



Nick Kratzer

Open Space-Arbeitswelten: Neue Büroformen ganzheitlich betrachten und präventiv gestalten

Befunde aus dem Projekt PRÄGEWELT

Inputreferat für das Forum 4 der Konferenz „Moderne Arbeit, alte
(Umgebungs-)Belastungen“

Reutlingen, 23. Oktober 2019

ISFMÜNCHEN

50 Jahre 2015 2005 1995 1985 1975 1965



Dr. Nick Kratzer

Soziologe, Arbeitsforscher

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V.

Verbundprojekt PRÄGEWELT – Präventionsorientierte Gestaltung neuer (Open Space) Arbeitswelten

Projektförderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Förderprogramm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistungen, Arbeit von morgen“

Projektbetreuung: PTKA – Projektträger Karlsruhe (KIT
Karlsruher Institut für Technologie)

Projektlaufzeit: 1. Januar 2016 bis 30. Juni 2019

AECOM

www.praegewelt.de

RBSGROUP

BEGRIFFSKLÄRUNG

	Großraumbüro	Open Space
Form	„Raum mit großer Grundfläche, in dem sich eine Vielzahl von Büroarbeitsplätzen befindet“ (Wikipedia)	Durchgängige Arbeitslandschaften mit unterschiedlichen Räumen oder Raumzonen, die verschiedene Optionen (von konzentrierter Einzelarbeit bis Kooperation) bieten
Konzept	Flächeneffizienz Funktionelle Integration Kommunikation	Flächeneffizienz (?) Flexible Integration, Raum für verschiedene Anforderungen, Kommunikation Kreativität / Innovativität

Differenz: Konzept, Optionen (?)

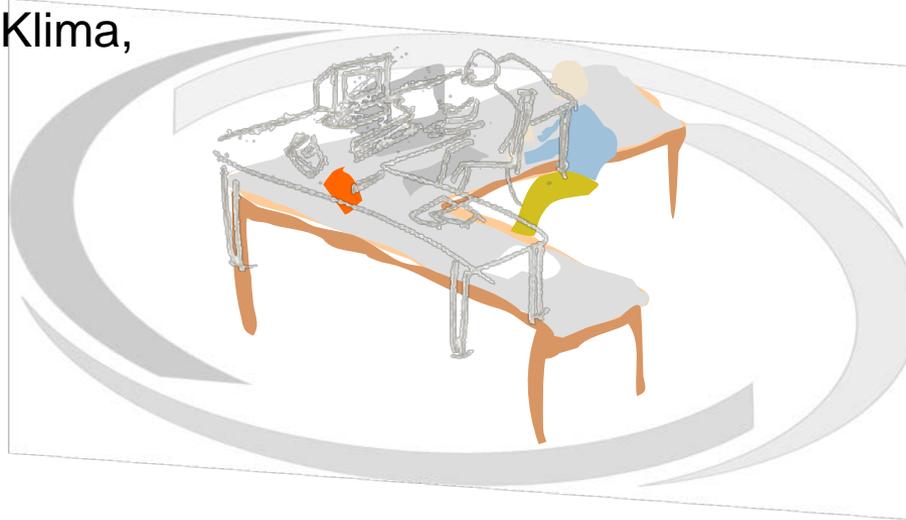


Warum sollte man sich mit dem Büro beschäftigen?

DAS BÜRO ALS GESTALTUNGSFELD FÜR DEN BETRIEBLICHEN ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ



**Physische
Arbeitsumgebung:**
Raumgestaltung,
Licht, Akustik, Klima,
Möbel

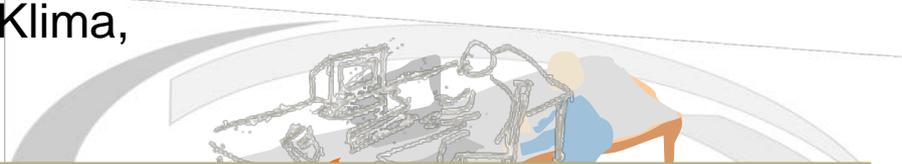


**Organisation von
Arbeit:**
Kultur, Führung,
Anforderungen,
Beschäftigte

**Wahrnehmung und
Wirkung:**
Wohlbefinden, Gesundheit,
Motivation,
Leistungsfähigkeit

DAS BÜRO ALS GESTALTUNGSFELD FÜR DEN BETRIEBLICHEN ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ

**Physische
Arbeitsumgebung:**
Raumgestaltung,
Licht, Akustik, Klima,
Möbel



Das betriebliche Büro ...
... ist gesundheitsrelevant!

**Organisation von
Arbeit:**
Kultur, Führung,
Anforderungen,
Beschäftigte

**Wahrnehmung und
Wirkung:**
Wohlbefinden, Gesundheit,
Motivation,
Leistungsfähigkeit

Home Office

Virtualisierung

Co-Working

Flexibles
Arbeiten

Hat das betriebliche
Büro eine Zukunft?

JA!

Als „Hub“ und als „Home“

41 von 42 befragten betrieblichen ExpertInnen

63% der befragten Beschäftigten (Online-Befragung)

Home Office

Virtualisierung

Co-Working

Flexibles
Arbeiten

Das betriebliche Büro ...
... hat Zukunft!

... hat das betriebliche
Büro eine Zukunft?

JA!

Als „Hub“ und als „Home“

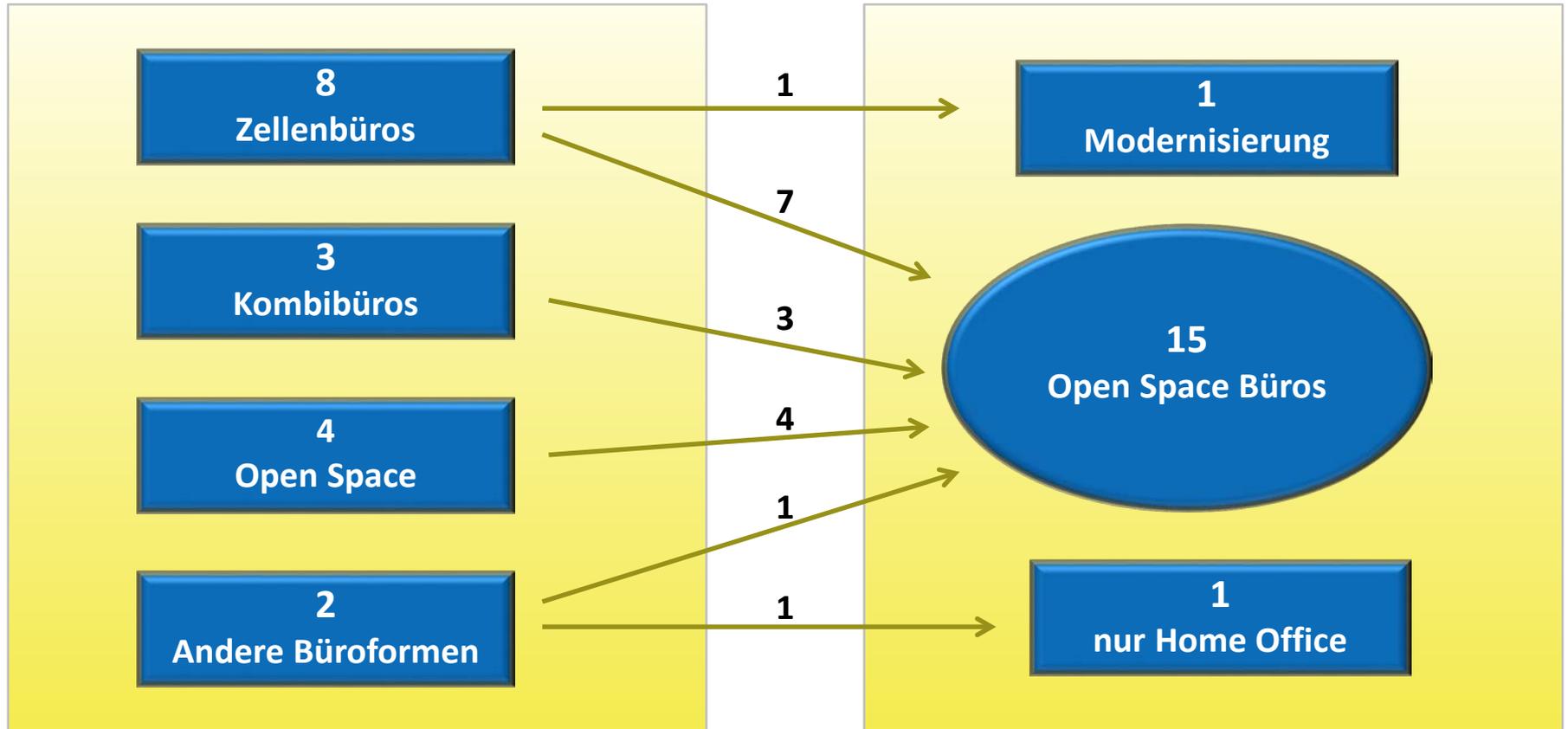
41 von 42 befragten betrieblichen ExpertInnen

63% der befragten Beschäftigten (Online-Befragung)

WANDEL WOHNIN?

Büroformen
vor Veränderungsprozess

Büroformen
nach Veränderungsprozess



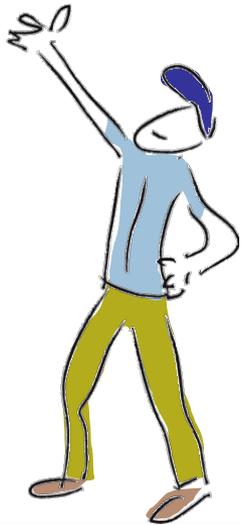
WANDEL WOHIN?

Büroformen
vor Veränderungsprozess

Büroformen
nach Veränderungsprozess



UNTERSCHIEDLICHE PERSPEKTIVEN



Visionär



Modernisierer



Pragmatiker



Skeptiker



Gegner

UNTERSCHIEDLICHE PERSPEKTIVEN

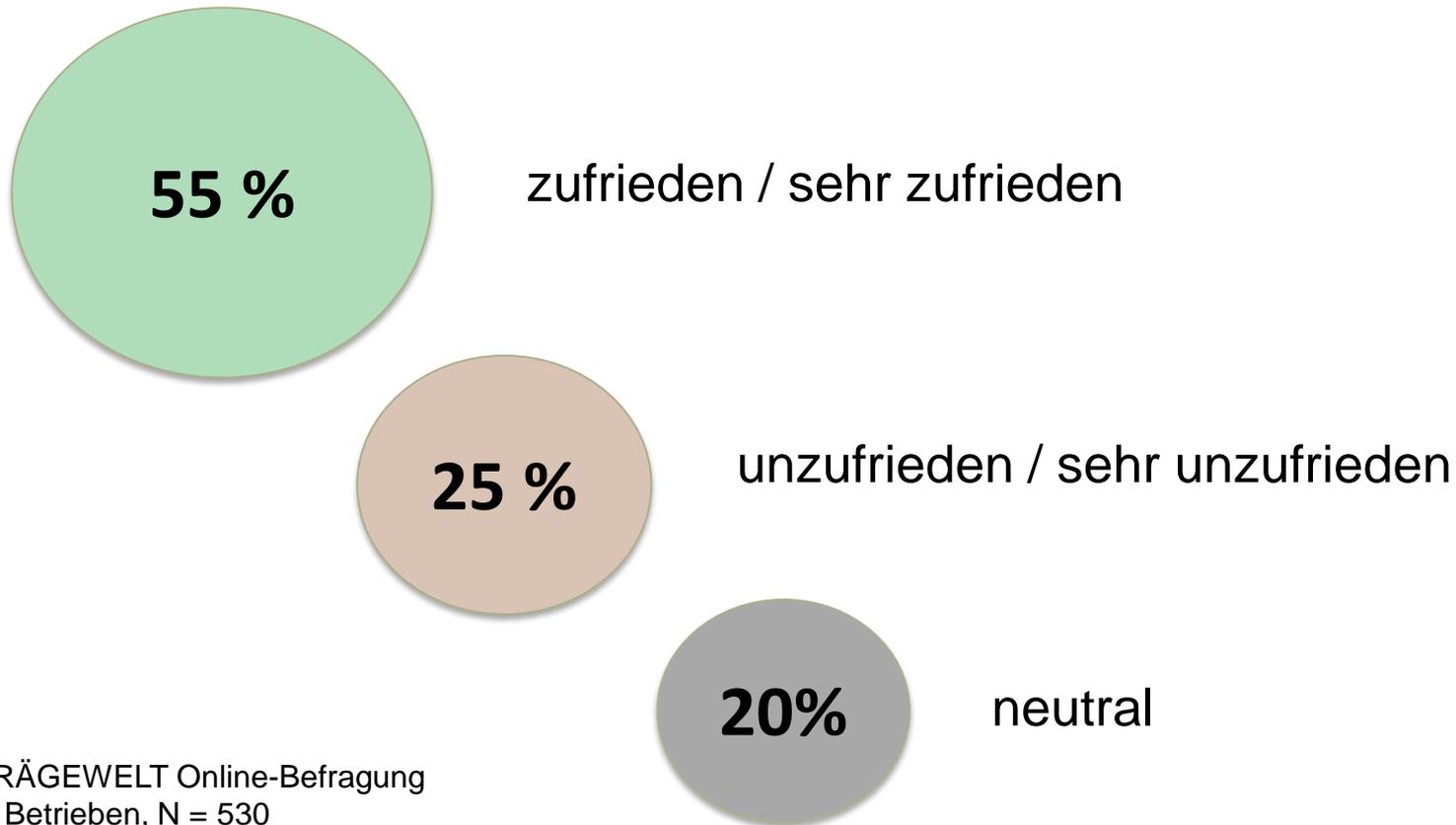




**Wie zufrieden sind die
Beschäftigten mit dem
Open Space?**

ZUFRIEDENHEIT MIT DER ARBEITSUMGEBUNG INSGESAMT

Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer Büroumgebung?



PRÄGEWELT Online-Befragung
in Betrieben, N = 530

ZUFRIEDENHEIT ALLGEMEIN: UNTERSCHIEDLICH UND DIFFERENZIERT

<p><i>„Also ich mag das Büro total gern, mir gefällt das total gut.“</i></p>	<p>Zufrieden</p>	<p><i>„Was irgendwie noch nicht so ganz toll ist, sind die Temperaturschwankungen in dem Raum.“</i></p>
<p><i>„Sehr schwierig“</i></p>	<p>Unzufrieden</p>	<p><i>„Schön schaut es aus, praktikabel ist was anderes.“</i></p>
<p><i>„Man gewöhnt sich an die Vorteile irgendwo. Das andere hat aber garantiert genauso seine Vorteile gehabt in dem Sinn. Ich finde es jetzt okay.“</i></p>	<p>Neutral</p>	<p><i>„Man arrangiert sich ja damit. Man hat jetzt nicht so den großen Schmerz irgendwo.“</i></p>

WAHRNEHMUNG DES OPEN SPACE: HÄUFIG GENANNT VOR- UND NACHTEILE



„Total gut“

Raum-
alternativen

„Okay“

Zu wenig
Meeting-
räume

„Sehr schwierig“

Mehr
Information

Keine
Rückzugs-
möglichkeiten

Passung
Arbeit /
Kultur

Vertrau-
lichkeit

Integration,
Gemeinschaft

Unterbrechung
/ Ablenkung

Neuer,
moderner

Verfüg-
barkeit FK

Lärm

Klima

Ständige
Sichtbarkeit /
Verfügbarkeit

WAHRNEHMUNG DES OPEN SPACE: HÄUFIG GENANNT VOR- UND NACHTEILE



„Total gut“

Raum-
alternativen

„Okay“

Zu wenig
Meeting-
räume

„Sehr schwierig“

Mehr
Information

Wahrnehmung des Open Space:
Kontinuum mit eindeutigen Polen
Die Wahrnehmung ist Ergebnis
einer individuellen Abwägung von
Vor- und Nachteilen

Keine
Rückzugs-
möglichkeiten

Passung
Arbeit /
Kultur

Vertrau-
lichkeit

Integ
Gemeinschaft

brechung
lenkung

Neuer,
moderner

Verfüg-
barkeit FK

Lärm

Ständige
Sichtbarkeit /
Verfügbarkeit

Klima



Was macht „zufrieden“ – oder „unzufrieden“?



1. Die Raumgestaltung

ZUFRIEDENHEIT MIT RAUMMERKMALEN

Fall	Zufriedenheit mit						
	Akustik	Rückzugs- möglich- keiten	Abstand Schreib- tische	Größe des Büros	Belüftung / Klima	Farbliche Gestaltung	Belichtung
A	11,7%	27,8%	35,1%	50,0%	22,7%	35,3%	55,1%
B	81,8%	57,5%	74,3%	65,2%	66,7%	67,7%	81,6%
C	4,8%	28,6%	76,2%	57,1%	*	61,9%	*
G	50,0%	25,0%	71,5%	87,5%	*	75,0%	*

ZUFRIEDENHEIT MIT RAUMMERKMALEN

Fall	Zufriedenheit mit						
	Akustik	Rückzugsmöglichkeiten	Abstand Schreibtische	Größe des Büros	Belüftung / Klima	Farbliche Gestaltung	Belichtung
A	11,7%	27,8%	35,1%	50,0%	22,7%	35,3%	55,1%
B	81,8%						5%
C	4,8%						
G	50,0%						

Akustik, Rückzugsmöglichkeiten und die Größe des Büros (Abstand zwischen den Schreibtischen) hängen besonders stark mit der Gesamtzufriedenheit zusammen.

WAHRNEHMUNG IM DETAIL



	Dimension	Zufrieden	Unzufrieden	Neutral
	Allgemein	55%	25%	20%
	Akustik	19%	69%	13%
	Rückzugsmöglichkeiten	33%	33%	34%
	Abstand Schreibtische	43%	25%	32%
	Passung Arbeit	53%	25%	22%
	Passung Kultur	40%	30%	29%

WAHRNEHMUNG IM DETAIL



Dimension	Zufrieden	Unzufrieden	Neutral
Allgemein	55%	25%	20%
Akustik	19%	69%	13%
Rückzug			34%
Abstand			32%
Passung			22%
Passung			29%



Zufriedenheit schützt nicht vor Belastungen!
 Je besser die Passung, desto zufriedener!



2. Die Organisation und der Veränderungsprozess



BETEILIGUNG

„Man kann sich das ja nicht aussuchen“



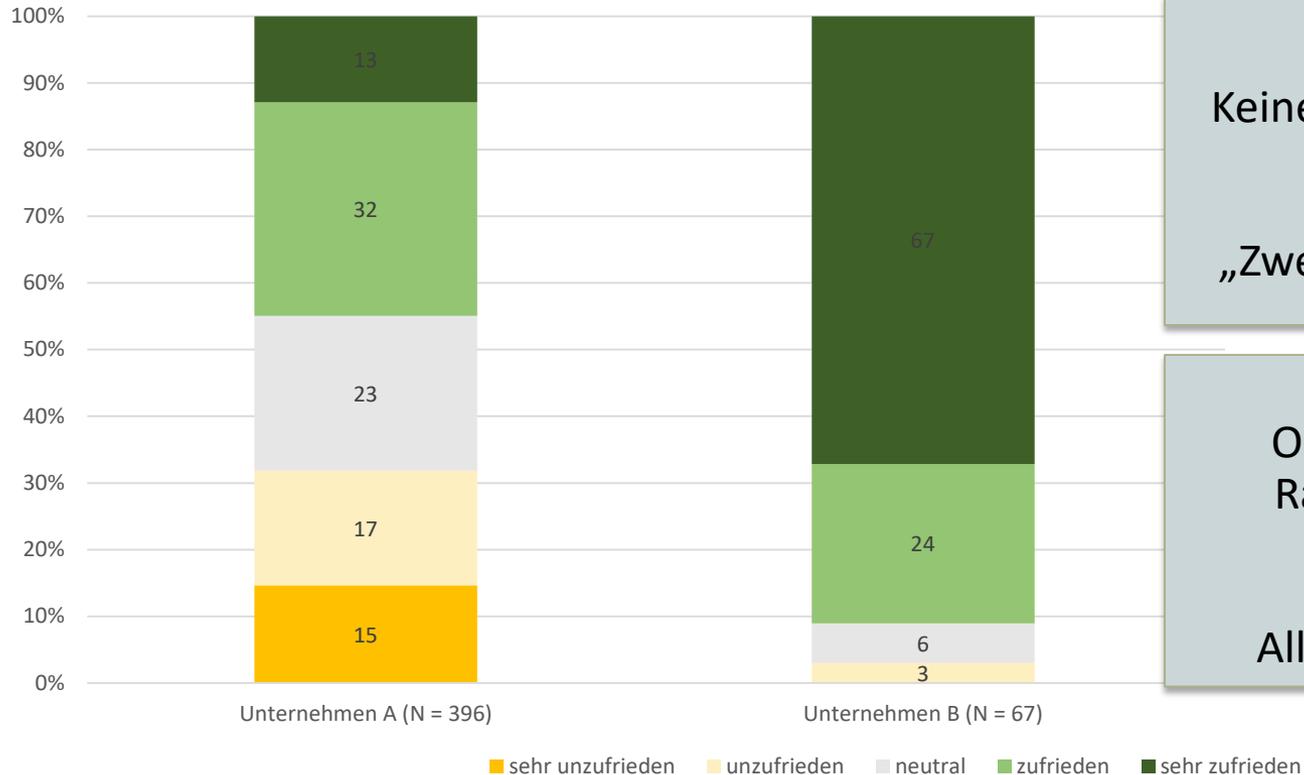
VS.



**Die Beschäftigten werden gefragt,
wie sie das Open Space haben wollen –
aber nicht, *ob* sie eines haben wollen**

JEDER FALL IST ANDERS!

Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer Büroumgebung?



Fall A:
Keine Open Space-Erfahrung
Korridor
Unklare Regeln
„Zwei-Klassen-Gesellschaft“

Fall B:
Open Space-Erfahrung
Raumgröße, Abstände
Raumoptionen
Regeln
Alle sind im Open Space



3. Die Umgangsweisen

UMGANGSWEISEN

„Was immer wieder wichtig ist, die Erhaltung der Spielregeln“

„Dass man nicht jeden immer anquatscht, laut rennend, laufend durch das Büro geht.“

„Das habe ich gelernt, das muss man sich auch aneignen“

„... wenn ich Vertraulichkeiten habe, gehe ich in eine Box“

„Also grundsätzlich sollte man eigentlich immer, wenn es länger als ein paar Minuten ist, einen Raum nehmen.“

„Da sage ich: Leute, jetzt gerade nicht, ich kann jetzt gerade nicht, ich bin jetzt gerade ein bisschen unter Stress“

„Jetzt kaufe ich mir den Bose Noise Cancellation“

„Wenn der intuitiv den Blickkontakt vermeidet und den Kopf nach unten senkt, werde ich ihn nicht ansprechen“

„Ich habe meine Arbeitsweise verändern müssen“

„... im Home Office,, wo ich mich konzentrieren kann und die Leistung ist schon sichtbar, dass man mehr schafft.“

„Wenn meine beste Freundin da ist, setze ich mich natürlich lieber neben die, als wenn ich jetzt neben dem Chef sitzen muss.“

Ich versuche schon immer da so zu sein ... weil da eben das Team ist auch.

Ich sitze am liebsten ... an diesem äußeren Platz, ... da sind diese zwei Fenster, diese Ecke.

UMGANGSWEISEN

„Was immer wieder wichtig ist, die Erk... Spiel...

Spielregeln

„Also grundsätzlich sollte man eigentlich... wenn es als ein paar... ist, einen Raum nehmen.“

„Dass man nicht jeden immer anquatscht, laut rennend, laufend durch das Büro geht.“

„Da sage... jetzt gerade... ich kann... nicht, ich bin jetzt gerade ein bisschen...“

Strategien der „Ent-Störung“

„Das habe ich gelernt, das muss man... aneig...“

Open Space Lernen

„... im Home Office,, wo ich mich konzentrieren kann...“

„Wenn der intuitiv den Blickkontakt vermeidet und den Kopf nach unten senkt, werde ich ihn nicht ansprechen“

„Wenn meine beste Freundin da ist, setze ich mich natürlich lieber neben die, als wenn ich jetzt neben dem Chef sitzen muss.“

Ich versuche schon immer da so zu sein

Territorien Lieblingsplätze

„... wenn ich Vertraulichkeiten habe, gehe ich in eine Box“

„Jetzt kaufe ich mir den Bose Noise Cancellation“

„... im Home Office,, wo ich mich konzentrieren kann...“

Home Office

Ich sitze am liebsten ... an diesem äußeren Platz, ... da sind diese zwei Fenster, diese Ecke.

UMGANGSWEISEN

„Was immer wieder wichtig ist, die Erk Spiel

Spielregeln

„Also grundsätzlich sollte man eigentlich wenn es als ein paar

„Wenn der intuitiv den Blickkontakt vermeidet und den Kopf nach unten

„Wenn meine beste Freundin da ist, setze ich mich natürlich lieber neben die, als

„Dass man r jeden immer anquatscht, rennend, lau durch das Bü

Open Space muss man lernen, können und tun
Produktivität, Wohlbefinden und Gesundheit sind
im Open Space (auch) eine Leistung der
Beschäftigten und Führungskräfte.

„Das habe ich gelernt, das man aneig Open

Open

„... wenn ich Vertraulichkeiten habe, gehe ich in eine Box“

„Jetzt kaufe ich mir den Bose Noise Cancellation“

wo ich mich konzentrieren kann

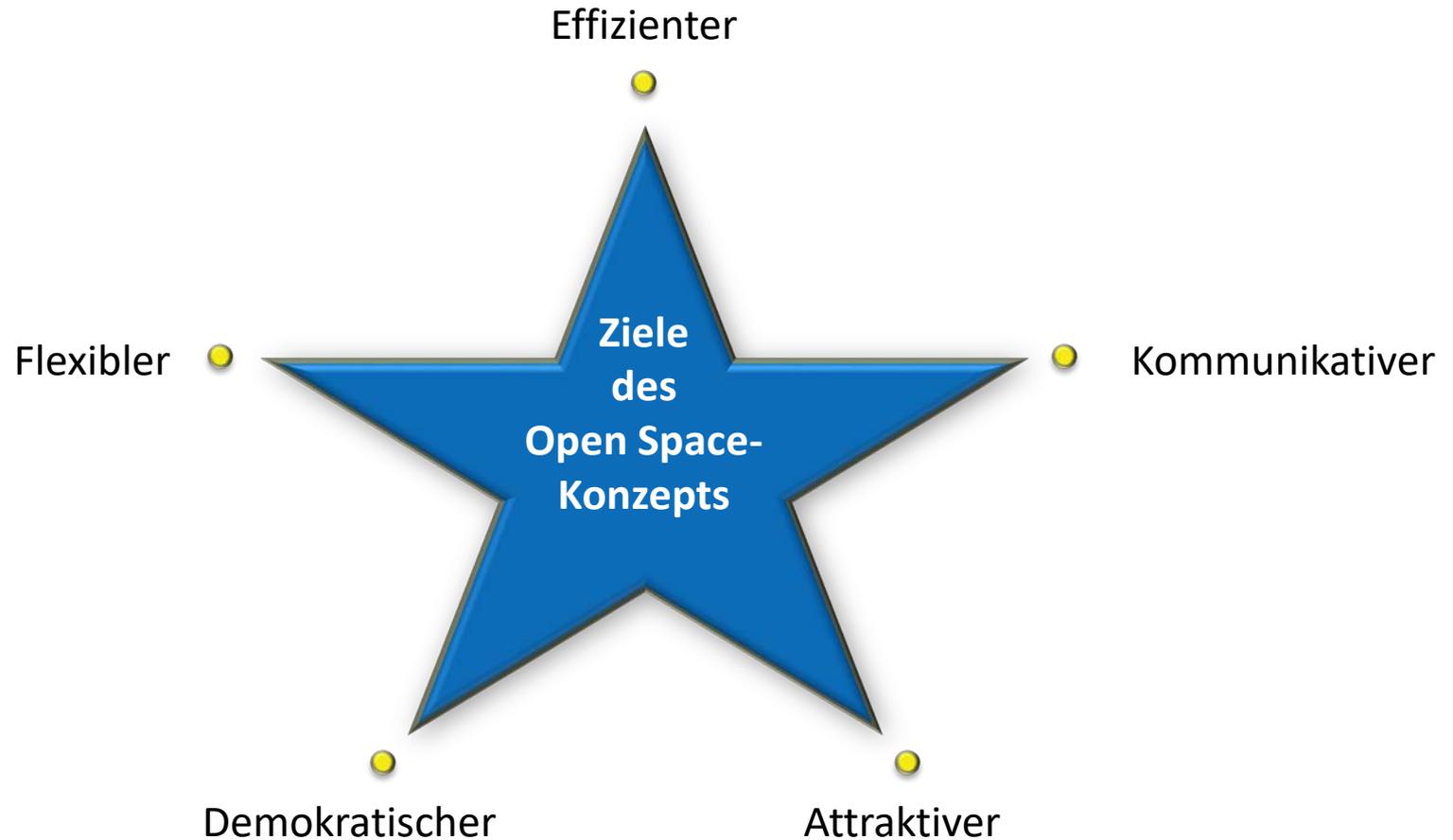
Home Office

... an diesem äußeren Platz, ... da sind diese zwei Fenster, diese Ecke.



Fazit:
Das perfekte Open Space gibt es nicht!
Spannungsfelder des Open Space

WARUM OPEN SPACE? WIDERSPRÜCHLICHE ZIELE DER UNTERNEHMEN!



SPANNUNGSFELDER IM OPEN SPACE

Gewünschte Funktionen



auf die Einzel-
Aufgabe fixiert



kooperativ

vertraulich



sichtbar/transparent

aufgabenbezogen
angepasst



flexibel nutzbar

SPANNUNGSFELDER IM OPEN SPACE

Unternehmen verfolgen widersprüchliche Ziele mit dem Open Space Büro.

Die Widersprüchlichkeit der Ziele erleben die Beschäftigten und Führungskräfte als (belastende) Spannungsfelder.

Die Bearbeitung dieser Spannungsfelder erfordert eine zusätzliche Anstrengung.

Die Bewältigung der Spannungsfelder gelingt umso besser, je mehr (Raum)Optionen Beschäftigte haben – und je größere ihre Autonomie ist, diese auch zu nutzen.

auf die Einz
Aufgabe fixi

vertraul

aufgabenbezog
angepa

operativ

ntbar/transparent

ibel nutzbar



Gestaltung: Open Space - Besser machen

ORIENTIERUNG

Das Open Space-Büro ist ein Rationalisierungsinstrument:
Ziele: Kosten, Produktivität ...

Den Unterschied zum Großraumbüro machen die Raumoptionen und die Freiheit, sie zu nutzen

Raum, Organisation und Arbeit wirken zusammen: es gibt mehr Stellschrauben als die Raumgestaltung

Das Open Space-Büro teilt viele Nachteile mit dem klassischen Großraumbüro: Akustik, fehlende Privatheit, geringe Gestaltbarkeit

Das Open Space-Büro hat auch Vorteile: Kommunikation, Flexibilität, Attraktiver, moderner ...

Open Space muss man lernen, können und tun – sonst überwiegen die Nachteile

BEKÄMPFEN ODER GESTALTEN?

Bekämpfen ...



Mittel?
Mandat?
Ziel?

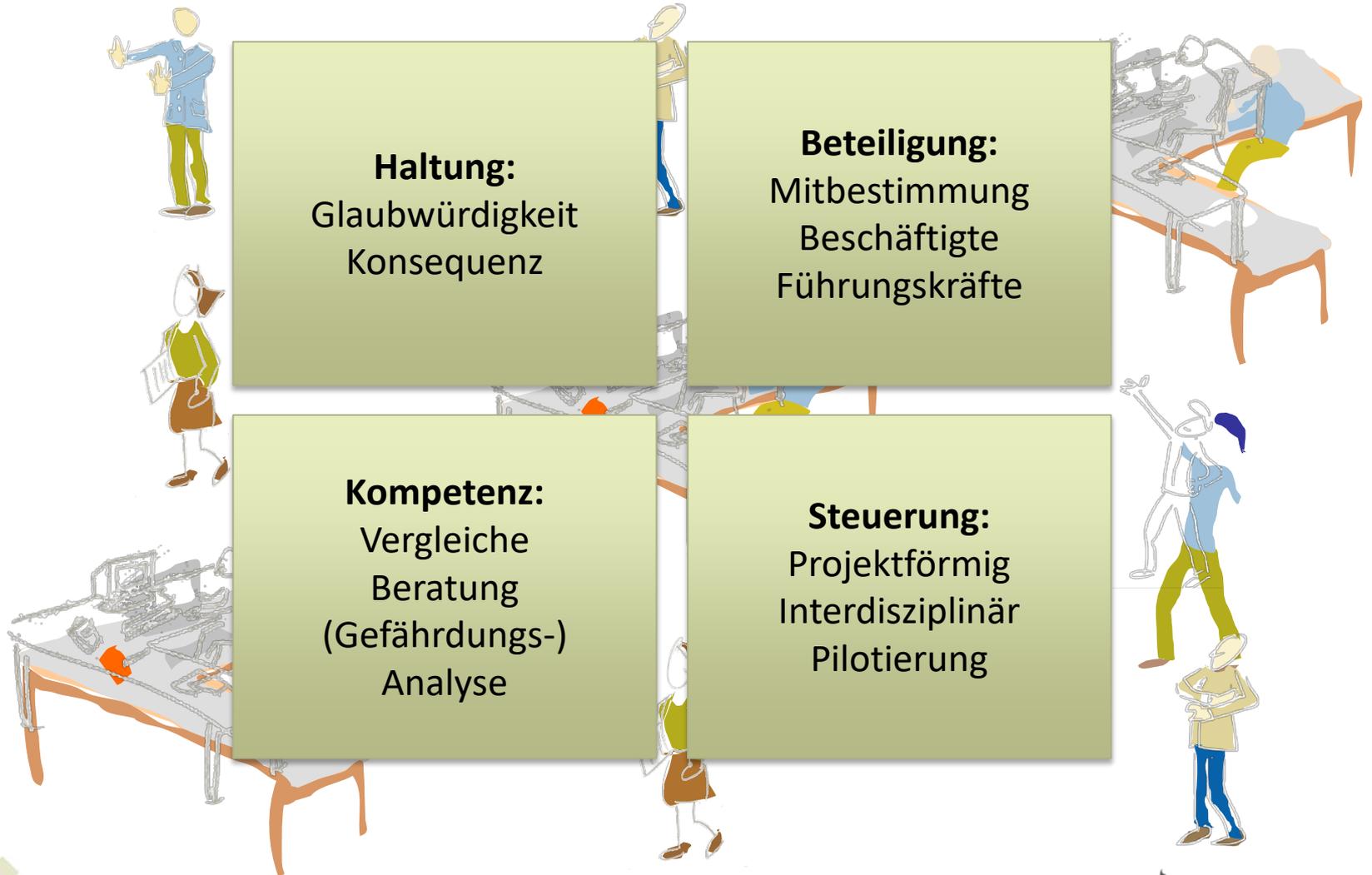
... (Mit)Gestalten



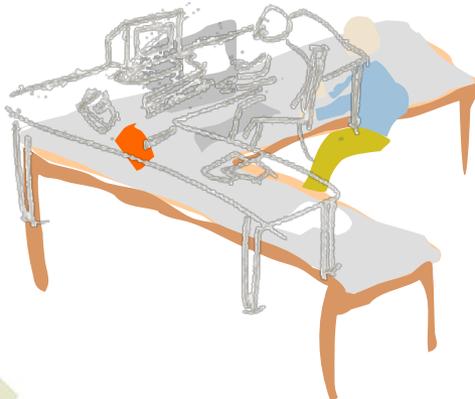
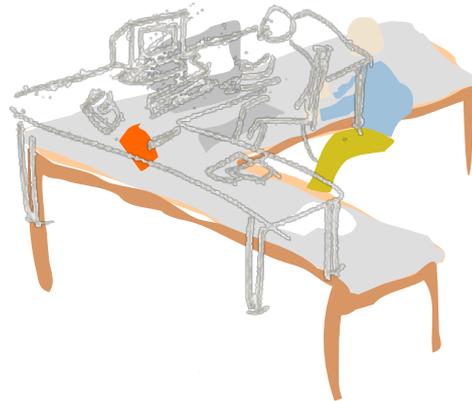
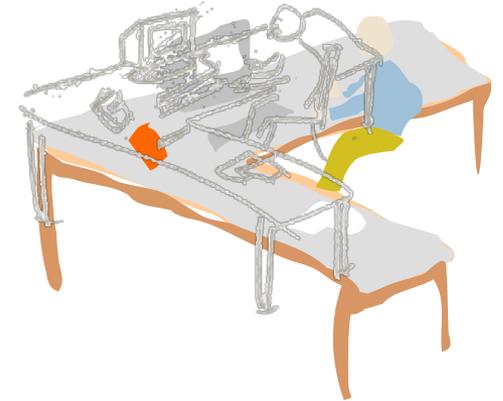
(Mittel?)
Orientierung und Felder:
Gute Gestaltung (Gutachten)
Beste Technik (Anforderungen)
Ausreichend Platz (Abstände)
Viele Raumoptionen (Rückzug)
Home Office
Autonomie und Vertrauen
(Führung)

WIE MACHE ICH ES GUT?

– ERFOLGSFAKTOREN IM CHANGE-PROZESS



WIE MACHE ICH ES GUT? – ERFOLGSFAKTOREN IM CHANGE-PROZESS

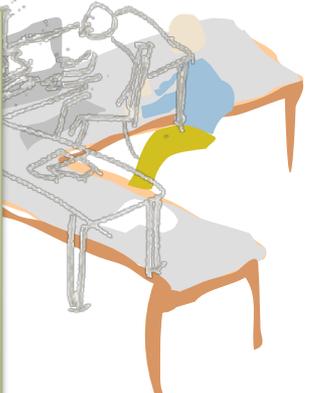


WIE MACHE ICH ES GUT?

– ERFOLGSFAKTOREN OPEN SPACE-BÜRO



Raum geben:
Abstand
Rückzugsräume
Raumalternativen



Raum organisieren:
Optionen und
Autonomie



Raum gestalten:
Akustik
Abstände u.a.

Raum lernen:
Lernprozesse
unterstützen
(Kollektiv
Individuell)



www.praegewelt.de

Vielen Dank!

Dr. Nick Kratzer

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Jakob-Klar-Str.9

80796 München

Telefon: 49 (0) 89 27 29 21-68

Telefax + 49 (0) 89 27 29 21-60

www.praegewelt.de

www.isf-muenchen.de