PRÄGEWELT

Präventionsorientierte
Gestaltung neuer Arbeitswelten

Nick Kratzer (Hrsg.)

Open Space. Oder was?

Wandel der Büroarbeitswelt

Eine Trendanalyse im Rahmen des Projekts PRÄGEWELT –
„Präventionsorientierte Gestaltung neuer (Open-Space-)Arbeitswelten"

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM

PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Förderschwerpunkt
Präventive Maßnahmen
für die sichere und gesunde
Arbeit von morgen

Impressum
Empfohlene Zitierweise:
Kratzer, Nick (Hrsg.) (2017): Open Space. Oder Was? Wandel der Büroarbeitswelt. München. ISF München.
© 2017 Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München
Jakob-Klar-Str. 9
D-80796 München
Tel. +49 89 272921-0
Fax +49 89 272921-60
zentrale@isf-muenchen.de
www.isf-muenchen.de
Lektorat: Frank Seiß, ISF München
Grafik, Layout und Satz: Karla Kempgens, ISF München
Alle Abbildungen und Illustrationen: © ISF München

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Die PRÄGEWELT-Trendanalyse

Vorwort		5
1	Open Space. Oder was?	7
2	Vorgehen: Design, Methode und Sample	9
3	Büro im Wandel	13
4	Warum Open Space?	18
5	Wahrnehmung, Konflikt, Kritik	22
6	Erfolgsfaktoren für den Wandel	26
7	Open Space und Gesundheit	29
8	Hat das betriebliche Büro eine Zukunft?	32
9	Die Zukunft ist offen	35
Literatur		37
Der Projektverbund		39

Vorwort

Wenn Unternehmen derzeit ihre Büros verändern … Was tun sie dann? Und warum?

Das waren die Ausgangsfragen der PRÄGEWELT-Trendanalyse, deren Ergebnisse wir hier vorstellen. Dazu haben wir die einschlägige Literatur ausgewertet und insgesamt 18 Unternehmen besichtigt. Vor allem aber haben wir Fragen gestellt: An rund 840 Erwerbstätige im Rahmen einer Online-Befragung, an 13 Fach- und BranchenexpertInnen, mit denen wir Workshops durchgeführt haben und nicht zuletzt an 42 betriebliche ExpertInnen, die wir im Rahmen unserer Betriebsbesuche ausführlich interviewt haben.

Ihnen allen wollen wir an dieser Stelle ganz herzlich für ihre Auskunftsbereitschaft und ihre Zeit danken!

Auch wenn es nur einen Herausgeber gibt – die vorliegende Broschüre ist ein Gemeinschaftswerk: Unmittelbar mitgeschrieben haben Wolfgang Dunkel (insbesondere die Kapitel 4, 5 und 6), Diana Hemauer (vor allem Kapitel 8) und Sarah Lütke Lanfer (Kapitel 7), von der überdies die Ergebnisse der Online-Befragung, die in Kapitel 3 dargestellt sind, stammen. Aber alle diese Beiträge gäbe es auch nicht ohne die anderen KollegInnen des PRÄGEWELT-Teams, die mit ihren Kontakten und Erfahrungen die Trendanalyse mit vorbereitet haben, an den Interviews, der Aufbereitung des Materials und der Auswertung beteiligt waren und die viele Ideen eingebracht und manchen Fehler verhindert haben: Jennifer Gunkel, Ingrid Knigge, Christine Kohlert, Hanna Kohlert, Sarah Nies, Nina Pauls und Stephanie Wackernagel. Unser Dank geht schließlich auch (und wie so oft) an Karla Kempgens und Frank Seiß: für Grafiken, Layout, Illustrationen, Textvorschläge, Lektorat, Geduld und vieles mehr.

Nick Kratzer

München, im März 2017

Was ist PRÄGEWELT?

Das Verbundprojekt „PRÄGEWELT – Präventionsorientierte Gestaltung neuer (Open-Space-)Arbeitswelten“ untersucht den gegenwärtigen Wandel der Büroraumorganisation und fragt nach den Folgen für Arbeit und Gesundheit der Beschäftigten in den neuen, offenen Büroräumen (Open Space). Ziel ist es, auf der Basis einer ganzheitlichen, interdisziplinären Analyse Ansätze für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Open-Space-Büroarbeitswelten zu entwickeln.

PRÄGEWELT wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) betreut. Im Verbund arbeiten Wissenschaftspartner und Praxispartner zusammen:

- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München (Verbundkoordination)
- Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie am Institut für Psychologie
- AECOM Deutschland GmbH, München
- RBS Projektmanagement GmbH, München

Das Projekt hat eine Laufzeit vom 1. Januar 2016 bis zum 30. April 2019.

Weitere Informationen unter **www.praegewelt.de**

1 Open Space. Oder was?

Ob Industriebetrieb oder Verwaltung, Werkstatt oder Kindergarten, Großbetrieb oder Einzelunternehmung – ein Büro gibt es nahezu überall. Rund 40% aller Erwerbstätigen, etwa 20 Millionen, arbeiten in Deutschland zumindest teilweise in einem Büro (bso 2015; Klaffke 2016; BAuA 2010) – mit weiter steigender Tendenz. Viele Menschen verbringen also viel Zeit in einem Büro. Und deshalb ist es gar nicht egal, wie dieses Büro aussieht, wie es gestaltet ist und wie hier gearbeitet wird. All das hat großen Einfluss darauf, ob sich Menschen wohl fühlen und leistungsfähig sind – oder eben unzufrieden und belastet.

Ändert sich die Arbeitswelt, dann verändert sich auch das Büro: vom Kontor des Spätmittelalters über den Bürosaal des Industriezeitalters zum Großraumbüro in der Nachkriegszeit (vgl. etwa Petendra 2015). Und heute? Heute ist wieder Wandel angesagt, und wohin die Reise gehen kann, das zeigen die Bilder von Google, Microsoft oder Facebook: moderne Häuser, offene Räume, agile Menschen. Gearbeitet wird in Besprechungsräumen, am Tresen, in der Cafeteria, auf dem Sofa – oder ganz woanders: zu Hause, im Café oder am Flughafen. Nur am Schreibtisch sitzt hier niemand.

Arbeit – Raum – Organisation: ***Was bedeutet „Open Space“?***

Unter einem „Open-Space“-Büro verstehen wir eine durchgehende Arbeitslandschaft mit einer Mischung aus offenen Arbeitsbereichen und geschlossenen Räumen, die je nach Unternehmen bzw. Tätigkeitsprofil unterschiedliche Anforderungen erfüllen: Routinearbeit, konzentriertes Arbeiten, Kommunikation, Entspannung, Rückzug etc. Ein Büro ist in unserem Verständnis aber nicht nur ein physischer Ort und eine physische Arbeitsumgebung, weshalb eine Bestimmung allein über Raummerkmale unvollständig wäre. Ein Büro ist immer auch eine Organisationsform von Arbeit. Die Organisation des Raums entspricht, im Idealfall, der Organisation von Arbeit (vgl. dazu etwa Petendra 2015).

Aber ist das die Zukunft? Wie sieht es denn jenseits von Google und Co. aus, wenn Unternehmen derzeit ihre Büros verändern? Und was machen die neuen Büroformen dann mit den Menschen, die hier arbeiten (und ja auch leben)? Das sind die Fragen der PRÄGEWELT-Trendanalyse, deren Ergebnisse in der vorliegenden Broschüre zusammengefasst sind. Die Trendanalyse ist der erste große Untersuchungsschritt dieses Projekts.

Wie wir bei unserer Trendanalyse vorgegangen sind, beschreibt das nachfolgende (zweite) Kapitel. Dass der Trend tatsächlich in Richtung offener Büros geht, erfährt man im dritten Kapitel. Was sich Unternehmen eigentlich von einem Open Space erhoffen, diese Frage wird in Kapitel 4 geklärt. Das fünfte Kapitel zeigt, dass es, vorsichtig ausgedrückt, geteilte Meinungen zum Thema Open Space gibt. Wie man den Wandel dennoch einigermaßen verträglich gestaltet, ist Gegenstand des sechsten Kapitels. Ist Gesundheit ein Thema bei der Umgestaltung von Büros, fragt Kapitel 7 und liefert auch eine Antwort: Nur bedingt! Kapitel 8 beschäftigt sich dann mit der Zukunft des betrieblichen Büros und Kapitel 9 bietet einen Ausblick.

Arbeitsschwerpunkte PRÄGEWELT

PräGeWelt-Trendanalyse

18 Unternehmen, 55 Interviews mit ExpertInnen,
840 Befragte (online)

PräGeWelt-Analysemodell

Entwicklung des ganzheitlichen, interdisziplinären Analysemodells;
Intensivempirie in ca. 6 Fallbetrieben

PräGeWelt-Gestaltungsansatz

Beteiligungsorientierte Entwicklung, Erprobung und Evaluierung
des PräGeWelt-Gestaltungsansatzes in ca. 6 Fallbetrieben

2 Vorgehen: Design, Methode und Sample

Neue Bürokonzepte sind Gegenstand von Diskursen und diese Diskurse werden stark bestimmt durch Konzepte, Vorstellungen, Meinungen und auch Bilder. Was aber ist Diskurs und was Praxis, was ist bloß Konzept und was wird umgesetzt und wirklich „gelebt"? Will man das unterscheiden können, kann man nicht bei den Konzepten stehen bleiben. Deshalb haben wir verschiedene Ansätze und Methoden für diese Trendanalyse miteinander kombiniert: Neben einer systematischen Literaturanalyse (vgl. dazu Kapitel 7 oder auch Lütke Lanfer/Pauls 2017) wurden Betriebs- bzw. Bürobesichtigungen, Interviews mit betrieblichen und überbetrieblichen ExpertInnen sowie eine Onlinebefragung mit Erwerbstätigen durchgeführt.

Übersicht Trendanalyse

Fallstudien

Einbezogen wurden nur Unternehmen, in denen die Büroräume in jüngster Zeit verändert wurden, gerade verändert werden oder in denen eine Veränderung geplant ist bzw. bevorsteht. Die Frage war:

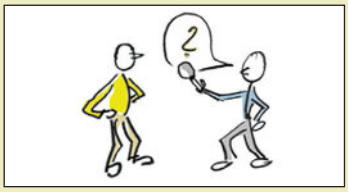
Wenn Unternehmen derzeit ihre Büros verändern … Was tun sie dann? Und warum?

Wichtig war uns dabei, den Blick gerade nicht nur auf die Trendsetter – Google, Microsoft und Co. – zu richten, sondern auf ein möglichst breites Spektrum an Unternehmen verschiedener Größen, Branchen und Arbeitsformen. Die Besichtigungen und betrieblichen Expertengespräche fanden in insgesamt 18 Unternehmen verschiedener Branchen und Größen statt. In die nachstehenden Ausführungen werden 17 dieser Fallstudien einbezogen, der 18. Fall ist eine Co-Working-Area, ein sehr interessantes Beispiel einer alternativen Zukunft des Büros. Da die Vergleichbarkeit allerdings stark eingeschränkt ist, haben wir diesen Fall gesondert ausgewertet (ein Exkurs im letzten Kapitel wird diesen Fall wieder aufgreifen).

Fallbetriebe: Größe und Branchenzugehörigkeit

Von den 17 Betrieben sind sieben größere (mehr als 500 Mitarbeiter), sieben mittelgroße (100 bis 499 Mitarbeiter) und drei kleinere Betriebe (weniger als 100 Beschäftigte). Die Größe bezieht sich jeweils auf die Beschäftigtenzahl des Standorts. Elf Fallbetriebe sind Teil eines Unternehmens oder Konzerns, sechs Fallbetriebe sind eigenständige Unternehmen. Das Sample umfasst damit Betriebe ganz unterschiedlicher Größenklassen: Der kleinste Betrieb hat unter zehn Mitarbeiter, der größte mehrere Tausend am untersuchten Standort. Und auch die Branchenzugehörigkeit ist breit gefächert: Sie reicht von der IT-Entwicklung und -Dienstleistung über die Nahrungsmittelindustrie, die Konsumgüterelektronik, die Pharmaindustrie und Ingenieurdienstleistungen bis zum Öffentlichen Dienst.

Interviews



Die Umgestaltung des täglichen Arbeitsorts bedeutet eine tiefgreifende Veränderung für alle, die damit zu tun haben. Es ist daher nicht erstaunlich, dass sie auf unterschiedliche Perspektiven, Wahrnehmungen und Erwartungen stoßen, auf Skepsis oder auch Widerstand. Deshalb war es uns ebenfalls wichtig, möglichst viele unterschiedliche Perspektiven in den Fallstudien zu integrieren. Wir haben, wo es ging, nicht nur VertreterInnen des Managements oder der Real-Estate-Abteilung befragt, sondern darüber hinaus auch Betriebsräte, Personalmanager und VertreterInnen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Insgesamt wurden 38 leitfadengestützte Interviews (Dauer: 60 bis 90 Minuten) mit 42 ExpertInnen durchgeführt. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet, ausführlich protokolliert und mit den Besichtigungsprotokollen zu Fallstudien verdichtet.

Geschäfts-führung	Personal-management	Betriebsrat	Real Estate-/ Facility-Management	Gesundheits schutz-/ management	Andere*	Gesamt
7	8	5	11	5	6	42

* Die Kategorie „Andere" umfasst insbesondere Führungskräfte und Beschäftigte

Perspektiven auf das Open-Space-Büro

Visionär: Dem Visionär geht es nicht um Räume, es geht um die Zukunft von Arbeit und Wirtschaft. Er ist Treiber mit eigenen Visionen. Das Klein-klein der Raumgestaltung interessiert ihn überhaupt nicht. Er denkt groß. Perspektive: Silicon Valley.

Modernisierer: Der Modernisierer weiß, dass die Welt sich ändert – und sich das eigene Unternehmen auch ändern muss. Und das geht auch über Räume. Er hat Ideen, aber keine Visionen, treibt weniger, reagiert mehr. Ziel: Change.

Pragmatiker: Der Pragmatiker hat bestimmt keine Visionen, und wenn, dann behält er sie für sich. Er setzt um, was andere beschlossen haben – die allerdings viel weniger Ahnung haben als er. Er weiß, dass Visionen und Räume nicht das Gleiche sind und Menschen, na ja, kompliziert. Erfahrung: Einer motzt immer.

Skeptiker: Der Skeptiker findet sehr wohl, dass sich was ändern sollte – aber doch nicht unbedingt so! Er misstraut den Motiven der Macher und den hübschen Bildern auch. Wandel, findet er, sollte anders gehen: Mehr Ehrlichkeit, mehr Beteiligung. Vermutung: Es geht doch nur um die Kosten.

Gegner: Dass es nur ums Geld geht, ist für den Gegner keine Frage – genauso ist das! Und zwar auf Kosten seiner Gesundheit und seiner Leistungsfähigkeit. Anklage: So kann ich nicht arbeiten!

Man kann ein ExpertInnen-Sample nach Funktionen differenzieren (also Geschäftsführer, Betriebsrat usw.). Beim Thema Open Space spielt aber auch die jeweilige Perspektive eine ganz wichtige Rolle.

Quer zu den Funktionen ließen sich **fünf unterschiedliche Perspektiven** ausmachen, die wir hier zu **„Typen“** verdichtet haben.

Übrigens: Wir haben der sprachlichen Vereinfachung wegen die männliche Form benutzt – unter den ExpertInnen waren in den Betrieben etwa ein Drittel Frauen, bei den überbetrieblichen Workshops waren die Frauen sogar in der Überzahl.

© ISF München

Überbetriebliche Workshops

Für den Blick über die Betriebe hinaus wurden zusätzlich drei Workshops mit insgesamt 13 Fach- und BranchenexpertInnen durchgeführt. Zwei der Workshops wurden mit ExpertInnen der beiden Praxispartner AECOM Deutschland GmbH und RBS Projektmanagement GmbH durchgeführt. Die TeilnehmerInnen des dritten Workshops bestanden aus ExpertInnen des Netzwerks „Munich Offices", eines Verbunds von rund 200 ExpertInnen aus Anwendungsfirmen, Beratungsunternehmen, Dienstleistern, Büromöbelherstellern u.a. Die Workshops wurden als leitfadengestützte Gruppeninterviews durchgeführt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, protokolliert und zu Workshopberichten zusammengefasst.

Online-Befragung

Die Online-Befragung wurde im September 2016 an der Uni Freiburg im WisoPanel (www.wisopanel.net) durchgeführt (vgl. dazu Pauls/Lütke Lanfer 2017). Voraussetzungen für die Teilnahme waren, dass die Befragten erwerbstätig sind und überwiegend in einem Büro arbeiten. Die TeilnehmerInnen beantworteten Fragen zu ihrem Arbeitsort und ihrer Büroumgebung sowie zum Wandel dieser Umgebung. Die Ergebnisse basieren auf den Angaben von insgesamt 838 abhängig Beschäftigten aus unterschiedlichen Branchen. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 46 Jahre, 55% sind Frauen. Die meisten teilten sich ein Büro mit KollegInnen (62%) und hatten keine Führungsfunktion (66%). Fast die Hälfte der Befragten (45%) gab an, in kleinen und mittleren Unternehmen (kleiner als 250 MitarbeiterInnen) zu arbeiten.

3 Büro im Wandel

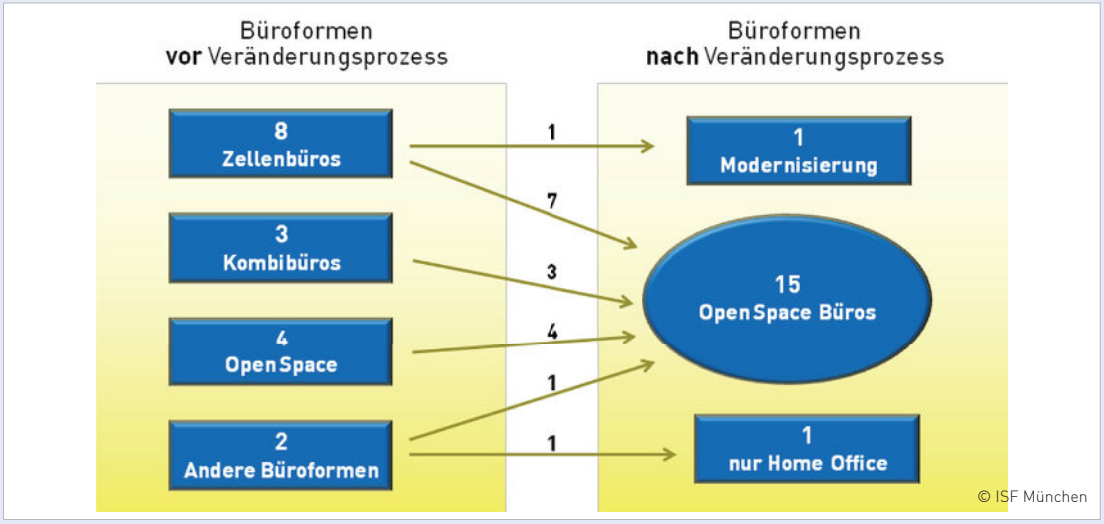
Neubau, Umzug oder Umgestaltung – alle befragten Unternehmen haben in der letzten Zeit ihre Büroarbeitswelten verändert oder sind gerade dabei. Das ist wenig überraschend, schließlich haben wir gezielt nach Unternehmen gesucht, in denen die Büros verändert werden. Dennoch dürfte sich hier ein allgemeiner Trend zeigen: Die Büroarbeitswelt befindet sich im Umbruch. Die überbetrieblichen ExpertInnen sehen das genauso – und andere Untersuchungen bestätigen das auch (Klaffke 2016; Bauer 2014). Und die Fallstudien der PRÄGEWELT-Trendanalyse zeigen noch etwas anderes: Dieser Umbruch ist ganz offensichtlich nicht auf große – oder „hippe" – Unternehmen beschränkt, die ansonsten gerne als Zeugen der Veränderung von Büroarbeitswelten dienen.

Die Richtung ist eindeutig: Open Space

Die Büroarbeitswelt ist im Umbruch – und die Richtung ist eindeutig: Wenn derzeit Büros gebaut, umgebaut oder neugestaltet werden, dann nahezu immer in Richtung offener(er) Strukturen. Bei 15 unserer 17 Betriebsfälle stehen am Ende des Veränderungsprozesses Open-Space-Büros.

Bei den verbleibenden beiden Fällen handelt es sich zum einen um einen mittelgroßen Betrieb, dessen Umzug in ein neues Gebäude mit Open-Space-Flächen gescheitert ist und der sich deshalb im bestehenden Gebäude an die Modernisierung seiner eher klassischen Büroräume macht. Der andere ist ein kleinerer Betrieb, der nur noch ein Büro für Meetings und Kundengespräche unterhält und ansonsten komplett dezentral organisiert ist: Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten alle im Home Office oder an anderen Orten, stehen aber in einem mehr oder weniger ständigen elektronischen Austausch.

Büroarbeitswelt im Umbruch



Zellenbüro: Vorwiegend kleinere, abgeschlossene Büroeinheiten, kaum/keine Kommunikationsflächen
Kombibüro: Vorwiegend kleinere, abgeschlossene Büroeinheiten, mit Kommunikationsflächen
Open Space: Größere, offene Bürolandschaft mit Mix aus Einzelarbeitsplätzen, Kommunikationsflächen, Besprechungs- und Rückzugsräumen
Andere: z.B. kein betriebliches Büro; Co-Working

Allerdings sind im Ergebnis nicht unbedingt alle Büros des jeweiligen Unternehmens nach einem Open-Space-Konzept gestaltet: Bei neun der 15 Unternehmen besteht der komplette Betrieb (am Ende des Veränderungsprozesses) aus Open-Space-Büros, bei sechs Unternehmen nur ein Teil. Die Gründe sind vielfältig: Die Bestandsgebäude sind dafür einfach nicht geeignet, für bestimmte Bereiche macht ein Open Space keinen Sinn (etwa in der Produktion), oder der Umbau soll aus Kostengründen schrittweise erfolgen. Andere wollen aber auch erst in Pilotflächen Erfahrungen sammeln und die Mitarbeiter langsam an neue Bürostrukturen gewöhnen. Im Ergebnis arbeitet nach wie vor nur eine Minderheit im Open Space, aber der Trend ist dennoch eindeutig. Open Space ist zumindest in unserem Sample weder eine Frage der Branche noch der Betriebsgröße. Und es spielt auch keine Rolle, von wo aus die Unternehmen starten: Ob sie von der Zelle – der nach wie vor ganz klar überwiegenden Büroform – oder dem Kombibüro ausgehen, die neuen Büros sollen Open-Space-Büros sein. Und der Trend bestätigt sich auch dort, wo es – scheinbar – keine Veränderung gibt. Die vier Fallbetriebe, die seit längerem Open-Space-Büros haben, bleiben dabei oder wollen diese weiter ausbauen. Das bedeutet allerdings nicht – auch das wurde in den Expertengesprächen ganz deutlich –, dass Open-Space-Büros eine problemlose Büroform wären, die alle Erwartungen erfüllt.

So weit die Perspektive der Unternehmen und ihrer Experten. In der Online-Befragung haben wir auch die Erfahrungen der Beschäftigten abgefragt. Wir wollten wissen, ob die Befragten in den letzten fünf Jahren innerhalb ihres Unternehmens die Büroform gewechselt haben. Drei Viertel aller Befragten haben noch denselben Arbeitsplatz im Unternehmen, 9 Prozent sind in eine geschlossene Büroform umgezogen, aber für immerhin 15 Prozent bedeutete der Umzug auch den Wechsel von einer geschlossenen in eine offenere Büroform. Dies sind fast zwei Drittel der Personen, die in den letzten fünf Jahren umgezogen sind. Weitere 14 Prozent (hier nicht dargestellt) rechnen damit, in den nächsten Jahren in eine offenere Büroform umzuziehen. Kurz: Auch in der Online-Befragung zeigt sich der Trend zu offenen Büroformen.

„Sind Sie in den letzten 5 Jahren innerhalb Ihres Unternehmens in eine andere Büroform umgezogen?“

Gehen auch die Vorgesetzten ins Open Space?

Ja____Wenn es sein muss!

Wir haben gefragt, ob auch die Vorgesetzten ins Open Space gehen, und wollten damit wissen, wie konsequent und weitreichend die Open-Space-Idee umgesetzt wird. Ob die Vorgesetzten auch ihr Einzelbüro aufgeben, hat nicht nur für die Akzeptanz der neuen Büroform Bedeutung, sondern später dann auch für die Arbeit im Open Space, weil es durchaus einen Unterschied machen kann, ob der oder die Vorgesetzte im gleichen Raum ist oder nicht. Manchen gilt eine so konsequente Umsetzung auch als ein Stück „Demokratisierung" von Unternehmen, weil das Open-Space-Büro Unterschiede nivellieren und damit Ungleichheiten reduzieren kann. In 12 der 15 Fallbetriebe mit Open-Space-Büros ist das der Fall: Hier haben auch die Führungskräfte, zumindest die auf den unteren und mittleren Ebenen, kein eigenes Büro mehr. Wir interpretieren das als Zeichen einer konsequenten Umsetzung des Konzepts in den meisten Fallbetrieben, zumal ganz deutlich wurde, dass die Führungskräfte mit dem Open-Space-Konzept noch größere Probleme haben als die Mitarbeiter. Dabei geht es wohl, wie bei den Beschäftigten auch, um Gewohnheit, um funktionale Bedenken (Vertraulichkeit, Störungen etc.), aber oft auch, so berichten die ExpertInnen, um (befürchtete) Statusverluste.

Desk Sharing?

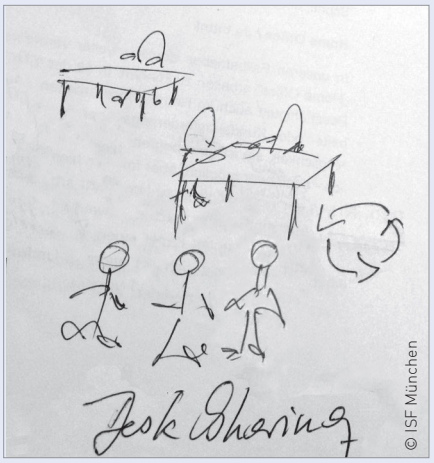
____Nein, danke!

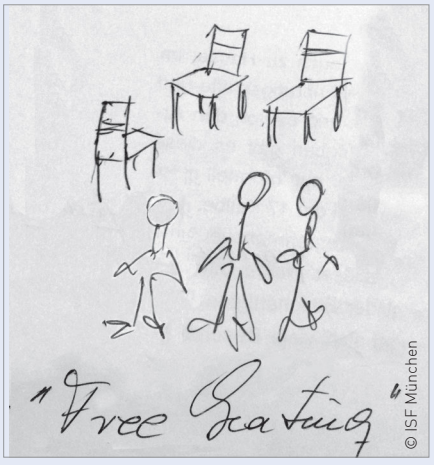
Im Open-Space-Büro wird „Arbeitsplatz" neu definiert: Wo gearbeitet wird, so die Idee, richtet sich nach den jeweiligen Arbeitsanforderungen und individuellen Bedürfnissen. Der Schreibtisch für die Einzelarbeit oder die kurze Besprechung, der Rückzugsraum für das konzentrierte Arbeiten, das Besprechungszimmer fürs Meeting, der Tresen für den informellen Austausch usw. Aber wie weit geht die Flexibilität? Wird auch der Schreibtisch selbst flexibel (Desk Sharing) und schließt die flexible Arbeitswelt auch das Zuhause mit ein (Home Office)?

Flexible Arbeitsplätze, die keinem Mitarbeiter mehr individuell zugeordnet sind und also geteilt werden (müssen), gibt es nur in fünf der 17 Fallbetriebe. Das „non-territoriale" Büro, in dem auch die Arbeitsplätze flexibel sind, ist ganz klar die Ausnahme. Auch die Online-Befragung zeigt: Nur 9% der Befragten haben einen flexiblen Arbeitsplatz, bei 91% sind entsprechend die Schreibtische dauerhaft den Personen zugeordnet (vgl. dazu auch bso 2015, S. 6).

Was meint „Desk Sharing"?

Zum Begriff „Desk Sharing" gibt es verschiedene Bestimmungen. Allgemein bezeichnet Desk Sharing eine nonterritoriale Organisationsform des Büros, die dadurch gekennzeichnet ist, dass es keine feste Zuordnung von MitarbeiterInnen zu Arbeitsplätzen gibt (vgl. dazu auch Petendra 2015, insbes. S. 74). Fachexperten unterscheiden des Weiteren nach dem Verhältnis von Arbeitsplätzen und Personen. Gibt es weniger Arbeitsplätze als Personen, dann spricht man von Desk Sharing mit einer Sharing Ration; beim „Free Seating" steht für jede Person auch ein Arbeitsplatz zur Verfügung, aber eben kein bestimmter.





Die geringe Verbreitung flexibler Arbeitsplätze in Deutschland hat nicht zuletzt damit zu tun, so unsere ExpertInnen, dass hier die Widerstände am größten sind: Desk Sharing ist ziemlich unpopulär. Das bestätigen unsere ExpertInnen und das ist auch das Ergebnis anderer Studien: Hier wünschen sich bis zu 95% aller Befragten einen festen Arbeitsplatz (Saville/ccl 2016, S. 30). In einigen unserer Fallbetriebe waren flexible Arbeitsplätze angedacht oder sogar geplant – aber das wäre, so die ExpertInnen, ein zu großer Umbruch bei zugleich sehr geringer Akzeptanz gewesen. Gleichwohl gilt das Desk Sharing als logischer nächster Schritt, dessen Realisierung aber offen, zumindest jedoch verschoben ist.

Home Office?

Ja____Bitte!

In unseren Fallbetrieben deutlich weiter verbreitet ist die Möglichkeit, auch zu Hause, im „Home Office" arbeiten zu können. In 12 der 17 Fallbetriebe können die Führungskräfte und Beschäftigten auch im Home Office arbeiten, wenn sie das wünschen und es von den Arbeits- oder Kundenanforderungen her passt. In weiteren drei Fallbetrieben gibt es diese Möglichkeit, sie ist aber begrenzt, etwa auf wenige Tage im Monat, oder nur informell möglich – oder zwar möglich, aber faktisch nicht so gern gesehen. Nur in zwei der 17 Fallbetriebe ist es gar nicht möglich, zu Hause zu arbeiten: Hier befürchten die Unternehmensvertreter, dass Abstimmungsprozesse erschwert würden und die Leistung nachlässt. Home Office, so die von uns befragten ExpertInnen, ist aber ganz klar der Wunsch der Beschäftigten – und dieser Befund deckt sich mit anderen Umfragen, die zeigen, dass sich viele Beschäftigte wünschen, zumindest gelegentlich auch zu Hause arbeiten zu können: Die Zahlen reichen, je nach Studie, von 80% bis 30% (vgl. dazu etwa Saville/ccl 2016; Allensbach 2016).

Wie hoch der Anteil an Beschäftigten ist, die tatsächlich zumindest gelegentlich im Home Office arbeiten, lässt sich kaum generell sagen, weil das u.a. nach Berufsgruppen sehr unterschiedlich ist. In unserer eigenen Online-Erhebung sind es 25%, die in einer typischen Arbeitswoche (auch) im Home Office arbeiten.

Arbeiten, wann man will?

Arbeiten, wo und wann man will, ist die am weitesten reichende Formulierung für eine entgrenzte Arbeitswelt, in der die digitale Technik die Arbeit zunehmend von Zeiten und Orten unabhängig machen könnte. Deshalb haben wir in Fallbetrieben auch danach gefragt, wie die Unternehmen die Arbeitszeit organisieren – Ergebnis: Flexible Arbeitszeiten haben alle der von uns befragten Unternehmen. In sieben Fallbetrieben wird die Arbeitszeit erfasst, in zehn Unternehmen wurde die Vertrauensarbeitszeit eingeführt, d.h. hier wird die Arbeitszeit nicht (mehr) erfasst.

4 Warum Open Space?

In so mancher Beraterbroschüre (und auch in manchem Interview) entsteht der Eindruck, das Open-Space-Büro sei eine Art Wundermittel: Egal welches Ziel eine Organisation verfolgt – das Open-Space-Büro ist die Antwort.

Zunächst zeigen unsere Fallstudien aber: Ganz am Anfang steht meistens nicht die Idee, sondern eine Notwendigkeit. Das alte Gebäude ist zu klein geworden, der Mietvertrag läuft aus, der Mutterkonzern drängt auf die Umsetzung „moderner" Bürokonzepte – oder will Geld sparen – kurz: Eine Veränderung **musste** sein. Erst dann kommen die Ideen, die Ziele und die Motive ins Spiel.

Und dann sind es in der Tat meistens mehrere Ziele, die gleichzeitig erreicht werden sollen: Am weitesten verbreitet sind ökonomische Motive; Kommunikation, Attraktivität und Flexibilität liegen etwa gleichauf; der Abbau von Hierarchie spielt hingegen nur in einer begrenzten Zahl von Unternehmen eine Rolle.

Open Space-Ziele

- ★ *Effizientere Arbeitswelt*
- ★ *Kommunikativere Arbeitswelt*
- ★ *Attraktivere Arbeitswelt*
- ★ *Flexiblere Arbeitswelt*
- ★ *Demokratischere Arbeitswelt*

★ *Eine effizientere Arbeitswelt*

Ob es sich um ein Dax-Unternehmen handelt, das die Flächeneffizienz in der Verwaltungszentrale erhöhen möchte, um sich so aus anderen, zu hohen Preisen angemieteten Gebäuden zurückziehen zu können, oder ob sich kleine Unternehmensberatungen genau überlegen müssen, wie viele Quadratmeter Bürofläche sie sich in Innenstadtlage leisten können – bei einer großen Mehrheit der untersuchten Unternehmen werden mit der Neu- und Umgestaltung von Büros wirtschaftliche Ziele verfolgt. Allerdings: Mehr Personen auf weniger Fläche klingt gut und günstig. Aber aus den Interviews haben wir gelernt, dass es so einfach nicht ist: Erstmal muss kräftig investiert werden, und je ambitionierter das Open-Space-Konzept ist, desto teurer wird es auch. Eine Fol-

ge: Auf dem Weg vom Konzept zur Realisierung geht so manche schöne Idee verloren – auch deshalb, weil das Kostenargument dann am stärksten greift, wenn die Zahl der Arbeitsplätze geringer ist als die der dort Beschäftigten, sprich: beim Desk Sharing. Denn dann lassen sich wirklich Flächen einsparen und Kosten senken. Aber gerade beim Desk Sharing gibt es auch die meisten Widerstände. Dennoch gilt das Open-Space-Büro – auch ohne Desk Sharing – als Einstieg in eine effizientere Arbeitswelt, weil man auf den Gewöhnungseffekt setzt und die Kostenvorteile flexibler Arbeitsplätze auch später noch realisieren kann.

★ Eine kommunikativere Arbeitswelt

Zweitens sollen mit einem Open-Space-Büro betriebliche Kommunikations- und Kooperationsprozesse verbessert werden. Das Motiv besteht hier darin, Informationsflüsse zu beschleunigen, Abstimmungsprozesse zu verkürzen, Wissen besser zu verteilen, und nicht zuletzt geht es darum, eine Art Informalitäts-Surplus einzufahren. Die informelle Kommunikation, der unorganisierte (und ungezielte) Austausch, früher in die Pause verbannt und als unproduktiv verdammt, gilt nun als der zu bergende Schatz, als fruchtbarer Boden für Kreativität und Innovativität. Das Open-Space-Büro ist eine Form der „Organisation des Informellen" (Bolte/Porschen 2006), soll (auch) dazu dienen, in neuer Weise die Vorteile formalisierter Arbeitsprozesse (Effizienz durch Standardisierung) mit den Vorzügen informeller Interaktionsbeziehungen (Flexibilität und Kreativität) zu mischen.

★ Eine attraktivere Arbeitswelt

Eine weitere Zielsetzung, die häufig im Zusammenhang mit der Einführung von Open Space genannt wird, ist die Einschätzung, dass es sich hier um die Form von Bürogestaltung handelt, die „state of the art" und modern ist und die deshalb für Mitarbeiter, für gesuchte Fachkräfte und für Kunden attrak-

tiv erscheinen soll. Mit Open Space lässt sich werben und es lässt sich ein Bild des Unternehmens verkaufen, das modern, freundlich und erfolgreich wirkt. Einige der befragten Unternehmen geben an, dass eine ansprechende Gestaltung der Büroräume dazu führen soll, dass sich die Beschäftigten wohl fühlen – nicht alleine und für sich an ihrem Arbeitsplatz, sondern in der Gemeinschaft.

★ Eine flexiblere Arbeitswelt

Eine hoch entwickelte Standardisierung von Arbeitsplätzen und deren technischer Ausstattung eröffnet den Unternehmen die Möglichkeit, auch zukünftige Restrukturierungsmaßnahmen schnell und effizient umzusetzen: Umzüge von Abteilungen oder schnelle Neuzusammenstellungen von Projektteams sind mit vergleichsweise geringem Aufwand zu leisten. Das reicht bis hin zu Konzepten einer agilen Organisation, in der es weder für Personen noch für Abteilungen feste räumliche Zuordnungen gibt: Projektteams mit wechselnder Besetzung suchen sich dann jeweils die Flächen und Räume, die sie gerade brauchen.

★ Eine demokratischere Arbeitswelt

Open Space bietet die Möglichkeit, tief in die Führungsstrukturen des Unternehmens einzugreifen und damit Unternehmenskultur zu verändern: Führungskräfte verlassen ihre Einzelbüros und gehen in die Fläche. Damit verlieren sie den Status, der sich über die Nutzung von Einzelbüros definiert. Mitarbeiter wiederum werden flexibel, ihre Leistung bemisst sich nicht mehr an der Anwesenheit im Büro. Führungskräfte werden so angeregt, ein neues Selbstverständnis und Vertrauen in ihre Mitarbeiter zu entwickeln. Dies kann (oder muss) zu einem neuen Führungsstil führen.

Viele Ziele, eine Lösung: Das Kostenargument alleine kann den Trend nicht begründen – schließlich wäre ein Großraumbüro alter Prägung weitaus günstiger. Die Legitimation zum Change ins Open Space braucht noch weitere – qualitative – Argumente und so sind die oben genannten Gründe auch zu lesen: Es gibt eine Reihe von Argumenten für das Open-Space-Büro – und rechnen tut es sich (möglicherweise) auch.

Allerdings: Was für die treibenden Kräfte oft eine ganz logische Einheit bildet – das Open-Space-Büro ist besser und günstiger –, ist für die Skeptiker ein Etikettenschwindel. Und es wirft tatsächlich Argumentationsprobleme auf. Begründet wird der Wandel zum Open-Space-Büro zumeist eben nicht in erster Linie mit dem Kostenargument, sondern mit den Vorteilen für die Kommunikation, die Attraktivität usw. Und wenn die Skeptiker hier oft vorgeschobene Argumente vermuten (Motto: Klingt gut, in Wahrheit geht es aber um Kostensenkung), scheinen sie dann auch recht zu haben: Wenn die ganzen schönen Ideen, die auf der Wunschliste der Beschäftigten standen, wie z.B. ein Yogaraum – aus Kostengründen! – dann doch nicht realisiert werden (können).

Fazit:

> ***Es gibt gute Gründe für den Wandel zum Open-Space-Büro, aber der Weg dahin ist weder unumstritten noch frei von Widersprüchen.***

Und das ist das Thema des nächsten Kapitels.

5 Wahrnehmung, Konflikt, Kritik

Wandel als Zumutung

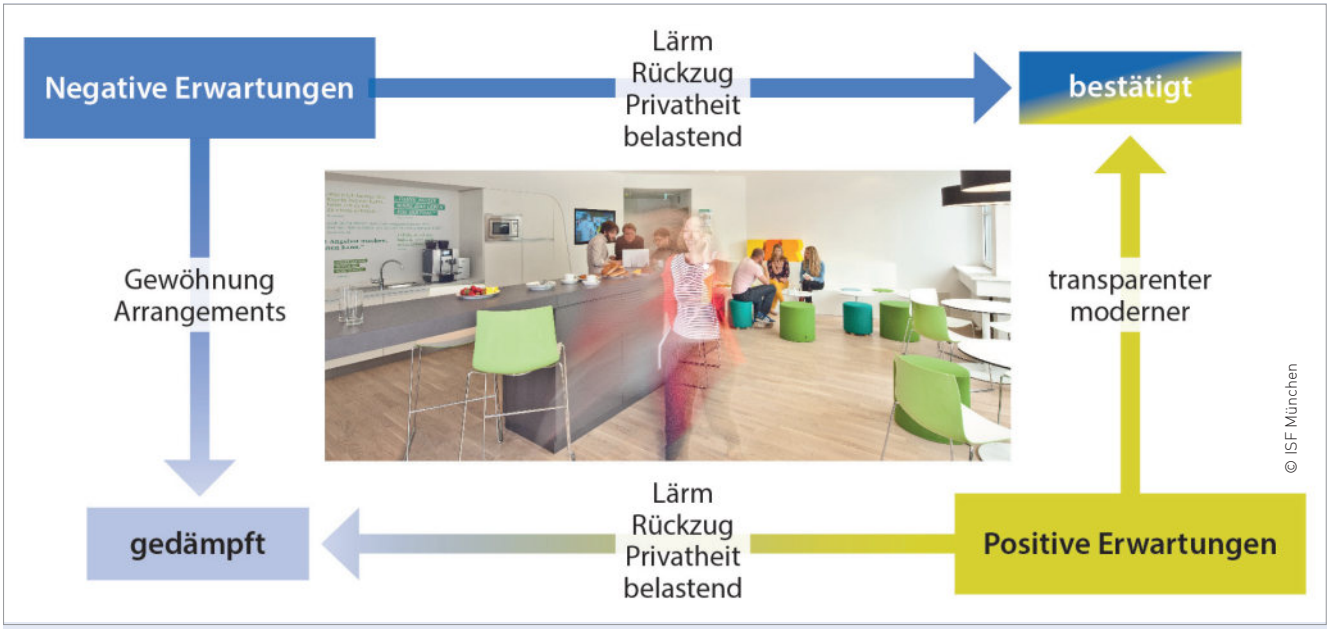
Beschäftigte haben sich in ihrer Arbeitsumgebung eingerichtet – sowohl räumlich wie auch sozial. Führungskräfte haben eine Geschichte des Aufstiegs hinter sich und diese kann sich auch räumlich abbilden in Einzelzimmern, Zimmergrößen, Vorzimmern. Die Position im Unternehmen zeigt sich in den herkömmlichen Arbeitswelten also auch territorial. Mit der Einführung von Open Space wird dies in Frage gestellt. Deswegen verwundert es nicht, dass bei Beschäftigten wie auch Führungskräften oft solche Veränderungen – zumindest zunächst einmal – abgelehnt werden.

Wenn es in einem Unternehmen um die Einführung von Open Space geht, dann lässt dies kaum jemanden der Beteiligten unberührt: Es bestehen Befürchtungen und Hoffnungen, es werden Versprechen und Bedenken ins Feld geführt, unterschiedliche Interessen geraten aneinander. Offenkundig ist die Neugestaltung der Arbeitsumgebung keine kleine Sache, die mit einem Achselzucken nebenbei zu erledigen wäre. Denn sie stellt die bislang gewohnte Art zu arbeiten in Frage. Sie betrifft Mitarbeiter ganz persönlich. Und sie rührt an die soziale Ordnung eines Betriebs.

Negative – und positive Erwartungen

Die Umgestaltung in eine Open-Space-Arbeitsumgebung wird jedoch nicht nur deswegen negativ eingeschätzt, weil damit der Verlust des Gewohnten einhergeht, sondern auch deswegen, weil Nachteile erwartet werden: mehr Lärm, mehr Störungen, weniger Privatheit und Rückzugsmöglichkeiten, höhere Sichtbarkeit, mehr Leistungsdruck.

Unternehmen verbinden mit der Einführung von Open Space eine Vielzahl weitreichender Hoffnungen. Aber haben auch die Beschäftigten positive Erwartungen? Durchaus: Mit dem Neubezug von Büroräumen verbinden viele die Hoffnung auf eine modernere Büroausstattung (insbesondere dann, wenn man bislang in veralteten Büros gearbeitet hat), mehr Platz, mehr Besprechungsräume und auch bessere Informationsflüsse und mehr Transparenz.



Die Erfahrungen

In Unternehmen, die bereits Erfahrung mit offenen Büros bzw. mit Open-Space-Büros haben, hat sich gezeigt, dass die Akzeptanz dieser Büroform nach ihrer Einführung steigt. Aber die Erfahrung der befragten ExpertInnen zeigt auch: Wenn Unternehmen Open-Space-Arbeitswelten eingeführt haben, dann bestätigen sich sowohl die negativen als auch die positiven Erwartungen. Das neue Open-Space-Büro wird als moderner empfunden und auch als transparenter wahrgenommen: Man sitzt jetzt in einer attraktiveren Umgebung und bekommt auch mehr mit. Aber das neue Büro wird auch als belastend empfunden, als anstrengender, weil es eben lauter ist, man sich nur bedingt zurückziehen kann und dauernd auf dem Präsentierteller sitzt.

Die wichtigste Erkenntnis:

Auch das Open-Space-Büro hat Vor- und Nachteile!

Die negativen Erfahrungen sorgen dafür, dass positive Erwartungen reduziert werden müssen – wenn man so will: Die Begeisterung schwindet ein wenig. Aber auch die negativen Erfahrungen bleiben nicht so stehen: Führungskräfte und Beschäftigte müssen sich erst an die neue Umgebung gewöhnen und vor allem müssen sie sich mit ihr arrangieren und sich in der neuen Umgebung einrichten und einleben. Das ist ein aktiver Prozess des

Lernens (von Regeln, Verhaltensweisen etc.) und der subjektiven Aneignung des Raums, den Unternehmen, so die klare Botschaft der Expertengespräche, durchaus unterstützen können. Dazu gleich mehr (siehe Kapitel 6).

Die Umgangsweisen

Nach dem Einzug ins Open Space, da sind sich unsere Gesprächspartner weitgehend einig, arrangieren sich Beschäftigte über kurz oder lang mit ihrer neuen Umgebung. Dieses Arrangement ist allerdings kein „Weiter so", sondern es beinhaltet immer eine Veränderung des eigenen Verhaltens, vielleicht auch der eigenen Ansprüche.

Dabei macht sich der in den Unternehmen anzutreffende Ehrgeiz, moderne, zeitgemäße Büros zur Verfügung zu stellen, positiv bemerkbar: Fortschritte im Mobiliar und in der Architektur der neuen Arbeitsräume werden von ihren Nutzern geschätzt. Bei der Modernisierung der Büroräume kann es allerdings passieren, dass man über das Ziel hinausschießt. Nicht alles, was unter Gesichtspunkten von Design und Corporate Identity perfekt erscheint, ist auch einer Neu-Beheimatung der Beschäftigten in ihrer neuen Arbeitsumgebung dienlich. Hier kann es vorkommen, dass zugunsten des Wohlbefindens der Mitarbeiter Abstriche gemacht werden müssen.

Ein Teil der erwünschten Effekte wie bessere Kommunikation mit einer größeren Zahl von Kolleginnen und Kollegen, mehr Mobilität im Raum oder die erweiterten Möglichkeiten alternativer, den jeweiligen Tätigkeiten entsprechender Raumnutzung wird im Open Space erreicht. All dies kann zur Zufriedenheit mit der neuen Arbeitssituation beitragen.

Es ist aber nicht so, dass sich alle Befürchtungen in Bezug auf Open Space in Wohlgefallen auflösen würden. Manche Probleme bleiben bestehen und es müssen Umgangsweisen gefunden werden, um auch angesichts dieser Probleme gut arbeiten zu können:

Akustik und ungestörtes Arbeiten: Eine erste Umgangsweise besteht hier im Versuch, über technische Lösungen die Akustik zu gestalten. Dies genügt aber nicht. Deshalb wird zusätzlich versucht, über das Einführen von Regeln die Problematik zu vermindern. Dies geschieht zum Teil über schriftlich fixierte Regeln, zum Teil aber auch über implizite soziale Über-

einkünfte, die dazu führen können, dass in einem Bereich eine Lautstärke toleriert wird, die in anderen Bereichen sanktioniert würde. Dabei geht es generell darum, aufeinander Rücksicht zu nehmen – mit der Gefahr, dass übertriebene Rücksichtnahme einem der Ziele, die mit Open Space verfolgt werden, nämlich einer besseren Kommunikation, zuwiderläuft.

Privatsphäre: Die Herstellung von Privatsphäre bleibt letztlich eine Aufgabe, die die Mitarbeiter selbst zu lösen haben. Eine Variante ist hier

der Gebrauch von Ohrstöpseln, mit deren Hilfe man sich von der Umgebung abzuschotten versucht. Eine zweite Variante ist die, dass man die Möglichkeit des Home Office stärker nutzt – ein Maximum an Privatsphäre als Gegengewicht zur Arbeit in der Öffentlichkeit des Open Space.

Bei der Einschätzung von Desk Sharing unterscheiden sich die Unternehmen erheblich: Von den einen wird dies als zu riskant, nicht mitarbeiterfreundlich oder auch als nicht notwendig gesehen, von anderen hingegen als Schlüssel dazu, die eigentlichen Unternehmensziele (wie Kostenreduktion oder Kulturwandel) zu erreichen. Ähnlich unterschiedlich verhält es sich mit den Regelungen zu Home Office. An die Stelle einer Entscheidung dafür oder dagegen tritt hier aber oftmals die Strategie, die Entscheidung nach unten weiterzureichen: Dann sollen die unmittelbaren Vorgesetzten darüber entscheiden, ob und in welchem Ausmaß Home Office von den Mitarbeitern in Anspruch genommen werden kann. Und die Mitarbeiter sollen einschätzen, ob sie sich das auch leisten können und wollen.

6 Erfolgsfaktoren für den Wandel

So schwierig und konfliktreich die Einführung von Open Space auch sein mag – bei den in der Trendanalyse untersuchten Unternehmen überwiegen doch die Erfolgsgeschichten. Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die uns bei den Unternehmen begegnet sind? Was trägt dazu bei, dass die Einführung von Open Space gelingt?

Unsere Trendanalyse umfasst Umgestaltungsprozesse ganz unterschiedlicher Größenordnungen. Diese reichen von weltweiten Restrukturierungsprozessen für einige Tausend Mitarbeiter über mittelständische Unternehmen, die für eine überschaubare Zahl von Verwaltungsmitarbeitern eine neue Arbeitsumgebung einrichten wollen, bis hin zu kleinen Unternehmensberatungen, bei denen sehr selbstständig agierende und hochflexibel arbeitende Mitarbeiter gemeinsam eher knapp bemessene Büroflächen teilen. Trotz dieser großen Spannweite lassen sich jedoch einige Erfolgsfaktoren von allgemeinerer Bedeutung zusammenfassen.

Erfolgsfaktor Haltung

HALTUNG
Glaubwürdigkeit
Konsequenz

Wenn die Arbeitswelten der Belegschaft tiefgreifend umgestaltet werden sollen, kann dies nur gelingen, wenn Unternehmen bereit und in der Lage sind, den Veränderungsprozess konsequent zu verfolgen und glaubwürdig zu vertreten. Die Glaubwürdigkeit ist dann am höchsten, wenn auch wirklich alle mitmachen (müssen), also auch Management und Führungskräfte – Motto aus Sicht der Skeptiker: Wenn das Open Space schon so toll sein soll, dann müssen auch wirklich alle rein – und besonders diejenigen, die das entschieden haben.

Erfolgsfaktor Beteiligung

BETEILIGUNG
Mitbestimmung
Beschäftigte
Führungskräfte

Den Betriebs- oder Personalrat frühzeitig in den Prozess einzubinden erhöht die Legitimität der Veränderungen und die Chance, dass Regelungen (etwa Betriebsvereinbarungen zur Nutzung des Home Office oder zu Arbeitszeitregelungen) erreicht werden, die der Belegschaft nützen. Die Mitarbeiter einzubeziehen ist ein

Muss: Die untersuchten Unternehmen wissen um die verbreitete Skepsis in der Belegschaft in Bezug auf Veränderungsprozesse und entscheiden in der Regel nicht einfach über die Köpfe ihrer Mitarbeiter hinweg. So werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Veränderungsprozesses Befragungen dazu durchgeführt, welche Wünsche Mitarbeiter haben und wie zufrieden sie mit den veränderten Arbeitsräumen sind. Allerdings hat die Beteiligungsorientierung auch ihre Grenzen: Um die grundsätzliche Entscheidung für oder gegen Open Space geht es dabei eher nicht. Weil Führungskräfte in dem Prozess etwas zu verlieren haben und weil sie eine große Rolle für den Erfolg von Open Space bei ihren Mitarbeitern spielen, ist es wichtig, sie auch in den Prozess einzubinden. Dies kann allerdings zu unterschiedlichen Ergebnissen führen: Mitunter tragen die Führungskräfte selbst dazu bei, dass man sich von territorialen Statussymbolen trennt, und bewirken ein Umdenken bei ihren Kolleginnen und Kollegen. Mitunter sorgen sie aber auch dafür, dass Open Space zwar für die Mitarbeiter, nicht aber für die Führungskräfte umgesetzt wird – ein Verlust an Glaubwürdigkeit.

Erfolgsfaktor Kompetenz

KOMPETENZ
Vergleiche
Beratung
Analyse

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, ist eine kleine Gruppe von Personen notwendig, die von ihrem Projekt überzeugt sind und darauf achten, dass der Prozess vorankommt. Da mit der Neugestaltung der Arbeitsräume auf verschiedenen Ebenen Veränderungen angestoßen werden, sollte man dies mit einem entsprechend interdisziplinär zusammengesetzten Projektteam (Beispiel eines an der Trendanalyse beteiligten Unternehmens: Real Estate + IT + Human Resources) begleiten. Es ist gut, wenn die Unternehmen wissen, was sie tun – auch in Bezug auf die Neugestaltung ihrer Büroräume. Dies erreichen sie beispielsweise damit, dass sie andere Unternehmen besuchen, die bereits Open Space eingeführt haben. Dann weiß man besser, was man selbst will – und was man nicht will. Außerdem nutzen Unternehmen häufig externe Beratung, um die Neugestaltung mit einer möglichst hohen Expertise durchführen zu können.

Erfolgsfaktor Steuerung

STEUERUNG
projektförmig
interdisziplinär
Pilotierung

Bei der Neueinführung von Open Space gibt es eine typische Rollenverteilung: Das obere Management ist der Treiber des Wandlungsprozesses. Die Steuerung erfolgt idealerweise durch das Projektteam. Außerdem haben die Unternehmen gute Erfahrungen damit gemacht, neue Arbeitsräume zunächst einmal in begrenzten Pilotbereichen auszuprobieren: als Praxistest und Lernfeld, aber auch als Anschauungsbeispiel, mit dem die Bereitschaft der Belegschaft erhöht werden soll, sich auf Open Space einzulassen. Beschäftigte sprechen miteinander und gute Erfahrungen werden ausgetauscht. Schlechte allerdings auch.

7 Open Space und Gesundheit

Dass Arbeiten in der digitalisierten und entgrenzten Arbeitswelt schneller, komplexer und flexibler wird, war in nahezu allen Interviews ein Thema. Und wie man angesichts dieser steigenden Anforderungen – bei begrenzten Ressourcen – langfristig die Motivation, die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit erhalten kann, war deshalb für die GesprächspartnerInnen eine große Frage. Prävention wird großgeschrieben – und vor allem den Beschäftigten ans Herz gelegt.

Wie kann man angesichts steigender Anforderungen in der digitalisierten und entgrenzten Arbeitswelt – bei begrenzten Ressourcen – langfristig die Motivation, die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit erhalten?

Alle ExpertInnen waren sich einig, dass die Büroraumorganisation und die Büroumgebung für das Wohlbefinden, die Motivation und die Gesundheit von Beschäftigten eine große Rolle spielen. Aber nur bei einem Teil der untersuchten Betriebe spielten Überlegungen zu einer gesundheitsförderlichen Gestaltung der (neuen) Büroräume eine wesentliche Rolle: Es sind vor allem die größeren Betriebe, bei denen ExpertInnen aus dem Gesundheitsmanagement in den Planungsstab integriert wurden und in denen gezielt auch auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung Wert gelegt wird. Im Vordergrund standen hier ergonomische Themen (etwa höhenverstellbare Schreibtische), integrierte Erholungsangebote oder auch Aktivierungskonzepte (etwa gezielt weite Wege zum Kopierer oder zur Kaffeeküche). Also auch dort, wo Gesundheit überhaupt ein Thema bei der Büroplanung ist, geht es in erster Linie um die physische Gesundheit.

Der größere Teil hofft, mit der Einhaltung entsprechender Vorschriften und der Beachtung einiger Grundlagen (etwa zur Akustik) zumindest die gröbsten Belastungen zu vermeiden – und setzt ansonsten auf die *vermutete Wirkungskette*: mit einer attraktiven Gestaltung eine angenehme Raumumgebung zu schaffen, die sich dann, vermittelt über Wohlbefinden und Zufriedenheit, positiv auf Gesundheit und Leistungsbereitschaft auswirken soll.

Und das ist durchaus ein Widerspruch: Allen ist klar, wie wichtig die Themen steigender Leistungsdruck, ständige Erreichbarkeit, wachsende Komplexität und zunehmende Dynamik sind – sowohl für die Gesundheit als auch für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Aber bei der Planung und Umsetzung neuer Büro(arbeitswelten) spielten diese Themen allenfalls indirekt eine Rolle. Ob man aber mit der Gestaltung neuer Arbeitswelten dazu beitragen kann, Leistungsdruck zu reduzieren – oder im Gegenteil zu dessen Verschärfung beiträgt, blieb, wenn das überhaupt Thema war, eher vage.

Allgemeinwissen und persönliche Überzeugung sind nicht genug ...

Angesprochen auf die möglichen Zusammenhänge von Arbeit, Raum und Gesundheit, berufen sich die GesprächspartnerInnen vor allem auf Allgemeinwissen, eigene Erfahrungen und Überzeugungen – aber nur höchst selten auf ausgearbeitete Konzepte oder systematisches Wissen. Nun spricht nichts gegen Überzeugungen, Allgemeinwissen und Erfahrungen und es ist sehr gut möglich, dass die Vermutungen über solche Wirkungsketten auch genau so zutreffen. Aber angesichts der Bedeutung psychischer Belastungen als einer Zukunftsfrage der entgrenzten und digitalisierten Arbeitswelt, des Büros als des Orts moderner Arbeit und auch angesichts der erheblichen Kosten, die mit der Um- oder Neugestaltung der Büroräume verbunden sind, ist das doch einigermaßen verblüffend. Das, denken wir uns, müsste man doch eigentlich genauer wissen (wollen)!

... aber zuverlässige wissenschaftliche Ergebnisse sind Mangelware

Allerdings täten sich die Akteure in den Betrieben auch gar nicht so leicht, ihre Überzeugungen besser zu grundieren. Es gibt kaum Studien zu den Belastungswirkungen offener Büroformen – und die kommen auch noch zu widersprüchlichen Ergebnissen. So jedenfalls das Ergebnis unserer Sichtung der relevanten deutsch- und englischsprachigen Literatur. Hier werden wir mit unserem Projekt ansetzen.

Im Zuge der Trendanalyse haben wir eine umfassende Literaturrecherche zum Thema Open-Space-Büros und Gesundheit (Psychologie und Soziologie) durchgeführt. Die systematische Literaturrecherche für die Jahre 2004 bis 2016 identifizierte 565 potenzielle Studien. Nach Anwendung der Ein- und Ausschlusskriterien verblieben für die inhaltliche Auswertung 14 quantitative Studien (Lütke Lanfer/Pauls 2017).

- Insgesamt gibt es wenig publizierte Studien zum Thema Open-Space-Büros und psychische Gesundheit bzw. Produktivität.
- Es gibt mehr „graue" Literatur (z.B. von Beratungsfirmen) als aktuelle wissenschaftliche Evidenz (in etablierten Journals publiziert).
- Die Studienlage ist sehr inkonsistent. Dies betrifft sowohl die Erfassung der Bürostruktur als auch die abhängigen Variablen (Gesundheit, Produktivität).
- Quelle der Erkenntnis sind häufig subjektive Bewertungen. Studien, die eine objektive Erfassung der Büroräume und/oder der Gesundheit und Produktivität einsetzen, sind eher selten.
- Häufig wird nur die Wirkung einzelner Aspekte der Büroumgebung betrachtet (z.B. Anzahl der Personen im Raum). Die Komplexität der Büroumgebung wird dabei vernachlässigt.
- Studien im Bereich Büro beschäftigen sich häufig mit den physischen Büroumgebungsfaktoren (z.B. Lautstärke, Beleuchtung, Luftfeuchtigkeit, Klima) und deren Einfluss auf Zufriedenheit und ggf. physische Gesundheit. Dies findet sich in den Normen wieder (z.B. ArbstättV, BildschArbV).
- Effekte des direkten Zusammenhangs von Open-Space-Büros und psychischer Gesundheit sind limitiert und inkonsistent.
- Effekte werden häufig nur für kurzfristigere und affektive Faktoren, wie z.B. Zufriedenheit mit der Büroumgebung, festgestellt.
- Bürokonzepte haben sich geändert: Trotzdem werden häufig ältere Studien (vor 2000) und/oder Studien aus anderen Ländern als Richtlinie oder Argumentation herangezogen. Diese Bürostrukturen sind jedoch nicht mit den heutigen deutschen Bürokonzepten vergleichbar.
- Es gibt sehr wenige Studien aus dem deutschsprachigen Bereich.

Die wichtigsten Ergebnisse:

Fazit: Aus den bisherigen Studien lassen sich kaum Rückschlüsse auf den Zusammenhang von Open-Space-Büros und Gesundheit ziehen: Dafür sind es zu wenig Studien, die Ergebnisse zu widersprüchlich und die Untersuchungsgegenstände zu unterschiedlich („Kein Büroraum ist wie der andere").

8 Hat das betriebliche Büro eine Zukunft?

Hat das betriebliche Büro überhaupt eine Zukunft? Das scheint klar – einerseits: Sonst würden Unternehmen derzeit ja kaum so viel in neue Gebäude und Büros investieren. Andererseits: Heißt Digitalisierung nicht vor allem „Anywhere"? Werden Unternehmen nicht überbetriebliche Netzwerke, die keinen gemeinsamen Ort mehr haben – und auch keinen mehr brauchen? Werden nicht gerade aus Beschäftigten Clickworker und aus Strukturen Wolken? Sind dann die neuen Büros etwa nur Übergangserscheinungen, bald schon Museumsstätten der analogen Arbeitswelt?

Das betriebliche Büro hat Zukunft!

Ein ganz entschiedenes Nein kam von fast allen ExpertInnen als Antwort. Eine Zukunft ganz ohne betriebliches Büro kann sich nur einer der 55 befragten ExpertInnen vorstellen. Alle anderen sind sich sicher, dass es auch in Zukunft noch betriebliche Büros geben wird, und sie glauben sogar, dass das betriebliche Büro eher wichtiger als unwichtiger werden wird. Ihre Begründungen lassen sich zu zwei Argumenten verdichten, die die gleiche Argumentationsfigur teilen: Der feste Ort und der physische geteilte Raum wird umso wichtiger, je virtueller, entgrenzter und digitaler alles wird.

Die soziale Funktion: Identität und Heimat

Erstens braucht es, so die ExpertInnen, gerade in der digitalisierten und entgrenzten Arbeitswelt einen Ort, an dem sich ein Betrieb sozusagen materialisiert und erlebbar, spürbar wird. Als physischer Ort stiftet der Betrieb und der Büroraum Identität: eine Erfahrbarkeit und Erkennbarkeit, die wichtig ist und wichtiger wird, für das Vertrauen der Kunden etwa oder auch für das Interesse von Bewerbern. Als sozialer Raum ist das Büro Treffpunkt und Begegnungsstätte. Der persönliche Kontakt schafft – im Idealfall – ein Gefühl von Zugehörigkeit und Gemeinschaft, kurz: von Heimat.

Die ökonomische Funktion: Wissensmanagement und Komplexitätsbewältigung

Das zweite Argument zielt auf den ökonomischen Beitrag des offenen betrieblichen Büros: Das offene Büro wird hier als eine Art begehbares, „lebendes" Wissensmanagementsystem gesehen, in dem das in den Köpfen der Anwesenden vorhandene Wissen zumindest theoretisch jederzeit verfügbar ist. Das Büro ist ein kreatives System mit überraschenden, unvorhersehbaren Verknüpfungen, zum Beispiel dadurch, dass Wissen ja nicht nur gezielt, sondern auch beiläufig geteilt wird. Und das offene Büro ist in diesem

Argument auch ein hocheffizientes System, das durch kurze Wege, informellen Austausch und teils nonverbale Kommunikation mit der wachsenden Beschleunigung und Komplexität mithalten kann.

Exkurs: Co-Working als (eine) Zukunft?

„Co-Working-Areas" oder „Co-Working-Spaces", also Büroräume, in denen sich Einzelpersonen oder Unternehmen auf Zeit einen Arbeitsplatz mieten können (vgl. Bauer 2015; Pohler 2012), sind eine andere Zukunft des Büros – zumindest deutet das ihre rasante Vermehrung an: Das Branchenmagazin deskmag schätzt, dass 2017 weltweit bereits über eine Million Menschen in Co-Working-Spaces arbeiten wird (deskmag 2017; vgl. auch Bauer 2015). Grund genug für uns, uns auch so einen Co-Working-Space näher anzusehen. In dem von uns besuchten Co-Working-Space können die Mieter zwischen rund 50 Arbeitsplätzen wählen, die sich auf einen Open-Space-Bereich und verschiedene andere Räume verteilen. Oder sie mieten ein Besprechungszimmer, einen Konferenzraum oder einen Workshopbereich. Ein Arbeitsplatz im Desk-Sharing-Bereich kann mindestens für einen halben Tag, maximal einen Monat am Stück gemietet werden, Meeting-, Besprechungs- und Workshopräume können stunden- oder tageweise gebucht werden. Die Kunden bzw. Mieter sind zumeist Selbstständige aus ganz verschiedenen Berufsgruppen (etwa Design, Medien), zu einem kleineren Teil auch Angestellte. Die Attraktivität dieses Co-Working-Space (aber wohl nicht nur dieses, vgl. Bauer 2015; Pohler 2012) beruht aber nicht nur auf Flexibilität bei geringen Kosten – man hat ein Büro, wenn und solange man eines braucht, einen Besprechungsraum, wenn und nur wenn ein Kunde kommt usw. –, sondern auch darauf, dass Flexibilität und Individualität mit Gemeinschaft und Kollaboration kombiniert sind. Man kennt sich, spricht miteinander, tauscht sich aus und wohl nicht selten, so wurde uns berichtet, entstehen aus Küchengesprächen auch Projektideen.

Der Arbeitsplatz der Zukunft

Die ***Aussagen der ExpertInnen zum „Arbeitsplatz der Zukunft"*** (Klaffke 2016) lassen sich interpretativ so zusammenfassen:

Der Arbeitsplatz der Zukunft wird nicht ein Ort sein, sondern an verschiedenen Orten sein: das Open-Space-Büro mit unterschiedlichen Arbeitsplatzoptionen, mobile Orte des Arbeitens (beim Kunden, im Zug, im Café etc.; vgl. dazu grundlegend Kesselring/Vogl 2010), private Orte (Home Office), ggf. auch ein Platz in einer Co-Working-Area. Das betriebliche Büro ist nur ein Arbeitsort unter mehreren und zielt vor allem auf Kommunikation, Kooperation und Gemeinschaft.

Der Arbeitsplatz der Zukunft ist ein flexibles, individuelles Arbeitsplatzarrangement: Unternehmen stellen räumliche Optionen zur Verfügung, die Beschäftigte zu individuellen Arbeitsplatzarrangements verknüpfen. So können die individuell unterschiedlichen Bedürfnisse ebenso Berücksichtigung finden wie die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Arbeits-, aber auch Lebensphasen.

Der Arbeitsplatz der Zukunft integriert Verausgabung und Erholung: Die steigenden Belastungen der digitalisierten und entgrenzten Arbeitswelt (zunehmender Leistungsdruck, Beschleunigung, ständige Erreichbarkeit u.a.) erfordern eine stärkere Integration von Verausgabung und Erholung. Das betriebliche Büro wird deshalb nicht nur als Arbeits-, sondern auch als Erholungsort konzipiert: ergonomische Möbel, eine bewegungsförderliche Anordnung von Raumelementen, Räume oder Flächen für Entspannung oder Sport werden in das Büro integriert.

In Zukunft alles bestens!____Oder doch nicht?

Längst nicht alle Befragten teilen diese Positivvision eines flexiblen, individuell gestaltbaren Arbeitsplatzarrangements, das sich nicht nur am betrieblichen Bedarf, sondern auch an individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten orientiert. Die neue Arbeitswelt, so die ExpertInnen, wird auch unzweifelhaft (noch) stressiger und der Arbeitsplatz der Zukunft hat auch seine Schattenseiten: Entwurzelte Job-Nomaden ohne echte Bindung und Heimat, permanenter Beobachtungsdruck im Open Space, gepaart mit unsichtbarer und unregulierter Arbeit im Home Office, subtile Erholungszwänge im Büro, gepaart mit der ständigen Erreichbarkeit im Privatleben – das sind nur einige der Befürchtungen. Nicht zuletzt deshalb stehen viele weitergehenden Office-Konzepten wie dem Desk Sharing oder der komplett agilen Organisation skeptisch gegenüber. Mag sein, dass der Arbeitsplatz der Zukunft große Optionen für Win-win-Situationen beinhaltet – die Arbeitswelt der Zukunft, so die Skepsis, könnte vieles davon auch wieder zunichte machen. Hinzu kommt die Befürchtung, dass manche Optionen mehr Theorie als Praxis sein könnten: zum Beispiel dann, wenn die vielen Besprechungen und Termine kaum Home Office zulassen, wenn Vorgesetzte ständigen Zugriff auf ihre Mitarbeiter haben wollen oder ihnen schlicht nicht trauen.

9 Die Zukunft ist offen

Die vorliegende Broschüre ist der Schlusspunkt einer Reise: Wir sind losgezogen, um herauszufinden, wie Unternehmen derzeit Büroräume verändern, warum sie das tun und welche Folgen das hat. Diese Reise hat uns nicht nur geografisch durch halb Deutschland geführt, sondern auch in ganz unterschiedliche Unternehmen mit ganz verschiedenen Gebäude- und Bürostrukturen. Jedes Büro, haben wir gelernt, ist anders.

Und dennoch – was im Detail ganz verschieden ist, hat einen gemeinsamen Fluchtpunkt: wenn Unternehmen derzeit Bürogebäude neu bauen oder Bestandsgebäude umgestalten, dann fast immer in Richtung Open Space: offene Bürolandschaften mit verschiedenen Räumen oder Raumzonen, die flexibel genutzt werden können, je nachdem, ob es ums Konzentrieren, Kommunizieren oder Kooperieren geht.

Die Gründe, die die Unternehmen haben, sind vielfältig und haben längst nicht nur mit Kosteneffizienz zu tun. Es sind gute Gründe und dennoch gibt es Widersprüche, Widerstände und auch Konflikte im Zusammenhang mit der Einführung von Open-Space-Büros. Das mag, wie oft zu hören war, viel mit der Angst vor Statusverlusten (Führungskräfte) oder Veränderung (Beschäftigte) zu tun haben, ist aber wohl nur die halbe Wahrheit. Denn auch die Skeptiker und Gegner haben Argumente und auch diese klingen ganz vernünftig: Open Space ist nicht für jede Tätigkeit optimal, mit den offenen Räumen sind Belastungen verbunden, es fehlt an Rückzugsmöglichkeiten, die Veränderung stört (und zerstört) erprobte Routinen und Abläufe u.a.

Dass sich, einmal eingeführt, die meisten Skeptiker dann doch mit dem Open Space arrangieren (müssen), darf deshalb auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein Open Space ja in der Tat mit neuen Spannungsfeldern verbunden ist: Wieviel Individualität ist wirklich möglich in einer weitgehend standardisierten Arbeitsumgebung? Wie geht man mit der „Informationsflut“ um – zur elektronischen Informationsflut kommt ja nun noch das Grundrauschen der Anderen hinzu? Wie vermeidet man die mit dem Open Space verbundenen Belastungen? Und nicht zuletzt: Wie verhalten sich die steigenden räumlichen und zeitlichen Freiheitsgrade zur höheren sozialen Kontrolle durch die Sichtbarkeit im Open Space?

Dass man über den Wandel hin zum Open Space streiten kann, hängt eben auch damit zusammen, dass ein Open Space mehr ist als einfach

eine andere Gestaltung des Büroraums: Ein Büro ist auch eine Organisationsform von Arbeit und im Open Space materialisiert sich eine andere, neue Form der Organisation von Arbeit. Wie diese neue Form aussieht, blieb in den Interviews noch vage und oft implizit, aber einige Elemente lassen sich doch herausarbeiten: Arbeit wird hier als selbstgesteuerte, räumlich und zeitlich flexible Arbeit begriffen, die persönliche Interaktion im Raum als ein wesentlicher Wertschöpfungsfaktor und die Tätigkeit als ein Bündel unterschiedlich strukturierter Teiltätigkeiten, die verschiedene Arbeitsweisen und Räume erfordern.

Dabei bleibt aber noch einiges offen: Die Unternehmen reagieren mit einer veränderten Organisation von Arbeit und Raum auf die gewandelten Anforderungen einer beschleunigten und digitalisierten Arbeitswelt.

Aber wie die neue Organisationsform von Arbeit und Raum nicht nur zum veränderten Bedarf der Unternehmen, sondern auch zu den (veränderten?) Bedürfnissen der Beschäftigten passt, ist noch ebenso unklar wie deren Wirkung auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte und Beschäftigten.

Die Einschätzungen dazu spiegeln bislang mehr die Überzeugungen der Akteure wider als belegbares Wissen – kein Wunder, gibt es doch noch kaum belastbare Belege für die Wirkung offener Büros auf Arbeit und Gesundheit.

An diesem Punkt werden wir weitermachen: Wir werden in einer Reihe von Unternehmen nun die Ebene der Literatur und der ExpertInnen verlassen und in ausgewählten Unternehmen eingehendere Untersuchungen zur Wahrnehmung und Wirkung von Open-Space-Büros sowie zu den Umgangsweisen von Führungskräften und Beschäftigten durchführen.

___Fortsetzung folgt.

Literatur

(Allensbach) Institut für Demoskopie (2016): Zu Hause arbeiten. Chancen der Digitalisierung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Allensbach.

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz (Hrsg.) (2010): Wohlbefinden im Büro - Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit, Dortmund.

Bauer, W. (Hrsg.) (2014): Die Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt. Kurzbericht zur Studie „Office Settings"; Fraunhofer IAO 2014/194.

Bolte, A. / Porschen-Hueck, S. (2006): Die Organisation des Informellen – Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

bso (Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e.V.) (2015): bso-Studie 2015: Status quo der Büro-Arbeitsplätze in Deutschland, Wiesbaden. http://www.buero-forum.de/uploads/media/bso-Studie-2105_03.pdf

Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bericht über eine Befragung im Herbst 2015 im Auftrag des **Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**; https://www.bmfsfj.de/blob/75938/508d01a6051fae61633ce098b84f58d3/bericht-zuhause-arbeiten-data.pdf

Deskmag (2015): The global Coworking Survey, http://www.deskmag.com/en/first-results-of-the-new-global-coworking-survey-2015-16

Klaffke, M. (2016): Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungansätze neuer Büro- und Arbeitswelten, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele, Wiesbaden: Springer Gabler, 1-27.

Lütke Lanfer, S. / Pauls, N. (2017): Eine systematische Literaturrecherche zu modernen Bürostrukturen und deren Auswirkung auf psychisches Befinden, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Dortmund (Hrsg.): Frühjahrskongress 2017 in Brugg: Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft – Beitrag C.4.2.

Pauls, N. / Lütke Lanfer, S. (2017): Moderne Büroräume: Eine Untersuchung zu Zufriedenheit und Wohlbefinden bei Beschäftigten, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Dortmund (Hrsg.): Frühjahrskongress 2017 in Brugg: Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft – Beitrag C.4.4.

Petendra, B. (2015): Räumliche Dimensionen der Büroarbeit. Eine Analyse des flexiblen Büros und seiner Aktuere, Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pohler, N. (2012): Neue Arbeitsräume für neue Arbeitsformen: Coworking Spaces, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 37, 65-78.

Savills / ccl (Savills Immobilien Beratungs-GmbH & Consulting cum laude GmbH) (2016): Office of the future? Vergleichsstudie zum Büro der Zukunft aus Sicht der Generation X & Y, Frankfurt / München. Broschüre.

Der Projektverbund

Das Projekt wird von einem interdisziplinären Verbund aus Wissenschafts- und Praxispartnern durchgeführt:

- **Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. – ISF München** (Konsortialführer)

  Projektbeteiligte: Dr. Wolfgang Dunkel, Diana Hemauer, Dr. Nick Kratzer, Dr. Sarah Nies

  Kontakt: Dr. Nick Kratzer (Gesamtkoordination)
  Telefon: +49 (0)89 272921 0
  Email: nick.kratzer@isf-muenchen.de

- **Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie am Institut für Psychologie**

  Projektbeteiligte: M.Sc. Sarah Lütke Lanfer, Dr. Barbara Pangert, Dr. Nina Pauls

  Kontakt: M.Sc. Sarah Lütke Lanfer
  Telefon: +49 (0)761 203 9162
  Email: sarah.luetkelanfer@psychologie.uni-freiburg.de

- **AECOM Deutschland GmbH, München**

  Projektbeteiligte: Dr. Jennifer Gunkel, Dipl.-Psych. Ingrid Knigge

  Kontakt: Dr. Jennifer Gunkel
  Telefon: +49 (0)172 355 66 36
  Email: jennifer.gunkel@aecom.com

- **RBS – Projekt Management GmbH, München**

  Projektbeteiligte: Prof. Dr. Christine Kohlert, M.A. Soziologie Hanna Kohlert, Dipl.-Design (FH), MSc.-Psych Stephanie Wackernagel, Rebecca Tomlinson, BA (Hons) Interior Architecture

  Kontakt: Prof. Dr. Christine Kohlert
  Telefon: +49 (0)89 31 85 61 0
  Email: christine.kohlert@rbsgroup.eu

FÖRDERUNG

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

BETREUT VOM

PTKA Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Förderschwerpunkt Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen

VERBUNDPROJEKT

ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

UNI FREIBURG

AECOM

RBSGROUP

Wenn Unternehmen derzeit Büros verändern ... Was tun sie dann? Und warum? Und mit welchen Folgen? Das waren die Fragen der Trendanalyse des Projekts PRÄGEWELT – Präventionsorientierte Gestaltung neuer (Open-Space-)Arbeitswelten. Und das sind die Antworten: Es geht in Richtung Open Space. Oft verbunden mit Home Office, deutlich seltener mit Desk Sharing. Das Open-Space-Büro soll viele Ziele gleichzeitig erreichen, vor allem aber eine höhere Kosteneffizienz mit einer verbesserten Kommunikation verbinden. Nicht alle Ziele werden erreicht – aber einige, nicht alle Befürchtungen werden bestätigt – aber einige: Auch das Open-Space-Büro hat Vor- und Nachteile.

Umstrittener Wandel: Längst nicht alle begrüßen das Open Space, und die Umsetzung geht oft mit Konflikten einher. Haltung, Beteiligung, Kompetenz und Steuerung sind deshalb die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Wandel.

Wachsende Anforderungen und Belastungen sind in den Unternehmen ein großes Thema – aber nicht bei der Planung und Umsetzung offener Büros: Wie sich diese auf Arbeit und Gesundheit auswirken, ist noch ungeklärt.