



Home und Office.

Die Botschaft der *Räume*.

Arbeitswelten und Räume verändern sich. Die Architekturpsychologie bietet verschiedene Modelle, die das Zusammenwirken von Raum und Mensch beschreiben. Damit entstehen neue Fragestellungen für Beratung und Supervision.

Welche Erfahrung machen Sie mit dem räumlich mobilen Arbeiten? Und wie geht es Ihren Klient*innen damit?

Norbert B., Geschäftsführer eines weltweit tätigen Unternehmens, pendelt regelmäßig zwischen seinen Büros in Köln, Los Angeles und Hongkong. An allen drei Standorten unterhält er ein persönliches, abgeschlossenes Büro. Er ist vielleicht ein extremes Beispiel. Doch das Arbeiten an mehreren Standorten wird für immer mehr Menschen selbstverständlich. Wir arbeiten im Büro und im Homeoffice. Wir sind präsent in mehreren Regionalbüros, sitzen mit unseren Laptops im Zug und erledigen berufliche Korrespondenzen vom Urlaubsort. Aus starren Arbeitszeiten und -orten haben sich flexible und mobile Arbeitsformen entwickelt. Globalisierung, Digitalisierung und nicht zuletzt das Corona-Virus haben diesen Wandel beschleunigt.

Das effiziente Wohlfühl-Büro

Norbert B. hat eine eigene Strategie, mit dieser Situation umzugehen: »Natürlich kann der Mensch überall arbeiten, aber die Qualität der Arbeit kann darunter leiden. Ich muss mich in den Räumen wohlfühlen, dann ist die Qualität der Arbeit eine höhere.« Sein Unternehmen bietet On-Board-Kurierdienste an, also persönlich begleitete Transporte für besonders eilige Sendungen wie Organe (Mensch) oder Mikrochips. Die Aufträge werden von seinen Teams an den drei Standorten rund um die Uhr organisiert und umgesetzt.

In seinen abgeschlossenen Büros kann Norbert B. vertrauliche Gespräche führen und sich, wie er sagt, zu 100 Prozent ungestört auf seine Arbeit konzentrieren. Er schätzt das »Wohnzimmer-Feeling« in seinem Büro. Es gebe ihm Halt und ein Gefühl

von »Coming Home« im ständigen Unterwegssein. In seinem »kleinen Reich« kann er auch abends und am Wochenende gut arbeiten.

Von Möglichkeitsräumen und Shared Desks

Auch auf die räumliche Gestaltung der Arbeitsplätze seiner Mitarbeitenden legt Norbert B. großen Wert. Für sie – und sich selbst – hat er mich, Alice Ahuti Müller (Architektin und Supervisorin), mit der Neugestaltung und Erweiterung der Kölner Büroräume beauftragt. Er ist überzeugt, dass die entsprechende Gestaltung ungestörtes und produktives Arbeiten ermöglicht und darüber hinaus das Wohlbefinden und die Identifikation mit der Firma und der Tätigkeit befördert. Das spielt für den Unternehmer eine wichtige Rolle in der Führung seiner drei Teams.

Ein verändertes Verständnis für die Funktion von Büroräumen lässt sich zunehmend auch in anderen Unternehmen erkennen: Sie schaffen Bürolandschaften, die dem Wohnumfeld ähneln, und wählen dafür Begriffe wie »Begegnungsstätte«, »Möglichkeitsraum« oder »Kommunikationszone«. Ehemalige Schreibtischkolonnen avancieren zu »Kreativorten« für Austausch, Zusammenkommen sowie gemeinsames Ideenentwickeln. Gleichzeitig aber werden persönliche Schreibtische ersetzt durch Desks, die von mehreren Kolleg*innen geteilt werden.

Räume spiegeln den gesellschaftlichen Wandel

Den Veränderungen in der Arbeitsweise und -umgebung entsprechen gesellschaftlichen Entwicklungen. Familiäre Bindungen und die Familie als vorherrschendes Lebensmodell verlieren zunehmend an Einfluss. Vereinzeln bei gleichzeitiger Sinn- suche haben Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Menschen suchen Verwirklichung im Beruf. Sie erleben Zugehörigkeit im Team oder in der Organisation.

Gleichzeitig aber wünschen sie sich eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen, wie das Beispiel von Norbert B. anschaulich zeigt. So wie die Arbeit via Homeoffice in das Privatleben einzieht, findet umgekehrt die Wohlfühl-Kultur in der Arbeitswelt ihren Niederschlag. Entsprechend gehören Themen wie Gesundheit, Aufenthaltsqualität und Bürodiesign inzwischen selbstverständlich zur Unternehmenskultur. Der agile Schreibtisch wird ergänzt durch akustisch abgetrennte, gern gemütlich eingerichtete Kommunikationsinseln. Das sogenannte »Feelgood« soll zu einer besseren Arbeitskultur führen.

Aus den beschriebenen Phänomenen der räumlichen Mobilität und der veränderten Arbeitsumgebung ergeben sich neue Fragen und Perspektiven in Beratung und Supervision. Die Architekturpsychologie bietet verschiedene Modelle, die das Zusammenwirken von Raum und Mensch beschreiben. Daraus lassen sich Fragen und Interventionen für die Beraterpraxis ableiten.

»Bei zunehmender Mobilität steigt das Bedürfnis, das eigene Territorium zu kontrollieren und zu gestalten.«

Das Bedürfnis nach Privatheit und dem eigenen Territorium

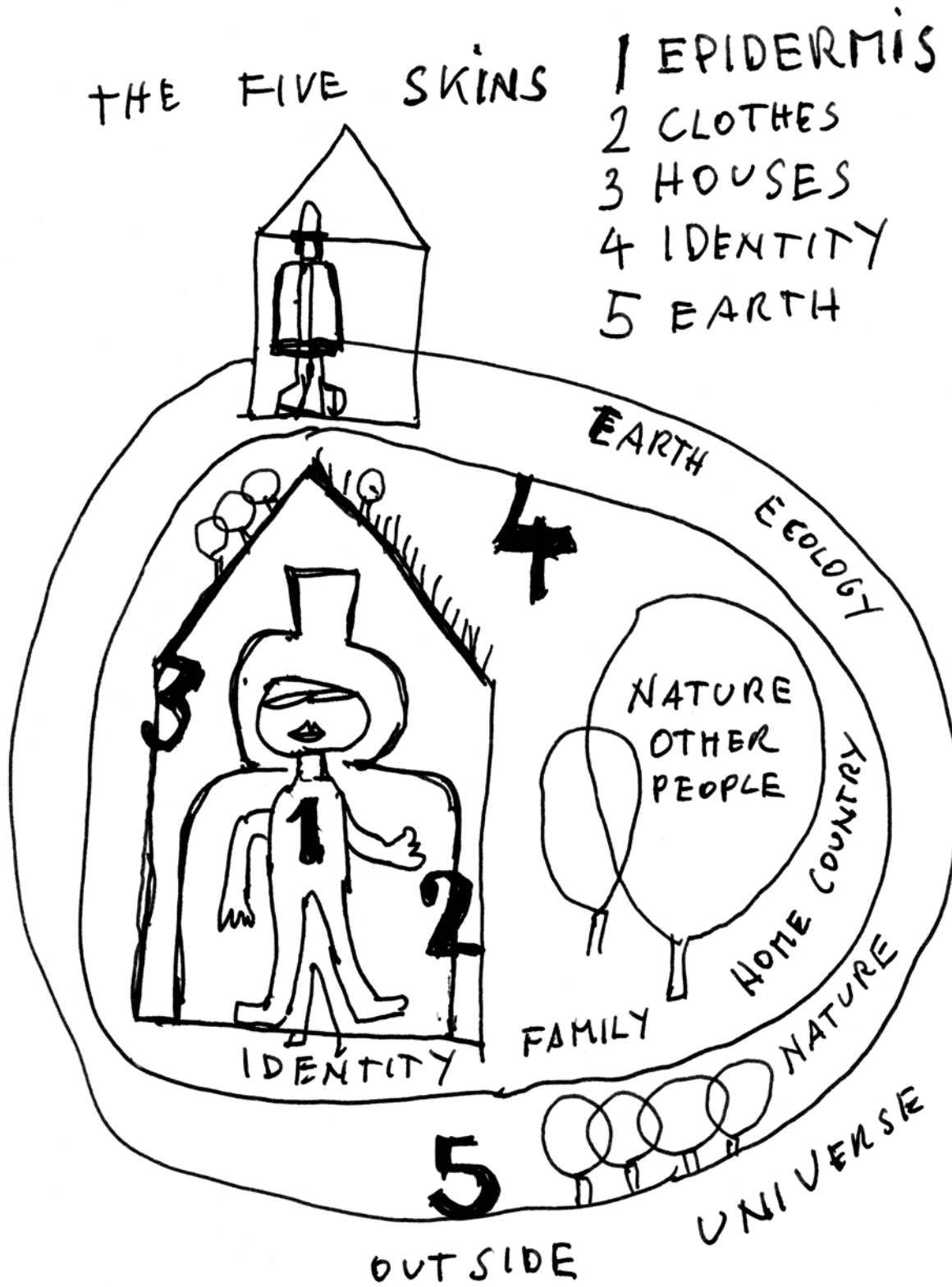
Der Begriff »Territorialität« beschreibt das Bedürfnis von Menschen, über ein eigenes Territorium zu verfügen und Distanz gegenüber anderen aufrechtzuerhalten. Der Wunsch nach Privatheit auch in der Arbeitsumgebung ist elementar und evolutionär angelegt. Ein eigenes Territorium bietet Schutz und ermöglicht Vertraulichkeit. Bei zunehmender Mobilität steigt das Bedürfnis, das eigene Territorium zu kontrollieren und zu gestalten. Insbesondere in Unternehmen mit einem hohen Anteil an Homeoffice-Zeiten gibt es Auseinandersetzungen um den Behalt des eigenen Büros. Sie zeigen, wie sehr das Territorium als Ausdruck von Status, Rolle und Selbstverständnis gesehen wird. Es stellt sich die Frage: Ob und inwieweit kann Desksharing einen positiven Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Leistung haben?

Raumverhalten als nonverbale Kommunikation

Die Proxemik erforscht soziale und kulturelle Bedeutungen, die Menschen mit ihrer privaten und beruflichen räumlichen Umgebung verbinden. Edward T. Hall, Begründer der Proxemik, beschreibt das Raumverhalten als Aspekt der nonverbalen Kommunikation. Proxemik hat den Charakter von eher »ungeschriebenen« oder unbewusst wahrgenommenen territorialen Gesetzen. Jede*r kennt das: Man möchte sich schnell den besten Platz in einem Raum reservieren und hängt schon mal die eigene Jacke über den Stuhl.

Unser Raumerleben wird durch Abstände, durch Nähe und Distanz stark bestimmt. Wie dicht sitzen die Mitarbeitenden einer Organisation z. B. in einem Großraumbüro zusammen? Wird die Zusammenarbeit durch den jeweiligen Abstand gefördert oder geschwächt?





Hundertwasser »DIE FÜNF HÄUTE DES MENSCHEN«,
Zeichnung, 1997 © 2022 Namida AG, Glarus/Schweiz

Der Raum als dritte Haut

Der österreichische Künstler Friedensreich Hundertwasser (1928–2000) postulierte, dass jeder Mensch fünf Häute habe: die Menschenhaut als erste Haut und unsere intimste Hülle; zweitens die Kleidung, drittens die Lebensräume als physisch umbauter Raum. Die vierte Haut bilden Familie, Freunde, Kultur, das Land und die Gesellschaft, in der wir leben. Unser Planet Erde bildet schließlich die fünfte Haut. In allen Häuten geht es um das Wohlfühlen.

Einer psychodynamischen Perspektive folgend lässt sich das Modell der Häute nutzen, um Klienten einen Zugang zu verschiedenen Konfliktebenen zu ermöglichen. So lassen sich die Anliegen, Themen und Konflikte in Supervision und Coaching verschiedenen Häuten zuordnen und in ihrer Konfliktdynamik verorten. Das Modell der Häute kann helfen, den Blick nicht nur auf intrapsychische und interpersonale Konflikte zu richten, sondern diese auch in die Beziehung zum umgebenden Lebensraum, zum Arbeitsraum zu setzen.

Für Norbert B. zum Beispiel ist die dritte Haut besonders wichtig, wohingegen die vierte Haut für ihn kaum Bedeutung hat. Wenn seine Arbeitsräume – die dritte Haut – so gestaltet sind, so dass er sich wohlfühlt, dann ist es für ihn beinahe egal, wo auf der Welt sie sich befinden. In einem Beratungsprozess könnte man jetzt fragen: Welche Relevanz hat dann noch die vierte Haut, das menschliche und kulturelle Umfeld? Wie gelingt Bindung bei so viel räumlicher Mobilität?

Biografische Raumerfahrungen und emotionale Gestimmtheit

Jeder Raum bietet eine gewisse Stimmung an, er begünstigt oder verhindert das Aufkommen von Affekten. Wir gehen mit Räumen eine Beziehung ein, wir fühlen uns wohl oder unwohl. Das Raumerleben ist eng assoziiert mit Raumerfahrungen in der Biografie, mit der aktuellen emotionalen Gestimmtheit. Es wird durch kognitive Bewertungs- und Wahrnehmungsprozesse beeinflusst. Was sagt uns die räumliche Arbeitsumgebung, die Einrichtung, die Farben, der Ordnungsstil etc. über die emotionale Gestimmtheit der Klienten? Wie lässt sich aus der Stellung und dem Zustand des Schreibtisches das Führungsverständnis einer Leitungsperson ablesen? Was sagt die Aufteilung und Einrichtung der Arbeitsplätze über die innere Struktur eines Unternehmens?

Fazit: Nehmen wir die Arbeitsräume mit in den Blick!

Arbeitsräume sind Bestandteil des beratenden Rahmens. Sie sind Spiegelbild von Struktur und Selbstverständnis von Klienten und Organisationen und bieten unter Umständen einen Schlüssel zu verdeckten Themen. Ihnen kommt eine triangulierende Funktion zu. Die Triangulierung geschieht zwischen den Themen der Klienten, der Auftraggeber und des In-Beziehung-Setzens der Themen mit den umgebenden Räumen.

Deshalb ist es für uns als Berater*innen wichtig, nicht nur den Menschen mit seinen Themen zu betrachten. Es lohnt sich, auch seine Arbeitsräume in den Blick zu nehmen und sie zum Gegenstand der Beratung zu machen.

AHUTI ALICE MÜLLER ist Dipl.-Ing. Architektin, Supervisorin und Coach (DGSv). ANDREAS BRÜNEN ist Dipl.-Psychologe, psychodynamischer Coach und Supervisor (DGSv).



»Das Raumerleben ist eng assoziiert mit Raumerfahrungen in der Biografie, mit der aktuellen emotionalen Gestimmtheit.«