

Wie Unternehmen derzeit Büroräume gestalten – eine Trendanalyse

Nick KRATZER, Wolfgang DUNKEL

*Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V.
Jakob-Klar-Str. 9, D-80796 München*

Kurzfassung: Die Bilder des gegenwärtigen Wandels von Büroräumen liefern Google, Microsoft oder Facebook. Aber wie sieht es jenseits von Google und Co. aus, wenn Unternehmen derzeit Büroräume bauen oder umgestalten? Warum entstehen dabei zumeist offene, flexible Büros? Welche Erfahrungen, welche Erwartungen gibt es dazu? Und welche Folgen haben die offenen Büros für Arbeit und Gesundheit der Beschäftigten? Der Beitrag präsentiert dazu die Beobachtungen und Ergebnisse aus Kurzfallstudien in 18 Betrieben und Interviews mit insgesamt 55 ExpertInnen.

Schlüsselwörter: Büro, Gesundheit, Open Space, Neue Arbeitswelten

1. Einleitung

Das Büro ist, als physische Arbeitsumgebung und als Organisationsform von Arbeit, ein wichtiges Gestaltungsfeld für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Wie ein Büro aussieht, wie es gestaltet ist und wie hier gearbeitet wird, hat großen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Gesundheit vieler Menschen – schließlich ist das Büro *der* Arbeitsort der postindustriellen Gesellschaft: Ob Industriebetrieb oder Verwaltung, Werkstatt oder Kindergarten, Großbetrieb oder Einzelunternehmung – ein Büro gibt es nahezu immer. Rund 40% aller Erwerbstätigen, etwa 20 Millionen, arbeiten in Deutschland zumindest teilweise in einem Büro (Klaffke 2016; bso 2015) – mit weiter steigender Tendenz.

Wie Räume und Möbel angeordnet sind, welche Arbeitsmittel eingesetzt werden, wie hier gearbeitet wird, hat sich immer wieder verändert: vom Kontor über zum Bürosaal, vom Einzelbüro zum Großraumbüro. Verändert sich die Arbeitswelt, dann wird das auch in den Büros sichtbar, und andersherum: wandelt sich Büroarbeit, verändert sich damit auch die Arbeitswelt.

Wenn Unternehmen derzeit Bürogebäude umbauen oder neue Bürogebäude errichten, dann entstehen immer öfter sogenannte „Open-Space“-Büros: Durchgehende Arbeitslandschaften mit einer Mischung aus offenen Arbeitsbereichen und geschlossenen Räumen, die je nach Unternehmen bzw. Kunde unterschiedliche Anforderungen erfüllen: Routinearbeit, konzentriertes Arbeiten, Kommunikation, Entspannung, Rückzug etc. Gestaltet werden hier neue Arbeitswelten, die vom (räumlich variablen) Arbeitsplatz im Büro bis zum Arbeitsplatz im „Home Office“, vom Einzelarbeitsplatz über Besprechungsräume, von Arbeitsbereichen bis zu Räumen und Angeboten für Freizeit und Erholung reichen (können).

Open-Space-Büros sollen nicht nur wirtschaftliche Vorteile bringen, sondern auch eine adäquate Antwort auf die Herausforderungen der digitalisierten, dynamisierten und entgrenzten Arbeitswelt bieten: veränderungsoffene Räume für die „permanente Reorganisation“ der Unternehmen, flexiblere Arbeitsorganisationen für das dynamischere Innovationsgeschehen, kommunikations- und kooperationsförderliche

Strukturen für digital vernetzte Prozesse, individuell gestaltbare Arbeitsbedingungen für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen von ganz verschiedenen Beschäftigten: für ältere Fachkräfte wie für die Digital Natives der „Generation Y“, für die alleinerziehende Mutter wie den Pendler mit Fernbeziehung, für den Kommunikator, den stillen Tüftler usw.

Open- Space-Büros gelten als modern, effizient, kommunikativ und flexibel. Aber unumstritten sind sie nicht: Die Akzeptanz bei Beschäftigten und Führungskräften ist häufig nicht sehr groß und viele beklagen, dass mit den offenen Büros auch größere physische und auch psychische Belastungen verbunden sind: mehr Lärm, häufigere Unterbrechungen, verstärkte soziale Kontrolle u.a. (vgl. etwa Herbig et. al. 2016; Windlinger et. al. 2014).

Die prägenden Bilder dieses Wandels von Büro und Arbeitswelt liefern Google, Microsoft oder Facebook: Sie zeigen nicht nur neue Büroräume, sondern digitalisierte und entgrenzte Arbeitswelten: Nur am Schreibtisch sitzt hier niemand, gearbeitet wird auch in Besprechungsräumen, am Tresen, in der Cafeteria, auf dem Sofas – oder ganz woanders: zu Hause, im Café oder am Flughafen.

Aber wie sieht es jenseits von Google und Co. aus, wenn Unternehmen derzeit Büroräume bauen oder umgestalten? Warum entstehen dabei zumeist offene, flexible Büros? Welche Erfahrungen, welche Erwartungen gibt es dazu? Welche Folgen hat das für die Arbeit und für Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten? Und was sagt das über den Wandel von Arbeit insgesamt aus? Das sind die Fragen der PRÄGEWELT-Trendanalyse, deren Ergebnisse in der hier zusammengefasst sind.

Das Projekt „PRÄGEWELT – Präventionsorientierte Gestaltung neuer (Open Space) Arbeitswelten“ wird als Verbundprojekt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Projektträger Karlsruhe betreut. (Laufzeit: Januar 2016 bis April 2019). Verbundpartner sind das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. (Arbeits- und Industriesoziologie), die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Wirtschaftspsychologie) sowie die Praxispartner AECOM Deutschland GmbH und RBS Projektmanagement GmbH. Ziele des Projekts sind die Durchführung einer Trendanalyse zum gegenwärtigen Wandel von Büroräumen, die Entwicklung und Erprobung eines interdisziplinären Modells zur Analyse der Wirkungen von Open Space-Büros auf Arbeit und Gesundheit sowie die Entwicklung und Erprobung eines Ansatzes zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von Open Space-Arbeitswelten. (Weitere Informationen: www.praegewelt.de).

2. Design und Sample der Trendanalyse

Die empirische Basis der Trendanalyse sind Online-Befragung von rund 830 Bürobeschäftigten, drei Workshops (Gruppeninterviews) mit insgesamt 13 überbetrieblichen ExpertInnen sowie Kurzfallstudien in 18 Unternehmen (Besichtigungen und Interviews). Die nachstehend referierten Befunde basieren im Wesentlichen auf den Ergebnissen der Gruppeninterviews und Kurzfallstudien.

Zwei der Workshops wurden mit ExpertInnen der beiden Praxispartner AECOM und RBS durchgeführt. Die TeilnehmerInnen des dritten Workshops bestanden aus ExpertInnen des Netzwerks „Munich Offices“, einem Verbund von rund 200 ExpertInnen aus Anwendungsfirmen, Beratungsunternehmen, Dienstleistern, Büromöbelherstellern u.a. Die Workshops wurden als leitfadengestützte Gruppeninterviews durchgeführt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, protokolliert und zu Workshopberichten zusammengefasst.

Die Kurzfallstudien wurden in Unternehmen durchgeführt, in denen sich die Büroarbeitswelt in jüngster Zeit verändert hat, gerade verändert wird oder in denen eine Veränderung geplant ist bzw. bevorsteht – die Frage war ja: Wenn Unternehmen derzeit ihre Büroarbeitswelten verändern, was tun sie dann?

Wichtig war dabei erstens, gerade nicht den Blick auf die vermeintlichen Trendsetter – Google, Microsoft und Co. – zu richten, sondern auf ein möglichst breites Spektrum an Unternehmen verschiedener Größen, Branchen und Arbeitsformen. Zweitens sollten verschiedene Perspektiven erhoben werden, da tiefgreifende Veränderungen wie die Umgestaltung der Büroarbeitswelten auf unterschiedliche Perspektiven, Wahrnehmungen und Erwartungen treffen, auf Skepsis oder auch Widerstand stossen. Wo es ging, wurden deshalb nicht nur VertreterInnen des Managements oder der Real-Estate-Abteilung befragt, sondern darüber hinaus auch Betriebsräte, Personalmanager und VertreterInnen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Drittens sollten die Interviews mit ausführlichen Besichtigungen kombiniert werden:

Neue Bürokonzepte sind Gegenstand von Diskursen und diese Diskurse werden stark bestimmt durch Konzepte, Vorstellungen und auch Bilder. Was aber ist Diskurs und was Praxis, was ist bloß Konzept und was wird umgesetzt und wirklich „gelebt“? Deshalb war es notwendig, sich nicht nur Konzepte berichten zu lassen, sondern auch deren Umsetzung abzufragen und selbst in Augenschein zu nehmen.

Insgesamt wurden 38 leitfadengestützte Interviews (Dauer: 60 bis 90 Minuten) mit 42 ExpertInnen durchgeführt. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet, ausführlich protokolliert und mit den Besichtigungsprotokollen zu Fallstudien verdichtet.

Befragte ExpertInnen nach Funktion:

- o Geschäftsführung: 7
- o Personalmanagement: 8
- o Betriebsrat: 5
- o Real- Estate-/Facility-Management: 11
- o Betrieblicher Gesundheitsschutz: 5
- o Sonstige: 6 (Führungskräfte, Mitarbeiter)

In die nachstehenden Ausführungen werden 17 dieser Fallstudien einbezogen, der 18. Fall ist eine Co-Working-Area, ein sehr interessantes Beispiele einer alternativen Zukunft des Büros. Da die Vergleichbarkeit allerdings stark eingeschränkt ist, haben wir diesen Fall gesondert ausgewertet.

Von den 17 Betrieben sind sieben größere (> 500 Mitarbeiter), sieben mittelgroße (100 bis 499 Mitarbeiter) und drei kleinere Betriebe (< 100 Beschäftigte). Die Größe bezieht sich jeweils auf die Beschäftigtenzahl des Standorts. Elf Fallbetriebe sind Teil eines Unternehmens oder Konzerns, sechs Fallbetriebe sind eigenständige Unternehmen. Das Sample umfasst damit Betriebe ganz unterschiedlicher Größen und auch die Branchenzugehörigkeit ist breit gefächert: Sie reicht von der IT-Unternehmen über die Nahrungsmittelindustrie, von Ingenieurdienstleistungen bis zum Öffentlichen Dienst.

3. Wie Unternehmen derzeit Büroräume umgestalten – und warum

Die Fallstudien zeigen: Die Büroarbeitswelt befindet sich im Umbruch. Die überbetrieblichen ExpertInnen sehen das genauso und andere Untersuchungen bestätigen das auch (Klaffke 2016). Und dieser Umbruch, das zeigen die Fallstudien,

ist ganz offensichtlich nicht auf große – oder „hippe“ – Unternehmen beschränkt, die ansonsten gerne als Zeugen der Veränderung von Büroarbeitswelten dienen.

Und wenn derzeit Büros gebaut, umgebaut oder neugestaltet werden, dann nahezu immer in Richtung offener(er) Strukturen. Bei 15 der 17 Betriebsfälle stehen am Ende des Veränderungsprozesses Open-Space-Büros. Allerdings sind im Ergebnis nicht unbedingt alle Büros nach einem Open-Space-Konzept gestaltet: Bei neun der 15 Unternehmen besteht der komplette Betrieb (am Ende des Veränderungsprozesses) aus Open-Space-Büros, bei sechs Unternehmen nur ein Teil. Die Gründe sind vielfältig: Die Bestandsgebäude sind dafür einfach nicht geeignet, für bestimmte Bereiche macht ein Open Space keinen Sinn (etwa in der Produktion) oder der Umbau soll aus verschiedenen Gründen schrittweise erfolgen. Im Ergebnis arbeitet nach wie vor nur eine Minderheit im Open Space.

In 12 der 15 Fallbetriebe mit Open-Space-Büros haben auch die Führungskräfte, zumindest die auf den unteren und mittleren Ebenen, kein eigenes Büro mehr. Wir interpretieren das als Zeichen einer sehr konsequenten Umsetzung des Konzepts in den meisten Fallbetrieben, zumal ganz deutlich wurde, dass es oft die Führungskräfte sind, die mit dem Open-Space-Konzept noch größere Probleme haben als die Mitarbeiter. Flexible Arbeitsplätze, die keinem Mitarbeiter mehr individuell zugeordnet sind und also geteilt werden (müssen), gibt es nur in fünf der 17 Fallbetriebe. Die geringe Verbreitung flexibler Arbeitsplätze hat nicht zuletzt damit zu tun, so die ExpertInnen, dass hier die Widerstände am größten sind: Desk Sharing ist ziemlich unpopulär (vgl. dazu auch Savilles/ccl 2016, S. 30). Deutlich weiterverbreitet ist aber die Möglichkeit, auch zu Hause, im „Home Office“ arbeiten zu können. In 12 der 17 Fallbetriebe können die Führungskräfte und Beschäftigten auch im Home Office arbeiten, wenn sie das wünschen und es von den Arbeits- oder Kundenanforderungen her passt. In weiteren drei Fallbetrieben gibt es diese Möglichkeit, sie ist aber begrenzt, etwa auf wenige Tage im Monat, nur informell möglich oder zwar möglich, aber nicht so gerne gesehen. Nur in zwei der 17 Fallbetriebe ist es nicht möglich, zu Hause zu arbeiten – hier befürchten die Unternehmensvertreter, dass Abstimmungsprozesse erschwert würden und die Leistung nachlässt.

Aber warum wollen die Unternehmen ein Open Space-Büro? Am weitesten verbreitet sind ökonomische Gründe, d.h. vor allem die effizientere Nutzung der Bürofläche; weitere wichtige Zielsetzungen sind die Förderung der Kommunikation, die Schaffung einer attraktiven Arbeitsumgebung (als Motivationsfaktor sowie zur Bindung oder Gewinnung von Mitarbeitern) sowie mehr Flexibilität in der Flächennutzung (sowohl mit Blick unterschiedliche Tätigkeiten von Mitarbeitern als auch auf eine dynamische Organisationsentwicklung). Hierarchieabbau spielt hingegen nur bei wenigen eine Rolle.

Das inhaltliche Hauptmotiv, so die ExpertInnen, besteht darin, mit dem Open Space-Büro betriebliche Kommunikations- und Kooperationsprozesse zu verbessern: Informationsflüsse zu beschleunigen, Abstimmungsprozesse zu verkürzen, Wissen besser zu verteilen und nicht zuletzt um eine Art Informalitäts-Surplus einzufahren. Die informelle Kommunikation, der unorganisierte (und ungezielte) Austausch, früher in die Pause verbannt, gilt nun als der zu bergende Schatz. Das Open Space-Büro soll eine Form der „Organisation des Informellen“ (Bolte & Porschen 2006) sein, (auch) dazu dienen, in neuer Weise die Vorteile formalisierter Arbeitsprozesse (Effizienz durch Standardisierung) mit den Vorzügen informeller Interaktionsbeziehungen (Flexibilität und Kreativität) zu mischen.

Gesundheit spielt in der Konzeption nur eingeschränkt eine Rolle: Man weiß um die bekannten Probleme größerer Büroeinheiten (Lärm, Klima, Störungen) und

versucht sowohl die entsprechenden Richtlinien einzuhalten als auch mögliche Belastungsquellen der Büroumgebung zu reduzieren. Physische Belastungsfaktoren spielen also eine Rolle, die möglichen Folgen für die psychische Gesundheit sind aber kaum ein Thema und wenn, dann in Form von relativ vagen Vermutungen über Wirkungsketten: Eine attraktive Büroumgebung wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden aus und das höhere Wohlbefinden wiederum positiv auf den Gesundheitszustand und die Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit.

4. Folgen für Arbeit und Gesundheit

Die Erwartungen sind also hoch und sie richten sich nicht nur auf die Effizienz. Den positiven Erwartungen der Promotoren stehen im Veränderungsprozess aber häufig auch negative Erwartungen gegenüber. Befürchtet wird insbesondere, dass das Open Space lauter und mit mehr Störungen und Unterbrechungen verbunden sein könnte. Außerdem wird die Skepsis geäußert, dass das Open Space-Konzept nicht für die jeweiligen Anforderungen oder zumindest nicht für die Anforderungen aller Tätigkeiten am Standort die geeignete Lösung ist.

Ist das Open Space dann umgesetzt, bestätigen sich sowohl die Hoffnungen als auch die Befürchtungen: Das Open Space wird überwiegend als transparenter, kommunikativer und oft auch attraktiver wahrgenommen, allerdings gibt es auch Beschwerden insbesondere über Lärm, Störungen, fehlende Rückzugsmöglichkeiten, Verlust an Privatheit sowie ein diffuses Belastungsgefühl – das Open Space wird als teilweise „anstrengend“ wahrgenommen, abends sei man etwas müder als zuvor. Beklagt wird auch, dass nicht alle Tätigkeiten gleich gut zum Open Space-Konzept passen.

Allerdings fallen, so die ExpertInnen, die negativen Folgen nicht unbedingt so stark aus wie befürchtet: Grund sei insbesondere die Gewöhnung, vor allem aber auch, dass sich die Beschäftigten in ihrem Verhalten auf die neue Arbeitsumgebung einstellen, Strategien und Praxen zur Lärmvermeidung, zur Reduktion von Störungen und auch zum Rückzug entwickeln. Informelle oder auch formalisierte Regeln spielen dabei ebenso eine positive Rolle wie die Möglichkeit, sich zumindest teilweise in das Home Office zurückziehen zu können.

Der Trend in Richtung offener Bürokonzepte, so als Fazit der Fallstudien-Erhebung, scheint eindeutig – genauso aber auch der Umstand, dass auch das Open Space-Büro nicht nur Vor-, sondern auch Nachteile hat: Neben den im Prinzip bekannten Belastungsfaktoren der Arbeitsumgebung zählen dazu auch bislang kaum zu greifende psychische Belastungsfaktoren. Im Hinblick auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung neuer (Open Space)-Arbeitswelten gilt es daher, diesen diffusen Belastungsfaktoren im Zusammenspiel von Arbeitsumgebung, Arbeitsanforderungen, Organisation und subjektiver Praxis näher auszuleuchten.

5. Literatur

- Bolte A, Porschen-Hueck S (2006): Die Organisation des Informellen - Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- bsa (Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e.V.) (2015): bsa-Studie 2015: Status quo der Büro-Arbeitsplätze in Deutschland, Wiesbaden. http://www.buero-forum.de/uploads/media/bsa-Studie-2105_03.pdf.
- Herbig B, Schneider A, Nowak D (2016): Gesundheit, Kommunikation und Leistung

in Großraumbüros – Zusammenhänge mit Personenzahl, spezifischen Umgebungsbedingungen und allgemeinen Tätigkeitsmerkmalen, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 3-2016, 71-81.

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

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

Windlinger L, Konkol J, Schanné F, Sesboüe S, Neck R (2014): Gesundheitsförderliche Büroräume. Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess, Gesundheitsförderung Schweiz (Ed.), Bericht Nr. 4, www.gesundheitsfoerderung.ch/publikation.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de