



PRÄGEWELT

**Präventionsorientierte
Gestaltung neuer Arbeitswelten**

Nick Kratzer (Hrsg.)

Open Space. Besser machen.

Eine Praxisbroschüre des Projekts PRÄGEWELT –
„Präventionsorientierte Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten“

Mit einem Nachwort zum betrieblichen Büro in der Corona-Krise

München, Mai 2020

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**

Praxisbroschüre „Open Space. Besser machen.“

Autorinnen und Autoren

Cathrin Becker (Uni Freiburg)

Wolfgang Dunkel (ISF München)

Alexandra Frot (RBS)

Jennifer Gunkel (AECOM / RBS)

Sabine Hanisch (AECOM)

Anja Kluge (AECOM)

Ingrid Knigge (AECOM)

Christine Kohlert (RBS)

Nick Kratzer (ISF München)

Sarah Lütke Lanfer (Uni Freiburg)

Julia Pfitzner (RBS)

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt PRÄGEWELT – „Präventionsorientierte Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert (FKZ: 02L14A100 bis 02L14A103) und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Die vorliegende Broschüre fasst wesentliche Befunde des Projekts „PRÄGEWELT – Präventionsorientierte Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten“ zusammen. Es geht um neue – offene und flexible – Bürokonzepte, eben Open-Space-Büros, und wie man diese so gestaltet und umsetzt, dass deren Vorteile zum Tragen kommen und Belastungen möglichst vermieden werden.

Ratgeber, Leitfäden oder Checklisten konzentrieren sich häufig auf die räumliche Gestaltung von Open-Space-Büros. Diese Broschüre setzt einen etwas anderen Akzent: Es geht hier darum, welche Faktoren einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Nutzer – der Beschäftigten und Führungskräfte – eines Open-Space-Büros haben und wie man die Zufriedenheit erhöhen kann – im Veränderungsprozess, aber auch nach dem Umzug, also im bestehenden Open Space. Und dabei kommen mehr Faktoren ins Spiel als „nur“ die räumliche Gestaltung: Es geht auch darum, dass und wie man den Veränderungsprozess gestaltet, es geht um Optionen und Autonomie, um Glaubwürdigkeit und die Unterstützung bei der Anpassung von Arbeitsweisen und Raum.

Die Basis sind wissenschaftliche Untersuchungen, die durch einen interdisziplinären Forschungsverbund (Soziologie, Psychologie, Architektur) in und mit insgesamt 22 Unternehmen durchgeführt wurden. Mit fünf dieser Unternehmen konnten wir überdies an Verbesserungsmöglichkeiten für bestehende Open-Space-Büros arbeiten. So sind unter anderen zwei Tools entstanden, die im fünften Kapitel vorgestellt werden. Erarbeitet wurden darüber hinaus zwei Guidelines (zum Change Management im Zusammenhang mit der Umsetzung neuer Bürokonzepte sowie zu Führung im Open Space), die nicht Teil dieser Broschüre sind, aber auf der Homepage des Projekts (www.praegewelt.de) kostenfrei zum Download bereitstehen werden.

Am Projekt PRÄGEWELT haben so viele Menschen mitgewirkt, dass es unmöglich wäre, ihnen allen hier namentlich zu danken. Wir können hier daher nur kollektiv, aber umso herzlicher danken: dem BMBF für die Förderung und den Projektträgern (zunächst DLR, dann PTKA) für die Betreuung; allen am Projekt beteiligten MitarbeiterInnen und Mitarbeitern der Verbundpartner, den Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmen, Verbände, Gewerkschaften und Netzwerke, die uns als Transferpartner unterstützt haben, und – und nicht zuletzt – den Verantwortlichen in den beteiligten Unternehmen und den vielen Beschäftigten und Führungskräften, die sich von uns haben befragen, interviewen und beobachten lassen.

Projektvorstellung PRÄGEWELT



Die vorliegende Broschüre ist ein Ergebnis des Forschungs- und Gestaltungsprojekts PRÄGEWELT – Präventionsorientierte Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten, das wir zwischen 2016 und 2019 durchgeführt haben. Die vier Projektpartner – zwei wissenschaftliche Institute und zwei Praxispartner – haben mit insgesamt 22 Unternehmen zusammengearbeitet, um herauszufinden, wie und warum Unternehmen derzeit ihre Büros um- oder neu gestalten. Mit acht Unternehmen haben wir intensiver zusammengearbeitet und erhoben, wie Führungskräfte und Beschäftigte die Open-Space-Büros wahrnehmen und welche Vor- und Nachteile sie sehen. Mit fünf Unternehmen haben wir darüber hinaus an Optimierungsmöglichkeiten gearbeitet und die dabei entwickelten Gestaltungsansätze auch erprobt.

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 München 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 31. Juli 2019.
Weitere Informationen unter www.praegewelt.de

Inhalt

Vorwort	3
Projektvorstellung PRÄGEWELT	4
1. Einleitung	6
2. Das Projekt PRÄGEWELT – Fragestellungen, Forschungsdesign, empirische Basis	8
3. Das Open-Space-Büro: Wandel, Wahrnehmung, Wirkung – Ergebnisse der PRÄGEWELT-Untersuchungen	10
Hub and Home: Zukunft des betrieblichen Büros	10
Open Space: Viele Ziele – eine Lösung	10
Das Open-Space-Büro aus der Sicht von Beschäftigten und Führungskräften: Gemischte Gefühle	11
Typische Problemkonstellationen im Open-Space-Büro	14
Widersprüchliche Ziele: Spannungsfelder des Open Space	15
4. Open Space. Besser machen	18
Change-Prozess: Veränderung begleiten	19
Gestaltung: Raum geben	21
Glaubwürdigkeit: Vertrauen schaffen	22
Raumlernen: Anpassung unterstützen	24
Raum organisieren: Optionen und Autonomie	25
5. Open Space als (Lern-)Prozess: Was man auch nach dem Umzug noch tun kann	26
PRÄGEWELT-Balance-Workshop	27
PRÄGEWELT-Reflexionstool	34
Nachwort: Das Open-Space-Büro und die Corona-Krise	46
Literaturverzeichnis	47
Der Projektverbund	49
Transferpartner des Projekts PRÄGEWELT	50
Impressum	51

1. Einleitung

Werden Büros weiterhin eine zentrale Rolle in der Arbeit spielen – oder wird das Büro aufgrund der Digitalisierung an Bedeutung verlieren, weil es egal ist, wo man arbeitet? Unsere These ist: Das betriebliche Büro wird zwar zukünftig nur einer von mehreren Orten sein, an denen gearbeitet wird, aber es wird (weiterhin) eine ganz zentrale Rolle spielen: als „Hub“, also als Kommunikationszentrale, und als „Home“, als soziale Heimat und physischer Ort, in dem das Unternehmen als Miteinander erfahrbar wird (Kratzer 2017). Und das nicht trotz, sondern gerade wegen der Digitalisierung: Wenn Anforderungen, Strukturen und

Das betriebliche Büro wird weiterhin eine zentrale Rolle spielen: als „Hub“ und als „Home“

Prozesse komplexer und dynamischer werden, dann

müssen Informationen besser vernetzt, Arbeitsweisen flexibler gestaltet, Entscheidungen schneller getroffen und (Vertrauens-)Beziehungen stabilisiert werden – und das geht am besten im unmittelbaren Austausch an einem Ort: dem betrieblichen Büro.

Die Büroform, die diese Funktion unterstützen soll, ist das „Open Space“: Auch wenn die gegenwärtigen Bürotrends verschiedene Namen haben (neben „Open Space“ etwa „Modern Workspace“, „Multispace“ u.a.) und sich die neuen Büros in ihrer jeweiligen Ausgestaltung durchaus unterscheiden (Größe, Ausstattung, mit oder ohne feste Arbeitsplätze usw.) – zwei Merkmale haben sie gemeinsam: Die neuen Bürokonzepte folgen kon-

zeptionell der Idee des „Activity-Based Workplace“ – verschiedene Tätigkeitsanforderungen brauchen unterschiedliche Arbeitsmöglichkeiten (etwa Eisele u.a. 2017; Rolfö u.a. 2017) – und ihr wesentliches Gestaltungselement ist die Integration dieser unterschiedlichen Arbeitsmöglichkeiten (Raumzonen und Räume) in einer offenen Fläche, deshalb ja auch: „Open Space“.

Und wenn Unternehmen derzeit Büros neu- oder umbauen, dann entstehen zumeist solche Open-Space-Büros (Kratzer 2017) und das wird wohl – trotz Corona-Pandemie – vorerst der herrschende Trend bleiben (siehe dazu auch das Nachwort zum Open-Space-Büro in der Corona-Krise). Aber während die einen darin eine Antwort auf die Herausforderungen der – digitalisierten, flexiblen, entgrenzten – Arbeitswelt sehen, befürchten die anderen die Wiederkehr des klassischen Großraumbüros, bei dem es vor allem um Kostensenkung geht und dessen Nachteile gut dokumentiert sind. Die gegenwärtige Arbeitswelt ist allerdings schon stressig genug – da sollte das Büro nicht auch noch zur Belastung werden. Und wenn jetzt viele Unternehmen ihre Büros als Open-Space-Büros anlegen, dann stellt sich die Frage, wie man das so macht, dass die Menschen sich darin wohlfühlen und gut arbeiten können. Darum geht es in der vorliegenden Broschüre.

Im Zentrum stehen bei uns die Nutzenden, also die Beschäftigten und Führungskräfte, die in einem Open Space arbeiten: Was gefällt ihnen am Open Space, was stört oder belastet



sie? Wir haben dazu mit wissenschaftlichen Methoden untersucht, wie zufrieden Beschäftigte und Führungskräfte mit „ihrem“ Open-Space-Büro sind und was sie zufrieden oder auch unzufrieden macht – und welche Gestaltungsanforderungen daraus resultieren. Die wesentlichen Erkenntnisse sind, kurz zusammengefasst (vgl. Kapitel 3):

Ein Open-Space-Büro hat Vor- und Nachteile. Das perfekte Open-Space-Büro gibt es nicht, aber man kann es besser oder schlechter machen.

Es sind nicht allein Raumfaktoren, die darüber entscheiden, ob man sich in einem Open-Space-Büro wohlfühlt und gut arbeiten kann – wichtig sind auch organisatorische und kulturelle Faktoren.

Open Space ist ein Prozess, der nicht auf den Wandel der physischen Arbeitsumgebung beschränkt ist – und auch nicht mit dem Umzug endet. Auch nach dem Umzug geht es darum, das Open Space den Anforderungen und Bedürfnissen anzupassen.

Daran ansetzend, haben wir zusammengestellt, welche Folgerungen sich aus unseren Erkenntnissen für die Planung und Umsetzung von Open-Space-Büros sowie für bereits beste-

hende Open-Space-Büros ergeben. Im vierten Kapitel („Open Space. Besser machen“) präsentieren wir fünf Faktoren, die nach unseren Befunden einen Einfluss darauf haben, wie das Open Space von den Beschäftigten wahrgenommen wird. Im fünften Abschnitt geht es dann darum, was man tun kann, wenn Planung und Umzug bereits abgeschlossen sind, wie man also bestehende Open-Space-Büros „besser macht“.

Als offene, flexible Arbeitsumgebung, aber auch als Raum einer dynamischen Organisationsentwicklung ermöglicht – und erfordert – das Open Space-Büro veränderte Arbeits-, Verhaltens- und Umgangsweisen. In den meisten Checklisten, Leitfäden und Beratungsangeboten zum Open-Space-Büro geht es um die Planung und Gestaltung des Büros und evtl. noch um den damit verbundenen Veränderungsprozess, nicht aber darum, wie man es nutzt und mit dessen Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen umgeht. Wir stellen zwei Tools vor (PRÄGEWELT-Balance-Workshop und PRÄGEWELT-Reflexions-tool), die wir im Projekt entwickelt und erprobt haben und die Unternehmen (und auch hier wieder vor allem: den Leuten, die das Büro praktisch nutzen) dabei helfen können, ihre Arbeits-, Verhaltens- und Umgangsweisen um- oder auch immer wieder neu einzustellen.

2. Das Projekt PRÄGEWELT

Fragestellungen, Forschungsdesign, empirische Basis

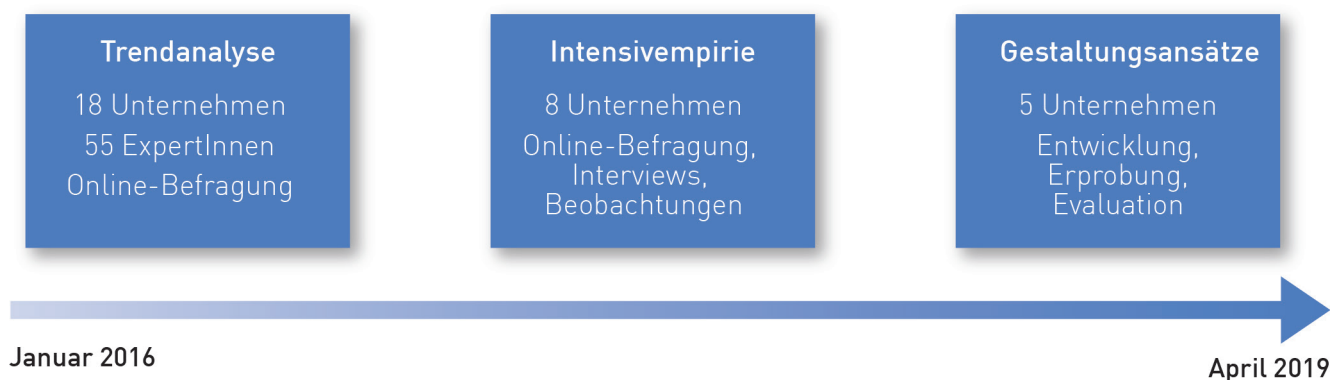
Ausgehend von einer wissenschaftlichen Untersuchung von Wahrnehmung und Wirkung neuer Open-Space-Büros entwickelte und erprobte das Projekt PRÄGEWELT Ansatzpunkte für eine präventionsorientierte Gestaltung von Open-Space-Büros. Es stellte sich die Frage: Wie gestaltet und organisiert man Open-Space-Büros so, dass die Arbeitsumgebung selbst möglichst geringe Belastungspotenziale bietet, im Idealfall sogar als Ressource für eine anspruchsvollere, komplexere und dynamischere Arbeitswelt wirksam wird?

Den empirischen Untersuchungen im PRÄGEWELT-Projekt liegt die Annahme zugrunde, dass es unterschiedliche Perspektiven auf das Open-Space-Büro gibt (vgl. dazu auch Kratzer 2017). Wahrnehmung und Wirkung von Open-Space-Büros hängen nicht von einem einzelnen Einflussfaktor (etwa der Größe des Büros) und auch nicht nur von räumlichen

Bedingungen ab, sondern vom Zusammenspiel mehrerer verschiedener Faktoren. Entsprechend erfasste die Untersuchung nicht nur Raummerkmale und deren Wahrnehmung durch Beschäftigte und Führungskräfte, sondern auch relevante Merkmale der Organisation (u.a. Struktur, Kultur, Entwicklung, inklusive des Veränderungsprozesses in Richtung Open-Space-Büro), der Arbeit (u.a. Organisation, Kooperation, Anforderungen, Tätigkeitsbestandteile) und der Person (u.a. Soziodemografie, Bürobiografie, Umgangsweisen).

Die Arbeiten im Projekt erfolgten in drei Phasen: In der ersten Phase wurden im Rahmen einer Trendanalyse eine Online-Befragung mit Bürobeschäftigten, Kurzfallstudien in 18 Betrieben sowie Workshops mit überbetrieblichen ExpertInnen durchgeführt (vgl. zum Design und den Ergebnissen Kratzer 2017; Kratzer/Lütke Lanfer 2017). An die Trend-

Instrumente und Methoden





analyse schloss sich eine Phase der Intensivempirie in acht Betrieben an: Hier wurden in Open-Space-Büros, die teils schon seit längerem bestanden, teils erst kürzlich bezogen wurden, Intensivfallstudien in einem Mixed-Methods-Design durchgeführt, bei dem insbesondere vier methodische Instrumente kombiniert wurden: Expertengespräche (Management, Betriebsrat, Real Estate u.a.) beleuchteten den betrieblichen Kontext und den Weg ins Open Space. Leitfadengestützte Intensivinterviews mit Beschäftigten und Führungskräften

in Open-Space-Büros dienten der Erhebung von Anforderungen, Wahrnehmungen und dem Umgang mit den offenen Arbeitswelten. Mit einer quantitativen Online-Befragung wurden die Arbeitsbedingungen, die Raumbewertung und Raumnutzung sowie das Befinden erfasst. Durch Beobachtungen wurden Raummerkmale, Interaktionen und unbewusstes Verhalten im Raum erhoben. Die dritte Phase diente schließlich – in Zusammenarbeit mit fünf Betrieben – der Entwicklung und Erprobung von Gestaltungsansätzen.

3. Das Open-Space-Büro: Wandel, Wahrnehmung, Wirkung

Ergebnisse der PRÄGEWELT-Untersuchungen

Hub and Home: Zukunft des betrieblichen Büros

Mit der Digitalisierung wird Arbeit ortsunabhängig(er) und lässt sich Arbeit leichter über verschiedene Orte hinweg vernetzen. Aber hat das betriebliche Büro dann überhaupt noch eine Zukunft? Könnte man es nicht ganz aufgeben und von zu Hause aus oder in Coworking-Spaces arbeiten? Die Trendanalyse lieferte dazu ein ganz klares Ergebnis: Ein Großteil der Beschäftigten (62,5% von insgesamt 808 Befragten) gab an, dass für ihre Tätigkeit in den nächsten zehn Jahren weiterhin ein Büroarbeitsplatz beim Arbeitgeber notwendig sein wird (Kratzer/Lütke Lanfer 2017). Und die 42 befragten betrieblichen ExpertInnen waren sich, mit einer Ausnahme, ebenfalls einig: Das betriebliche Büro hat nicht nur Zukunft, es wird sogar wichtiger. Und zwar nicht trotz, sondern wegen der Digitalisierung. Das betriebliche Büro wird zwar zukünftig nur einer von mehreren Orten sein, an denen gearbeitet wird, aber es wird eine zentrale Rolle spielen: als „Hub“, als Umschlagplatz für Informationen und Ideen, und als „Home“, als soziale Heimat und physischer Ort, in dem das Unternehmen als Miteinander erfahrbar wird (Kratzer 2017).

Aber wie wird es aussehen, das betriebliche Büro? Verlässliche Daten gibt es dazu nicht, da es keine Statistiken gibt, die erheben, wie viele Menschen in Deutschland welchen Arbeitsplatz haben und wie sich das über die Zeit verändert. Und die Befragungen, die es gibt, liefern kaum vergleichbare, oft auch widersprüchliche Ergeb-

nisse. Dennoch: Als recht sicher gilt, dass der Trend jetzt und in absehbarer Zukunft in Richtung offener Büros geht (Kratzer 2017).

Open Space: Viele Ziele – eine Lösung?

Open-Space-Büros sollen aus der Sicht der Entscheider in den Unternehmen verschiedene Vorzüge gegenüber herkömmlichen Büros (Zellenstruktur mit Einzelzimmer und kleineren Mehrpersonenbüros) haben (vgl. dazu im Einzelnen Kratzer 2017):

- Effizienz: Über eine bessere Flächennutzung sollen Kosten gesenkt werden, aber auch die Arbeitsorganisation soll durch die offene Struktur effizienter werden (etwa durch schnellere Abstimmungsprozesse).
- Kommunikation und Kooperation: Durch die offene Raumgestaltung und zusätzliche Raumoptionen sollen die Zusammenarbeit verbessert, die Kommunikation und der Informationsfluss erleichtert werden.
- Flexibilität: Im Verbund mit digitalen Technologien soll ortsflexibles Arbeiten im Büro ermöglicht werden, zudem sollen Reorganisationsprozesse (Neuschneidung von Abteilungen, Veränderung von Projektteams etc.) schneller und effizienter umgesetzt werden können.
- Attraktivität: Mit einer attraktiven Gestaltung und Ausstattung des Büros sollen die Moti-



vation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gesteigert und die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeitende, gesuchte Fachkräfte und Kunden erhöht werden.

- Kulturwandel: Die offene und moderne Gestaltung soll Ausdruck einer veränderten Unternehmenskultur (flachere Hierarchien, informellere Strukturen, Selbstorganisation u.a.) sein und selbst zum Wandel der Kultur beitragen, etwa indem auch Führungskräfte ihr Einzelbüro aufgeben und damit „zugänglicher“ werden.

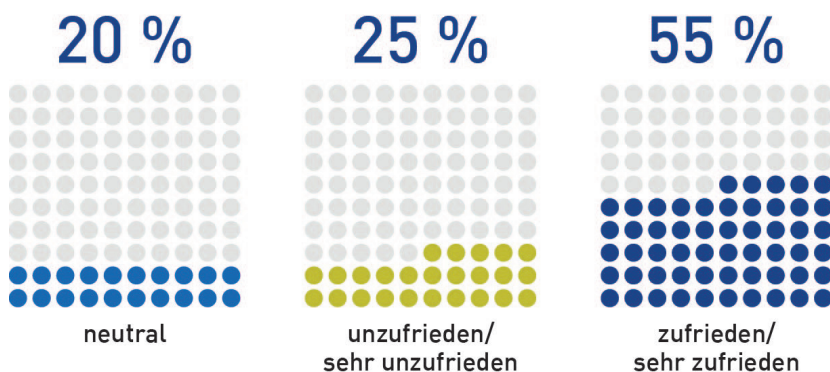
Bei der unternehmerischen Entscheidung für ein Open-Space-Büro spielen verschiedene Interessen und Erwartungen eine Rolle. Es geht nicht nur um die Kosten – ein Großraumbüro alter Prägung wäre wohl weitaus günstiger –, aber ohne potenzielle Kostenvorteile ließen sich wohl auch die anderen Motive nicht so gut argumentieren. Dass sich – zumindest potenziell – mehrere Ziele mit einer Büroform erreichen lassen, macht für die Unternehmen den besonderen Charme des Open-Space-Büros aus: Es ist, so die Idee, die richtige Antwort auf die veränderten Herausforderungen (Beschleunigung, Flexibilität, Innovationsdruck u.a.) und neuen Möglichkeiten (Digitalisierung) der gegenwärtigen Arbeitswelt – und vielleicht auch noch günstiger.

Das Open-Space-Büro aus der Sicht von Beschäftigten und Führungskräften: Gemischte Gefühle

Eine Schlüsseldimension für die Bewertung der Wahrnehmung und Wirkung von Open-Space-Büros auf Arbeit und Gesundheit ist die Zufriedenheit mit der (neuen) Arbeitsumgebung (vgl. dazu etwa Rolfö u.a. 2017; Bauer 2014). Die Zufriedenheit bündelt die Wahrnehmung und ist nicht nur für die Akzeptanz wichtig, sondern steht auch in einem Zusammenhang mit anderen relevanten Dimensionen: Wer die Arbeitsumgebung gut findet, ist auch mit der Arbeit insgesamt zufrieden, fühlt sich an seinem Arbeitsplatz wohl, ist motivierter und dann eben auch leistungsfähiger, produktiver und gesünder (etwa Hoendervanger u.a. 2018; Bauer 2014; Rashid/Zimring 2008; Veitch u.a. 2007). Frage also: Wie zufrieden sind Beschäftigte und Führungskräfte mit dem Open-Space-Büro?

Insgesamt sind in den Fallbetrieben der Intensivempirie etwas mehr als die Hälfte der Befragten mit der Büroumgebung im Allgemeinen zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Ein Viertel ist dagegen unzufrieden oder sehr unzufrieden und ein Fünftel der Befragten ihrer Büroumgebung gegenüber neutral eingestellt.

Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer Büroumgebung?



Fokusbox 1: Auswirkungen auf Arbeit und Gesundheit in der Literatur – kein klares Bild

Welche Auswirkungen neue, offene Bürokonzepte auf Arbeit und Wohlbefinden von Beschäftigten haben, ist bislang sowohl unklar als auch umstritten: Lütke Lanfer und Pauls kommen in einer systematischen Literaturrecherche zu dem Ergebnis einer „heterogene(n) Befundlage für den Zusammenhang zwischen Bürokonzept und psychischem Befinden“ (Lütke Lanfer/Pauls 2017, S. 5). Das uneindeutige Gesamtbild führen sie zum einen auf „die relativ geringe Anzahl von Studien, den Mangel an Längsschnittstudien und die Verschiedenheit der Untersuchungsgegenstände“ zurück, zum anderen darauf, dass die betrachteten Untersuchungen jeweils widersprüchliche Befunde liefern (ebd.; vgl. dazu auch de Croon u.a. 2005; Engelen u.a. 2018; Rolfö u.a. 2017). So berichten etwa Haner und Wackernagel (2018), dass das „Multispace“-Büro nicht nur die Umsetzung von Unternehmenszielen unterstützt, sondern auch die gelebte Zusammenarbeit und die Unternehmensattraktivität erhöht. Andere Studien deuten dagegen darauf hin, dass bei offenen Büros negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, das physische und psychische Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu beobachten sind (Herbig/Schneider/Nowak 2016; Richardson u.a. 2017).

Das ist, je nach Sichtweise (Befürworter oder Gegner), ein gutes oder auch ein schlechtes Ergebnis für das Open-Space-Büro, es ist aber vor allem ein uneindeutiges Ergebnis – das noch uneindeutiger wird, wenn man die Aussagen aus den Interviews hinzuzieht: Nur ganz wenige Interviewte sind ganz eindeutig zufrieden oder unzufrieden. Die meisten sehen sowohl Vor- als auch Nachteile. Die Unterschiede sind also relativ: die Zufriedenen sehen mehr Vorteile als Nachteile oder bewerten die Vorteile höher als die Nachteile, bei den Unzufriedenen ist es umgekehrt.

Positiv werden insbesondere Aspekte wie ein besserer Informationsfluss, ein größeres Gemeinschaftsgefühl, die im Vergleich zum vorigen Büro modernere und attraktivere Gestaltung und Ausstattung (z.B. mit höhenverstellbaren Tischen) sowie eine einfachere Verfügbarkeit von Führungskräften gesehen. Negativ wahrgenommen werden vor allem die schlechtere Akustik, häufigere Unterbre-



chungen bzw. Störungen, die geringere Vertraulichkeit, fehlende/nicht ausreichende Rückzugsräume und klimatische Probleme (Hitze/Kälte, Luft). Die Befunde zeigen, dass die Zufriedenheit (oder Unzufriedenheit) mit dem Open Space das Ergebnis einer Abwägung von verschiedenen (wahrgenommenen)

Vor- und Nachteilen ist. Und sie zeigen, dass Zufriedenheit keineswegs vor Belastungen schützt. Auch wer mit dem Open-Space-Büro im Allgemeinen zufrieden ist, kann Belastungen wie Lärm, Temperaturschwankungen, Unterbrechungen oder auch einer fehlenden Privatsphäre ausgesetzt sein.

Fokusbox 2: Das Open-Space-Büro – nichts für Ältere, vor allem was für Frauen?

Immer wieder wird vermutet, dass soziodemografische Merkmale, also etwa Alter und Geschlecht, einen Einfluss darauf haben, wie das Open-Space-Büro wahrgenommen wird. So in etwa: Frauen tun sich leichter, weil sie kommunikativer sind und nicht so auf Territorien beharren; Jüngere finden das Open Space besser als Ältere, weil sie aufgeschlossener für moderne Organisationsformen sind oder weniger Wert auf einen eigenen Arbeitsplatz legen usw. Auch wenn derartige Vermutungen manchmal nachvollziehbar sind, empirisch belegen lassen sie sich zumindest für die Frage der Zufriedenheit nicht: In der PRÄGEWELT-Befragung haben weder Geschlecht noch Alter einen signifikanten Einfluss darauf, wie zufrieden jemand mit dem Open-Space-Büro ist.

Fokusbox 3: Führungskräfte und Mitarbeitende: Wer ist zufriedener oder unzufriedener?

Ein möglicher Einflussfaktor auf Wahrnehmung und Wirkung des Open Space könnte der betriebliche Status sein. Konträre Effekte sind denkbar:

Führungskräfte als unzufriedene Verlierer (Status, Einzelbüro, Störungen) oder als Profiteure (dichtere Kommunikation, mehr Kontrollmöglichkeiten etc.). Die quantitativen Ergebnisse zeigen, dass die befragten Führungskräfte das offene Büro positiver bewerten als die Mitarbeitenden – allerdings sind die Unterschiede in den Bewertungen nicht signifikant. Den größten Anteil zufriedener oder sehr zufriedener Führungskräfte gibt es bei den Fragen nach der Unterstützungsfunktion der Arbeitsumgebung („Meine Büroumgebung unterstützt mich bei der Erledigung meiner Arbeitsaufgabe“) und nach der Passung zwischen Büro und Unternehmenskultur („Bei uns passen Büroumgebung und Unternehmenskultur sehr gut zusammen“): 54% der Vorgesetzten stimmen hier jeweils zu, bei den Mitarbeitenden nur 43% (Unterstützung) bzw. 40% (Passung). Führungskräfte und Beschäftigte sind sich auch bei den negativeren Bewertungen relativ einig, aber auch hier mit dem schon bekannten Abstand: 38% der Führungskräfte sind mit den Rückzugsmöglichkeiten sehr zufrieden oder zufrieden (Beschäftigte: 29%) und die Akustik finden auch nur 20% der Führungskräfte gut (Beschäftigte: 15%). Insgesamt also doch ein relativ klares Muster: Die Führungskräfte sind etwas zufriedener mit dem

Open-Space-Büro als die Beschäftigten – sie bewerten die positiveren Merkmale noch etwas positiver und die negativen Aspekte etwas weniger kritisch.

Fokusbox 4: Führungskräfte und das Problem spontaner Vertraulichkeit

Führungskräfte und Mitarbeitende haben oft ganz ähnliche Wahrnehmungen des Open Space, aber ein paar spezielle Probleme haben Führungskräfte dennoch: So sind sie zwar sehr angetan davon, dass ihre Mitarbeitenden jetzt sichtbarer sind und die Führungskräfte, auch ganz beiläufig, mehr mitbekommen, aber das gilt genauso andersherum. Auch sie sind jetzt sicht- und vor allem auch greifbarer, was sie durchaus vor Probleme stellt. Neben den häufigen Ablenkungen und Unterbrechungen, die das mit sich bringt, stellt sich ihnen vor allem die Frage der (Herstellung von) Vertraulichkeit. Die mit der räumlichen Offenheit verbundene Transparenz fordert Führungskräfte insbesondere in folgenden drei Tätigkeitsbereichen heraus: bei fachlichen Auseinandersetzungen mit Mitarbeitenden, Externen, Kunden etc.; bei Personalthemen, also Gesprächen mit den Mitarbeitenden (Beurteilung, Entwicklung, Arbeitsweise, Konflikte etc.) oder auch der Personalabteilung (über Bewerbungen, Mitarbeitende, Entwicklungsperspektiven etc.); bei der Gewährleistung von Datenschutz und Geheimhaltung von Personaldaten oder Informationen über Geschäftsprozesse, Kunden, externe Mitarbeitende, strategische Überlegungen u.a. Führungskräfte müssen nicht nur auf-

Typische Problemkonstellationen im Open-Space-Büro

Welche Vor- oder Nachteile ein Open-Space-Büro hat, ist kaum pauschal zu beantworten: Nicht nur fällt die Wahrnehmung unterschiedlich aus, auch die Büros sind – bei gleicher Grundkonzeption – unterschiedlich: Gestaltung, Größe und Anordnung, Organisation (mit/ohne Desk Sharing, mit/ohne Sharing Ratio, Spielregeln etc.).

Aber: Bei allen Unterschieden tauchen doch immer wieder Problemkonstellationen in einer Häufigkeit auf, dass sie als typisch gelten können (vgl. etwa Becker/Kratzer/Lütke Lanfer 2019; Herbig/Schneider/Nowak 2016; Richter/Cernavin 2016; Kim/de Dear 2013):

- **Unruhe:** Das offene Büro ist eine „unruhige“ Arbeitsumgebung. Akustische Störungen, Unterbrechungen oder auch Ablenkungen durch Andere bewirken, dass die Arbeitsumgebung als belastend wahrgenommen werden und konzentriertes Arbeiten erschwert wird.
- **Privatheit:** Mit dem offenen Büro ist eine höhere Sichtbarkeit verbunden, die zwar Vorteile hat (etwa bei der Anbahnung von Gesprächen), aber auch Nachteile, zum Beispiel einen subjektiv belastenden Mangel an Privatheit und Probleme in Bezug auf die Vertraulichkeit, etwa von Daten oder auch Personalinformationen.



- **Raumangel:** Eine weitere Problemkonstellation besteht in zu engen Abständen zwischen den Schreibtischen, einem Mangel an Ausweichmöglichkeiten im Raum und/oder fehlenden Rückzugsräumen.

Diese drei Problemkonstellationen sind eng miteinander verbunden und können sich wechselseitig verstärken oder auch abschwächen: So können z.B. ausreichende und leicht zugängliche Rückzugsmöglichkeiten Unruhe- und Privatheitsprobleme mildern oder ein zu geringer Abstand zwischen den Schreibtischen kann sowohl mit akustischen Störungen verbunden sein als auch für einen Mangel an Privatheit sorgen.

Widersprüchliche Ziele: Spannungsfelder des Open Space

Eine Folge dieser Problemkonstellationen ist auch, dass die mit der Umsetzung von Open-Space-Büros verbundenen Ziele nicht gleichermaßen erreichbar sind bzw. in Widerspruch zueinander geraten. Open-Space-Büros sind in der Folge durch spezifische Spannungsfelder gekennzeichnet, die von den Beschäftigten als Belastung bzw. Herausforderung wahrgenommen werden (vgl. zum Folgenden Becker/Kratzer/Lütke Lanfer 2019):

- **Kommunikation vs. Konzentration:** Das Open-Space-Büro soll durch räumliche Offenheit und die Bereitstellung von Kommunikationszonen die persönliche Interaktion erleichtern, die Anbahnung von Gesprä-

passen, was sie wann wie und zu wem sagen, sondern auch, was sie wann ausdrucken, was auf ihrem Arbeitsplatz liegt und was auf ihrem Bildschirm zu sehen ist. Vertraulichkeit wird im Open Space zu einem Organisationsproblem und dieses Organisationsproblem ist umso schwieriger zu lösen, je spontaner oder „unorganisierter“ es auftritt. Für lang geplante Gespräche, ob vor Ort oder am Telefon, lässt sich ein entsprechender Raum organisieren, für kurzfristiger relevante Themen und/oder Gesprächsnotwendigkeiten steht aber oft spontan kein Raum zur Verfügung. Die Herstellung von Vertraulichkeit wird deshalb zu einer eigenständigen Aufgabe, deren Bewältigung räumliche und organisatorische Ressourcen ebenso wie spezifische Raumnutzungsstrategien erfordert. Auf der PRÄGEWELT-Homepage findet sich eine Guideline zum Thema „Führung im Open Space“.

Fokusbox 5: Open-Space-Büros: Nicht mehr, sondern weniger Kommunikation?

2018 erschien eine vielbeachtete Studie von zwei Wissenschaftlern der Harvard University (Bernstein/Turban 2018). Diese hatten gemessen, wie sich Art und Häufigkeit von Interaktionen vor und nach dem Umzug in einen „Open Workspace“ verändern. Ergebnis: Die direkten Interaktionen („Face-to-face“) gingen stark – um rund 70% – zurück und dieser Rückgang wurde nur teilweise durch einen Anstieg elektronischer Interaktionen ausgeglichen. Nach dieser Studie wird also eine der wichtigsten Zielstellungen

von Open-Space-Büros grandios verfehlt: Statt mehr wird weniger kommuniziert – nicht zuletzt, weil man die anderen nicht stören möchte. Diese Ergebnisse lassen sich kaum mit den PRÄGEWELT-Befunden vergleichen, zu verschieden sind Forschungsdesign und Methoden – und zu unterschiedlich sind auch die Betriebsfälle in unserem Sample: Wir waren in sehr „stillen“ Büros (in denen aber umso häufiger gechattet wurde) und auch in sehr lebhaften, in denen fleißig kommuniziert wurde. Bestätigen können wir aber in jedem Fall, dass es ein Spannungsfeld zwischen Kommunikation und Konzentration gibt. Dieses Spannungsfeld wird mal mehr in Richtung Kommunikation gelebt – dann ist konzentriertes Arbeiten schwierig(er), mal mehr in Richtung Konzentration – dann ist es still im Büro. Dennoch: Die meisten, mit denen wir in unserer Untersuchung gesprochen haben, berichten darüber, dass sie im offenen Büro mehr von den anderen mitbekommen und das im Großen und Ganzen auch gut finden – dass das allerdings oft ungewollt passiert und auf Kosten der Konzentration geht. „Mehr mitbekommen“ hat, das deutet sich in unseren Befunden ebenfalls an, viel mehr Facetten als „nur“ die unmittelbare Kommunikation: Es geht auch um Informationen wie Präsenz oder Abwesenheit, um Gespräche, die mitgehört, um Stimmungen, die miterlebt werden usw. Präsenz und Sichtbarkeit der Anderen liefern eine Fülle von Informationen – auch wenn man das gar nicht will oder braucht.

chen fördern, Abstimmungsprozesse verkürzen und für eine höhere Transparenz von Informationen sorgen. Auf der anderen Seite können Offenheit, integrierte Kommunikationsbereiche und höhere Sichtbarkeit auch dazu führen, dass die konzentrierte Einzelarbeit deutlich erschwert wird, insbesondere durch akustische Störungen, Unterbrechungen und Ablenkungen.

- Sichtbarkeit vs. Vertraulichkeit: Durch die räumliche Offenheit entsteht eine höhere Sichtbarkeit und diese soll für mehr Transparenz und einfachere Zugänglichkeit sorgen. Sichtbarkeit schafft aber auch das Problem erschwerter Vertraulichkeit in zweifacher Hinsicht: zum einen im Hinblick auf Privatheit und private Informalität im Gespräch untereinander, zum anderen im Hinblick auf berufliche Vertraulichkeit, etwa fachliche Konflikte, Personalgespräche oder auch Kunden- oder Personaldaten.
- Flexibilität vs. individuelle Gestaltbarkeit: Modern Workspaces sind als flexibles Büro konzipiert, in dem die Beschäftigten je nach Anforderung die verschiedenen Raumoptionen nutzen. Damit der Raum flexibel nutzbar ist, bedarf es eines relativ hohen Maßes an Standardisierung, etwa Arbeitsplätze mit identischer Ausstattung und Regeln für deren Benutzung (z.B. eine „Clean-Desk-Policy“). Folge ist aber zugleich, dass Arbeitsplätze und Arbeitsmöglichkeiten nur in geringem Maße (wenn überhaupt) individuell gestaltbar sind. Fehlende Gestaltungs-



möglichkeiten können sich aber negativ auswirken: im Hinblick auf das Wohlbefinden, aber auch die Arbeitsweise, die nun an die Raumordnung angepasst werden muss.

Diese Spannungsfelder spiegeln die unterschiedlichen, ja widersprüchlichen Ziele, die mit einem Open-Space-Büro erreicht werden sollen. Deshalb haben sie auch besondere Eigenschaften: Auf beiden Seiten stehen positive Erwartungen an das (offene) Büro. Weil aber beide Pole jeweils auf der gleichen Dimension liegen, geraten die Positiverwartungen in Widerspruch zueinander: Mehr von dem einen ist nahezu automatisch weniger vom anderen. Man kann Einiges dafür tun, dass konzentriertes Arbeiten besser möglich ist – von Raumteilern bis Spielregeln –, begrenzt damit aber zugleich die Kommunikation (und umgekehrt). Man kann Maßnahmen für mehr Vertraulichkeit umsetzen, verliert aber an Transparenz usw. Das bedeutet: Diese Spannungsfelder gehören zum offenen Büro und man kriegt sie nie ganz weg – aber: Man kann sie gestalten und in eine relativ gute Balance bringen. Das war Anlass für uns, einen Workshop zu entwickeln und zu erproben, der genau das zum Ziel hat: zusammen mit Führungskräften und Beschäftigten im bestehenden Open Space nach Balancen für die Spannungsfelder zu suchen, dafür Maßnahmen zu entwickeln und dann auch umzusetzen. Was es mit dem „Balance-Workshop“ auf sich hat und wie man ihn durchführt, beschreibt das entsprechende Tool im Kapitel 5.

Fokusbox 6: Die Hölle, das sind die Anderen – zur strukturellen Dualität von Open-Space-Büros

Jean-Paul Sartres berühmtes Zitat stammt aus seinem Stück „Geschlossene Gesellschaft“, passt aber manchmal auch auf offene Büros – so lesen sich zumindest einige Interviewpassagen aus unserer Untersuchung. Die „Anderen“ sind nämlich, wenn es im Open-Space-Büro nicht gut läuft, tatsächlich das Problem – und man selbst für die anderen auch. Gesellschaft zeichnet sich, so der britische Soziologe Anthony Giddens, durch die „Dualität der Struktur“ aus (Giddens 1995), und das meint in etwa, dass gesellschaftliche Strukturen individuelles Handeln bestimmen, aber umgekehrt individuelles Handeln auch die Struktur bestimmt. Ein Open-Space-Büro ist so etwas wie die Gesellschaft im Kleinen und der Einzelne ist hier immer beides: den Bedingungen und Grenzen des physischen Raums wie auch den Handlungen der Anderen ausgesetzt. Und zugleich ist er selbst Teil der räumlichen und sozialen Umgebung der Anderen – und begrenzt und bestimmt deren Handlungsmöglichkeiten. Wer konzentriert arbeiten will, wird dies eher leise tun, aber es nützt nicht viel, wenn man als Einziger leise ist. Deshalb sind individuelle Lernprozesse – sich abschotten, „auf Durchzug“ stellen können usw. – wichtig, aber immer auch begrenzt und müssen durch kollektive Lernprozesse ergänzt werden. Ein Open-Space-Büro ist ein Kompromiss – nicht nur zwischen den verschiedenen Zielen, sondern auch zwischen den Anforderungen und Bedürfnissen aller im Raum. Gelingt das nicht, dann sind die Anderen, nun ja, die Hölle.

4. Open Space. Besser machen.

Fokusbox 7: Spitzenreiter und Schlusslicht der Zufriedenheit mit dem Open-Space-Büro – ein Fallvergleich

Fallvergleiche sind manchmal sehr lehrreich – so auch der zwischen dem Spitzenreiter (92% Zufriedenheit mit dem Open Space) und dem Schlusslicht (45% Zufriedene) unserer Untersuchung.

Beim „Spitzenreiter“ wurde ein bestehendes Open-Space-Büro erweitert und modernisiert. Der Raum ist weitläufig, die Abstände zwischen den Schreibtischen groß, ein Lichthof in der Mitte sorgt auch weit weg von den Fensterfronten für Tageslicht. Das Open-Space-Konzept ist konsequent und transparent umgesetzt: Alle, inklusive der Geschäftsführung, haben ihren Arbeitsplatz in der offenen Fläche. Die meisten Beschäftigten haben einen festen Arbeitsplatz, wer wollte, konnte darauf aber auch freiwillig verzichten. Es gibt eine Vielzahl von Raumoptionen (Besprechungsräume, Meeting-Boxen, Lounge-Bereiche etc.) und einen Cafeteria-Bereich. Durch die Gestaltung (u.a. Farbe) sind die verschiedenen Raumzonen klar voneinander geschieden, es gibt farblich markierte Verkehrswege, die so angelegt sind, dass niemand mit dem Rücken zum Gang sitzt und Bildschirme kaum einsehbar sind. Und es gibt ganz klare Spielregeln, an die sich alle ziemlich konsequent halten.

Dass beim „Schlusslicht“ die Zufriedenheit mit dem Open-Space-Büro so niedrig ist, hat nicht nur damit zu tun, dass das Open Space einen Bruch mit dem bisherigen Bürokonzept

Es gibt also typische Problemkonstellationen und Spannungsfelder, die dafür sorgen, dass das Open-Space-Büro nicht nur Vor-, sondern eben auch Nachteile hat. Genau das sorgt für Belastungen und gemischte Gefühle bei den Beschäftigten und Führungskräften in unserer Studie. Das perfekte Open-Space-Büro gibt es nicht. Dennoch gibt es bei der gleichen Bürokonzeption große Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung: In der einen Organisation sind knapp über 90% mit dem Open-Space-Büro zufrieden oder sehr zufrieden, am anderen Ende der Skala steht eine Organisation, in der nur 45% zufrieden sind, die anderen Fälle liegen dazwischen. Welche Faktoren sind es also, die dafür sorgen, dass das eine Open-Space-Büro sehr positiv, das andere Open-Space-Büro aber von einer Mehrheit negativ wahrgenommen wird?

Unsere Untersuchung zeigt, dass es für Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit dem Open-Space-Büro eine ganze Reihe von Einflussfaktoren gibt und dass die Gestaltung und Ausstattung des Open Space dabei eine wichtige, aber bei weitem nicht die einzige Rolle spielt: Ein Büro ist nicht nur ein physischer, sondern vor allem ein sozialer Raum. Dies gilt für alle Büros, erst recht aber für Open-Space-Büros. Und der Wechsel von der einen zu einer anderen Büroform ist nicht nur ein Umzug, sondern ein sozialer Prozess – der mit dem Umzug noch längst nicht abgeschlossen ist.

Was also sorgt für mehr – oder weniger Zufriedenheit?



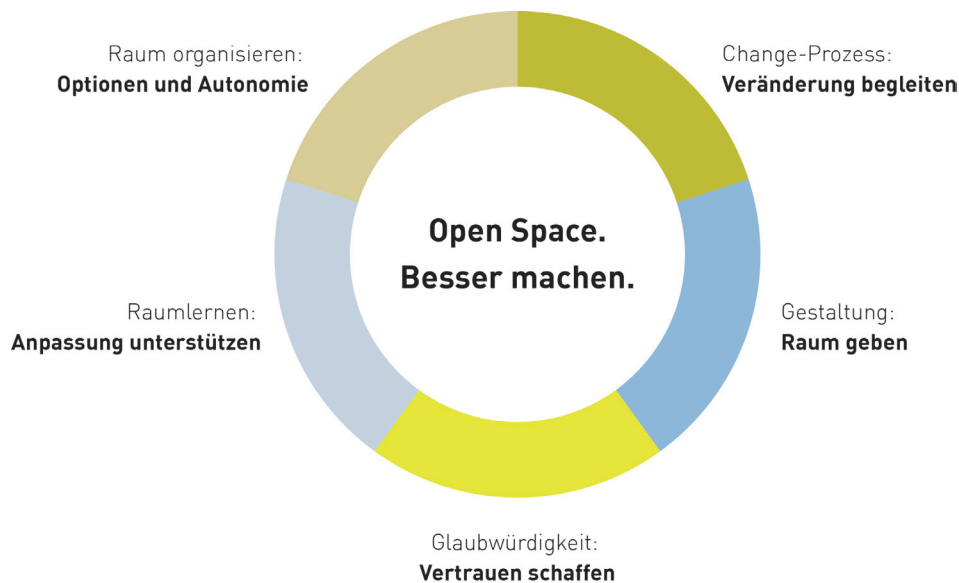
Change-Prozess: Veränderung begleiten

Open Space ist eine tiefgreifende Veränderung – und die muss begleitet werden.

Das Open-Space-Büro ist niemals final oder perfekt umgesetzt. Open Space will flexibel, umformbar und damit immer ein wenig „unfertig“ sein. Damit trägt es den heutigen Anforderungen Rechnung: Strukturen, Organigramme, Arbeitsweisen, Technologien – alles ist ständig in Bewegung. Möchte man Veränderungen erfolgreich umsetzen, helfen flexible, offene Strukturen: Die Arbeitsumwelt kann sich den sich verändernden Teamgrößen, Teamaufteilungen, Arbeitsweisen und Technologien immer wieder neu anpassen. Neben anderen Vorteilen (vgl. Kratzer 2017) ist diese Flexibilität das vielleicht wichtigste Argument, einen Open Space umzusetzen.

- Ein Open Space verlangt eine andere Art der (Selbst-)Organisation. Mitarbeiter sollen sich flexibel je nach Aufgabe neue Arbeitsorte suchen, jeder muss also für sich reflektieren: Was brauche ich, um hier gut arbeiten zu können?
- Teams müssen Routinen entwickeln, wie sie im offenen Raum miteinander arbeiten können, und hierfür Regeln erarbeiten (Bsp. Interaktion, Lautstärke): Wie wollen wir hier zusammenarbeiten? Meistens betrifft Open Space auch die Frage der Führungskultur in Unternehmen.

darstellte, kaum jemand Erfahrung mit offenen Büroflächen hatte und zum Zeitpunkt der Erhebung der Gewöhnungseffekt noch nicht so umfassend war, sondern auch mit baulichen, organisatorischen und sozialen Faktoren: Die Open-Space-Flächen sind jeweils links und rechts des zentralen Korridors angebracht, der das gesamte Gebäude durchzieht. Der wichtigste Verkehrsweg, der auch Cafeteria-Bereiche sowie halboffene Besprechungsinseln enthält, geht damit mitten durch die Open-Space-Flächen. Die Beschäftigten sind durch das hohe Verkehrsaufkommen und Besprechungen mit akustischen Belastungen und Ablenkungen konfrontiert. Diese werden noch dadurch verschärft, dass es keine klaren, von allen geteilten Spielregeln für das Verhalten im Korridor gibt und eine stärkere Abschottung (etwa durch Pflanzen oder Aufbau-ten) nicht gestattet ist. Für die vergleichsweise schlechte Stimmung sorgt aber insbesondere, dass es auf einer Etage sowohl Open-Space-Flächen als auch Zellenbüros gibt. Warum das so gestaltet wurde und wer welches Büro bekommt, war nicht transparent. So gab es dann Arbeitsplätze, die positiver (Zellenbüros), und solche, die negativer bewertet wurden (Open-Space-Flächen), bei unklaren Kriterien für die Verteilung. Hier zeigt sich, dass die Wahrnehmung des Open Space nicht allein von Raumfaktoren abhängig ist, sondern auch stark von Faktoren beeinflusst wird, die weder mit dem Bürokonzept an sich noch seiner konkreten Umsetzung zu tun haben, sondern mit der Transparenz der Motive und mit Fragen von Gleichbehandlung und Gerechtigkeit.



Open Space bedeutet also, dass sich Selbstorganisation, Teamroutinen und Führungskultur mit verändern müssen. Unsere Forschung zeigt: Häufig befindet sich genau hier der „Knackpunkt“. Es ist einfacher, die Räumlichkeiten zu ändern als die Umgangsweisen und Routinen in Unternehmen. Doch genau die Kohärenz zwischen räumlichem Angebot und Organisationskultur ist der Schlüssel zum Erfolg. Fehlt die Kompetenz für die Nutzung der neuen Umwelt, wirkt dies belastend für die Beteiligten. Routinen fehlen und Unsicherheit überwiegt.

Open Space steht für Veränderung – und ist auch selbst als immerwährende Veränderung zu verstehen. Veränderungen laufen jedoch in den seltensten Fällen völlig konfliktfrei ab und werden von allen begrüßt. Bei der Einführung

von Open-Space-Konzepten wird echte Veränderungsbegleitung in vielen Fällen nicht für notwendig erachtet und findet daher zu selten statt. Oft ist man der Meinung, dass „mit ein bisschen Kommunikation“ schon der Sinn und Zweck des neuen Arbeitsplatzkonzepts erklärt werden kann. Grundsatzdiskussionen könne man sich somit sparen – ein Fehler, der sich oft erst zu Ende des Projekts auswirkt und dann mit erhöhten Belastungen der Mitarbeitenden einhergehen kann.

Veränderungsbegleitung in einem echten Change-Prozess ist also alles andere als ein Luxus. Darum stellen wir eine PRÄGEWELT-Change-Guideline auf die Homepage, die beschreibt, warum Veränderungsbegleitung wichtig ist und auf was es dabei ankommt (www.praegewelt.de).



Gestaltung: Raum geben

Akustik, Rückzugsmöglichkeiten und der Abstand zwischen den Schreibtischen hängen besonders stark mit der Gesamtzufriedenheit zusammen.

Raumfaktoren bzw. die physische Umgebung der Open-Space-Arbeitswelten spielen eine wichtige Rolle bei der Bewertung der Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung. Zu Faktoren wie Lautstärke, Temperatur, Licht, Luftqualität oder Ergonomie (wie Schreibtische, Bewegungsraum, Platz) liegen sowohl Forschungsergebnisse als auch spezifische Vorschriften und Normen vor, entsprechend denen Büros ausgestattet sein sollten (siehe BAuA 2010). Lautstärke und Fläche finden immer wieder große Beachtung (u.a. Kim/de Dear 2013; Windlinger/Zäch 2007). Aber auch Farben und Gestaltung und ihre Wirkung auf den Raum bzw. die Personen werden verstärkt in Studien einbezogen (Wackernagel 2017; Richter 2008). In der PRÄGEWELT-Befragung werden solche Faktoren sehr differenziert beurteilt (vgl. Becker/Kratzer/Lütke Lanfer 2019), aber es gibt über alle Fälle hinweg auch eine klare Tendenz: Die Zufriedenheit mit der Akustik, mit den Rückzugsmöglichkeiten und mit der Größe des Büros bzw. dem Abstand zwischen den Schreibtischen korrelieren signifikant mit der allgemeinen Bürozufriedenheit.

Fokusbox 8: Das Geheimnis der fehlenden Rückzugsräume

Dass es an Rückzugsräumen – Besprechungsräume, Fokusboxen, Telefonzellen etc. – mangelt, ist eine häufige Beschwerde von Beschäftigten und Führungskräften. In einigen der von uns untersuchten Betriebe war das auch offensichtlich, in anderen Fällen aber nicht: Hier wiesen die Verantwortlichen darauf hin, dass es rein rechnerisch genügend Besprechungs- oder Rückzugsräume gebe und, mehr noch, dass bei einer Begehung der Flächen auch meistens Rückzugsräume leer seien – eine Beobachtung, die das Forscherteam in den entsprechenden Fällen auch bestätigen konnte. Warum also beschwerten sich Beschäftigte und Führungskräfte über zu wenig Rückzugsräume, wenn doch genügend da und im Zweifel auch leer sind? Die Interviews gaben darauf zwei Antworten: Erstens sind nicht alle Rückzugsräume gleich gut benutzbar, z.B. weil man sich, um hinzukommen, an einer vollbesetzten Workbench vorbeidrängeln müsste und der Raum überdies nicht so schallisoliert ist, dass die anderen nichts mitkriegen bzw. nicht gestört würden. Der zweite Grund: Leere Räume sind zwar vielleicht leer, aber deswegen noch lange nicht frei. Das kann am Buchungssystem liegen (ein gebuchter Raum wird dann doch nicht belegt, ist aber weiter als „gebucht“ gemeldet), liegt aber immer wieder auch daran, dass Besprechungs- oder Rückzugsräume von Gruppen oder Personen informell „dauerreserviert“ sind. Insbesondere Führungskräfte bewältigen so das Problem fehlender Räume für spontane Vertraulichkeit, manchmal vielleicht auch den Verlust des Einzelbüros.

Fokusbox 9: Der Mensch ist ein „Gewohnheitstier“ – ist das schlimm?

Der Mensch ist ein „Gewohnheitstier“, heißt es häufig in den Betrieben und nicht immer ist das als freundliche Beschreibung gemeint. Flexibilität ist im Open-Space-Büro Konzept, aber die Praxis sieht – auch im non-territorialen Büro, also einem Büro ohne feste Zuordnung von Arbeitsplätzen – etwas anders aus. Die Beobachtungen zeigen und die Interviews bestätigen: Zwar gibt es durchaus Bewegung, aber die meisten Beschäftigten und insbesondere diejenigen, die einen Großteil ihrer Arbeitszeit im Büro und nicht auf Reisen, im Home Office etc. verbringen, weisen eine vergleichsweise stabile Platzierung auf, d.h. sie sitzen über lange Zeit zumeist im selben Bereich, nicht wenige auch am selben Platz. Aber ist das schlimm, Ausdruck von Trägheit oder gar Halsstarrigkeit? Wer das so sieht, der erkennt, dass es gute Gründe für unflexible, stabile Platzierungen gibt: Wer sich den eigenen Wünschen und Bedürfnissen entsprechend platzieren kann, am „Lieblingsplatz“, wie es oft heißt, der wird besser arbeiten können und sich wohler fühlen. Und: Man „wird“ nicht irgendwo platziert, sondern man platziert sich selbst nach verschiedenen Kriterien und in Abstimmung mit anderen. Das mag unflexibel sein, ist aber zunächst mal ganz vernünftig. Aber ist das Open-Space-Konzept – speziell das Konzept des nonterritorialen Open-Space-Büros – dann nicht an dieser Stelle auch gescheitert? Nicht unbedingt: Wenig Bewegung im Raum kann nach unseren Befunden auch bedeuten, dass alle dort sind, wo sie am besten arbeiten können und sich am wohlsten fühlen. Und das ist ja wohl gut so.

Glaubwürdigkeit: Vertrauen schaffen

Glaubwürdigkeit entsteht durch Akzeptanz unterschiedlicher Wahrnehmungen, transparente Motive und eine konsequente Umsetzung.

Zufriedenheit mit dem Open-Space-Büro hängt auch davon ab, wie der Veränderungsprozess verläuft und die Büroarbeit organisiert ist. Entscheidend im Veränderungsprozess sind die Transparenz und Glaubwürdigkeit der Motive, die Sachkompetenz der Steuerungsgruppe sowie die Beteiligung aller relevanten Gruppen.

Eine Grundvoraussetzung für das Funktionieren eines Open-Space-Büros ist dessen Akzeptanz durch die Beschäftigten und Führungskräfte. In den Fallbeispielen ist die Akzeptanz unterschiedlich ausgeprägt und der Grund ist nicht nur die mehr oder weniger gute Gestaltung, eine Rolle spielt auch die Glaubwürdigkeit, mit der das betrieben wird. Natürlich geht es dabei nicht nur um das Büro allein: Glaubwürdigkeit hat im Betrieb immer eine Vorgeschichte und einen Kontext. Wo schon wenig Vertrauen da ist, da wird auch dem neuen Büro mit Misstrauen begegnet – aber man kann mit einer guten oder schlechten Umsetzung Vertrauen verspielen oder (zurück-)gewinnen.

Akzeptanz unterschiedlicher Wahrnehmungen und Umgangsweisen: Nicht alle sind gleichermaßen begeistert und nicht alle kom-



men gleich gut mit dem neuen Büro zurecht. Skepsis, Probleme – und auch Kritik – sind deshalb legitime Reaktionen, die man ernst nehmen und bearbeiten und nicht als Unbeweglichkeit oder gar Querulantentum diffamieren sollte. Und Gleiches gilt, wenn sich Führungskräfte und Beschäftigte nicht so verhalten, wie das Konzept es vorsieht, zum Beispiel nur selten ihren Platz wechseln – dafür gibt es gute Gründe und oft funktioniert das Büro nicht obwohl, sondern weil sich die Menschen anders verhalten als geplant.

Transparenz: Oft haben Beschäftigte und Führungskräfte den Verdacht, dem Betrieb gehe es nur um die Kosten, alle anderen Motive dienen nur der Legitimation oder seien bestenfalls Beifang. Umso wichtiger ist es, die Motive wirklich transparent zu machen, und wenn es – primär oder auch – um die Kosten geht, dann gehört auch das auf den Tisch. Beschäftigte und Führungskräfte haben großes Verständnis dafür, dass es in einem Betrieb um Kosten geht, das sind sie gewohnt, aber Intransparenz erzeugt automatisch den Verdacht, es gehe um Verschleierung. Genauso wichtig sind transparente Umsetzungskriterien: Warum wie geplant wird und warum wer welche Plätze oder Raumzonen zugeteilt bekommt, sind nicht nur (umsetzungs-)technische Fragen, sie

beeinflussen die wahrgenommene Legitimität der Planung und Umsetzung, nicht zuletzt auch die Wahrnehmung von Gerechtigkeit oder – im worst case – Ungerechtigkeit.

Konsequenz: Substanziell wird Glaubwürdigkeit auch durch Konsequenz: Wenn durch den offenen Raum Kommunikation gefördert werden soll, dann muss man auch die Grauzonen informeller Kommunikation zulassen, und wenn das Konzept für alle gut sein soll, dann müssen auch alle betroffen sein. Es kommt gut an, wenn auch die Führungskräfte oder sogar die Geschäftsleitung auf ihr eigenes Büro verzichten, und wenn das bei bestimmten Funktionsbereichen nicht gehen sollte, dann müssen die Gründe dafür – siehe oben – transparent gemacht werden.

Wer ernsthaft vermitteln will, dass das Open-Space-Büro eine Arbeitsumgebung ist, in der sich gut arbeiten und leben lässt, der hat schon auf dem Weg ins Open Space etwas für seine Glaubwürdigkeit getan: vor allem durch die Beteiligung nicht nur von Betriebs- und Personalräten, sondern auch der Beschäftigten und Führungskräfte, durch die Transparenz der Motive und Umsetzungskriterien und durch eine konsequente Umsetzung (vgl. dazu Kratzer 2017).

Raumlernen: Anpassung unterstützen

Open Space muss man lernen, können und tun. Produktivität, Wohlbefinden und Gesundheit sind im Open Space (auch) eine Frage des aktiven Umgangs mit dem Raum – und der braucht Kompetenzen.

Ein weiterer wesentlicher Faktor zur Erklärung von Wahrnehmungen und Wirkungen von Open-Space-Büros sind die subjektiven Umgangsweisen mit der Arbeitsumgebung. Ob jemand mit dem Open Space zufrieden ist oder nicht, hängt nicht zuletzt davon ab, wie er/sie mit dieser Büroform – mit ihren Vor- und Nachteilen, Ressourcen und Belastungen – zurechtkommt. Das Open-Space-Büro erfordert einen aktiven Umgang mit der Arbeitsumgebung, Open Space muss man lernen, können und tun.

Dabei geht es erstens um die Fähigkeit, trotz akustischer Belastungen und häufigerer (potenzieller) Unterbrechungen/Störungen konzentriert arbeiten zu können. Das muss man lernen, und wer schon Erfahrung hat, tut sich leichter. Man lernt, sich abzuschotten, auf „Durchzug“ zu schalten, weicht ins Home Office aus oder, oft gehört und häufig beobachtet, benutzt Kopfhörer usw.

Zweitens muss Vertraulichkeit aktiv hergestellt werden: sich möglichst so platzieren,

dass der Bildschirm nicht einsehbar ist, Rückzugsräume nutzen oder für private oder vertrauliche Telefonate bzw. Gespräche den Raum (oder das Gebäude) verlassen, sich ins Home Office zurückziehen.

Und drittens müssen die Nutzenden sich in einer flexiblen Arbeitsumgebung aktiv platzieren. Die Fallunternehmen der Untersuchung boten den Beschäftigten zwischen sieben und elf verschiedene Arbeitsoptionen (z.B. Besprechungs-, Rückzugs-, Telefonraum), von denen im Durchschnitt drei Optionen täglich genutzt werden, vor allem der persönliche Arbeitsplatz, Meeting-/Besprechungsräume und die Orte für informellen Austausch, wie z.B. Teeküchen. In manchen Fallbetrieben gab es aber auch viele Beschäftigte, die keine der angebotenen Arbeitsoptionen (außer dem persönlichen Schreibtisch) nutzten. Bei der Platzierung orientieren Führungskräfte und Beschäftigte sich an funktionalen Erwägungen (mit wem arbeitet man am meisten zusammen), individuellen Präferenzen (wo im Raum fühlt man sich wohl, neben wem sitzt man gern, welcher Platz ist richtig ausgestattet, wo stimmen Licht und Luft etc.) und an der Verfügbarkeit. Und je mehr Optionen sie haben, je größer die Freiheiten sind, diese Optionen auch zu nutzen, und je mehr Kompetenzen im Umgang mit ihrer Arbeitsumgebung sie haben, umso leichter fällt ihnen das.



Raum organisieren: Optionen und Autonomie

Raum geben und Raum organisieren: Beschäftigte brauchen Optionen – und müssen die Freiheit haben, diese Optionen auch nutzen zu dürfen.

Damit ein Open-Space-Büro so funktioniert, wie es funktionieren soll, und gerade weil ein Open-Space-Büro auch Nachteile hat und Beschäftigte sowie Führungskräfte erst durch ihre Umgangsweisen dafür sorgen, dass die Vorteile des Open Space zum Tragen kommen können und Belastungen reduziert werden, brauchen sie Optionen – und die Autonomie, diese Optionen auch nutzen zu können. Das Open Space teilt mit dem klassischen Großraumbüro einige der bekannten Nachteile – insbesondere die Probleme mit akustischen Störungen, Unterbrechungen und fehlender Privatheit –, aber Optionen können den Unterschied machen.

Optionen sind räumlicher, aber auch organisatorischer Art: Es muss ausreichend Raumoptionen geben – verschiedene Raumzonen, Rückzugsräume, Kommunikationsbereiche bis zum Home Office, auch flexible Raumteiler können eine Option sein –, aber es muss auch organisatorisch möglich und erlaubt sein, diese Optionen zu nutzen. Ziel muss sein, gerade in einer so standardisierten Arbeitsumgebung wie dem Open Space so viel Anpassung an individuelle Anforderungen und Bedürfnisse wie möglich zu gewährleisten – und dazu braucht es neben Raumoptionen eben Gestaltungsspielräume und die Autonomie, diese auch nutzen zu dürfen. Und: Optionen sind Möglichkeiten – nicht in ihrer unbedingten Nutzung,

sondern in der Möglichkeit ihrer Nutzung liegt ihr Wert. Es muss auch eine Option sein, keine der Optionen zu nutzen, wenn man das nicht braucht oder will.

Optionen sind die individuelle Möglichkeit, die räumlichen Bedingungen der Arbeit zu beeinflussen und so den Raum (besser) der eigenen Arbeitsweise und den jeweiligen Anforderungen und Bedürfnissen anpassen sowie mit gegebenenfalls belastenden Rahmenbedingungen umgehen zu können. Je mehr Optionen der Raumnutzung (inklusive der Möglichkeit, ggf. auch im Home Office zu arbeiten) Beschäftigte haben, desto zufriedener sind sie. Und je klarer die Spielregeln im Open Space sind, desto besser das Zusammenleben im Raum.

Home Office sollte immer eine Option sein, auf die Beschäftigte und Führungskräfte selbstbestimmt und flexibel zurückgreifen können. Aber spätestens wenn es im Betrieb an Rückzugsräumen mangelt, Besprechungsräume oder Fokusboxen (auf die eine oder andere Art) dauerbelegt sind und im Treppenhaus auch schon zwei andere versuchen, vertrauliche Gespräche zu führen, spätestens dann muss Home Office eine Option sein. Studien zeigen: Beschäftigte schätzen am Home Office den Wegfall des Arbeitsweges und dass sie zu Hause mit mehr Ruhe und weniger Unterbrechungen bestimmte Sachen einfach besser machen können (Vogl/Kratzer 2015) – und dann auch gleich länger arbeiten (Lott 2019). Dass viele Beschäftigte nicht zuletzt arbeitsbezogene Gründe für ihr Interesse am Home Office haben, zeigt, wie wichtig diese Option gerade bei Open-Space-Büros ist.

5. Open Space als (Lern-)Prozess:

Was man auch nach dem Umzug noch tun kann

Die Veränderung der Arbeitsumgebung ist ein oft tiefgreifender Einschnitt: Es ändert sich ja nicht einfach der physische Raum, sondern nahezu alles: wo man arbeitet, wie man arbeitet, mit wem man arbeitet usw. Kein Wunder, dass das nicht nur Begeisterung hervorruft und nicht alle damit gleichermaßen und gleich gut zurechtkommen. Das neue Büro ist bezogen, die Aufgabe der Planer beendet, aber jetzt geht es für die Beschäftigten und Führungskräfte erst richtig los: Man muss sich einrichten, neue Arbeitsweisen entwickeln, Kompromisse eingehen, Veränderungen vornehmen usw., und das ist nicht bloß eine Aufgabe der Nutzenden, die das sowieso gar nicht alleine bewältigen können – schon deshalb, weil ja immer auch Andere betroffen sind –, es ist auch Aufgabe des Unternehmens, diesen Prozess zu unterstützen.

Individuelle Anpassung unterstützen – aber bitte ernsthaft: Nach dem Umzug müssen sich alle an die neue Arbeitsumgebung gewöhnen und lernen, mit ihr umzugehen. Aber nicht nur die Menschen sollten sich dem Büro anpassen, auch das Büro muss sich an die verschiedenen Bedürfnisse und Anforderungen anpassen. Und das sollte ernsthaft unterstützt werden – soweit der Rahmen das zulässt. Dabei ist es wenig hilfreich, wenn die Anpassungsversuche von vorneherein begrenzt werden: Wer die Parole ausgibt: „Anpassung ja, aber keine Veränderungen an der Gestaltung und Kosten darf es auch nichts“, der verliert an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz und braucht sich nicht zu wundern, wenn aus individuellem Unwohlbefinden kollektives Grummeln wird.

Entwicklung und Umsetzung einer neuen Arbeitsumgebung sind zumeist als Projekt konzipiert, das mit den ersten Überlegungen beginnt und mit dem Umzug, evtl. noch einer Evaluation einige Zeit später, endet – und so steht das auch in den meisten Ratgebern und Leitfäden. Open Space ist aber auch ein Prozess, der mit den ersten Überlegungen beginnt – und längst nicht nach dem Umzug, oft auch gar nicht endet. Das hat damit zu tun, dass ein Open-Space-Büro als flexible Arbeitsumgebung konzipiert ist und häufig Veränderungen unterliegt – etwa durch neue Teamschneidungen, Fluktuation, häufig auch Nachverdichtung. Dies erfordert immer wieder Anpassungen – der Raumordnung, der Spielregeln, der eigenen Arbeitsweise – und die Überprüfung, ob die bisherige Gestaltung, die Regeln, die Umgangsweisen ausreichen oder ob sie nachjustiert werden müssen. Open Space muss man, so unsere Erkenntnis, lernen, können und tun, und das erfordert neben Optionen und Ressourcen vor allem auch regelmäßige Lern- und Reflexionsprozesse. Das sind individuelle Lern- und Reflexionsprozesse – der neue Nachbar, die veränderte Aufgabe usw. –, aber auch kollektive Lern- und Reflexionsprozesse, eben weil man nicht allein in dem Raum ist, sondern ihn sich mit vielen anderen teilt. Solche Lern- und Reflexionsprozesse sind daher auch vom Betrieb zu unterstützen und wir haben deshalb Tools entwickelt, die dabei helfen können, Büro und NutzerInnen besser aneinander anzupassen:



Der **PRÄGEWELT-Balance-Workshop** dient dazu, gemeinsam die wesentlichen Spannungsfelder des Open Space zu identifizieren und Bearbeitungsmöglichkeiten abzuleiten und umzusetzen.

Mit dem **PRÄGEWELT-Reflexionstool** werden dagegen individuelle Lernprozesse bei der Aneignung der neuen Arbeitsumgebung unterstützt.

PRÄGEWELT-Balance-Workshop

Die PRÄGEWELT-Intensivempirie hat uns gezeigt, dass es in ganz unterschiedlichen Open-Space-Büros immer wieder ähnliche Spannungsfelder gibt. Dies sind Widersprüche zwischen zwei Polen, die nicht gleichzeitig zu verwirklichen sind – man kann entweder nur das Eine oder das Andere perfekt umsetzen.

Die Widersprüchlichkeit der Ziele führt dazu, dass das Open-Space-Büro Vor- und Nachteile hat, und es ist diese Widersprüchlichkeit, die in Form von insbesondere drei Spannungsfeldern von den Beschäftigten als potenziell belastend und herausfordernd erlebt wird.



- 1) Das Open-Space-Büro soll Kooperation fördern, aber auch konzentriertes Arbeiten ermöglichen.
- 2) Das Open-Space-Büro soll Offenheit (Transparenz, Sichtbarkeit) bieten, muss aber auch Vertraulichkeit erlauben.
- 3) Das Open-Space-Büro soll Flexibilität gewährleisten, muss aber Optionen für Individualität (der Arbeitsweise, der Arbeitsplatzwahl etc.) beinhalten.

Diese Spannungsfelder erleben Beschäftigte und Führungskräfte als Herausforderung an die eigene Arbeitsweise. Ganz weg bekommt man die Spannungsfelder meist nicht – aber man kann sie besser ausbalancieren. Aus dieser Überlegung heraus entstand der PRÄGEWELT-Workshop „Balanceakt Open Space“.

Ziele des Workshops sind:

- das Schaffen von Bewusstsein für potenzielle Spannungen im Open Space,
- die Identifikation von Spannungsfeldern im Open Space und
- die Ableitung von möglichen Lösungsansätzen.

Das Workshop-Format mit 10 bis 20 Teilnehmenden hat zum Ziel, diese Spannungsfelder zu erkennen und geeignete Umgangsweisen zu finden, damit keine Belastungen daraus entstehen und das Spannungsfeld im besten Fall in Balance kommt. Der Workshop bietet den Open-Space-Nutzenden die Chance, die gemeinsame Nutzung des Raumes zu reflektieren und sich aktiv mit (möglichen) Belastungen auseinanderzusetzen. Er soll eine gute Methode

darstellen, gesundheitspräventive und -förderliche Verhaltensweisen nachhaltig umzusetzen. Er unterstützt die Nutzenden darin, Autonomie über ihr Arbeitsumfeld zu erlangen und eine Passung zwischen ihren Anforderungen als Gruppe und der Arbeitsrealität herzustellen.

Der Aufbau des Workshops gestaltet sich wie folgt:

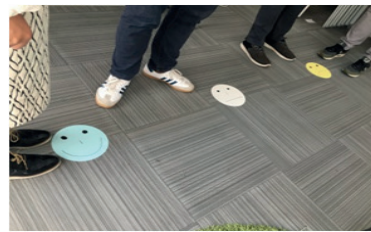
1. Einführung
2. Erklärung der Spannungsfelder
3. Aufstellungsübung
4. Gruppenarbeit
5. Zusammenführung der Ergebnisse und gemeinsame Diskussion, To-do-Liste und Ableitung eines Regelwerks
6. Kurze Feedbackrunde: Wie war der Workshop?

Die folgende Tabelle enthält eine Kurzbeschreibung des Workshops. Darauf folgt die Darstellung eines Moderatorenleitfadens.



Workshop „Balanceakt Open Space“ – Kurzbeschreibung	
Zeitpunkt der Durchführung	Grundsätzlich kann der Workshop jederzeit angewandt werden, der optimale Zeitpunkt ist jedoch von der Projektphase abhängig. Es wird empfohlen, den Workshop entweder kurz vor/nach dem Umzug oder zur Überprüfung und Anpassung bestehender Open-Space-Konzepte durchzuführen.
Gruppengröße	Max. 20 Teilnehmende.
Teilnehmerkreis	2 Moderatoren Gruppe, die repräsentativ für die Belegschaft der jeweiligen Räumlichkeiten ist. Dies könnte folgendermaßen aussehen: ✓ ca. 10-20 Personen - o Mitarbeiterebene - o Mittlere Führungsebene - o Gemeinsame vs. getrennte Workshops für Mitarbeitende und Führungskräfte ✓ 1 VertreterIn von HR/Personalamt ✓ 1 VertreterIn des Betriebsrats/Personalrats ✓ 1 Vertreter des Bau-Projektteams (z.B. Real Estate)
Material	Großer Raum mit Beamer, Laptop, Flipchart, Presenter Lockere Bestuhlung (Workshop-, nicht Meeting-Atmosphäre, z.B. Stuhlkreis) Moderatorenleitfaden Ggf. Teilnehmerliste Spannungsfelder-Karten (A3) Poster – 3 Spannungsfelder (plus ein Blanko-Spannungsfeld) Bodenanker 😊😐😞 Klebeunkte vorbereitete und Blanko-Flipchartblätter Stifte für Flipchart und Poster Kugelschreiber Poster Aufgabenmatrix Feedbackbögen Uhr/Kamera (Mobiltelefon)
Zeit	Ca. 3 Stunden
Ergebnis des Workshops	Foto-Dokumentation von identifizierten Spannungsfeldern Ableiten von Maßnahmen zur Ausbalancierung von/zum Umgang mit den Spannungsfeldern

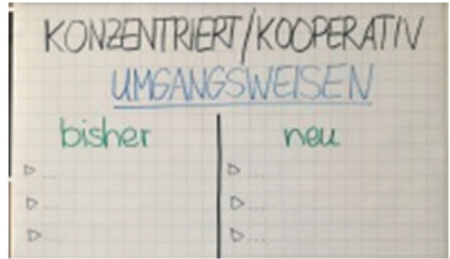
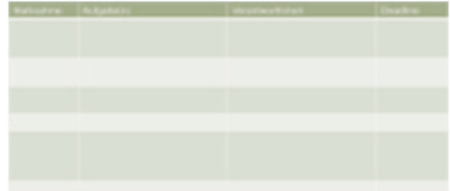
Workshop „Balanceakt Open Space“ – Moderatorenleitfaden

	Dauer/Zeit	Inhalt	Verantwortlich	Vorbereitung, Material und Ausstattung
1	~ 15 Min	Einführung Ziel des Workshops Anlass und aktueller Stand im Prozess/ Workplace-Projekt Hintergrund/ Kontext	ModeratorIn	Powerpoint-Präsentation
2	~ 15 Min	Erklärung der Spannungsfelder Kommunikation vs. Konzentration Sichtbarkeit vs. Vertraulichkeit Flexibilität vs. Gestaltbarkeit	ModeratorIn 	- Flipchart zum Mitschreiben von Kernpunkten aus der Diskussion - Flipchart-Stifte - Powerpoint-Präsentation - Spannungsfelder-Karten
3	~ 30 Min	Aufstellungs-Übung Aufstellungsarbeit zwischen Spannungsfeldern (zwischen zwei Polen links ☹ „neutrale“ Mitte ☺, rechts ☺), ggf. unter Zuhilfenahme der Spannungsfelder-Karten Instruktion: Stellen Sie sich bitte alle an die Stelle im Raum, die am besten auf Sie zutrifft. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Büroumgebung in Bezug auf das Spannungsfeld ...? Positionsverteilungen pro Spannungsfeld (grob) auf Poster dokumentieren: - Kommunikation / Konzentration - Sichtbarkeit / Vertraulichkeit - Flexibilität / Gestaltbarkeit - Freies Thema	ModeratorInnen Alle Workshop-Teilnehmer   	- Flipchart zum Mitschreiben von Kernpunkten aus der Diskussion - Flipchart-Stifte - Powerpoint-Präsentation - Spannungsfelder-Karten

Workshop „Balanceakt Open Space“ – Moderatorenleitfaden /2

	Dauer/Zeit	Inhalt	Verantwortlich	Vorbereitung, Material und Ausstattung
		Bei jeder Aufstellung kurz einige Teilnehmer erklären lassen, warum die Teilnehmer so stehen, wie sie stehen (am besten interviewen Sie hier sowohl Teilnehmer aus dem Mittelfeld, als auch Extrempositionen). Zum Beispiel: „Was hat Sie dazu bewogen, sich hier hinzustellen?“ „Sie haben sich ganz außen/in die Mitte hingestellt. Wie kommt das?“ „Was bräuchte es, damit Sie von der einen Seite zur anderen wechseln würden?“ Gründe auf Poster protokollieren. Zum Schluss ein bis zwei Spannungsfelder mit den meisten negativen Bewertungen auswählen.		
4	~ 60 Min	Gruppenarbeit: Diskussion ausgewählter Spannungsfelder und Ableitung von Lösungen - Identifizierung und Auswahl von ein bis zwei Kern-Spannungsfeldern (wichtigste Themen) - Aufteilung der Teilnehmer in zwei Gruppen und Bearbeitung des/der Spannungsfelder in beiden Gruppen (ein Spannungsfeld pro Gruppe) Mögliche Gruppenaufteilungen: - Eine Linie ziehen in der Mitte der Gruppe, die sich zum letzten Spannungsfeld positioniert hat; rechte Seite ist Gruppe 1, linke Seite ist Gruppe 2 (oder umgekehrt) - Eine Linie ziehen in der Mitte der Gruppe, die sich zum letzten Spannungsfeld positioniert hat; von jeder Seite werden gleich viele Personen „durchmischt“ und auf die beiden Gruppen aufgeteilt - Zufällige Gruppenaufteilung z.B. nach Sockenfarbe („hell“ vs. „dunkel“), Haarfarbe o.Ä.	Gruppe 1: ModeratorIn 1 Gruppe 2: ModeratorIn 2 Jeweils Bearbeitung EINES Spannungsfeldes	- Pro Gruppe (also 2x) 2 vorbereitete Flipchart-Blätter: 1) „Highlights“ 2) „Lowlights“ (Gestaltungsbeispiele) - Pro Teilnehmer 3 Klebpunkte - Pro Gruppe 1-2 Flipchartblätter für bisherige und neue Umgangsweisen (Gestaltungsbeispiel) - Flipchart-Stifte

Workshop „Balanceakt Open Space“ – Moderatorenleitfaden /3

	Dauer/Zeit	Inhalt	Verantwortlich	Vorbereitung, Material und Ausstattung
		In jeder Gruppe werden folgende Punkte nacheinander diskutiert: 1) Herausforderungen zum Spannungsfeld, Positives zum Spannungsfeld: Jeder sagt 1 Satz, was bei dem Spannungsfeld am meisten stört („Lowlights“) bzw. was die Vorteile der Raumsituation sind („Highlights“). Auf 2 vorbereiteten Flipcharts mitprotokollieren. Die Aussagen werden dann durch das Kleben von Punkten priorisiert (jeder 3 Punkte, mit Häufeln). 2) Bisherige Umgangsweisen mit den am meisten bepunkteten Aspekten eines Spannungsfeldes 3) Sammeln neuer Ideen zu Umgangsweisen für die Zukunft		
5	~ 15 Min	Zusammenfassung der Gruppenarbeit durch Moderatoren (Highlights, Lowlights, Ideen zu bisherigen und neuen Umgangsweisen mit den Spannungsfeldern) Pause für die Workshop-Teilnehmer	ModeratorInnen	
6	~ 45 Min	1) Vorstellung der zusammengefassten Ergebnisse der Gruppenarbeit durch Moderatoren und gemeinsame Diskussion. Die Moderatoren fassen kurz die Highlights und Lowlights und besonders die bisherigen und die neuen Umgangsweisen mit den Spannungsfeldern zusammen. Dies ist der Übergang zum nächsten Workshop-Schritt.	ModeratorInnen Alle Workshop-Teilnehmer 	- Aufgabenmatrix - Flipchart-Stifte

Workshop „Balanceakt Open Space“ – Moderatorenleitfaden /4

	Dauer/Zeit	Inhalt	Verantwortlich	Vorbereitung, Material und Ausstattung
		2) Aufgabenmatrix/To-do-Liste: Wer macht was bis wann? Alle Teilnehmer legen die konkret umzusetzenden Maßnahmen fest und die Moderatoren notieren „Maßnahmen“, „Aufgabe(n)“, „Verantwortliche/r“ und „Deadline“ in der vorbereiteten Aufgabenmatrix/To-do-Liste. Die Moderatoren geben außerdem Hilfestellungen, bewahren den Überblick und fassen am Ende zusammen. Die Aufgabenmatrix kann z.B. auch umfassen, wann man sich das nächste Mal trifft.		
7	~ 15 Min	Feedbackrunde: Wie war der Workshop? Kurze Feedbackrunde, Feedback-Bogen verteilen, ausfüllen lassen und wieder einsammeln Dank und Verabschiedung	ModeratorInnen Alle Workshop-Teilnehmer	- Feedbackbögen (A4) - Stifte/Kugelschreiber
	im Anschluss	Foto-Dokumentation	ModeratorInnen	Kamera/Handy

PRÄGEWELT-Reflexionstool

Die Ergebnisse des PRÄGEWELT-Projekts zeigen, dass Mitarbeitende die alternativen Räumlichkeiten im Open Space häufig nicht oder nur wenig nutzen. Oft fühlen sie sich damit überfordert. Dies kann sich negativ auf die jeweilige Belastungssituation auswirken. Mitarbeitende verbleiben z.B. im offenen Arbeitsbereich des Open Space, auch wenn ihre Aufgabe mehr Konzentration und Ruhe verlangt, als der offene Raum ihnen bieten kann.

Bisher gibt es kaum Methoden, die das individuelle Lernen in der Aneignung von Räumen unterstützen. Ein Open Space hat das Potenzial, die Produktivität und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden zu unterstützen – aber nur, wenn man mit den Optionen der Raumnutzung gut umgehen kann. Das PRÄGEWELT-Reflexionstool bietet die Möglichkeit, Lernprozesse auf individueller Ebene anzustoßen und zu unterstützen. Es verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und bietet Methoden für Individuen, um die proaktive Raumnutzung zu fördern, die individuelle Stresswahrnehmung zu reflektieren und Belastungen hierdurch vorzubeugen.

Die Toolbox besteht aus drei Bausteinen, die ineinandergreifen. Sie eignet sich für Mitarbeitende oder Change Agents, die seit mindestens zwei Monaten in einem Open Space arbeiten.



Werkzeug	Anwendungsziel	Fokus
Tool 1: Landkarte meiner Arbeitsorte (Basistool)	Raumaneignung	Change Management
Tool 2: Tagebuch / Ich und mein Arbeitsort	Stressbewältigung	BGM
Tool 3: Ressourcen am Arbeitsort erkennen und nutzen	Stressbewältigung	BGM

Grundsätzlich ist Tool 1 die Basis für die folgenden Tools. Fokus der Anwendung kann, je nach Anwendungsziel, entweder das Change-Management (Tool 1) oder das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM/ Kombination Tool 1–3) sein.



In Kürze können die Tools wie folgt beschrieben werden:



Tool 1: Workshop / „Landkarte meiner Arbeitsorte“: Die Teilnehmenden des 2,5-stündigen Workshops bilden Paare. Eine Person übernimmt die Rolle des Coachs, die andere die Rolle des Coachees. Unter Anleitung des Coachs und anhand von Leitfragen fertigt der Coachee eine „Landkarte“ seiner Arbeitsumgebung an. Die unterschiedlichen Arbeitsorte werden nach funktionalen sowie emotionalen Kriterien bewertet. Anhand der Bewertung wird die Raumnutzung reflektiert und eingeordnet. Zum Schluss werden, mit Hilfe des Coachs, zwei bis drei **Schlüsselerkenntnisse** darüber abgeleitet, welche Orte unter welchen Umständen am besten funktionieren und was das für das eigene Verhalten bedeutet. Am Ende wechseln die Rollen. Die Ergebnisse werden in der Kleingruppe aufgearbeitet.



Tool 2: Tagebuch / „Ich und mein Arbeitsort“: Zwischen dem ersten und dem zweiten Workshop steht eine dreitägige Tagebuchphase. In dieser Phase ist es die Aufgabe jedes/jeder Teilnehmenden, das eigene Verhalten in der neuen Arbeitsumgebung zu reflektieren. Stärkende Faktoren und Verhaltensweisen sollen identifiziert werden. Zudem wird die Umsetzung der **Schlüsselerkenntnisse** aus dem vorherigen Coaching evaluiert. Der Zeitaufwand beträgt ca. 10 Minuten pro Tag.



Tool 3: Workshop / „Ressourcen am Arbeitsort erkennen und nutzen“: In einem abschließenden zweistündigen Workshop werden, wieder im gegenseitigen Coaching nach Anleitung, die Ergebnisse aus dem Tagebuch aufgenommen. Dyadisch werden hilfreiche Strategien festgehalten, die langfristig das Wohlbefinden sichern und stärken. Diese können als Anker in der künftigen Raumnutzung und Stressbewältigung im Alltag dienen. Ein konkreter Handlungsplan wird erarbeitet.

Der Werkzeugkoffer



Tool 1: Workshop / „Landkarte meiner Arbeitsorte“

Ziel	Coachee reflektiert sein Raumverhalten und sein Wohlbefinden im Open Space anhand einer selbst gezeichneten Karte. Durch die Reflexion vergegenwärtigt Coachee sich die Gründe seiner Raumnutzung und entwickelt erste Strategien, den Raum proaktiver zu nutzen und das eigene Wohlbefinden zu steigern. Die Kartierung unterstützt die Visualisierung des Denkprozesses. Coachee führt sich durch die Erstellung der Karte seine Nutzung „vor Augen“.
Gruppengröße	Max. 16 Teilnehmer, gerade Zahl zur Bildung von Pärchen
Zielgruppe	Mitarbeitende oder Change Agents. Letztere werden durch die eigene Anwendung des Tools als Multiplikator ausgebildet und dadurch befähigt, andere Mitarbeitende im Change Prozess zu unterstützen.
Hinweis	Die Karte soll von Coachee selbst gezeichnet werden: a) Dies unterstützt die Reflexion des Coachees. Dieser muss sich hierdurch aktiver mit den Räumlichkeiten auseinandersetzen. b) Die Karte stellt eine mentale Repräsentation des Open-Space-Büros dar, wie Coachee es wahrnimmt. Seine Wahrnehmung und nicht die objektive Richtigkeit der Karte spielt in dem Prozess die tragende Rolle.
Zeit	3 Stunden
Material	Paararbeit: mind. 2 Flipchartpapiere, Edding, ca. 20 Klebepunkte in zwei verschiedenen Farben pro Pärchen. Jedes Paar hat einen isolierten Tisch. Gruppenarbeit: Möglichkeit, Flipchart zu befestigen (Tesa, Metaplanwand), Post-its, Edding
Prozess	Schritt 0: Einführung durch ModeratorIn (10 Minuten) • Mod. erklärt Methode und betont, dass sich die Paare in der Rolle Coach-Coachee abwechseln (jeweils 30 Minuten). • Teilnehmende sollten sich die PartnerIn selbst auswählen. Paare gehen an ihren Tisch.



Tool 1: Workshop / „Landkarte meiner Arbeitsorte“ /2

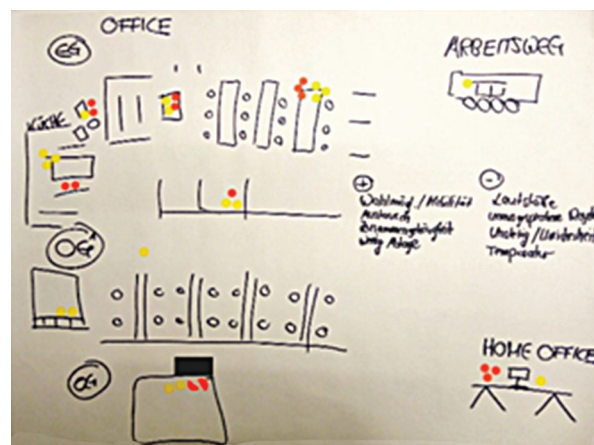
... Prozess

Schritt 1: Karte zeichnen (5-10 Minuten): Coach bittet Coachee, eine Karte der eigenen Arbeitsumgebung zu zeichnen. Folgendes sollte bei der Erstellung der Karte beachtet werden:

- Zeichnung erfolgt am besten auf einem Flipchartpapier (liegend auf dem Tisch).
- Maßstab der Karte spielt keine Rolle, jeder zeichnet die Karte so, wie es für ihn richtig ist.
- Es gibt kein Richtig und kein Falsch in der Karte.
- Home Office oder oft aufgesuchte alternative Arbeitsorte können gerne hinzugefügt werden.
- Coach bewertet nicht, stellt nur Verständnisfragen und hört aufmerksam zu.

Am Schluss bittet Coach Coachee, die Karte kurz zu erklären. Coach stellt Rückfragen.

Hier ein Beispiel für eine Karte:



Tool 1: Workshop / „Landkarte meiner Arbeitsorte“ /3

... Prozess

Schritt 2: Nutzungshäufigkeit und funktionale Bewertung der Arbeitsorte (5 Minuten)

Coachee erhält von Coach Klebpunkte in einer Farbe und skaliert jeden Raum nacheinander hinsichtlich der Frage „Wie häufig arbeiten Sie hier?“

- Kein Punkt: nie; 3 Punkte: sehr häufige Nutzung
- Jeder Raum wird für sich einzeln skaliert. Nicht in Bezug zueinander.

Während der Skalierung diskutiert Coach gemeinsam mit Coachee die Skalierung:

- Warum wird welcher Raum wie bepunktet?
- Was ist besonders hilfreich oder störend in den einzelnen Räumen? (Bitte Positives wie auch Negatives aktiv im Gespräch aufnehmen)

Schritt 3: Emotionale Bewertung der Arbeitsorte (10 Minuten)

Coachee bekommt nun Punkte in einer zweiten Farbe und skaliert jeden Raum hinsichtlich der Frage „Wie wohl fühlen Sie sich hier?“.

Skalierung erfolgt wie in Schritt 2.

Nach der Skalierung diskutiert Coach gemeinsam mit Coachee die Skalierung:

- Unterscheidet sich die Skalierung bzgl. des Wohlbefindens in den Räumen?
- Was beeinflusst das Wohlbefinden in den einzelnen Räumen?
- Gibt es eine „Kerngröße“, die Wohlbefinden ausmacht? (Bsp. Lautstärke, Licht, Wärme, spezielle KollegInnen)



Tool 1: Workshop / „Landkarte meiner Arbeitsorte“ /4

... Prozess

Schritt 4: Schlüsselerkenntnisse definieren (10-15 Minuten)

Coach analysiert mit Coachee gemeinsam die Karte.

Coach stellt Coachee folgende Fragen

(Anm.: Coach darf gerne mitdenken und Vermutungen äußern):

- Fällt etwas auf?
- Welchen Vor- oder Nachteil hat die derzeitige Raumnutzung?
(ggf. Beispiele von Situationen erfragen)
- Gibt es eine Diskrepanz zwischen Nutzungshäufigkeit und Wohlbefinden?
(Bsp.: Hohe Nutzung, aber geringes Wohlbefinden.)
Wenn ja, warum ist das so?
- Durch welches Verhalten/Strategien könnte die Raumnutzung sich
(noch) positiver auf Coachee auswirken?
(Bsp.: Regeln ansprechen, Rückzugsraum nutzen)
- Ggf. was hat Coachee bisher davon abgehalten?
- Coachee (nicht Coach!) schreibt ein bis drei aktiv und positiv
formulierte **Schlüsselerkenntnisse** auf eine Karte.
(Bsp.: „Ich nutze den Rückzugsraum einmal am Tag“,
„Ich spreche Störungen aktiv an“,
„Pausen außerhalb des Gebäudes tun mir gut“ ...)

Nun wechseln Coach und Coachee ihre Rolle (nach ca. 30 Minuten).

Mod. signalisiert den Wechsel. Nach Ende der Zweier-Arbeit:

Schritt 5: Diskussion in Kleingruppen (20 Minuten)

Die Teilnehmenden kommen in Vierer- bis Sechsergruppen (2-3 Pärchen) zusammen. **Eine Person übernimmt die Moderatorenrolle in der Gruppe.**

Eine freiwillige Person stellt ihre Karte vor und erklärt dabei:

- Warum wurde welcher Raum wie skaliert?
(Nutzungshäufigkeit und Wohlbefinden)
- Was sind die Vor- und Nachteile der derzeitigen Raumnutzung?

Tool 1: Workshop / „Landkarte meiner Arbeitsorte“ /5

... Prozess

- Was sind mögliche Konsequenzen auf individueller Ebene?
- Welche **Schlüsselerkenntnisse** habe ich mitgenommen?

Kleingruppen-Mod. stellt Fragen, regt die Diskussion der Teilnehmenden untereinander an und **überträgt die wichtigsten Punkte auf Post-its oder ein Flipchart.**

- Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht? Ganz unterschiedliche?
- Wie lösen Sie ähnliche Situationen?
- Was wären alternative Herangehensweisen?
- Was sind Ihre **Schlüsselerkenntnisse** der heutigen Session?

Schritt 6: Gegenseitige Präsentation im Plenum (20-30 Minuten)

Jeder Kleingruppenmoderator stellt die wichtigsten Diskussionsinhalte und Erkenntnisse der Gruppe vor. Moderator leitet diese Diskussion an. Mögliche Frage:

- Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zwischen den Gruppen?

Schritt 7: Abschluss (15 Minuten)

- Mod. fasst die wichtigsten Punkte des Workshops und der Diskussion zusammen
- Abschlussfeedback (Bsp.: Fünf-Finger-Feedback)

Abschluss & Hausaufgabe

Wenn Anwendungsfokus BGM: Coach führt Tool 2 (Tagebuchphase) ein (siehe unten) und teilt den Selbstreflexionsbogen aus.

Die drei Schlüsselerkenntnisse sollten idealerweise bereits auf dem Selbstreflexionsbogen vermerkt werden. Es ist die Hausaufgabe, das Tagebuch über den Zeitraum von drei Tagen zu führen.



Tool 2: Tagebuch / „Ich und mein Arbeitsort“

Ziel	Ziel des Tools ist, den aktiven Umgang mit dem eigenen Wohlbefinden zu stärken. Das Tagebuch fördert die Introspektion des Einzelnen und das Bewusstsein über Wohlfühl- und Stressfaktoren der Büroumgebung. Zudem richtet es den Fokus auf das eigene Handeln und unterstützt die Anwendung der in Tool 1 entwickelten Schlüsselerkenntnisse.
Material	Selbstreflexionsbogen
Umfang	3 x 5-10 Minuten
Hinweis	Basis für das Tagebuch ist Tool 1 (Landkarte meiner Arbeitsorte)
Prozess	• Coach führt das Tool am Ende von Tool 1 ein. • Beispiel für die Einführung (5-10 Minuten): „Wir möchten Sie bitten, die Schlüsselerkenntnisse, die Sie heute für sich erarbeitet haben, anzuwenden und weiterzuführen. Dies funktioniert am besten, wenn Sie aktiv jeden Tag mal kurz draufschauen, wie diese für Sie im Alltag funktionieren. Was tut Ihnen in Ihrer Büroumgebung gut? Was hilft Ihnen bei Herausforderungen? Schreiben Sie dies bitte über einen Zeitraum von drei Tagen auf.“ • Bei der Einführung: Gemeinsamer Blick auf den Bogen • Der Bogen soll ein- bis zweimal am Tag ausgefüllt werden. Stichworte genügen. • Tipp: Ausfüllen des Bogens an Routinen binden (bspw. nach dem Mittagessen). • Die Ergebnisse der Tagebuchphase werden für den Folgeworkshop benötigt!

SELBSTREFLEXIONSBOGEN

Meine drei *Schlüsselerkenntnisse* aus der „Landkarte“ waren:

1.
2.
3.



Was an meiner Büroumgebung hat mir heute gut getan?
Wie habe ich diese Situation aktiv unterstützt?

.....

.....

.....

.....

Was an meiner Büroumgebung hätte heute bisher besser laufen können?
Was habe ich getan, damit es mir trotzdem gut geht?

.....

.....

.....

.....

Habe ich meine *Schlüsselerkenntnisse* heute schon nutzen können?
Wenn ja, was ist passiert und wie war das Ergebnis?
Wenn nein, was hält mich davon ab?

.....

.....

.....

.....



Tool 3: Workshop – “Ressourcen am Arbeitsort erkennen und nutzen”	
Ziel	Teilnehmende reflektieren und verankern Bewältigungsstrategien und Ressourcen in der Büroumgebung. Sie erarbeiten einen konkreten Handlungsplan, um den eigenen Umgang mit stärkenden und schwächenden Faktoren in der Büroumgebung zu unterstützen.
Hinweis	Das Tool 3 baut auf den vorherigen Schritten (Tool 1 und 2) auf.
Vorbereitung	Der/die Workshopleitende sollte alle Teilnehmenden per E-Mail daran erinnern, das Tagebuch mitzubringen!
Material	Moderationskarten oder Post-its, Eddings, Flipchartpapier
Zeit	Ca. 2 Stunden
Prozess	Schritt 0: Einführung (10 Minuten) Moderator führt Methode ein. Es bilden sich Paare. Die Übung sollte idealerweise mit Coach/Partner wie in Tool 1 stattfinden. Paare haben isolierte Tische. An jedem Tisch liegen 2 Flipcharts, 1 Edding, Moderationskarten. Schritt 1: Zueinanderkommen und Rückschau (5 Minuten) • Coach fasst kurz das letzte Coaching aus seiner Erinnerung zusammen. • Coachee ergänzt und fasst seine Schlüsselerkenntnisse aus der „Landkarte“ zusammen. Schritt 2: Gemeinsamer und wertschätzender Blick auf das Tagebuch (10 Minuten) Coach geht mit Coachee das Tagebuch durch und bespricht folgende Punkte: • Was im Büro tut Coachee gut und was nicht? • Wie hat Coachee aktiv sein Wohlergehen unterstützt? • Inwieweit konnte Coachee die Schlüsselerkenntnisse anwenden? Hat er etwas an seinem Verhalten geändert? Was hält ihn davon ab?

Tool 3: Workshop – “Ressourcen am Arbeitsort erkennen und nutzen” /2

... Prozess

Schritt 3: Blick in die Zukunft (10 Minuten)

Coach bittet Coachee nun, das Wesentliche noch einmal zusammenzufassen. Er nutzt dafür die folgende Strukturierung:

- a) Diese Aspekte unterstützen maßgeblich mein Wohlbefinden im Büro:
.....
- b) Das kann ich künftig für mein Wohlbefinden im Büro tun:
.....
- c) Das brauche ich dafür von meinen KollegInnen:
.....
- d) Notwendige Maßnahmen dafür (b+c) sind:
.....
(bitte mit Zeitpunkt versehen)

- Coach schreibt Sätze (a-d) auf Post-its oder Moderationskarten. Coach geht die Fragen mit Coachee durch. Coachee schreibt Antworten auf und fügt sie hinzu.
- Am Ende fasst Coach noch einmal zusammen. Coachee nimmt Materialien nach Fertigstellung an sich.

**Paare wechseln die Rolle von Coachee und Coach (nach ca. 30 Minuten).
Mod. signalisiert den Wechsel. Nach Abschluss der Zweier-Arbeit:**



Tool 3: Workshop – “Ressourcen am Arbeitsort erkennen und nutzen” /3

... Prozess

Schritt 4: Diskussion in Kleingruppen (20 Minuten)

Die Teilnehmenden kommen in Vierer- bis Sechsergruppen (2-3 Pärchen) zusammen. Jede Gruppe hat ein Flipchart oder Post-its. Einer stellt sich als Moderator zur Verfügung und macht Notizen.

Gruppe diskutiert offen über die Ergebnisse des Coachings. Leitfragen für Mod.:

- Was ist euch im Gespräch aufgefallen? Was waren Kernergebnisse?
- Welche Strategien verfolgt ihr, damit es euch im Büro gut geht?
- Was möchtet ihr selbst tun, um dies zu unterstützen?
Wie können andere euch unterstützen?
- Was sind die wichtigsten Maßnahmen für die Zukunft?

Schritt 5: Vorstellung im Plenum (20 Minuten)

Jeder Kleingruppenmoderator stellt die wichtigsten Diskussionsinhalte und Erkenntnisse der Gruppe vor. Moderator leitet diese Diskussion an. Mögliche Fragen:

- Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zwischen den Gruppen?
- Was sind Erkenntnisse im Vergleich zum ersten Workshop?

Schritt 6: Abschluss (15 Minuten)

Es sollte nun sehr deutlich werden, dass der Abschluss des Prozesses erreicht ist. Mod. resümiert und wertschätzt nochmal den gesamten Prozess (alle Tools) und verschiedene Highlights.

- Mod. holt Feedback ein.
(Bsp.: Koffer packen: Das nehme ich mit. Das lasse ich hier.
Das brauche ich noch.)
- Teilnehmende nehmen all ihre Materialien an sich.

Nachwort: Das Open-Space-Büro und die Corona-Krise

Die Fertigstellung dieser Broschüre fällt in die ersten Monate der Corona-Pandemie. Stand jetzt ist alles anders – nicht zuletzt die Arbeitswelt: Betriebe sind geschlossen, Büros leer und die, die noch arbeiten, tun das im Home Office. Und während auch Unternehmen, die beim Thema Home Office bislang zurückhaltend waren, gerade lernen, dass das doch ganz gut geht, machen viele Beschäftigte die Erfahrung, dass das Arbeiten zu Hause auch nicht so einfach ist, und manche sehnen sich geradezu ins betriebliche Büro zurück.

Beim Gedanken an Open-Space-Büros kann einem dabei aber auch etwas mulmig werden: Schließlich stehen größere, offene Büros schon länger im Verdacht, die Ausbreitung von Infektionskrankheiten zu begünstigen. Diese These ist zwar umstritten, hat aber mit dem Fall eines südkoreanischen Großraumbüros, das zum Ausgangspunkt einer betrieblichen Infektionskette mit rund 100 Betroffenen wurde, neue Nahrung erhalten.

Eine Abkehr vom Konzept des Open-Space-Büros erscheint dennoch gerade nicht sehr wahrscheinlich, nicht zuletzt weil die Gründe, die aus Unternehmenssicht für ein Open-Space-Büro sprechen, ja nicht obsolet geworden sind: Auch nach der Corona-Krise – wie auch immer dieses Danach aussehen wird – dürften

Unternehmen ein Interesse an Organisationsstrukturen haben, mit denen sie auf die wachsenden Anforderungen an Vernetzung, Dynamik und Flexibilität reagieren können – und der Kostendruck wird auch bestimmt nicht weniger geworden sein.

Mittelfristig wird es aber so oder so darum gehen, wie Unternehmen wieder den Betrieb aufnehmen können – und dazu brauchen sie Lösungen, wie ohne Ansteckungsgefahr in Büros gearbeitet werden kann. Das könnte einen Trend verstärken, den es auch vor Corona schon gab: weg vom Schreibtisch als dem mehr oder weniger alleinigen Arbeitsplatz und hin zu orts- und zeitflexiblen Arrangements ganz unterschiedlicher Arbeitsplätze im Betrieb, aber auch über den Betrieb hinaus. Die Erfahrungen,

die jetzt mit dezentralen Arbeitsprozessen gemacht werden, sind da sicher hilfreich.

Das betriebliche Büro wird dabei auch weiterhin eine Rolle spielen, eben als „Hub und Home“, nicht zuletzt, weil ja die Corona-Krise beides gezeigt hat und zeigt: wie verzichtbar das betriebliche Büro ist – und wie unverzichtbar. Und sie hat erneut deutlich gemacht, dass es nicht nur um die physische Gesundheit geht. Die Maßnahmen gegen die weitere Verbreitung des Corona-Virus zielen vorrangig auf den Schutz der physischen Gesundheit. Und dennoch zeigen gerade diese Maßnahmen, wie wichtig auch die psychische Gesundheit ist und wie stark diese davon beeinflusst ist, wo man ist – und mit wem.



- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (Hrsg.) (2010): Wohlbefinden im Büro: Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit (7., aktual. Aufl.). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- Bauer, W. (Hrsg.) (2014): Die Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt. Kurzbericht zur Studie „Office Settings“. Stuttgart: Fraunhofer
- Becker, C./Kratzer, N./Lütke Lanfer, S. (2019): Neue Arbeitswelten. Wahrnehmung und Wirkung von Open-Space-Büros. In: ARBEIT, 26 (3), 263-284
- Bernstein, E./Turban, S. (2018): The impact of the ‚open‘ workplace human collaboration. In: Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>
- de Croon, E. M./Sluiter, J. K./Kuijjer, P. P./Frings-Dresen, M. H. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. In: Ergonomics, 48 (2), 119-134
- Eisele, R./Lauble, K./Wiechmann (2017): Ergonomie in offenen Bürolandschaften. Empfehlungen für die Praxis. Düsseldorf: Deutsches Netzwerk Büro/Initiative Neue Qualität der Arbeit
- Engelen, L./Chau, J./Young, S./Mackey, M./Jeyapalan, D./Bauman, A. (2018): Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. In: Building Research & Information, 47 (4), 468-479, DOI: 10.1080/09613218.2018.1440958
- Giddens, A. (1995): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/New York: Campus (2. Auflage)
- Haner, U./Wackernagel, S. (2018): Orgatec-Sonderbericht zur Studie ‚Wirksame Büro- und Arbeitswelten‘. Erfolgsfaktoren für eine wirksame Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten. Stuttgart: Fraunhofer
- Herbig, B./Schneider, A./Nowak, D. (2016): Gesundheit, Kommunikation und Leistung in Großraumbüros – Zusammenhänge mit Personenzahl, spezifischen Umgebungsbedingungen und allgemeinen Tätigkeitsmerkmalen. In: Wirtschaftspsychologie 2016 (3): 71-81
- Hoendervanger, J. G./Ernst, A. F./Albers, C. J./Mobach, M. P./van Yperen, N. W. (2018): Individual differences in satisfaction with activity-based work environments. In: PloS One, 13(3), e0193878
- Kim, J./de Dear, R. (2013): Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. In: Journal of Environmental Psychology, 36, 18-26
- Kratzer, N. (Hrsg.) (2017): Open Space. Oder Was? Wandel der Büroarbeit. Eine Trendanalyse im Rahmen des Projekts PRÄGEWELT – Präventionsorientierte Gestaltung neuer (Open-Space)-Arbeitswelten. www.praegewelt.de

- Kratzer, N./Lütke Lanfer, S. (2017): Open Space-Büros und psychische Gesundheit – Eine Trendanalyse. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71, 279-288
- Lott, Y. (2019): Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitszeitarrangements nutzen. WSI-Report Nr. 47
- Lütke Lanfer, S./Pauls, N. (2017): Eine systematische Literaturrecherche zu modernen Bürostrukturen und deren Auswirkung auf psychisches Befinden. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Frühjahrskongress 2017 in Brugg: Sozio-technische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft. Beitrag C.4.2
- Rashid, M./Zimring, C. (2008): A Review of the Empirical Literature on the Relationships between Indoor Environment and Stress in Health Care and Office Settings: Problems and Prospects of Sharing Evidence. In: Environment and Behavior, 40 (2), 151-190, DOI: 10.1177/0013916507311550
- Richardson, A./Potter, J./Paterson, M./Harding, T./Tyler-Merrick, G./Kirk, R./Reid, K./McChesney, J. (2017): Office design and health: A systematic review. In: New Zealand Medical Journal, 130, 39-49
- Richter, G. (Hrsg.) (2008): Architekturpsychologie: Eine Einführung (3., überarb. und erw. Aufl.). Lengerich: Pabst Science Publishers
- Richter, G./Cernavin, O. (2016): Büro als Treiber gesundheitsförderlicher und produktiver Arbeitsbedingungen. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft, Gestaltungsansätze und Good Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 82-101
- Rolfö, L./Eklund, J./Jahncke, H. (2017): Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office. In: Ergonomics, 61 (5), 644-657
- Veitch, J. A./Charles, K. E./Farley, K. M. J./Newsham, G. R. (2007): A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. In: Journal of Environmental Psychology, 27, 177-189
- Vogl, G./Kratzer, N. (2015): Zuhause – unterwegs – beim Kunden. Wenn die Arbeit viele Orte hat. In: Kratzer, N./Menz, W./Pangert, B. (Hrsg.): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Wiesbaden: Springer VS, S. 171-191
- Wackernagel, S. (2017): Wie die Gestaltung der Büroarbeitsumgebung unser Befinden beeinflusst. In: GfA (Hrsg.): Frühjahrskongress 2017, Beitrag C.4.1
- Windlinger, L./Zäch, N. (2007): Wahrnehmung von Belastungen und Wohlbefinden bei unterschiedlichen Büroformen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 61 (2), 77-85



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

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Projektbeteiligte: Dr. Wolfgang Dunkel, Till Ernstsohn, Diana Hemauer, Dr. Nick Kratzer

Kontakt: Dr. Nick Kratzer

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

Email: nick.kratzer@isf-muenchen.de

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

Projektbeteiligte: Dipl.-Psych. Cathrin Becker, Prof. Dr. Anja Göritz,

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

Kontakt: Prof. Dr. Anja Göritz

Telefon: +49 (0) 761 203-5686

Email: goeritz@psychologie.uni-freiburg.de

AECOM Deutschland GmbH, München

Projektbeteiligte: Dr. Jennifer Gunkel, Dr. Sabine Hanisch, M.Sc. Anja Kluge,

Dipl.-Psych. Ingrid Knigge

Kontakt: Dipl.-Psych. Ingrid Knigge

Telefon: +49 (0) 152 310 40 465

Email: ingrid.knigge@aecom.com

RBS-Projektmanagement GmbH, München

Projektbeteiligte: MA Alexandra Frot, Dr. Jennifer Gunkel, Prof. Dr. Christine Kohlert,

M.Sc. Soz. Hanna Kohlert, M.Sc. Organizational Psychology Julia Pfitzner,

Rebecca Tomlinson, M.Sc. Psych. Stephanie Wackernagel

Kontakt: Prof. Dr.-Ing. Christine Kohlert, RBSGROUP München, Drees & Sommer Schweiz

Telefon: +49 (0) 170 28 14 112 (mobil)

Email: kohlert@dreso.com

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



AECOM

RBSGROUP

Transferpartner des Projekts PRÄGEWELT

- BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände), Berlin
- CSMM GmbH, München
- congenia GmbH, München
- designfunktion, München
- FVAO (Freiburger Verein für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie), Freiburg
- iga (Initiative Gesundheit und Arbeit), Berlin
- IG Metall Bundesvorstand / Netzwerk „Modern Workspace“
- Munich Offices, München
- smart work design, München
- Streit Service & Solution GmbH & Co. KG, Hausach
- ver.di Bundesverwaltung (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft), Berlin

Impressum

Empfohlene Zitierweise:

Kratzer, Nick (Hrsg.) (2020): Open Space. Besser machen. Eine Praxisbroschüre des Projekts PRÄGEWELT – „Präventionsorientierte Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten“. Mit einem Nachwort zum betrieblichen Büro in der Corona-Krise.

München. ISF München.

© 2020 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

Layout und Satz: Karla Kempgens, ISF München

Alle Abbildungen und Illustrationen: © ISF München