



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](http://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 (?)



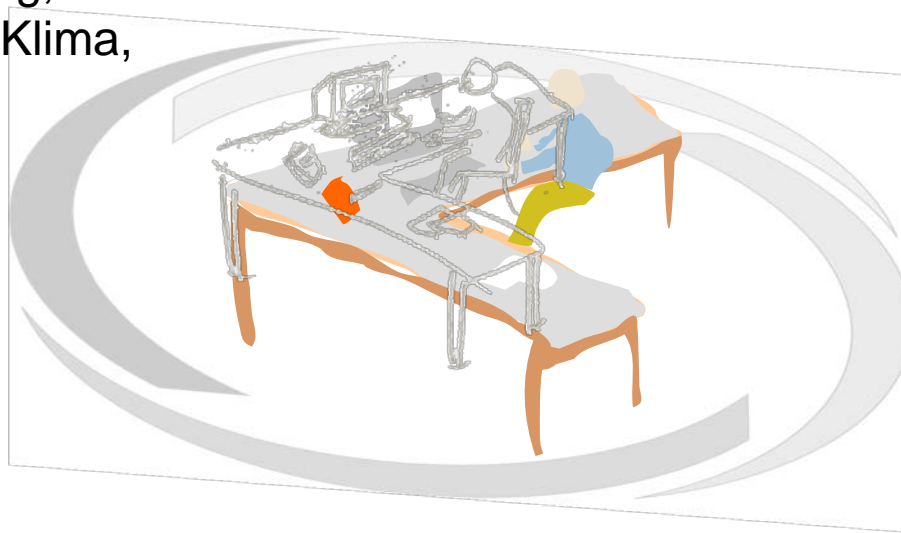
# Warum sollte man sich mit dem Büro beschäftigen?

# DAS BÜRO ALS GESTALTUNGSFELD FÜR DEN BETRIEBLICHEN ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ

## Physische

### Arbeitsumgebung:

Raumgestaltung,  
Licht, Akustik, Klima,  
Möbel



### Organisation von Arbeit:

Kultur, Führung,  
Anforderungen,  
Beschäftigte

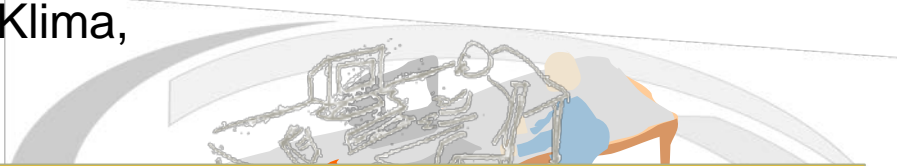
### Wahrnehmung und

### 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“

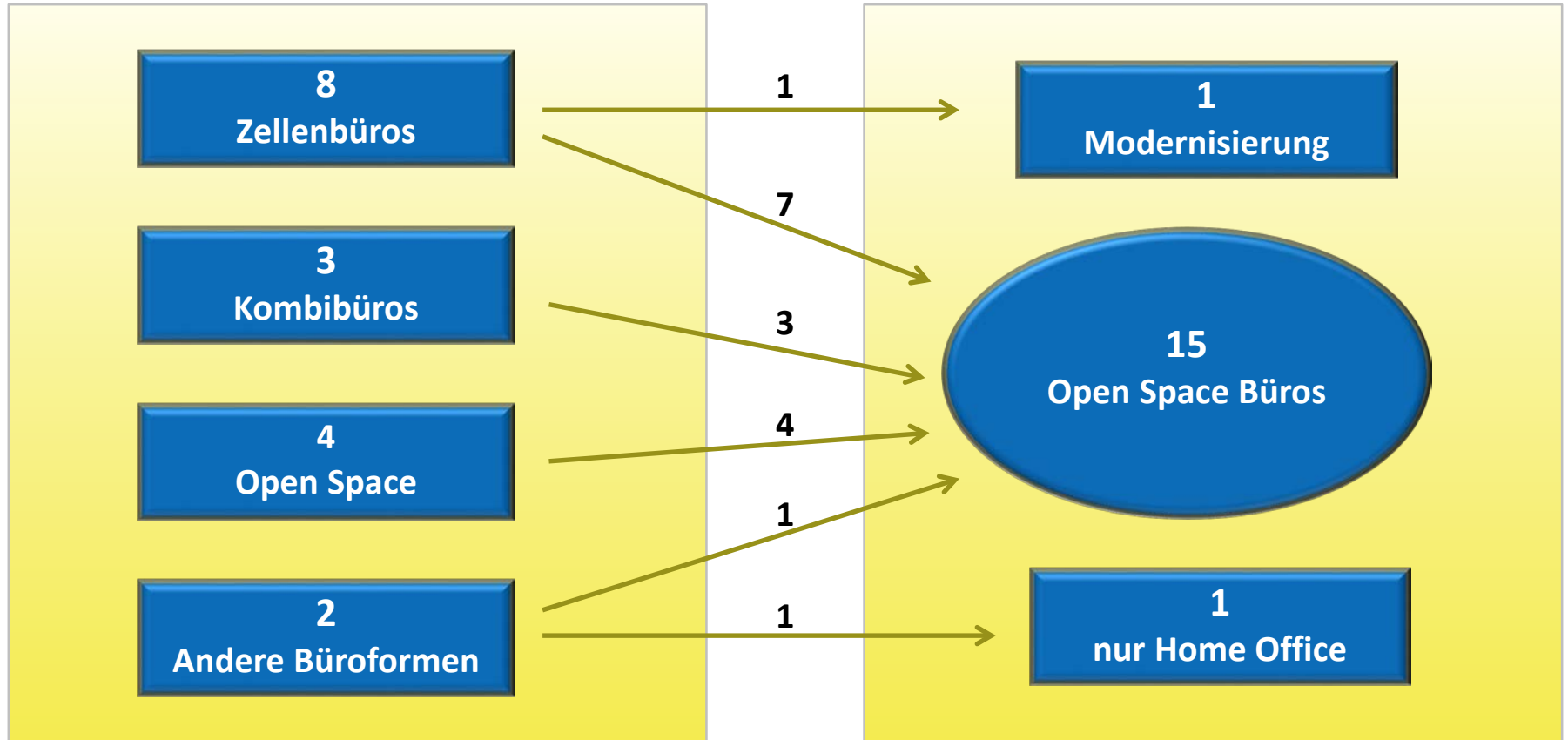
41 von 42 befragten betrieblichen ExpertInnen

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

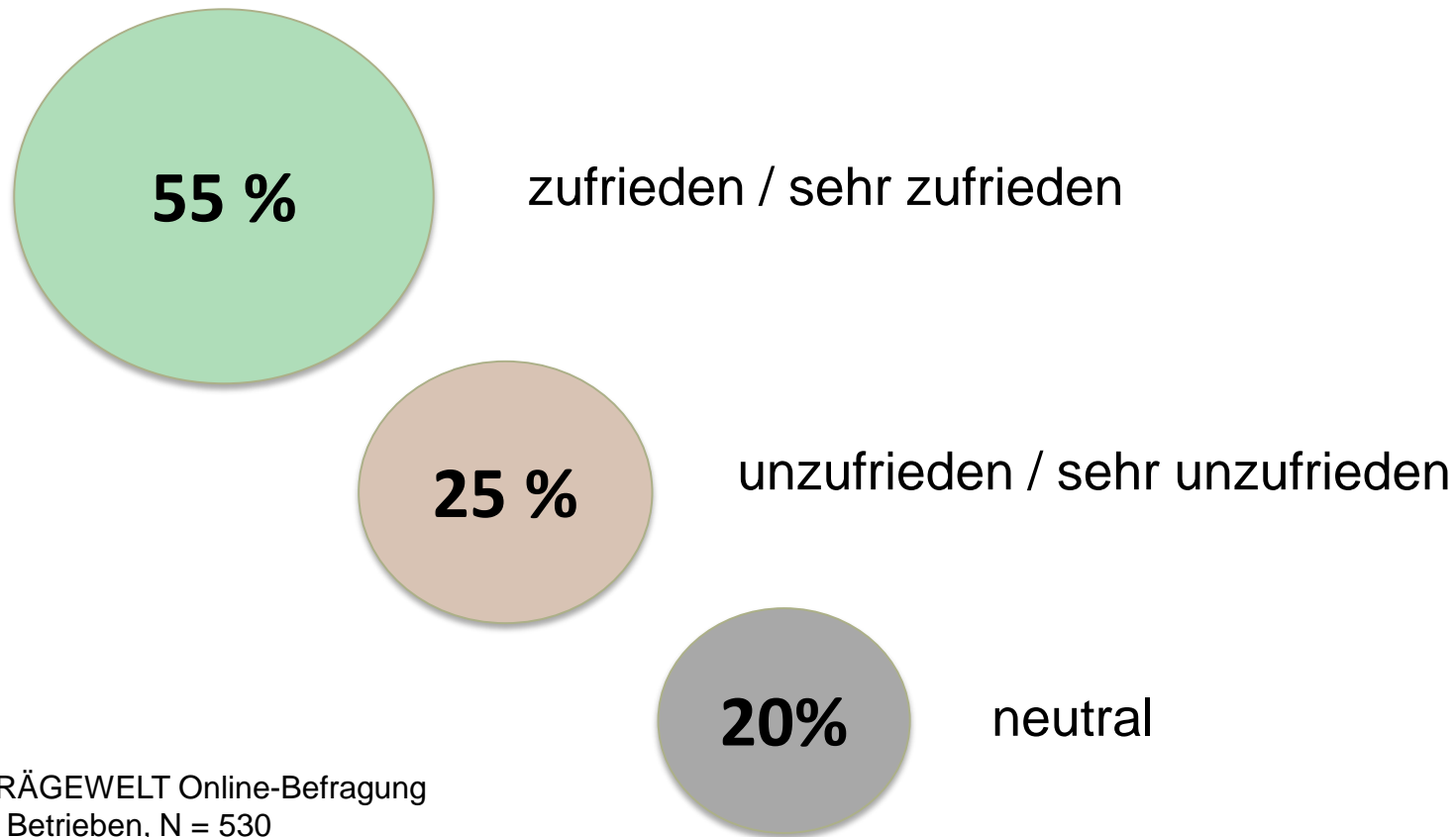




# Wie zufrieden sind die Beschäftigten mit dem Open Space?

# 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“

Mehr Information

Raum-  
alternativen

„Okay“

Zu wenig Meeting-  
räume

„Sehr schwierig“

Keine Rückzugs-  
möglichkeiten

Passung Arbeit /  
Kultur

Integration,  
Gemeinschaft

Unterbrechung  
/ Ablenkung

Vertraulichkeit

Neuer,  
moderner

Verfüg-  
barkeit FK

Lärm

Ständige Sichtbarkeit /  
Verfügbarkeit

Klima

# 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“



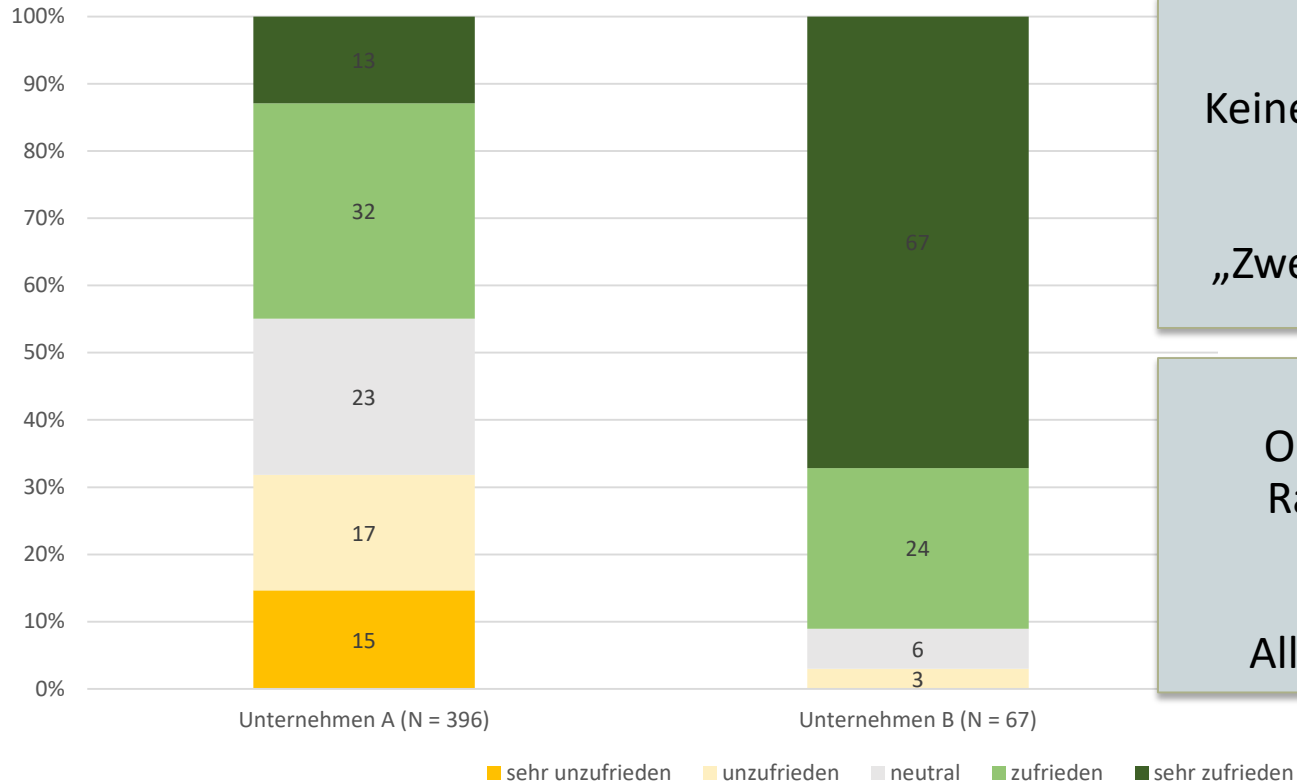
VS.



**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... Spielregeln

## Spielregeln

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

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

## Open Space Lernen

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

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

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

## Strategien der „Ent-Störung“

„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“

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

## Home Office

„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

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

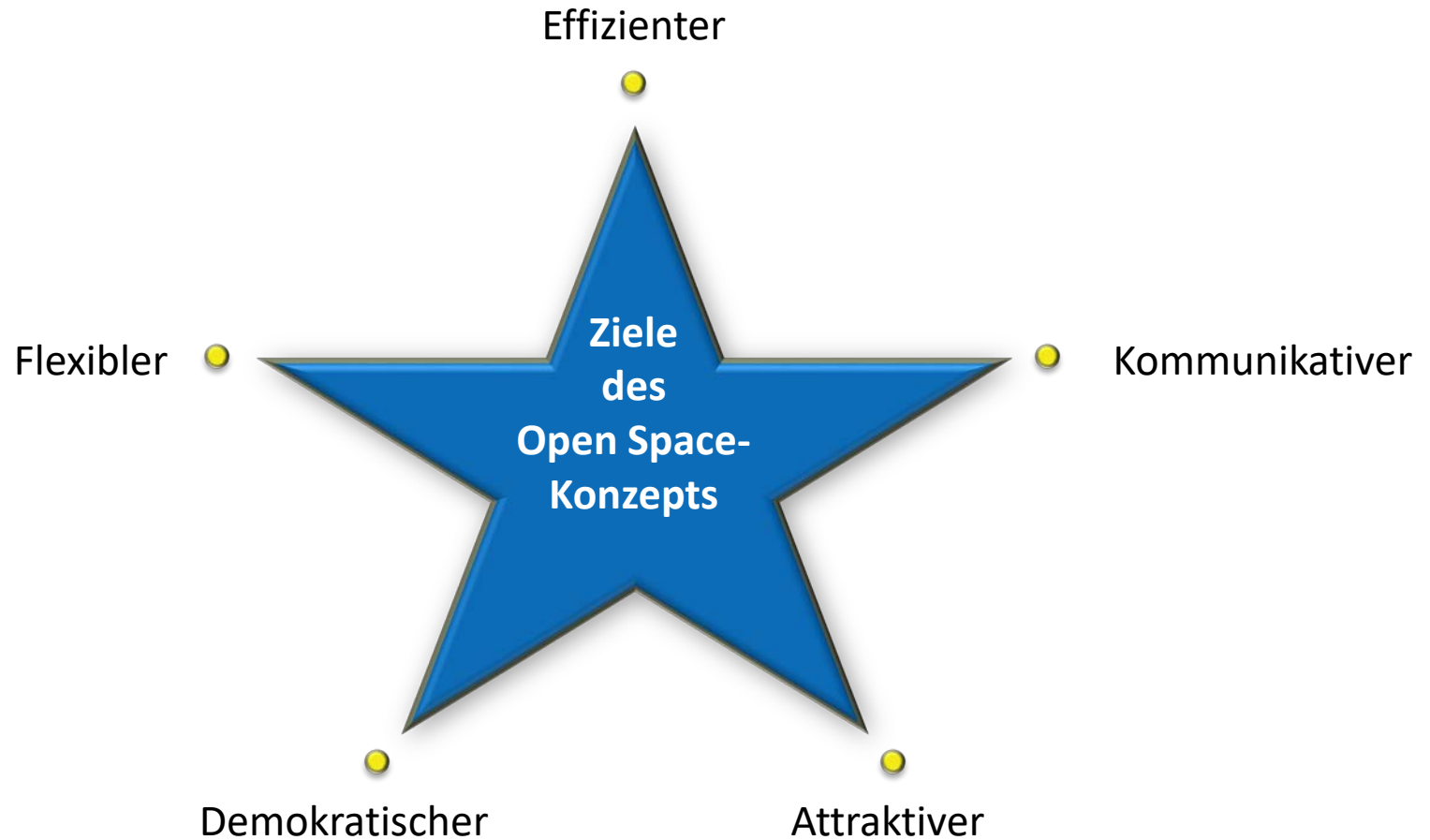
... an diesem äußeren Platz, ... da sind diese zwei Fenster, diese Ecke.



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



# WARUM OPEN SPACE? WIDERSPRÜCHLICHE ZIELE DER UNTERNEHMEN!

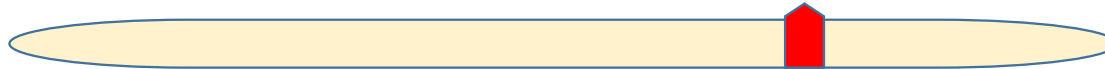


# SPANNUNGSFELDER IM OPEN SPACE

## Gewünschte Funktionen



auf die Einzel-  
Aufgabe fixiert



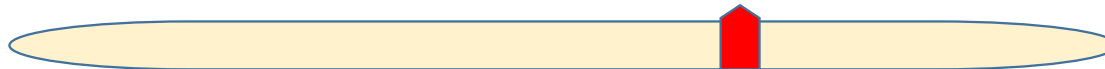
kooperativ

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?

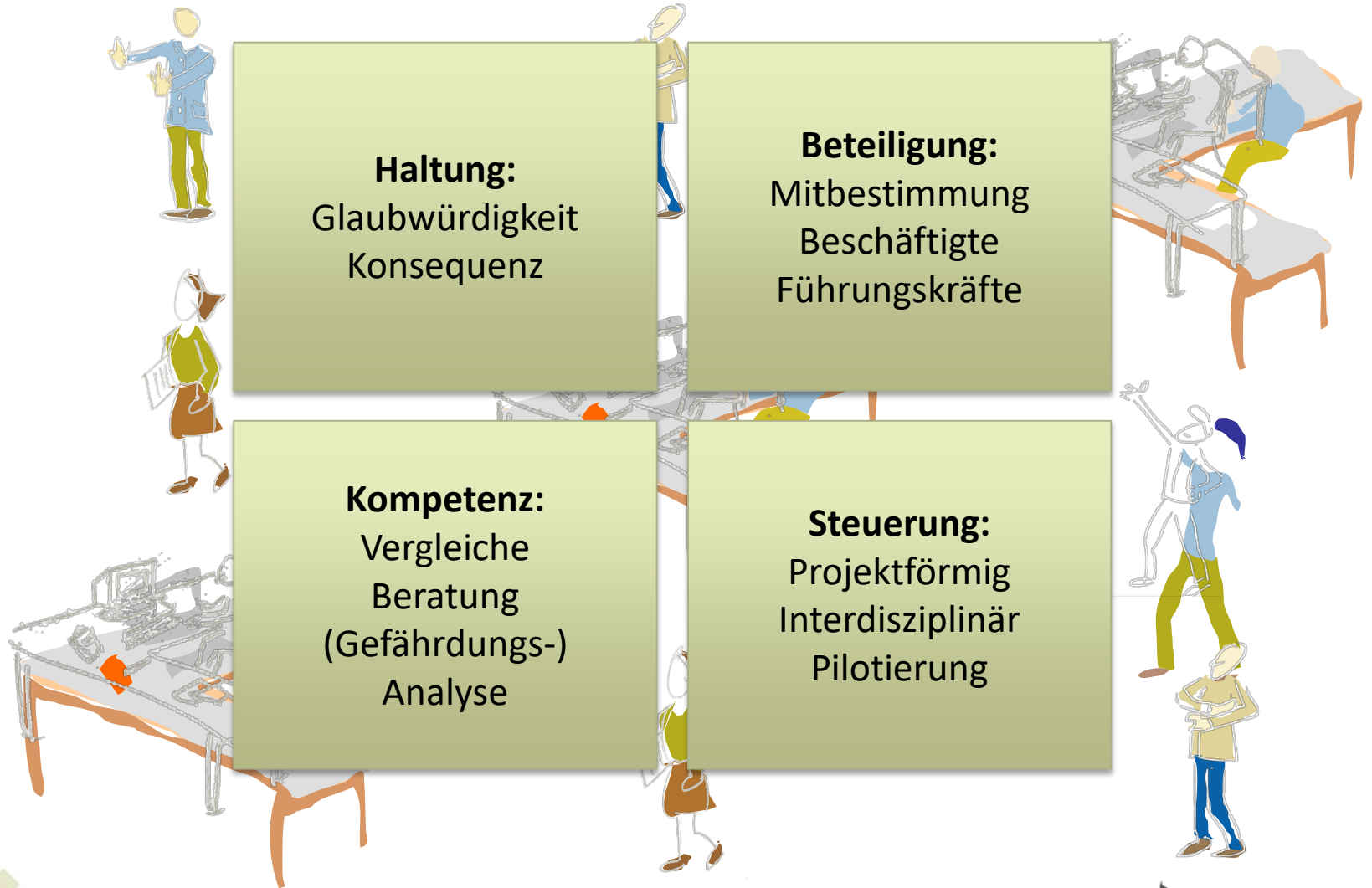
... (Mit)Gestalten



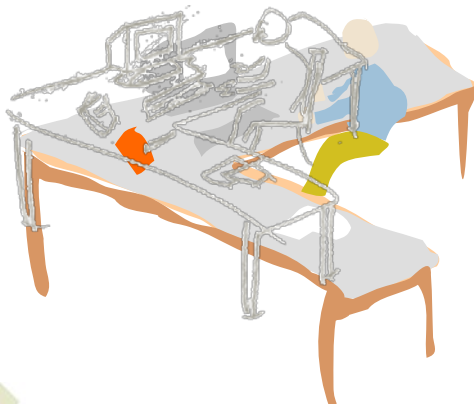
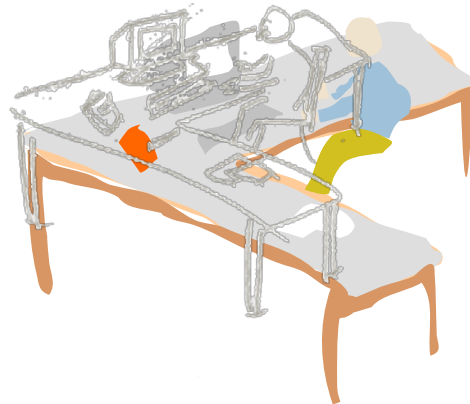
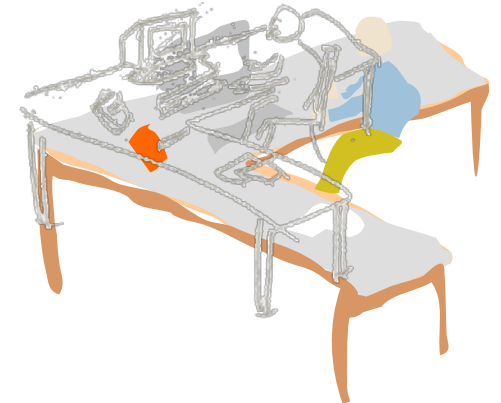
(Mittel?)  
Orientierung und Felder:  
Gute Gestaltung (Gutachten)  
Beste Technik (Anforderungen)  
Ausreichend Platz (Abstände)  
Viele Raumoptionen (Rückzug)  
Home Office  
Autonomie und Vertrauen  
(Führung)

# WIE MACHE ICH ES GUT?

## – ERFOLGSFAKTOREN IM CHANGE-PROZESS







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



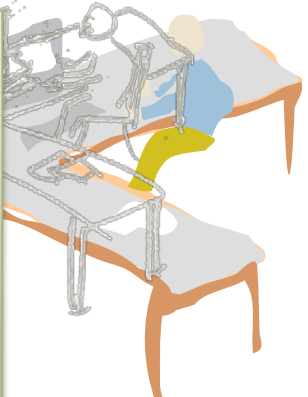


# WIE MACHE ICH ES GUT?



## – 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](http://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](http://www.praegewelt.de)

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)