen Erkenntnisse von der verwendeten Forschungsmethodik abhängen und demnach diese Untersuchung unter Verwendung einer anderen Forschungsmethode mit verschiedenen Schwerpunkten, unterschiedliche Schlussfolgerungen hervorgebracht hätte.

Die Analyse basiert nur auf Interviews, zu denen es anzumerken gibt, dass aufgrund der Befragung und der Tonbandaufnahme von einer Beeinflussung der teilnehmenden Personen ausgegangen werden muss, wodurch bestimmte Themen gemieden oder nur zu-

rückhaltend kommentiert wurden (vgl. Mieg/ Brunner 2001, S. 4). Dieser Einfluss subtiler Verhaltensänderungen ist in der Literatur allerdings bekannt und wird als Pygmalion-Effekt oder Rosenthal-Effekt bezeichnet (vgl. Bortz/ Döring 1995, S. 82).
Diese Arbeit beschränkt sich auf die Analyse der Wirkung von Raumcharakteristika unterschiedlicher Büroraumkonzepten auf die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungspersonen. Im Zuge der Auswertung wurde allerdings ersichtlich, dass die Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungspersonen auch von bestehenden Routinen und kulturellen Aspekten beeinflusst wird.
Eine vollumfängliche Analyse sämtlicher Wirkfaktoren hätte allerdings den Rahmen dieser Arbeit gesprengt.

4.5. Ausblick

Auch in Zukunft werden sich Unternehmen mit den Themen der Zufriedenheit von Mitarbeitern und der Gestaltung von Büroräumlichkeiten auseinandersetzen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Für die Wissenschaft wird es daher auch weiterhin von Bedeutung sein, den Zusammenhang zwischen Büroräumen und Zufriedenheit deren Nutzer noch fundierter zu verstehen.
Diese Arbeit analysiert lediglich den Einfluss von unterschiedlichen Charakteristika der Büroräume auf die Zufriedenheit von Führungspersonen. Es wäre jedoch ebenfalls interessant zu wissen, ob sich gewisse Faktoren des Arbeitsraumes stärker auf die Zufriedenheit von Führungspersonen auswirken als andere und ob dadurch allfällige Defizite ausgeglichen werden könnten. Ein spannender Ansatz für weiterführende Arbeiten wäre die Untersuchung von Routinen und kulturellen Aspekten in Arbeitsräumen und deren Einflüsse auf die Wirkfaktoren der Arbeitsplatzzufriedenheit von Führungspersonen. Ausserdem könnten dabei auch verschiedene Kulturtypen und deren Wirkungen untersucht werden. Gerade im Kontext von Privatheit und sozialer Interaktionen in Büroräumen wäre es interessant zu wissen, welchen Einfluss Routinen und Unternehmenskulturen auf die Zufriedenheit mit den Büroräumlichkeiten haben. Ebenfalls von Interesse könnten die Wirkungen von arbeitsorganisatorischen Massnahmen in Arbeitsräumen auf die Zufriedenheit von Büronutzern sein. Zudem könnte diese Untersuchung anhand eines weiteren Unternehmens der gleichen oder einer anderen Branche durchgeführt werden, mit dem Ziel, die Ergebnisse daraufhin mit denjenigen dieser Studie zu vergleichen. Dadurch könnten die Erkenntnisse dieser Arbeit sinnvoll ergänzt werden.

Des Weiteren wären auch Untersuchungen in diesem Themengebiet mit verschiedenen Forschungsmethoden spannend. Mittels teilnehmender oder nicht-teilnehmender Beobachtung könnte man versuchen, Routinen und kulturelle Aspekte zu erkennen und die beschränkten Einblicke bei Interviews offen zu legen. Zur Erzeugung von generalisierbaren Ergebnissen sind neben weiterführenden qualitativen Analysen auch quantitative Erhebungen mit einer grösseren Teilnehmerzahl denkbar.

Ausserdem wäre es interessant, den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Gestaltung der Büroräumlichkeiten und daraus folgend ebenfalls deren Wirkung auf die Arbeitsplatzzufriedenheit von Mitarbeitenden zu untersuchen.

Literaturverzeichnis

Alderfer, C. P. (1969): An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance, 4(2), S. 142-175.

Alleen, T. J./ Fustfeld, A. R. (1975): Research laboratory architecture and the structure of communications, R&D Management 5(2), S. 153-164.

Allgood, S./ Farrell, K. A. (2003): The Match between CEO and Firm, Journal of Business 76(2), S. 317-341.

Atchison, T. A. (1999): The myths of employee satisfaction, Healthcare Executive 14(2), S. 18-23.

Badura, B./ Vetter, C. (2003): „Work-Life-Blance“ – Herausforderung für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat, in: Badura, B./ Schnellschmidt, H./ Vetter, C. (Hrsg.) (2003): Fehlzeiten-Report 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life- Balance. Berlin: Springer-Verlag, S. 1–19.

Becker, F. D. (1981): Work space: Creating environments in organizations. New York: Praeger.

Blatter, J./ Janning, F./ Wagemann, C. (2007): Qualitative Politikanalyse: Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Blum, M. L./ Naylor, J. C. (1968): Industrial Psychology. New York: Harper & Row.

Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung (Qualitative Sozialforschung). Wiesbaden: Springer VS.

Bortz, J./ Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation (2nd edition). Berlin: Springer.

Boutellier, R./ Ullmann, F./ Schreiber, J./ Naef, R. (2008): Impact of office layout on communication in a sience-driven business, R&D Management 38(4), S. 372–391.

Brennan, A./ Chugh, J. S./ Kline, T. (2002): Traditional versus open office design: A longitudinal field study, Environment and Behavior 34(3), S. 279-299.

Brookes, M. J./ Kaplan, A. (1972): The office environment: Space planning and affective behavior, Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society 14(5), S. 373-391.

Bruggemann, A. (1974): Zur Unterscheidung verschiedener Formen von ‚Arbeitszufriedenheit’, Arbeit und Leistung 28(11), S. 281-284.

Bruggemann, A./ Groskurth, A./ Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern: Verlag Hans Huber.

Campbell, J. P./ Pritchard, R. D. (1976): Motivation theory in industrial and organizational psychology, in: Dunnette M. D. (Hrsg.) (1976): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, IL: Rand McNally, S. 33-60.

Collins, M./ Brown, B./ Bowman, K./ Carkeet, A. (1990): Workstation variables and visual discomfort associated with VDTs, Applied Ergonomics 21(2), S. 157-161.

Cooper C. L./ Robertson I. T. (1986): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chichester: Wiley.

Danielsson C. B./ Bodin, L. (2008): Office type in relation to health, wellbeing, and job satisfaction among employees, Environment and Behavior 40(5), S. 636–668.

De Croon, E. M./ Sluiter, J. K./ Kuijer, P. P./ Frings-Dresen, M. H. W. (2005): The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature, Ergonomics 48(2), S. 119–134.

Dormann, C./ Zapf, D. (2001): Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities, Journal of Organizational Behavior 22(5), S. 483-504.

Dunnette, M. D. (1976): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, IL: Rand McNally.

Ehlers, I. L./ Greisle, A./ Hube, G./ Kelter, J./ Rieck, A. (2003): Die entscheidenden Einflussgrössen auf die Performance im Büro, in: Spath, D./ Kern, P. (Hrsg.) (2003): Zukunftsoffensive Office 21 – Mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten, Auflage 2003. Köln: vgs-Verlagsgesellschaft, S. 54-171.

Engel, J. (2014): Analyse immobilienspezifischer Einflussfaktoren auf die Arbeitsplatz-Zufriedenheit mit speziellem Fokus auf die Lagefaktoren von Bürogebäuden für Dienstleistungsunternehmen der ICT-Branche mit nonterritorialen Multi-Space- Offices. Working Paper.

Elsbach, K. D. (2003): Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space, Administrative Science Quarterly 48(4), S. 622–654.

Evans, G. W. (1979): Behavioral and physiological consequences of crowding in humans, Journal of Applied Social Psychology 9(1), S. 27-46.

Farrenkopf, T./ Roth, V. (1980): The university faculty office as an environment, Environment and Behavior 12(4), S. 467-477.

Favre, O. (2011): Arbeitsraum und Individuum – Eine qualitativ-explorative Studie zu den Wirk- und Einflussfaktoren des Multi Space Office. Working Paper.

Fischer, G. N. (1990): Psychologie des Arbeitsraumes. Frankfurt/Main: Campus.

Fischer, L. (1989): Strukturen der Arbeitszufriedenheit- Zur Analyse individueller Bezugssysteme. Göttingen: Hogrefe.

Fischer, L./ Fischer, O. (2005): Arbeitszufriedenheit, neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie, Wirtschaftspsychologie 7(1), S. 5–20.

Flade, A. (2008): Architektur - psychologisch betrachtet, 1. Auflage, Bern: Huber.

Flick, U. (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses, in: Flick, U./ Kardorff, E. V./ Keupp, H./ Rosenstiel, L. v./ Wolff, S. (Hrsg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl.. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union, S. 147-173.

Flick, U./ Kardorff, E. v./ Steinke, I. (2000): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, U./ Kardorff, E. V./ Steinke, I. (Hrsg.) (2000): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. (Orig.-Ausg. ed., Vol. 55628, Rowohlts Enzyklopädie). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 13–29.

Flick, U./ Kardorff, E. v./ Steinke, I. (Hrsg.) (2000): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. (Orig.-Ausg. ed., Vol. 55628, Rowohlts Enzyklopädie). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Flyvbjerg, B. (2011): Case Study, in: Denzin, N. K. (Hrsg.) (2011): The Sage handbook of qualitative research. Thousand Oaks, Calif; Sage, S. 301–316.

Früh, G. (2015): Analyse immobilienspezifischer Einflussfaktoren auf die Arbeitsplatzzufriedenheit des wissenschaftlichen Spitzenpersonals an universitären Schweizer Hochschulen auf den Ebenen Lage, Objekt, Raum. Working Paper.

Gebert, D./ Rosenstiel, L. v. (2002): Organisationspsychologie: Person und Organisation. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Gerhardt, U. (1995): Typenbildung, in: Flick, U./ Kardorff, E. V./ Keupp, H./ Rosenstiel, L. v./ Wolff, S. (Hrsg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl.. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union, S. 435-439.

Gifford, R. (2007): Environmental Psychology: Principles and practice, 4. Auflage. Colville: Optimal Books.

Gläser, J./ Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gläser, J./ Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (3. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Goodrich, R. (1979): How people perceive their office environment. New York: Citibank.

Gottschalk, O. (1994): Verwaltungsbauten: flexibel, kommunikativ, nutzerorientiert. (4. völlig neuberarb. Aufl.). Wiesbaden: Bauverlag.

Grund, M. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern. Wiesbaden: Gabler.

Hackman, J. R./ Oldham, G. R. (1975): Development of the job diagnostic survey, Journal of Applied Psychology 60(2), S. 159-170.

Hales, T. R./ Sauter, S. L./ Peterson, M. R./ Fine, L./ Putz-Anderson, V./ Schleifer, L. R./ Ochs, T. T./ Bernard B. P. (1994): Musculoskeletal disorders among visual display terminal users in a telecommunications company, Ergonomics 37(10), S. 1603-1621.

Hedge, A. (1982): The Open-Plan Office: A Systematic Investigation of Employee Reactions to Their Work Environment, Environment and Behavior 14(5), S. 519-542.

Helfferich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Hamburg: VS- Verlag.

Herzberg, F./ Mausner, B./ Synderman, B. (1959): The Motivation to Work (2nd edition). New York: Wiley.

Hopf, C. (1991): Qualitative Interviews – ein Überblick, in: Flick, U./ Kardorff, E. V./ Steinke, I. (Hrsg.) (2000): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. (Orig.-Ausg. ed., Vol. 55628, Rowohlts Enzyklopädie). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 349–360.

Hopf, C. (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. in: Flick, U./ Kardorff, E. V./ Keupp, H./ Rosenstiel, L. v./ Wolff, S. (Hrsg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl.. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union, S. 177-182.

Hoppock, R. (1935): Job satisfaction. New York: Harper.

Jacquemin, A. (2010): Was hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Call-Center Agenten? Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Kaarlela-Tuomaala, A./ Helenius, R./ Keskinen, E./ Hongisto, V. (2009): Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices: longitudinal study during relocation, Ergonomics 52(11), S. 1423-1444.

Kirchler, E./ Hölzl, E. (2002): Arbeitsgestaltung in Organisationen. (Vol. 3, Arbeits- und Organisationspsychologie). Wien: Facultas WUV.

Klaffke M. (2014): Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.

Kleinbeck, U. (1996): Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung. Weinheim: Juventa.

Kleibrink, M. (2011): Die Welt der Büroarbeit im Wandel – Nutzungsstrategien und Wahlfreiheiten, in: Schittich C. (Hrsg.) (2011): Arbeitswelten: Raumkonzepte, Nutzungsstrategien, Kommunikation. München: Edition DETAIL, S. 11–17.

Knirsch, J. (2002): Büroräume Bürohäuser: Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro? (2. vollst. überarb. Aufl.). Leinfelden-Echterdingen: Koch.

Kowal S./ O'Connell D. C. (1995): Zur Transkription von Gesprächen, in: Flick, U./ Kardorff, E. V./ Steinke, I. (Hrsg.) (2000): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. (Orig.-Ausg. ed., Vol. 55628, Rowohlts Enzyklopädie). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 437-447.

Kraemer (Gebrüder) AG (1977): Open plan offices: New ideas, experience and improvements. London: McGraw-Hill Book Company.

Krause, A./ Dunckel, H. (2003): Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit: Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 47(4), S. 182-193.

Kuckartz, U. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (1. Aufl.). Weinheim: Beltz, Juventa.

Kühl, S./ Strodtholz, P./ Taffertshofer, A. (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick, in: Kühl, S./ Strodtholz, P./ Taffertshofer, A. (Hrsg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-27.

Künstlerlexikon Saar: http://www.kuenstlerlexikonsaar.de/uploads/pics/1223_7_B006.jpg, besucht am 12.05.2016.

Kupritz, V. (2001): Aging worker perceptions about design and privacy needs for work, Journal of Architectural and Planning Research 18(1), S. 13-22.

Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2, Methoden und Techniken, 3. Aufl.. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.

Lawler, E. E. (1973): Motivation in work organizations. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Leather, P./ Pyrgas, M./ Beale, D./ Lawrence, C. (1998): Windows in the workplace sunlight, view, and occupational stress, Environment and Behavior 30(6), S. 739-762.

Lee, S. Y./ Brand, J. L. (2005): Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes, Journal of Environmental Psychology 25(3), S. 323–333.

Lee, S. Y./ Brand, J. L. (2010): Can personal control over the physical environment ease distractions in office workplaces, Ergonomics 53(3), S. 324-335.

Leitmanová, I. F. (2005): Analyse ausgewählter Faktoren der Arbeitszufriedenheit in der Tschechischen Republik, Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie 13, S. 225–236.

Locke, E. A. (1969): What is job satisfaction?, Organizational behavior and human performance 4(4), S. 309- 336.

Locke, E./ Henne, D. (1986): Work motivation theories, in: Cooper C. L./ Robertson I. T. (Hrsg.) (1986): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chichester: Wiley, S. 1-35.

Lorenz, D. (2002): Büro nach Mass, aktuelle Büroformen im Vergleich, in: Knirsch J. (Hrsg.) (2002): Büroräume Bürohäuser: Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro? (2 überarbeitete und erweiterte Auflage). Leinfelden-Echterdingen: Verlagsanstalt Alexander Koch, S. 58-70.

Maslow, A. H. (1954): Motivation and Personality. New York: Harper & Row.

Mayring, P. (1985): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Jüttemann, G. (Hrsg.) (1985): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim und Basel: Beltz, S. 187-211.

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (5. Aufl. ed., Beltz Studium). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (11., aktualisierte und überarbeitete. Aufl. ed., Beltz Pädagogik).Weinheim: Beltz.

McClelland, D. C./ Atkinson, J. W./ Clark, R. W./ Lowell, E. L. (1953): The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts.

Meffert, H./ Schwetje, T. (1999): Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel, Planung und Analyse 26(5), S. 44-49.

Mertel, B. (2006): Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives, Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Meuser, M./ Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur Methodendiskussion, in: Garz, D./ Kraimer, K. (Hrsg.) (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441-471.

Meuser, M./ Nagel, U. (1994): ExpertInnenwissen und ExpertInneninterview, in: Hitzler, R./ Honer, A./ Maeder, C. (Hrsg.) (1994): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 180–192.

Meuser, M./ Nagel, U. (1997): Das ExpertInneninterview. Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, B./ Prengel, A. (Hrsg.) (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München: Juventa, S. 481-491.

Meyer-Ferreira, P. (2010): Human Capital strategisch einsetzen: Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis. Köln: Luchterhand.

Mieg, H. A./ Brunner, B. (2001): Experteninterviews (MUB Working Paper 6). Professur für Mensch-Umwelt-Beziehungen, ETH Zürich.

Moleski, W. H./ Lang, J. T. (1982): Organizational needs and human values in office planning, Environment and Behavior 14(3), S. 319-332.

Nemecek, J./ Grandjean, E. (1973): Results of an ergonomic investigation of large-space offices: Human Factors, The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society 15(2), S. 111-124.

Neuberger, O./ Allerbeck, M. (1976): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (AAB)“. Bern: Huber.

Oldham, G. R. (1988): Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions: a quasi-experiment, Journal of Applied Psychology 73(2), S. 253-258.

Oldham, G. R./ Brass, D. J. (1979): Employee reactions to an open plan office – A naturally occurring quasi-experiment, Administrative Science Quarterly 24(2), S. 267-284.

Oldham, G. R./ Fried, Y. (1987): Employee reactions to workspace characteristics, Journal of Applied Psychology 72(1), S. 75-80.

Ommen, I. (2011): Die Einführung eines Patientendatenmanagementsystems (PDMS) und dessen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Ärzten und Pflegekräften einer perioperativen Intensivstation, Dissertation, Universität Rostock.

O'Reilly, C. A./ Chatman, J./ Caldwell, D. F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparision Approach to Assessing Person-Organisation Fit, Academy of Management Journal 34(3), S. 487–516.

Parsons, H. M. (1976): Work environments, in: Altman I./ Wohlwill J. F. (Hrsg.) (1976): Human Behavior and Environment: Advances in Theory and Research (Vol. 1). New York: Plenum Press, S. 163-211.

Pawlow, I. P. (1928): Lectures on conditioned reflexes: Twenty-five years of objective studies of higher nervous activity (behaviour of animals), Vol.1. New York: International Publishers.

Porter, L. W./ Lawler, E. E. (1968): Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Illinois: RD Irwin.

Riek, A. (2011): Beitrag zur Gestaltung von Arbeitsumgebungen für die Wissensarbeit. Heimsheim: Jost-Jetter Verlag.

Schittich, C. (2011): Arbeitswelten: Raumkonzepte, Nutzungsstrategien, Kommunikation. München: Edition DETAIL.

Schuler, H. (1993): Organisationspsychologie, 1. Auflage. Bern: Huber.

Schuler, H. (1995): Lehrbuch Organisationspsychologie. Göttingen: Verlag Hans Huber.

Six, B./ Felfe, J. (2004): Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext, in: Schuler, H. (Hrsg.) (2004): Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie 3, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 3. Göttingen: Hogrefe, S. 597–672.

Smith, P. C./ Kendall, L. M./ Hucir, C. L. (1969): The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy of study of attitudes. Chicago: Rand McNally.

Spath, D./ Kern, P. (2003): Zukunftsoffensive Office 21 – Mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten, Auflage 2003. Köln: vgs-Verlagsgesellschaft.

Sturman, M. C./ Walsh, K./ Cheramie, R. A. (2008): The Value of Human Capital Specificity Versus Transferability, Journal of Management 34(2), S. 290–316.

Styhre, A./ Sundgren, M. (2005): Managing Creativity in Organizations: Critique and Practices. New York: Palgrave Macmillan.

Sundstrom, E./ Town, J. P./ Rice, R. W./ Osborn, D. P./ Brill, M. (1994): Office noise, satisfaction, and performance, Environment and Behavior 26(2), S. 195-222.

Sundstrom, E./ Burt, R. E./ Kamp, D. (1980): Privacy at work: architectural correlates of job satisfaction and job performance, Academy of Management Journal 23(1), S. 101-117.

Sundstrom, E./ Herbert, R. K./ Brown, D. W. (1982): Privacy and communication in an open-plan office: A case study, Environment and Behavior 14(3), S. 379-394.

Sust, C. A./ Lorenz, D./ Schleif, H.-D./ Schubert, P./ Utsch, A. (2002): Callcenter-Design - arbeitswissenschaftliche Planung und Gestaltung von Callcentern, 1. Auflage. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht, Fb 954).

Thom, N. (2002): Wechseln können, aber bleiben wollen, Handelszeitung: Executive plus 141(8), S. 35.

Vogel, B. (1995): „Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt...“ - Einigen Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung, in: Brinkmann, C./ Deeke, A./ Völkel, B. (Hrsg.) (1995): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung, Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 191). Nürnberg: S. 73-84.

Vroom, V. (1964): Work and motivation. New York: Wiley.

Wegge, J./ Neuhaus, L. (2002): Emotionen bei der Büroarbeit am PC: Ein Test der „affective events“-Theorie, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 46(4), S. 173-184.

Weinert, A. B. (1992): Lehrbuch der Organisationspsychologie, 3. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Weinert, A. B. (1998): Organisationspsychologie, 4. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Wilson, T. P. (1973): Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.) (1981): Alltagswissen und gesellschaftliche Wirklichkeit. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 54-79.

Windlinger, L./ Konkol, J./ Schanné, F./ Sesboüé, S./ Neck, R. (2014): Gesundheitsförderliche Büroräume: Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess. Gesundheitsförderung Schweiz Bericht 4, Bern und Lausanne.

Windlinger, L./ Zäch, N. (2007): Wahrnehmungen von Belastungen und Wohlbefinden bei unterschiedlichen Büroformen, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 61(2), S. 77–85.

Wineman, J. D. (1982): Office design and evaluation: An overview, Environment and Behavior 14(3), S. 271-298.

Winter, S. (2005): Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrebenen-analytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung, Dissertation, Universität Mannheim.

World Health Organization (WHO) (2014): Verfassung der Weltgesundheitsorganisation 0.810.1, S. 1, Stand 15.05.2016.

Yin, R. K. (1994): Case study research: Design and methods (Second ed., Vol. 5, Ed. 2, Applied social research methods series). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Yukl, G. A./ Wexley, N. (1971): Readings in organizational and industrial psychology. New York: Oxford University Press.

Zalesny, M. D./ Farace, R. V. (1987): Traditional versus open offices: A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives, Academy of Management Journal 30(2), S. 240-259.

Anhang – Inhaltsverzeichnis

Anhang 1: Entstehungstheorien der Arbeitszufriedenheit 76

Anhang 2: Einverständniserklärung 77

Anhang 3: Kurzfragebogen zu soziodemografischen Merkmalen 78

Anhang 4: Interviewleitfaden für den Pretest 79

Anhang 5: Interviewleitfaden 82

Anhang 6: Skizzierte Grundrisse der Büroräumlichkeiten 86

Anhang 7: Transkribierte Interviews 91

Anhang 8: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse 92

Anhang 9: Kategoriensystem 93

Anhang 10: Kategoriensystem mit codierten Textteilen der Interviews 96

Anhang 1: Entstehungstheorien der Arbeitszufriedenheit

Entstehungstheorien zur Arbeitszufriedenheit	
Inhaltstheorien	**Prozesstheorien**
• Theorie der gelernten Bedürfnisse / Leistungs-motivation *McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953* • Hierarchisches Motivationsmodell *Maslow (1954)* • Zwei-Faktoren-Theorie *Herzberg, Mausner & Synderman (1959)* • Existence-Relatedness-Growth-Modell (ERG) *Alderfer (1969)* • Job Characteristics-Model *Hackman & Oldham (1975)*	• VIE (Valency, Instrumentality, Expectancy) Modell *Vroom (1964)* • Motivations-Modell *Porter & Lawler (1968)* • Facet Satisfaction Model *Lawler (1973)* • Anspruchsregulationsmodell (Zürcher Modell) *Bruggemann, Grosskurth & Ulich (1975)*

Abbildung 1A: Entstehungstheorien der Arbeitszufriedenheit (Jacquemin 2010, S. 17).

Anhang 3: Kurzfragebogen zu soziodemografischen Merkmalen

Kurzfragebogen zu soziodemographischen Merkmalen

Abschliessend habe ich noch ein paar statistische Fragen zu Ihrer Person. Diese Informationen werden benötigt, um allfällige Unterschiede zwischen Personengruppen zu erkennen. Alle Angaben werden vertraulich und anonym behandelt, sodass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen gemacht werden können.

1. Altersspanne:
   - ☐ 25 bis 34 Jahre
   - ☐ 35 bis 44 Jahre
   - ☐ 45 bis 54 Jahre
   - ☐ 55 + Jahre

2. Geschlecht: ☐ weiblich ☐ männlich

3. Beschäftigungsgrad (in %): _____

4. Dienstjahre als Führungsperson im Unternehmen: _____

5. Hierarchiestufe:
   - ☐ Geschäftsleitung
   - ☐ Direktion
   - ☐ Abteilungsleiter
   - ☐ Teamleiter

6. Anzahl unterstellte Personen: Direkt: _____ Indirekt: _____

7. Anzahl unterstellte Personen im selben Bürogebäude: _____

8. Bürokonzept:
   - ☐ (Einzel-) Zellenbüro
   - ☐ (Mehrpersonen-) Zellenbüro
   - ☐ Grossraumbüro
   - ☐ Gruppenbüro
   - ☐ Kombibüro
   - ☐ Multi-Space-Büro
   - ☐ Business-Club

9. Anteil der Arbeitszeit in den Büroräumlichkeiten (in %): _____

10. Anzahl Dienstjahre in diesem Bürokonzept: _____

Anhang 4: Interviewleitfaden für den Pretest

Einstieg			
Vielen Dank, dass Du Dir für das Interview Zeit nimmst. In meiner Abschlussarbeit untersuche ich die Zufriedenheit von Führungspersonen mit ihren Büroräumlichkeiten und führe hierfür Interviews durch. Deine Erfahrungen in Bezug auf Deinen Arbeitsplatz sind für mich daher sehr wichtig. Das Interview ist als offenes Gespräch gedacht. Ich werde Fragen stellen, die zum Teil sehr offen formuliert sind. Ich bin sehr froh, wenn Du möglichst offen und ausführlich erzählst, was Dir zu den jeweiligen Themen in den Sinn kommt. Ich werde das Gespräch mit einem Tonband aufzeichnen, um es danach schriftlich festzuhalten (Transkription). Die Arbeit wird so verfasst, dass keine Rückschlüsse auf Deine Person möglich sind. Dazu habe ich eine Einverständniserklärung vorbereitet, die Du als Kopie erhältst. Hast Du noch Fragen zum Interview?			
Kategorie	**Schlüsselfrage(n)**	**Anzusprechende Punkte**	**Eventualfrage(n)**
Skizzierung des Büros	**Wie kann ich mir Deinen Arbeitsplatz vorstellen?** **Kannst Du mir den Grundriss deines Büros und den umliegenden Räumen aufzeichnen?**	• Was ist Arbeitsplatz, was Arbeitsraum? • Wo wird die meiste Zeit verbracht? • Welche Arbeiten werden wo verrichtet? • Wo findet Kontakt mit anderen Personen statt?	
Raum- und Arbeitsplatz-	**Was hast Du gedacht, als Du das erste Mal Deinen Arbeitsraum be-**	• Störfaktoren	Was gefällt Dir besonders an Deinem Büro? Was gefällt Dir weni-

anordnung	**treten hast? Was hast Du Deinem Umfeld erzählt?** **Wie hast Du den Arbeitsraum (Arbeitsplatz) an Deine Bedürfnisse angepasst?** **Was würdest Du tun, wenn Du Dein Büro nicht an deine Wünsche anpassen könntest?**	• Räumlich Enge • Auswirkungen auf Produktivität • Auswirkungen auf Zufriedenheit	ger? Warum? Gibt es die Möglichkeit, etwas zu verändern? Warum? Wie beeinflusst Dein Büro Deine Arbeitsweise? Warum? Was würdest Du an Deinem Büro verbessern? Warum?
Physikalische Grössen	**Wie würdest Du das Klima in Deinem Arbeitsraum beschreiben?**	• Geräusche • Licht • Möblierung • Ergonomie • Lärm • Wärme	Was könnte verbessert werden? Gibt es Störfaktoren?
Soziale Interaktion	**Wie erlebst Du den Kontakt mit Deinen Arbeitskollegen?** **Inwiefern unterstützt Dein Büro den persönlichen Kontakt zu Deinen Angestellten?**	• Welche Personen • Anzahl Gespräche • Länge der Gespräche	Wie ist die fachliche Kommunikation untereinander?
Privatheit	**Kannst Du Situationen beschreiben, in denen Du von anderen Mitarbei-**	• Ablenkung	Wie verhinderst Du Störungen?

	tern gestört wirst? **Welche Bedeutung hat Dein Büro für Dich in Bezug auf Deine Rolle als Vorgesetzter?** **Wie würde Dein Arbeitsplatz aussehen, wenn Du ihn selber gestalten könntest?**	• Unterbrechungen • Fragen • Statussymbol • Nähe/Distanz zu Kollegen • Privatheit • Rückzugsmöglichkeiten • Frage nach Räumen • Frage nach Licht, Möblierung, Ergonomie	Aus welchen Gründen wirst Du gestört? Warum so? Was meinst Du genau?
Abschluss			
Möchtest Du zu einem angesprochenen Punkt noch etwas ergänzen? Gibt es Themen, die Du wichtig findest und noch nicht angesprochen wurden?			
Kurzfragebogen zu den soziodemografischen Merkmalen			
Separates Blatt: „Kurzfragebogen zu soziodemografischen Merkmalen“			
Dank und Verabschiedung des Interviewpartners			

Anhang 5: Interviewleitfaden

Einstieg			
Vielen Dank, dass Sie sich für das Interview Zeit nehmen. In meiner Abschlussarbeit untersuche ich die Zufriedenheit von Führungspersonen mit ihren Büroräumlichkeiten und führe dafür Interviews durch. Ihre Erfahrungen in Bezug auf Ihren Arbeitsplatz sind für mich daher sehr wichtig. Das Interview ist als offenes Gespräch gedacht. Ich werde Fragen stellen, die sehr offen formuliert sind und bin sehr froh, wenn Sie möglichst offen und ausführlich erzählen, was Ihnen zu den jeweiligen Themen in den Sinn kommt. Alles, was Sie mir erzählen behandle ich vertraulich. Ich werde das Gespräch mit einem Tonband aufzeichnen, um es danach schriftlich festzuhalten. Alle persönlichen Aussagen (Namen, Orte etc.) werden dabei anonymisiert. Die Arbeit wird so verfasst, dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Alle persönlichen Daten sind ausschliesslich mir bekannt. Das Tonband wird zu jeder Zeit unter Verschluss gehalten und unmittelbar nach der Verschriftung vernichtet. Dazu habe ich eine Einverständniserklärung vorbereitet, die Sie als Kopie erhalten. Haben Sie noch Fragen zum Interview?			
	Schlüsselfrage(n)	**Anzusprechende Punkte**	**Eventualfrage(n)**
Skizzierung des Büros	**Wie kann ich mir Ihren Arbeitsplatz vorstellen?** **Können Sie mir den Grundriss Ihres Büros und den umliegenden Räumen aufzeichnen?**	• Was ist Arbeitsplatz, was Arbeitsraum? • Wo wird die meiste Zeit verbracht? • Welche Arbeiten werden wo verrichtet?	
Interview			
Einstiegsfrage	**Wie sieht ein normaler Arbeitstag bei Ihnen aus? Was machen Sie als erstes?**		

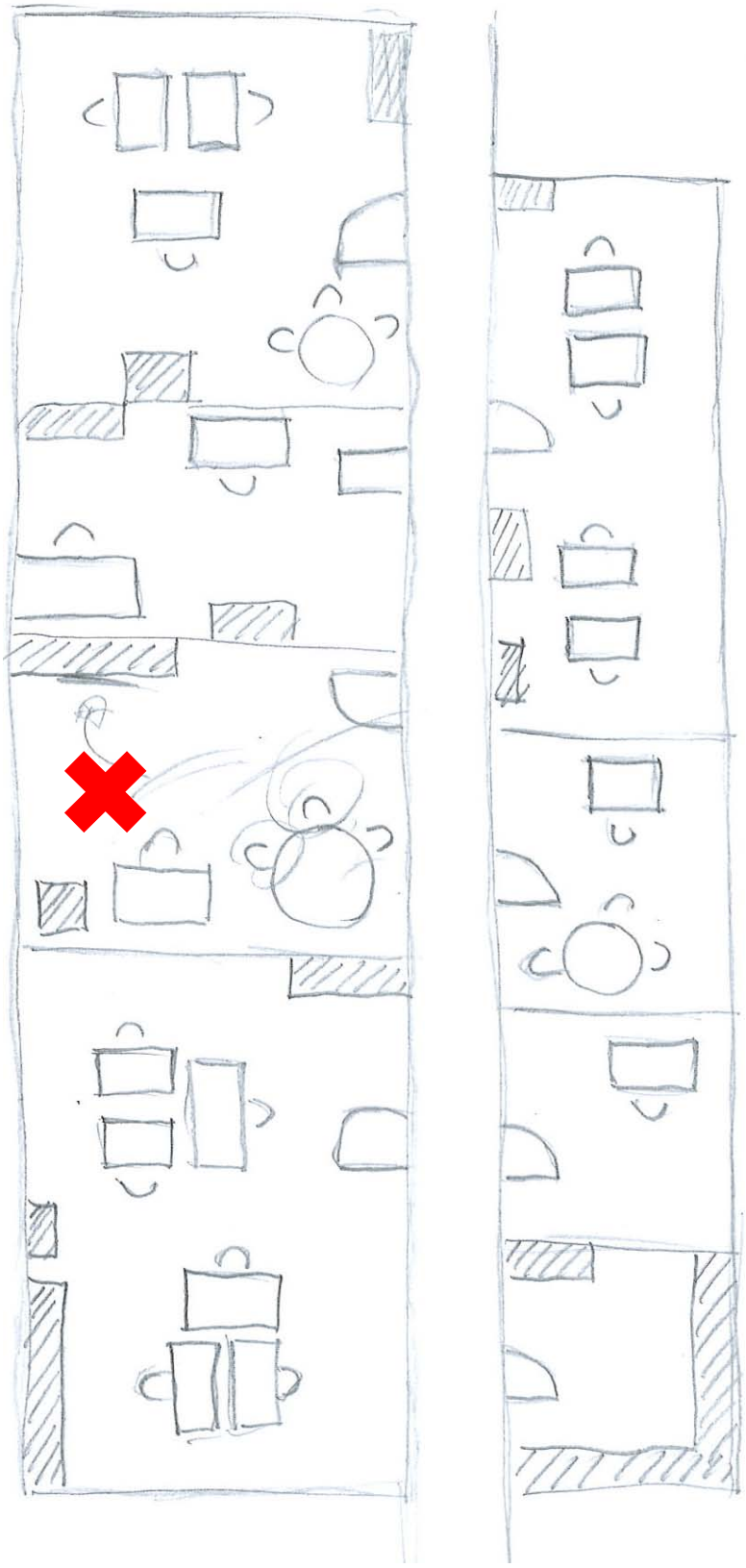
	Computer, Kaffee, E-Mails etc. Im Büro, Sitzend, stehend, telefonieren, Meetings, Termine ausser Haus etc.		
Kategorie	**Schlüsselfrage(n)**	**Anzusprechende Punkte**	**Eventualfrage(n)**
Raum- und Arbeitsplatz-anordnung	**Was haben Sie gedacht, als Sie das erste Mal Ihren Arbeitsraum betreten haben? Was haben Sie Ihrem Umfeld erzählt?** **Können Sie beschreiben, wie Sie Ihren Arbeitsraum (Arbeitsplatz) an Ihre Bedürfnisse angepasst haben?** **Welche Bedeutung hat für Sie ein personalisierter Arbeitsplatz?** **Was würden Sie tun, wenn Sie Ihr Büro nicht an Ihre Wünsche anpassen könnten?**	• Störfaktoren • Räumliche Enge • Entfaltung • **Auswirkungen auf Arbeitsweise** • **Auswirkungen auf Zufriedenheit** • Rolle von verschiedenen Faktoren des personalisierten Arbeitsplatzes bzgl. Zufriedenheit/ Produktivität/ in Stresssituationen	Was gefällt Ihnen besonders an Ihrem Büro? Was gefällt Ihnen weniger? Warum? Was würden Sie an Ihrem Büro verbessern? Warum? Gibt es die Möglichkeit, Anpassungen zu machen? Wie? Wie beeinflusst Ihr Büro Ihre Arbeitsweise? Warum?
Physikalische Grössen	**Wie würden Sie das Klima in Ihrem Arbeitsraum beschreiben?** **Sind gewisse Faktoren wichtiger als andere?**	• Geräusche • Lärm • Beleuchtung (Art) • Möblierung • Ergonomie • Temperatur	Was könnte verbessert werden? Welche Faktoren stören? Welchen Einfluss hat das Klima auf Ihre Befindlichkeit?

Soziale Interaktion	**Wie erleben Sie den Kontakt/ die Interaktion mit Ihren Arbeitskollegen?** **Inwiefern unterstützt Ihr Büro den persönlichen Kontakt zu Ihren Angestellten?**	• Welche Personen • Anzahl Gespräche • Länge der Gespräche • Themen der Gespräche • **Ort der Gespräche (wo trifft man sich)** • Art der Interaktion (informell, E-Mail etc.)	Können Sie Beispiele für erwünschte und unerwünschte Interaktionen geben? Wie ist die fachliche Kommunikation untereinander? Wodurch kennzeichnet sich der soziale Zusammenhalt zwischen Ihnen und Ihrem Team? Wird Hierarchie gelebt?
Privatheit	**Welche Bedeutung hat die akustische und visuelle Privatsphäre für Sie?** **Welche Bedeutung hat Ihr Büro für Sie hinsichtlich Ihrer Rolle als Vorgesetzter?** **Können Sie Situationen beschreiben, in denen Sie von anderen Mitarbeitern gestört werden und wie sie**	• Blickkontakt zu Mitarbeiter • **Auswirkungen auf Arbeitsweise** • **Auswirkungen auf Wohlbefinden** • Statussymbol • Ablenkung • Unterbrechungen • Fragen	Warum? Können Sie ein Beispiel nennen? Wie würden Sie reagieren, wenn sie in einem anderen Büro arbeiten müssten? Wie verhindern Sie Störungen? Aus welchen Gründen werden Sie gestört?

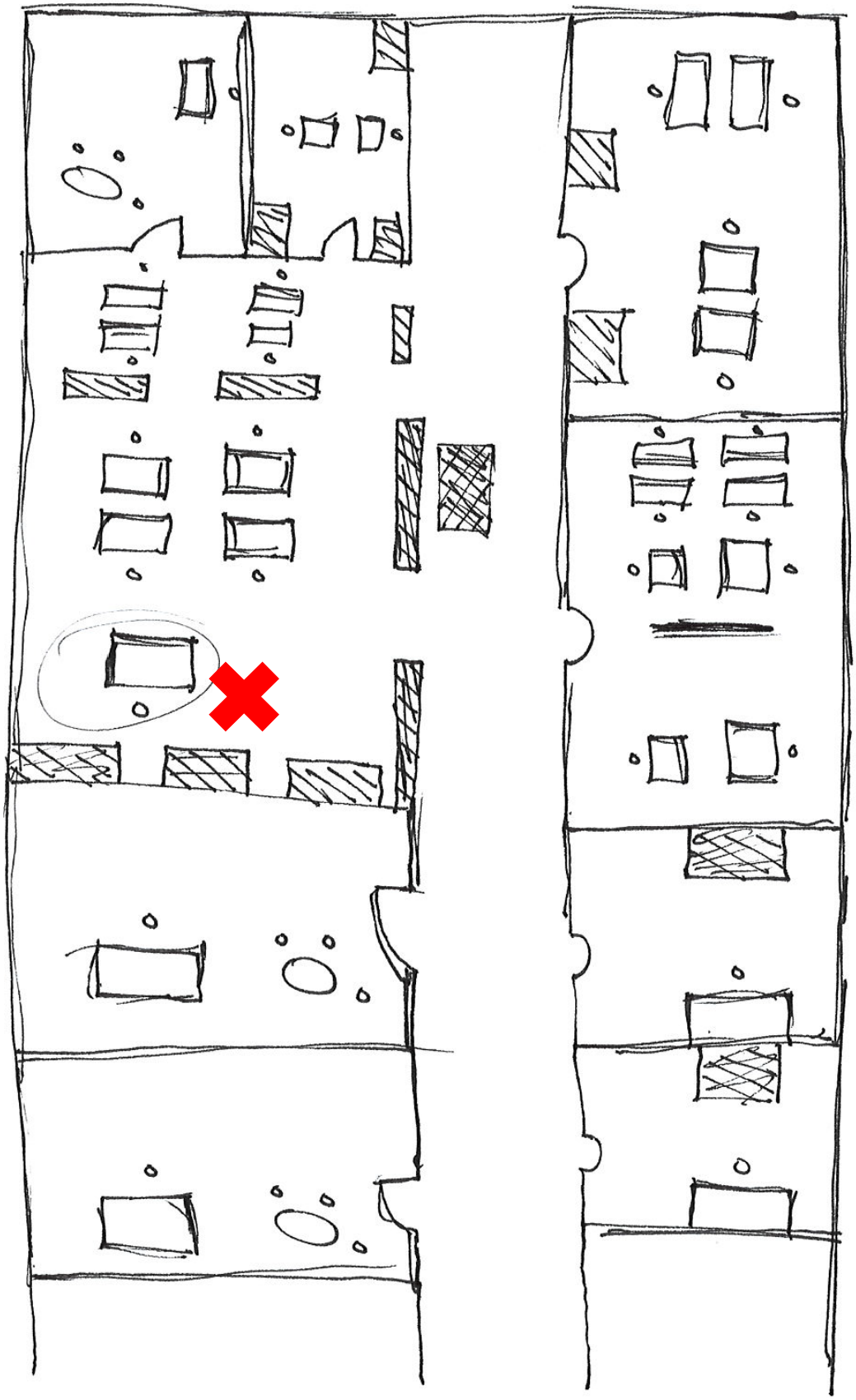
	damit umgehen? **Wie würde Ihr Arbeitsplatz aussehen, wenn Sie ihn selber gestalten könnten?**	• Nähe/Distanz zu Kollegen (Dichte) • Privatheit • Rückzugsmöglichkeiten • Frage nach Räumen • Frage nach Licht, Möblierung, Ergonomie	Warum so? Können Sie ein Beispiel nennen? Was meinen Sie genau?
Abschluss			
Möchten Sie zu einem angesprochenen Punkt noch etwas ergänzen? Gibt es Themen, die Sie wichtig finden und noch nicht angesprochen wurden?			
Kurzfragebogen zu den soziodemografischen Merkmalen			
Separates Blatt: „Kurzfragebogen zu soziodemografischen Merkmalen“			
Dank und Verabschiedung			

Anhang 6: Skizzierte Grundrisse der Büroräumlichkeiten

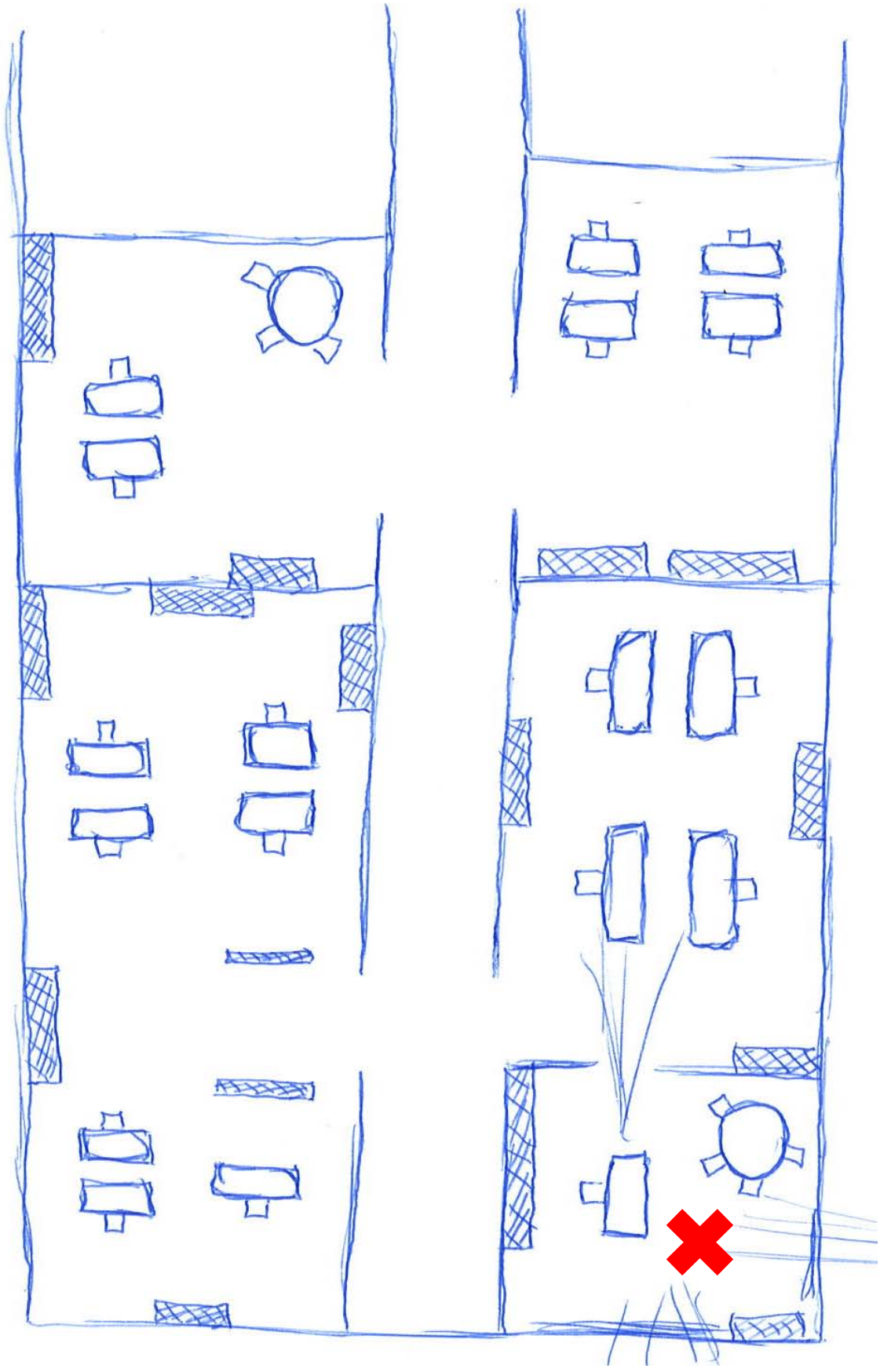
Führungsperson A:



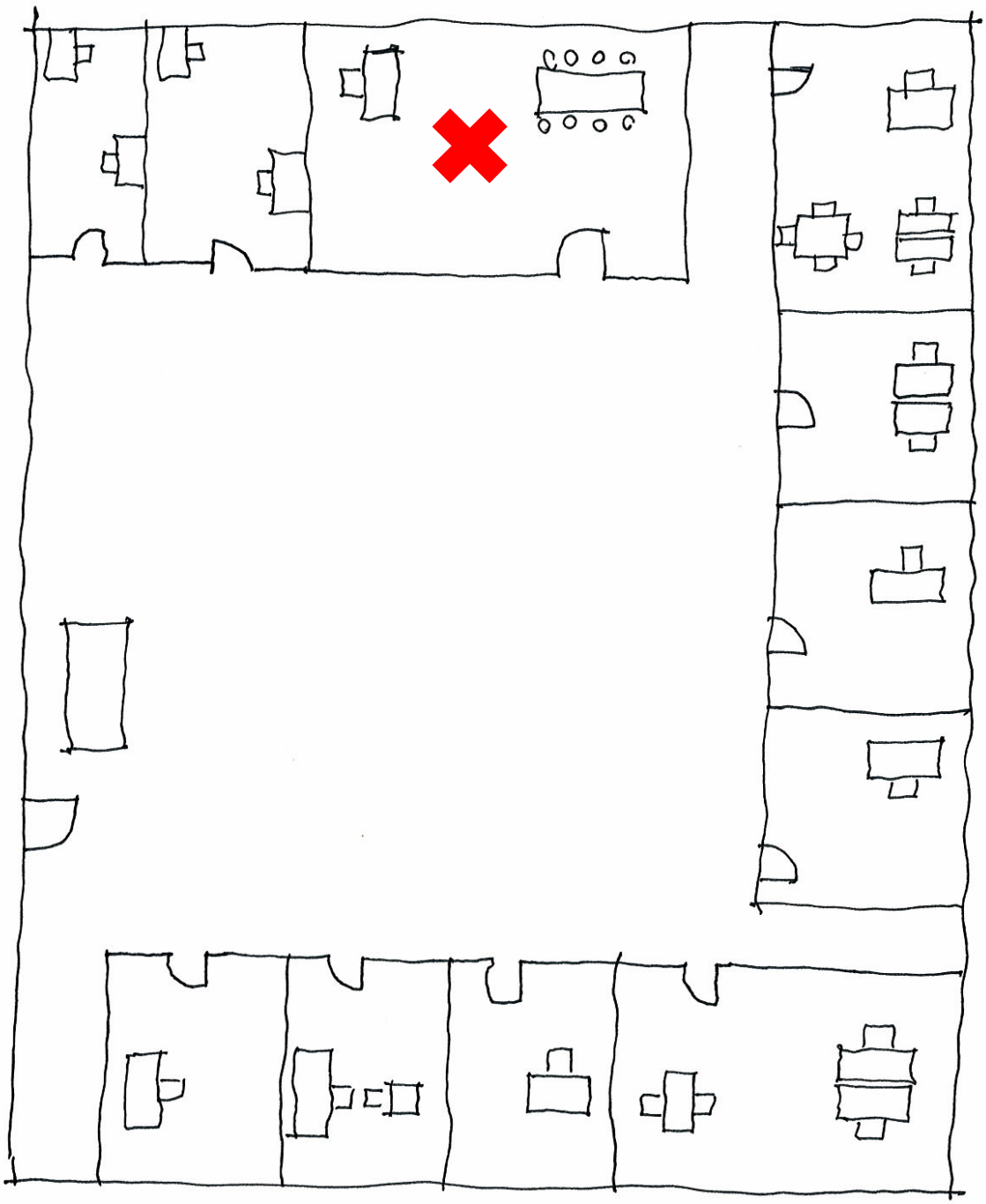
Führungsperson B:



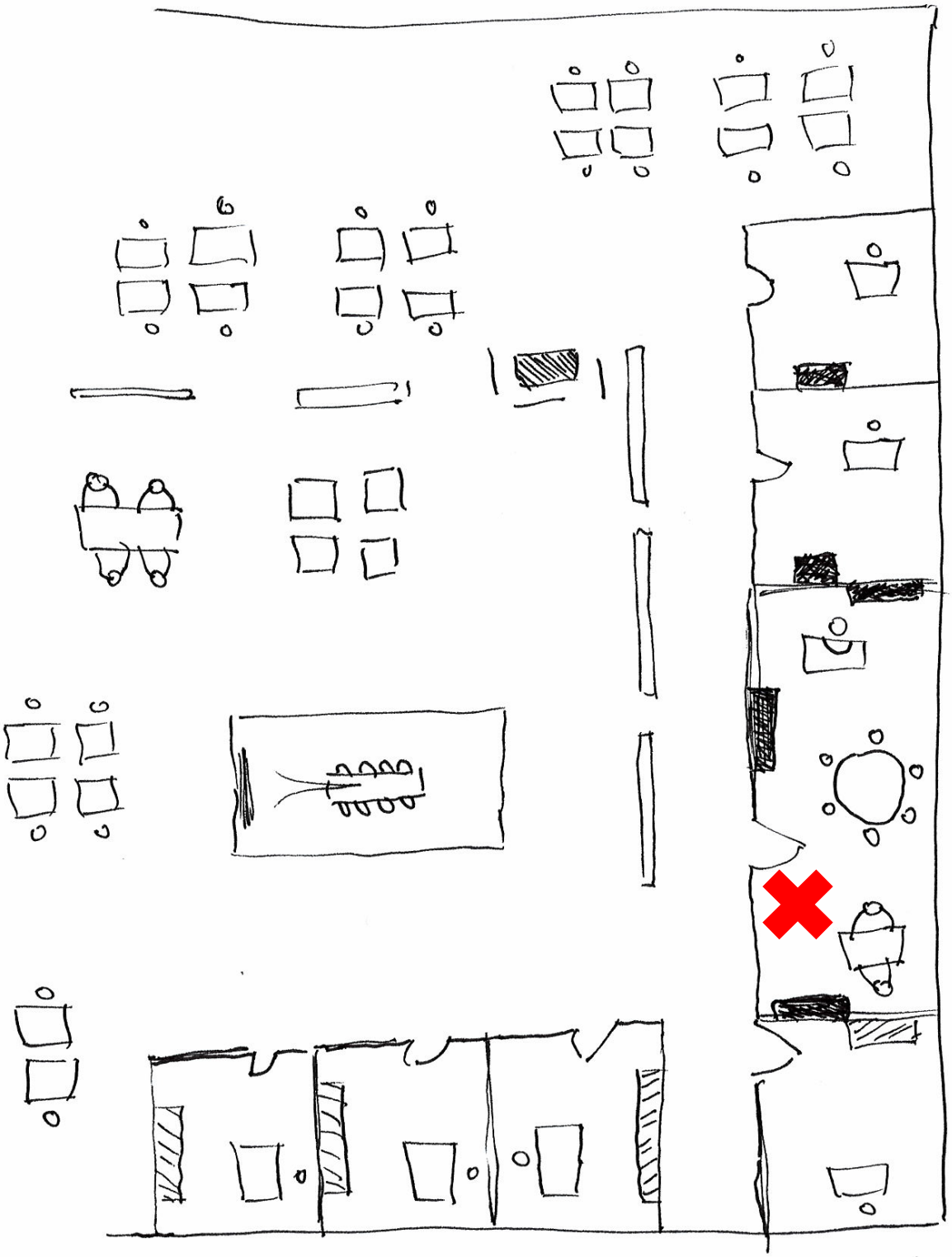
Führungsperson C:



Führungsperson D:



Führungsperson E:



Anhang 7: Transkribierte Interviews

Die transkribierten Interviews befinden sich auf der beigelegten CD.

Anhang 8: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse

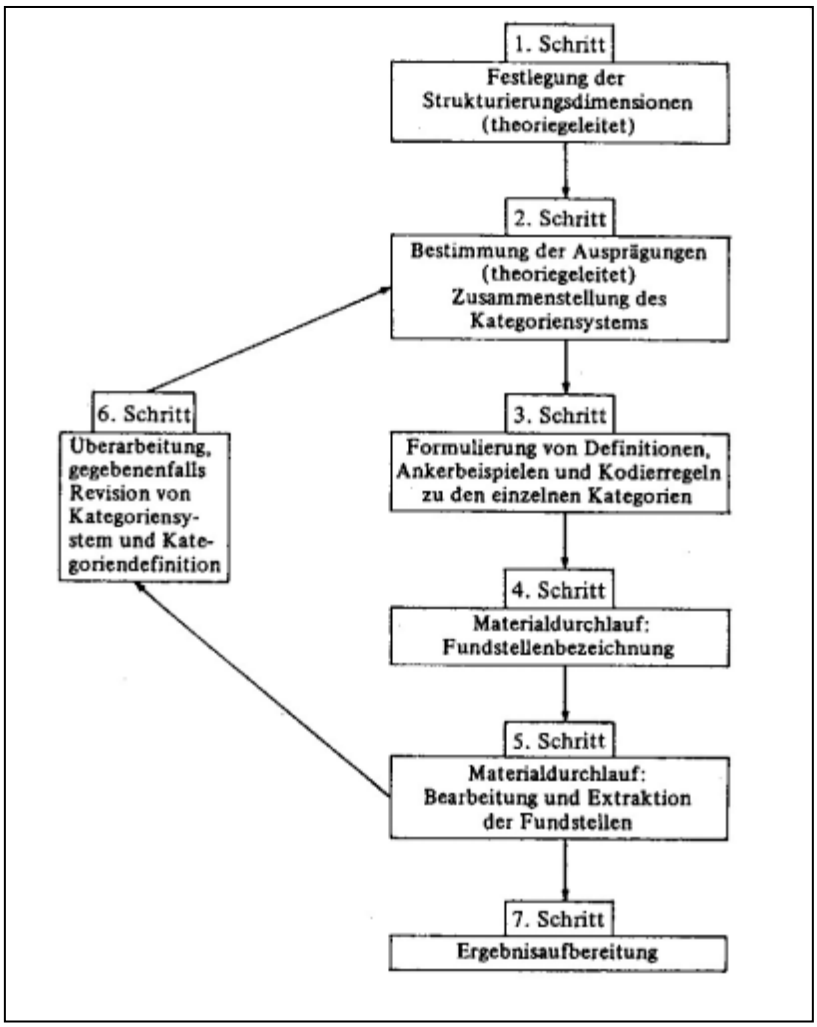


Abbildung 2A: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (1985, S. 199).

Anhang 9: Kategoriensystem

	Kategorienbezeichnung	Definition	Ankerbeispiel	Codierregel
HK 1	**Raum- und Arbeitsplatz-anordnung**	Allgemeine Aussagen zum Arbeitsraum und zum Grundriss der Büroräumlichkeiten sowie generelle Aussagen zur Bedeutung eines personalisierbaren Arbeitsraumes / Arbeitsplatzes.	„Trotz meines Einzelbüros bin ich noch nahe an meinem Team. Ihre Büros sind direkt neben meinem.“ (I. D, 185-186)	
UK 1.1	Individuelle Anpassungen	Beschreibungen, ob und wie der Arbeitsplatz bzw. der Arbeitsraum an die eigenen Bedürfnisse angepasst / personalisiert wurde und ob dies ohne Probleme möglich war.	„Ich habe einige Sachen von Bayern München an den Wänden aufgehängt, da ich ein grosser Fan bin. Dann habe ich auch ein Bild von meinen Nichten und von meiner Schwester aufgehängt und noch einige Fotos, die ich im alten Büro schon aufgehängt hatte. Das war so das, was ich angepasst habe.“ (I. A, 55-58) „Ich musste auch niemanden fragen ob es in Ordnung ist. Das ist bei uns selbstverständlich.“ (I. A, 69-70)	
UK 1.2	Bedeutung eines personalisierten Arbeitsplatzes	Bedeutung eines personalisierten Arbeitsplatzes, auch als Rolle eines Rückzugsortes und Bedeutung in Stresssituationen sowie Wirkung auf Produktivität / Arbeitsweise und Zufriedenheit.	„…da für mich ein individueller Arbeitsplatz nicht von grosser Bedeutung ist.“ (I. B, 88-89) „Diese beiden Bilder geben mir Energie, wenn ich gestresst bin und beruhigen mich, wenn ich es brauche.“ (I. D, 53-54)	
UK 1.3	Fehlende Anpassungsmöglichkeiten	Auswirkungen auf Wohlbefinden / Zufriedenheit und die Produktivität/Arbeitsweise, wenn man seinen Arbeitsplatz nicht an seine Bedürfnisse anpassen könnte.	„Ich würde mich in meinem Büro nicht wohlfühlen, wenn ich es nicht personalisieren könnte.“ (I. E, 44-45) „Ich glaube auch, dass die Gespräche und meine Kreativität viel geringerer wären, wenn ich mich nicht wohlfühlen würde.“ (I. E, 45-46)	
UK 1.4	Grundriss und Anordnung der Büroräumlichkeiten	Generelle Aussagen über Vorzüge und Schwachstellen des Arbeitsraumes innerhalb der Büroumgebung, auch als Rückzugsort o.a., beispielsweise in Stresssituationen.	„Es so gross, dass auch ein Besprechungstisch problemlos hineinpasst.“ (I. A, 26) „Der Weg zwischen mir und dem Rest des Teams ist sehr kurz.“ (I. C, 39)	Nicht explizit im Zusammenhang mit visueller und akustischer Privatheit sowie individuellen Anpassungen und sozialer Interaktion genannt. Keine Aussage über Einfluss auf Arbeitsweise / Produktivität und Wohlbefinden genannt.
UK 1.5	Einflüsse des Arbeitsraumes	Einfluss des Arbeitsraumes in Bezug auf die Arbeitsweise und Zufriedenheit / Wohlbefinden.	„Mit dem Einzelbüro bin ich zwar abgeschottet, was aber auch wichtig ist, da ich diese Zeit für mich brauche um mich zu konzentrieren.“ (I. A, 237-239) „Mir gefällt besonders die Nähe zu meinem Team.“ (I. B, 28)	Nicht explizit im Zusammenhang mit visueller und akustischer Privatheit sowie individuellen Anpassungen und sozialer Interaktion genannt.

UK 1.6	Individuelle Kontrolle über den Arbeitsplatz / Arbeitsraum	Möglichkeiten zur individuellen Kontrolle und Anpassung von Faktoren des Arbeitsraumes und deren allgemeine Wirkung auf das Individuum.	„Jeder Raum hat eigene Sonnenstoren, die ich selber bedienen kann. So kann ich die direkte Sonneneinstrahlung in mein Büro verhindern. Ich könnte auch die Temperatur ändern, was ich aber noch nie gemacht habe, da ich es angenehm finde.“ (I. A, 39-42)	Störungen durch Unterbrechungen von anderen Mitarbeitern fallen nicht in diese Kategorie. Geräuschpegel geht aber unter diese Kategorie, da physikalische Grösse.
HK 2	**Physikalische Grössen**	Allgemeine Aussagen zu klimatischen Aspekten des Arbeitsraumes. Aussagen zur ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes und zur Möblierung des Arbeitsraumes.	„Nur die Hitze und die starke Sonneneinstrahlung im Sommer sind nicht optimal.“ (I. C, 93)	
UK 2.1	Geräusch- und Lärmbelastungen	Aussagen zu Geräuschen und Lärm am Arbeitsplatz und dessen Wirkung auf das Individuum.	„Ich kann mich auch besser konzentrieren, wenn es um mich sehr ruhig ist.“ (I. A, 163-164)	
UK 2.2	Lichtverhältnisse	Aspekte der Belichtung des Arbeitsraumes und deren Wirkung auf das Individuum.	„Auch die Lichtverhältnisse finde ich gut, da mein Arbeitsplatz über eine Tageslichtquelle verfügt.“ (I. A, 38-39)	
UK 2.3	Temperatur	Aspekte der Temperatur im Arbeitsraum bzw. am Arbeitsplatz und deren Wirkung auf das Individuum.	„Im Sommer ist es natürlich viel wärmer, da muss ich Ventilatoren aufstellen.“ (I. A, 36)	
UK 2.4	Ergonomie und Möblierung	Aspekte der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Möblierung des Arbeitsraumes und deren Wirkung auf das Individuum.	„Ich habe einen höhenverstellbaren Tisch, den ich jedoch praktisch immer so einstelle, dass ich stehen kann. Das ist mir sehr wichtig, dass ich die Möglichkeit habe, meine Haltung während der Arbeit zu ändern.“ (I. B, 52-54)	
HK 3	**Soziale Interaktion**	Alle allgemeinen Aussagen zur Interaktion und Kommunikation zwischen Individuen in den Büroräumlichkeiten.	„Wenn ich aus meinem Büro gehe, dann sprechen wir vorwiegend über arbeitsbezogene Themen. Natürlich tauschen wir uns auch über private Themen aus.“ (I. C, 170-172)	
UK 3.1	Orte und Themen der Gespräche	Aussagen darüber, in welchen Räumen Interaktionen stattfinden. Beschreibungen, an welchen Orten welche Themen diskutiert werden.	„Vertrauliche Gespräche finden immer in meinem Büro statt.“ (I. A, 107-108)	
UK 3.2	Personen, Anzahl und Länge der Gespräche	Personen, mit denen interagiert wird, Anzahl der Interaktionen und Länge der jeweiligen Interaktionen.	„Bei uns gibt es weniger den spontanen Kontakt. Jeder Abteilungsleiter ist auch wieder mit seinem Team beschäftigt. Daher haben wir aber auch jeden Tag diese kurze Besprechung, in der wir uns gegenseitig informieren.“ (I. D, 92-94)	
UK 3.3	Sozialer Zusammenhalt	Aussagen zum sozialen Zusammenhalt im Team und dessen Wirkung auf die Arbeitsweise und Zufriedenheit.	„Ich glaube, es wäre auch für den Zusammenhalt weniger förderlich, wenn wir alle im gleichen Büro sässen. Keiner könnte seine Aufgabe in diesem Fall so wahrnehmen, wie er es eigentlich möchte. Dann sind alle unzufriedener.“ (I. E, 201-203)	
UK 3.4	Büro als Interaktionsförderer	Aussagen darüber, inwiefern das eigene Büro / der eigene Arbeitsplatz die Interaktion mit Mitarbeitern fördert.	„Mein Einzelbüro lässt eine grosse Spontanität bei den Gesprächsthemen zu. Ich müsste mit allen Mitarbeitern jeweils einen Termin abmachen und ein Sitzungszimmer aufsuchen. Dies selbst für sehr kurze Gespräche.“ (I. C, 113-115)	
UK 3.5	Büro als Interaktionshemmer	Aussagen darüber, inwiefern das eigene Büro / der eigene Arbeitsplatz die Interaktion mit Mitarbeitern hemmt.	„Wenn ich dann das Gefühl habe, dass alle mitreden sollten, dann müssen wir das Büro wechseln. Das ist manchmal schon mühsam.“ (I. A, 211-212)	

UK 3.6	Routinen und kulturelle Einflüsse	Generelle Aussagen zu bestehenden Kommunikations- und Interaktionsroutinen sowie eingespielte Abläufe (der Arbeitsorganisation). Äusserungen zur Rolle der Unternehmenskultur und Routinen allgemein.	„Ich möchte nochmals die Bedeutung von eingespielten Routinen herausheben. Ich denke, dass man mit einer offenen Kommunikationskultur und eingespielten Routinen auch in Einzelzimmern eine funktionierende und effiziente Kommunikation erreichen kann." (I. D, 196-198)	
HK 4	**Privatheit**	Alle allgemeinen Aussagen zur akustischen und visuellen Privatsphäre in Büroräumlichkeiten.	„Ich finde es aber wichtig, dass es Rückzugsorte gibt, die sowohl visuell, wie auch akustisch geschützt sind." (I. A, 261-262)	Codierte Einheiten müssen in Zusammenhang mit akustischer oder visueller Privatheit genannt werden.
UK 4.1	Akustische Privatsphäre	Rolle und Bedeutung der akustischen Privatsphäre in unterschiedlichen Situationen.	„Die akustische Privatsphäre ist mir aber vor allem im Hinblick auf meine Führungsfunktion wichtig und nicht aus persönlichen Gründen." (I. B, 189-190)	
UK 4.2	Visuelle Privatsphäre	Rolle und Bedeutung der visuellen Privatsphäre in unterschiedlichen Situationen.	„Ich könnte nicht in der Mitte des Raumes sitzen, wo alle auf meinen Bildschirm sehen. Da würde es doch relativ viele Sachen geben, die ich deshalb nicht erledigen könnte." (I. C, 43-45)	
UK 4.3	Auswirkungen auf die Arbeitsweise	Auswirkungen der (fehlenden) Privatsphäre auf die Arbeitsweise.	„Um meine Mitarbeiter möglichst gut führen zu können, brauche ich einen Raum, indem man akustisch abgeschottet sprechen kann." (I. B, 190-192)	
UK 4.4	Auswirkungen auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden	Auswirkungen der (fehlenden) Privatsphäre auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden.	„Es erlaubt mir, meine Aufgabe bestmöglich wahrzunehmen und sehr effizient auszuführen, (…). Wenn ich meine Arbeit wie gewünscht ausführen kann, hat das zur Folge, dass ich auch zufriedener bin, als wenn dies nicht der Fall wäre. Mein Büro leistet ein grosser Beitrag dazu. Daher bin ich auch mit meinem Büro sehr zufrieden, weil es auf meine Arbeitstätigkeit abgestimmt ist und seine Funktion als Arbeitsort erfüllt." (I. D, 171-176)	
UK 4.5	Büro im Kontext der Führungsposition im Unternehmen	Bedeutung der Privatsphäre (in Einzelbüros) im Kontext der Führungsposition, Rolle des privaten Büros als Statussymbol, Bedeutung des Statussymbols, gelebte Hierarchie durch Bürozuteilung.	„Ich lege mehr Wert darauf, dass wir einen guten Teamzusammenhalt haben und wir gute Teamergebnisse präsentieren können, als dass ich ein möglichst grosses und exklusives Einzelbüro habe." (I. B, 225-228)	
UK 4.6	Störungen und Massnahmen	Aussagen zu Störungen (der Privatsphäre) durch Unterbrechungen von anderen Mitarbeitern sowie Aussagen zu Massnahmen, um sich vor diesen Störungen zu schützen.	„Dadurch werde ich schon viele Male bei meiner Arbeit unterbrochen. Ich kann dies aber steuern. Ist die Bürotür offen, dürfen sie reinkommen. Wenn die Türe nicht geschlossen ist und ich gestört werde, obwohl ich eigentlich konzentriert arbeiten möchte, bin ich selbst schuld. Von meinem Team wird die geschlossene Türe gut akzeptiert." (I. C, 74-77)	Gemeint ist die Störung durch eine gezielte Aktion und nicht nur Störungen durch den Geräuschpegel.
UK 4.7	Planungsempfehlungen	Empfehlungen, wenn man sein Büro selber gestalten könnte	„Ich würde es begrüssen, wenn die ganze Abteilung auf einem Stockwerk ist und die Teamleiter jeweils ein Einzelbüro hätten." (I. A, 236-237)	

Anhang 10: Kategoriensystem mit codierten Textteilen der Interviews

Das Kategoriensystem mit den codierten Textteilen der Interviews befindet sich auf der beigelegten CD.

Gender Konformitätserklärung

Eine geschlechtsneutrale Sprache leistet einen wesentlichen Beitrag zur Gleichstellung aller Geschlechter. Die Lesbarkeit dieser Arbeit erfordert eine kohärente Schreibweise, die selbstverständlich Personen aller Geschlechter umfasst. In dieser Arbeit wurde bei Formulierungen, die weibliche und männliche Formen zulassen, aufgrund der einfacheren Lesbarkeit letztere Variante gewählt. Es wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass deren Verwendung die weibliche Wortform immer miteinschliesst.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als die angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen (einschließlich elektronischer Quellen) direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Unterschrift