

Behavior Settings als Gestaltungseinheit mobil-flexibler Arbeit

Martin STEFFEN

Offconsult AG, Baslerstr. 60, CH-8048 Zürich

Kurzfassung: Zeitgemäße Büroumgebungen für mobil-flexible Wissensarbeit werden zumeist nach dem interdisziplinären Prinzip „People, Place, Technology“ gestaltet. Hier wird (aus arbeitspsychologischer Perspektive) eine Gestaltungs- und Analyseeinheit vorgestellt, die diese drei Komponenten einbezieht und versucht, für alle involvierten Teildisziplinen anschlussfähig zu sein. Sie besteht in der Verbindung der Behavior Setting Theorie nach Barker (1983) und den Tätigkeitstheorien von Leontjew (1977) und Engeström (1987). Es wird ein Beschreibungsraster für solche „Behavior Settings“ vorgestellt, anhand eines Praxisbeispiels illustriert und bezüglich seiner interdisziplinären Tauglichkeit diskutiert. Dabei zeigt sich, dass dieser Ansatz einen Faktor einzubeziehen vermag, der in Forschung und Praxis teils nur schwer konzeptionell gefasst werden konnte: die Zeit.

Schlüsselwörter: mobil-flexible Wissensarbeit, aktivitätsbasiertes Workplace-Design, Interdisziplinarität, Behavior Settings, Tätigkeitstheorie

1. Forschungshintergrund und Praxiszusammenhang

Die Ausgestaltung zeitgemäßer Büroraumumwelten für mobil-flexible Wissensarbeit basiert zumeist auf einem humanzentrierten Paradigma: dem aktivitätsbasierten Workplace-Design (ABWD, siehe z.B. Wohlers, Hartner-Tiefenthaler & Hertel 2019). In diesem bilden die essentiellen Arbeitsaktivitäten und die daraus hervorgehenden Bedürfnisse der Büro-Nutzenden die Grundlage für die architektonischen und technischen Gestaltungsentscheide.

Bei der Suche nach einem geeigneten Beobachtungs- und Beschreibungsraster für solche Arbeitsräumlichkeiten (Steffen 2022) ergab sich unter anderem die Frage, welche Entität für deren Gestaltung und Erforschung sich als zielführend erweisen könnte. Dies ist insofern von Bedeutung, weil ABWD einen interdisziplinären Ansatz beinhaltet, welcher oft mit „People, Place, Technology“ umschrieben wird. Human-komponenten („People“) werden typischerweise von Verhaltens- und Organisationswissenschaften bearbeitet und haben z.B. Personenmerkmale, Arbeitstätigkeiten oder Organisationsstrukturen zum Gegenstand. Räumliche Aspekte („Place“) sind typischerweise die Domäne der (Innen-)Architektur oder des Facility Managements. Ihre typischen Entitäten sind Räumflächen und -zonen, Mobiliar und Innenraumdesign. Technologie umfasst einerseits Aspekte der Gebäudetechnik (z.B. Stromverteilung, Heizung, Klima, Lüftung etc.), andererseits der Informations- und Kommunikationstechnik (engl. ICT, z.B. Infrastruktur, Netzwerke, Hard- und Software.) Die Forschungsfrage lautet somit: lässt sich eine Entität finden, welche diese (und zusätzlich für das Thema relevante) Aspekte zu inkludieren vermag?

Zunächst erscheint diese Frage eher theoretisch. Sie wird jedoch sehr praktisch, sobald ein konkretes Forschungs- oder Praxisvorhaben interdisziplinär umgesetzt werden soll. Die involvierten Fachpersonen benötigen ein „Grenzobjekt“ (Star &

Griesemer 1989) für ihren interdisziplinären Diskurs. Dieses muss jeweils die bedeutendsten Elemente der drei Teilaspekte beinhalten sowie anschlussfähig sein an die zentralen Ansätze und Konzepte der involvierten Fachdisziplinen.

2. Verbindung von Behavior Setting Ansatz und Tätigkeitstheorien

Ein solches Grenzobjekt könnten „Behavior Settings“ darstellen, wie sie von Barker (1963) ursprünglich konzipiert wurden. Sie stellen konkrete Episoden dar, welche sich in *ähnlicher Form* im Alltag (hier: im Büroalltag von Organisationen) immer wieder ereignen. Diese zyklisch wiederkehrenden Verhaltensmuster lassen sich typischerweise anhand der in Tabelle 1 dargestellten Merkmale beschreiben:

Tabelle 1: *Typische Merkmale von Behavior Settings (Barker 1963; Kaminski 1986; Wicker 1987).*

Merkm ^{al}	Beschreibung
Okkupand*innen	Die im Setting agierenden Personen: ihre Anzahl, ihre Rolle, sowie ihre Absichten und Motive darin – ebenso sozialstatistische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Ausbildung, Beruf/Jobprofil, Anzahl Berufsjahre, Führungsstufe usw.
Verhaltensaktivitäten	Konkret gezeigte Verhaltensmuster bzw. Aktivitäten, deren Ziele bzw. Funktion (sowohl für die Okkupand*innen als auch die Organisation), sowie deren Inhalte.
Verhaltensobjekte	In den Aktivitäten verwendete oder dafür benötigte Artefakte, namentlich Informations- und Kommunikationstechnologien und weitere Arbeitsmaterialien, aber auch räumliche Komponenten wie Möbel oder andere e
Raum	Der geografische Ort und die räumlich-gebaute Umwelt, inkl. Innenraumdesign, Möblierung, Farb- und Materialwahl, ebenso Gebäudetechnik usw.
Zeit	Die zeitliche Verortung (z.B. Wochentag), die Zeitstruktur der Episoden (v.a. Dauer, Häufigkeit und Rhythmus), sowie deren zeitlicher Handlungsablauf (vgl. Ansatz zu „Scripts“ nach Schank & Abelson, 1977).
Vernetzung mit anderen Settings	Inwiefern ein Behavior Setting bezüglich der oben beschriebenen Merkmale mit anderen verbunden ist, v.a. Nachschub und Auslieferung, falls ein Objekt oder eine Handlung aus einem anderen Setting benötigt wird bzw. in ein anderes Setting eingebracht werden muss.

Dieses Beschreibungsraster lässt sich kombinieren mit den Aktivitätstheorien von Leontjew (1977) und Engeström (1987). Diese verdeutlichen (unter anderem), dass sich die Beziehung zwischen den Personen und ihrer (Büro-)Umwelt mittels der darin ausgeübten (Arbeits-)Tätigkeiten vollzieht – und zwar ebenfalls in zyklischen Wiederholungen (analog zu Barker). Engeström betont dabei den sozialen Aspekt der Tätigkeiten, welcher sich in unterschiedlichen Rollen bei Behavior Settings widerspiegelt. Aktivitäten stehen meist in einem organisationalen oder gar gesellschaftlichen Zusammenhang, folgen bestimmten Regeln, vollziehen sich oft arbeitsteilig mittels Werkzeugen (aller Art und Form) und beinhalten dabei die Herstellung, den Austausch, die Verteilung und die Konsumation von (materiellen oder immateriellen Gütern). Dies alles dient zur Verfolgung bestimmter Ziele, hin zu intendierten Ergebnissen.

Engeström (1987) dabei den „symbolischen Gehalt“, vor allem der verwendeten Werkzeuge und der physischen Umgebung. Alle bei den Aktivitäten involvierten Elemente verfügen neben ihren objektiv-materiellen Eigenschaften auch eine sozial und individuell konstruierte Wertigkeit bzw. Bedeutung. Ein Bürostuhl kann deshalb nicht bloß ein Möbelstück aus Holz, Metall, Stoff usw. sein, sondern auch der sprichwörtliche „Chefsessel“ – mit allen Kognitionen, Emotionen und Kontroversen, die mit diesem Begriff verbunden sind (vgl. Cairns 2012). Behavior Settings haben somit immer zwei Ebenen: eine objektiv-materielle und eine sozial-konstruiert immaterielle.

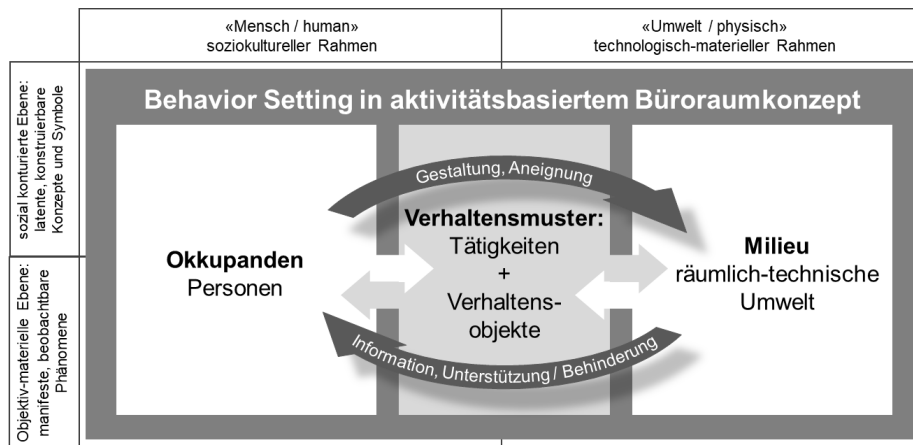


Abbildung 1: Schematisches Modell für Behavior Settings aktivitätsbasierter Büroraumkonzepte (nach Steffen 2022).

In Abbildung 1 ist dieses erweiterte Konzept von Behavior Settings schematisch dargestellt. Während sich wiederholt ereignenden Situationen vollzieht sich die Interaktion zwischen Personen und der sie umgebenden räumlich-technischen Umwelt durch die stets ähnlichen (d.h. Setting-typischen) Verhaltensmuster (inkl. dem Gebrauch von Utensilien aller Art). Auf diese Weise vollziehen sich Prozesse von Aneignung und Gestaltung der Umwelt durch die Personen, wobei letztere diese Umwelt spezifisch erleben (z.B. als informativ, unterstützend und/oder behindernd). Alle diese Elemente können sowohl auf einer objektiv-materiellen als auch einer konstruiert-symbolischen Ebene betrachtet, beschrieben und (sofern Ressourcen vorhanden) gestaltet werden.

3. Ein Anwendungsbeispiel

Im konkreten ABWD-Anwendungsfall (sei es in Forschung oder Praxis) können die involvierten Expert*innen jeweils reflektieren: (a) welche Behavior Settings Teil des Alltags einer Organisation sind, (b) wie die einzelnen Elemente innerhalb der Settings ausgeprägt und miteinander verknüpft sind, sowie (c) wie die Settings untereinander zusammenhängen. Als typisches Praxisbeispiel dient eine „freistehende Besprechungs-nische“, wie sie exemplarisch in Abbildung 2 dargestellt ist.



Abbildung 2: Eine typische „freistehende Besprechungs-nische“. (Bildquelle: www.livingedge.com.au)

Im konkreten ABWD-Anwendungsfall will eine Organisation mittels der Neugestaltung ihrer offenen Büroarbeitsfläche (unter anderem) die informelle Kommunikation unter den Mitarbeitenden zu fördern. Die beauftragten Expert*innen möchten solche Behavior Settings durch den Einbau von Besprechungsnischen (vgl. Abb. 2) ermöglichen. Sie wissen bereits: neben informeller Kommunikation wird es in der Bürofläche auch Settings für Einzelarbeit und für formelle Meetings geben (siehe Schritt (a) oben). In dem zweiten Schritt (b) können sie das Behavior Setting für informelle Kommunikation prototypisch beschreiben und mit den anderen Settings verknüpfen (c). Das Ergebnis ihrer Überlegung ist in Tabelle 2 exemplarisch dargestellt.

Tabelle 2: Prototypisches Behavior Setting für „informelle Kommunikation“ in einer „Besprechungsnische“ gemäß Abbildung 2.

Merkmal	Beschreibung
Okkupant*innen	2 bis 4 Mitarbeitende (aller Führungsstufen) vor Ort. Zusätzliche Personen können via Videocall hinzugeschaltet werden. Unter Umständen können sich auch neben der Nische stehende Personen beteiligen.
Verhaltensaktivitäten	Spontane Gespräche, sowohl über berufliche als auch private Inhalte (d.h. sowohl Arbeits- als auch Pausenverhalten). Mittels Laptop oder Tablet-PC können auch digitale Inhalte gezeigt werden.
Verhaltensobjekte	Für Notizen: Schreibblock oder Laptop/Tablet-PC. Für Präsentationen und/oder Videocalls: Verbindung mit fest installiertem Bildschirm (inkl. Lautsprecher) bzw. Kamera. Diese benötigen eine Stromzufuhr, eine Schnittstelle für Laptops usw. sowie ggf. einen ICT-Netzwerkzugang. Für Laptops ist auch eine Stromquelle vorzusehen.
Raum	Dieses Setting sollte in möglichst kurzer Gehdistanz zu den Einzelarbeits-Settings stehen – jedoch mit ausreichend akustischer Abschirmung zu diesen (v.a. wenn dort hauptsächlich still-konzentrierte Einzelarbeit geleistet wird). Als Mobiliar wird eine Komponente wie in Abbildung 2 dargestellt gewählt.
Zeit	Typische Dauer: 30 bis 60 Minuten. Täglich mehrfach vorkommend (abhängig von der Anwesenheitsdichte der Mitarbeitenden im Büro).
Vernetzung mit anderen Settings	Dieses Setting soll eine Ergänzung schaffen gegenüber kurzen Spontangesprächen an den Tischen in der (offenen) Einzelarbeitszone, sowie den geplanten, formellen Meetings in den (geschlossenen) Sitzungszimmern. Wichtig ist vor allem ein möglichst einfacher Wechsel von den Einzelarbeitszone zu den Besprechungsnischen. Die per Videocall hinzugeschalteten Personen befinden sich oft im Homeoffice.
Organisationaler Kontext	Dieses Setting ist nicht buchbar bzw. reservierbar, um spontane Gespräche zu unterstützen. Geplante Gespräche können dort ebenfalls stattfinden, jedoch nur unter Vorbehalt. Nach einem Gespräch ist das Setting im aufgeräumten Zustand freizugeben (Clean Desk Policy). Innerhalb der Organisation muss eine Akzeptanz und Wertschätzung für diese Form der informellen Kommunikation bestehen. Das „spontane Hinzuschalten von Personen via Videocall“ bedingt zudem ein gewisses Maß an (informellem) Konsens, wann und in welcher Form dies als angemessen betrachtet wird.

Wichtig bei dieser Betrachtung ist, dass alle beteiligten Fachrichtungen die aus ihrer Sicht relevanten Aspekte einbringen und verknüpfen können. Darauf basierend können die einzelnen Expert*innen folgende weiterführenden Überlegungen anstellen:

- Architektur/Design: Ist das Modell in Abbildung 2 für den innenarchitektonischen Kontext passend (bzgl. Farbe, Materialwahl, Preisklasse usw.)? Welche Erwartungen bestehen bzgl. Bequemlichkeit oder Wertigkeit dieser Möbel. Welche Standorte innerhalb der Bürofläche bieten sich an?
- Facility Management/Gebäudetechnik: Wie hoch ist die erwartete Nutzungshäufigkeit in der Fläche? Wie viele dieser Settings werden benötigt? Wie aufwändig bzw. einfach ist es, bei Bedarf welche hinzuzufügen/zu entnehmen? Welche Anforderungen stellen diese Settings an Belüftung, Beleuchtung, Stromversorgung usw.?

- Human Resources/Organisationentwicklung: Muss diese Form der informellen Kommunikation zusätzlich thematisiert werden (z.B. in Teammeetings)? Sollen die Führungskräfte angesprochen werden, mit ihrer bewussten Nutzung der Settings als Rollenmodell voranzugehen? Benötigen die Settings explizit kommunizierte „Regeln“ (z.B. keine Buchbarkeit, Clean Desk Policy usw.)? Muss die Bedienung der Videoconferencing-Tools noch zusätzlich geschult werden?
- Informatik/ICT: Welche Ausstattung (Bildschirm, Kamera, Lautsprecher, Videoconferencing-System, Schnittstelle usw.) ist passend? Wie ist diese Ausstattung in die gesamte ICT-Strategie der Organisation integriert? Wie weit ist die Digitalisierung in der Organisation fortgeschritten (Ausstattung mit mobilen Endgeräten, Digitalisierung von Akten und Daten), um einen spontanen Wechsel zwischen den Settings zu erleichtern? Welche Kosten wären damit (zusätzlich) verbunden?

Diese Fragen sind nicht nur rein praxisbezogen bei der Gestaltung und Umsetzung solcher Behavior Settings, ihre Beantwortung wäre auch eine erkenntnisreiche Aufgabe in einem angewandten (interdisziplinären) Forschungsprojekt (z.B. anhand eines organisationsübergreifenden Vergleichs).

4. Diskussion und Fazit

Wie dieses einfache ABWD-Anwendungsbeispiel zeigt, kann eine solch integriert-ganzheitliche Betrachtung von Behavior Settings (als wiederkehrende Episoden im zeitlichen und räumlichen Alltag einer Organisation) zahlreiche Aspekte unterschiedlicher Fachrichtungen integrieren. Der Ansatz verfügt über eine große konzeptionelle Offenheit. Er vermag nicht, die Wirkmechanismen innerhalb eines spezifischen Behavior Settings für mobil-flexible Wissensarbeit exakt zu modellieren und vorherzusagen. Wie das Anwendungsbeispiel jedoch nahelegt, kann der Ansatz die interdisziplinäre Diskussion darüber erleichtern. Mit einem konkreten „Durchspielen“ während der Planungsphase können wichtige Zusammenhänge innerhalb und zwischen Settings erkannt und thematisiert werden. Diese interdisziplinäre Integrationsfähigkeit von Behavior Settings muss jedoch noch weiter erforscht und erörtert werden.

Eine weitere Stärke von Behavior Settings als Betrachtungs- und Gestaltungseinheit ist der Einbezug des Faktors „Zeit“. Informationen über die zeitliche Gliederung von Handlungsabläufen (im Anwendungsbeispiel von Tabelle 2 nicht näher ausgeführt), sowie über die Dauer, Auftretenshäufigkeit und -frequenz der Settings können helfen z.B. bei der Flächengestaltung, die benötigte Anzahl einzelner Einrichtungskomponenten (z.B. Einzel-Arbeitstische, Sitzungszimmer, Besprechungsnischen, Teeküchen usw.) zu bestimmen. Diese quantitative Bemessung könnte durch den Einbezug weiterer Konzepte wie z.B. von Nutzenden-Typologien (im Sinne von User Personas) an Bedarfspassung gewinnen. Die erwartete Dauer eines Settings gibt zudem Hinweise für dessen Ausgestaltung. Ein Setting mit einer kurzen Verweildauer stellt unter Umständen geringere Ansprüche an Bequemlichkeit, Ergonomie, Innenraumklima oder Wertigkeit. Wenn die Nutzenden darin einig gehen, dass ein Setting lediglich für eine „kurze Nutzung“ vorgesehen ist, akzeptieren sie allenfalls entsprechende Abstriche bei der Gestaltungsqualität. Auch hierzu besteht noch weiterer Forschungsbedarf.

Denkt man bei der Gestaltung einer ABWD-Büroumwelt „in Behavior Settings“, so hat dies noch einen dritten Vorteil. Settings können im Laufe ihres erneuten Auftretens verändert werden, mitunter sogar schrittweise. Je nach Eingriffstiefe können räumliche Faktoren (z.B. mehr oder weniger Sitzgelegenheiten) ebenso angepasst werden wie

technische Faktoren (z.B. eine andere Hard- oder Software) oder Humanfaktoren (z.B. andere Handlungsabläufe, Rollen oder Kompetenzen). Speziell bei ABWD-Büroumwelten erweist sich eine fortlaufende Optimierung und Anpassung an sich verändernde Nutzenden-Bedürfnisse als zentralen Erfolgsfaktor (Babapour 2019).

Die Erfahrungen aus ABWD-Gestaltungsprojekten legen nahe: Behavior Settings stellen sich nicht zwingend wie intendiert ein – insbesondere jene, die für die Nutzenden neuartig und/oder ungewohnt sind. Ein regelmäßiges Auftreten solcher Episoden im organisationalen Alltag setzt bei den Nutzenden zumeist einen Prozess der Aneignung und Routinebildung voraus. Oft ist es lohnend, diesen Prozess zu unterstützen, z.B. durch zusätzliche Informationen, Trainings, Rollenmodelle usw. Ratsam wäre auch eine Klärung, ob eventuell räumliche, technische bzw. organisationskulturelle Phänomene diesen Aneignungsprozess behindern – ganz im Sinne einer interdisziplinären Analyse.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Behavior Settings als Betrachtungs- und Gestaltungseinheit verfügen über ein deutliches Potential zur Förderung eines interdisziplinären Diskurses. Dies lässt ihre weiterführende Erforschung und Erprobung als lohnend erscheinen.
- Behavior Settings können hinsichtlich der Nutzung von ABWD-Büroumwelten auf unterschiedliche Weise den Faktor „Zeit“ berücksichtigen. Dies ist besonders bei der quantitativen Planung solcher Büroumwelten vorteilhaft.
- Aufgrund ihres episodisch-wiederkehrenden Charakters sind Behavior Settings ideale Einheiten für eine fortlaufende (mitunter schrittweise) Optimierung und Anpassung von ABWD-Büroumwelten.
- Die Etablierung eines episodisch-wiederkehrenden Auftretens einzelner Behavior Settings setzt seitens der Nutzenden einen Aneignungs- und Routinebildungsprozess voraus. Dieser kann bei Bedarf gezielt unterstützt und gefördert werden.

5. Literatur

- Babapour M (2019) The Quest for the Room of Requirement: Why Some Activity-Based Flexible Offices Work While Others do Not. PhD Thesis. Gothenburg: Chalmers Tekniska Hogskola.
- Barker RG (Ed) (1963) The Stream of Behavior. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Cairns G (2012) Philosophical Contradictions in FM. In: Alexander K, Price I (Eds) Managing Organizational Ecologies: Space, Management, and Organizations. New York: Routledge, 94-105.
- Engeström Y (1987) Learning by expanding (2nd Ed). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaminski G (Ed) (1986) Ordnung und Variabilität im Alltagsgeschehen. Göttingen: Hogrefe.
- Leontjew AN (1977) Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit. Stuttgart: Klett.
- Schank R, Abelson RP (1977) Scripts: Plans, Goals and Understanding. Hillsdale: Erlbaum.
- Star SL, Griesemer JR (1989) Institutional ecology, translations and boundary objects. Social studies of science 19(3):387-420.
- Steffen M (2022, unveröffentlichte Dissertation) Büroraumsettings für Wissensarbeit: Entwicklung eines Orientierungsmodells. Magdeburg: Fakultät für Humanwissenschaften der OVGU.
- Wicker AW (1987) Behavior settings reconsidered: Temporal stages, resources, internal dynamics, context. In: Stokols D, Altman I (Eds), Handbook of environmental psychology (Vol. 2). New York: Wiley, 613-653.
- Wohlers C, Hartner-Tiefenthaler M, Hertel G (2019) The relation between activity-based work environments and office workers' job attitudes and vitality. Environment and Behavior 51(2):167-198.

Danksagung: Ein ganz besonderer Dank gilt meinen beiden Doktorvätern Prof. Dr. Michael Dick (OVGU Magdeburg) und Prof. Dr. Hartmut Schulze (FHNW/APS Olten) für ihre Unterstützung und ihren konzeptionellen Input.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de