

Silke Stadler

## **Open Space Büros: Eine Studie über die Machbarkeit und Umsetzung von offenen Bürostrukturen**

Abschlussbericht

---

### **Auf einen Blick...**

- Mit der Umstellung von Zellenbüros auf offene Bürolandschaften ist mehr als ein räumlicher Umzug oder das Entfernen von Bürotrennwänden verbunden. Der Umgang mit dieser Büroform und deren Akzeptanz hat viel mit der Kultur zu tun, die in einem Unternehmen gelebt wird. Die Unternehmenskultur muss passen, dann können durch Open Space Büros Kommunikation, Transparenz und Kreativität gefördert werden.
- Open Space Büros werden nicht grundsätzlich abgelehnt, jedoch hat ihre Akzeptanz viel mit der qualitativen Ausführung und Gestaltung zu tun. Für Planung und Umsetzung sind ganzheitliche Konzepte Voraussetzung. Diese Konzepte müssen u.a. beinhalten: eine Analyse der Tätigkeiten in Hinsicht Eignung für Open Space, die Überprüfung des Bürogebäudes, die Planung von vielen Einzelmaßnahmen für den Arbeitsplatz im offenen Bereich und die Schaffung von genügend ruhigen Räumen für konzentriertes Arbeiten.
- Die Einbindung der Mitarbeiter oder ihrer Interessenvertreter ist notwendig. Es gibt die Möglichkeit, neben dem gesetzlichen Beteiligungsprozess weitere Maßnahmen zu fordern, um in den Prozess eingebunden zu werden.
- Der Trend zu der neuen Büroform Open Space setzt sich fort.

# Open Space Büros

Eine Studie über die Machbarkeit und Umsetzung  
von offenen Bürostrukturen

Projekt Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf  
Projekt-Nr. 2009-305-3

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

München, den 28.2.2011

Silke Stadler  
Dipl.-Ing. Architektin  
Dipl.-Wirtschaftsingenieur

OfficeKonzept  
Architektur Beratung Begleitforschung  
Valleystr. 48  
81371 München

## Inhaltsverzeichnis

1.	Ziele und Fragestellungen des Projekts .....	3
2.	Konzeption der Studie .....	5
2.1	Definition .....	5
2.2	Aufbau der Studie .....	5
3.	Die Untersuchungen im Detail .....	6
3.1	Beteiligte Unternehmen .....	6
3.2	Befragung .....	7
3.2.1	Methodik der Umfrage .....	7
3.2.2	Interviewleitfaden .....	7
3.3	Ergebnisse der Interviews.....	7
4.	Handlungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene - ein Praxisfall als Beispiel.....	14
4.1	Das Projekt der Deutschen Bahn AG .....	14
4.1.1	Die Diskussionsplattform .....	14
4.1.2	Ablauf der Diskussionsplattform .....	14
4.2	Bewertung der ersten Plattform .....	15
4.2.1	Gesamteinschätzung der Interviewten .....	15
4.2.2	Vorteile für die Projektleitung .....	15
4.2.3	Vorteile für die Mitarbeitervertretung .....	15
4.2.4	Inhaltliche Optimierungsmöglichkeiten .....	16
4.2.5	Organisatorische Optimierungsmöglichkeiten .....	16
4.2.6	Beteiligte .....	16
5.	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	17
	Literaturverzeichnis .....	20

## **1. Zielsetzung und Fragestellungen des Projekts**

17 Millionen Menschen in Deutschland verbringen ihren Arbeitstag im Büro, die meisten von ihnen das ganze Berufsleben lang. Entgegen landläufiger Meinung ist Büroarbeit keine relativ belastungsarme Tätigkeit. Büroarbeit kann Ursache zahlreicher Belastungen und Beschwerden sein<sup>1)</sup>.

Der Trend zu neuen Büroformen und offenen Bürolandschaften, oft als Open Space bezeichnet, ist derzeit sehr ausgeprägt. Wie bereits in der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Untersuchung „Die Einführung neuer Bürokonzepte und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten – Studie am Beispiel von sechs Unternehmen im Münchener Raum“ von 2007 festgestellt, planen alle Unternehmen, die im Rahmen der Studie befragt wurden, bei zukünftigen Bürogebäuden vorwiegend Großraumbüros<sup>2)</sup>.

Alle aktuellen Studien bestätigen diesen Trend. Auch nach der Studie „European Landlord & Tenant Survey“ von Cushman & Wakefield von 2009 haben über die Hälfte der Mieter und Vermieter in Europa bereits mit der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur effizienteren Flächennutzung begonnen. Gemäß dieser Erhebung hat Deutschland im Verhältnis zu anderen Ländern mit 30 % zwar noch die meisten Einzelbüros (europaweit: 11%), die Kombination von Großraum- und Zellenbüros liegt aber auch in Deutschland bereits bei 30 % (europaweit: 45 %)<sup>3)</sup>.

Die vorliegende Studie knüpft an die Ergebnisse der Untersuchung von 2007 an. Damals stellte sich aus den Mitarbeiterumfragen heraus, dass eine starke Tendenz weg vom Zellenbüro zu einer neuen Form des Großraumbüros vorliegt<sup>4)</sup>. Über 76% der Befragten arbeiteten 2007 bereits nicht mehr in Zellenbüros, sondern in einer neuen Form des Großraumbüros. Die neuen Büros waren gegenüber der ursprünglichen Form verändert, weil zusätzliche Elemente wie informelle Meeting Points, Besprechungsräume und Denkerzellen in den Großraum integriert waren. Diese Büros wurden in den befragten Unternehmen häufig als Open Space bezeichnet. Ein weiteres Ergebnis dieser Studie war, dass neben der Erweiterung um die modernen Zusatzelemente aber der Großraum als Arbeitsplatz nicht verbessert worden war. Die Lösung der grundlegenden Probleme, die entstehen, wenn viele Mitarbeiter in einem Raum arbeiten, war bei den untersuchten Unternehmen wenig weiterentwickelt worden. Die Mitarbeiter hatten große Probleme mit der Lärmbelastung und der Ablenkung. Gleichzeitig gab ein Großteil der Mitarbeiter an, dass ihre Arbeitseffizienz gesunken sei.

Ungeklärt blieb mit der Studie von 2007, ob Büroarbeitsplätze in offenen Büros überhaupt so gestaltet werden können, dass die Stressbelastung gemindert wird, und ob diese Büroform dazu beitragen kann, Motivation und Leistungsbereitschaft zu erhöhen.

- 
- 1) Vgl. Büroarbeit und Gesundheit in Wohlbefinden im Büro – Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund 2010. S.5.
  - 2) Vgl. Stadler, Silke: Die Einführung neuer Bürokonzepte und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten – Studie am Beispiel von sechs Unternehmen im Münchener Raum. Studie Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2007. S.23.
  - 3) Cushman & Wakefield: Studie European Landlord & Tenant Survey 2009. [www.cushwake.co.uk/cwgglobal/jsp/newsDetail.jsp?Country=DE&Language=DE&repId=c23500002p](http://www.cushwake.co.uk/cwgglobal/jsp/newsDetail.jsp?Country=DE&Language=DE&repId=c23500002p). Frankfurt 2009.
  - 4) Vgl. Stadler, Silke: Die Einführung neuer Bürokonzepte und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten – Studie am Beispiel von sechs Unternehmen im Münchener Raum. Studie Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2007. S.22.

Die Studie von 2007 hatte auch gezeigt, dass moderne Bürokonzepte Betriebsräte im Rahmen der Mitbestimmung vor neue Herausforderungen stellen, weil dieses Gebiet in der Betriebsratsarbeit bislang wenig Bedeutung hatte und vielen Betriebsräten die notwendige Erfahrung und Sachkenntnis fehlte.

Die vorliegende Studie als Anschlussprojekt ist explorativ angelegt und soll die wesentlichen Einflussfaktoren klären, die über die Akzeptanz und den Erfolg von offenen Bürostrukturen entscheiden. Aus Sicht der Mitarbeiter und der Unternehmen stellt sich die Frage, ob die neuen Arbeitsplätze in Open Space Büros die notwendigen Bürostandards erfüllen können – in funktionaler Hinsicht ebenso wie im Hinblick auf die gesundheitsgerechte Ausführung und Organisation. Denn die offenen Bürostrukturen sollen - so die Begründung bei der Einführung - einerseits das konzentrierte Arbeiten des Einzelnen, vorwiegend am Bildschirm, ermöglichen und gleichzeitig das kommunikative und kooperative Arbeiten im Team verbessern.

Es wird untersucht, welches die Grundvoraussetzungen sind, damit offene Bürolandschaften Akzeptanz unter den Mitarbeitern finden und zu einer guten Arbeitsleistung beitragen. Können offene Bürolandschaften die Kommunikation fördern? Wie müssen die Büroarbeitsplätze und ihre Umgebung gestaltet sein, damit die gegensätzlichen Anforderungen an mehr Kooperation und Kommunikation, einerseits und an konzentriertes Arbeiten andererseits miteinander in Einklang gebracht werden können? Für welche Funktionen und Arbeitsaufgaben eignet sich diese Büroform besonders, und für welche gar nicht?

Zudem werden Detailbereiche der Gestaltung mit Blick auf Verbesserungsmöglichkeiten betrachtet, damit Open Space Büros für die Mitarbeiter akzeptabel sind. Dazu gehören die Themen Lärm, Ablenkung und Größe des Arbeitsplatzes. Dabei wird nicht nur der einzelne Arbeitsplatz betrachtet, sondern die gesamte Arbeitsumgebung mit Ausstattungselementen wie Think Tanks<sup>5)</sup>, Informellen Treffpunkten<sup>6)</sup>, Besprechungsräumen, Rückzugsmöglichkeiten u.ä..

Um ein umfangreiches Bild und Einschätzungen zu bekommen, werden Interviews mit Personen mit unterschiedlichen Funktionen (Planer, Führungskräfte, Arbeitspsychologen, Mitarbeiter als auch Mitarbeitervertreter) aus verschiedenen, teilweise weltweit agierenden Unternehmen geführt. Die Befragten haben in ihren Unternehmen bereits Erfahrung mit Open Space Büros sammeln können bzw. bei der Einführung dieser Büroform beraten.

Das Ziel dieser Studie ist der anwendungsorientierte Nutzen für alle am Prozess beteiligten Akteure wie Betriebsräte, aber auch für Unternehmen, Planer und betroffene Mitarbeiter. Deshalb wird auch die Einbindung von Betriebsräten und Mitarbeitern bei der Einführung von Open Space Modellen untersucht.

---

5) Think Tanks sind sogenannte Denkerzellen, Rückzugsräume mit besserer Schallisolation, in denen konzentriertes Arbeiten möglich sein soll.

6) Informelle Treffpunkte auch Meeting Points genannt sind Treffpunkte, an denen sich die Mitarbeiter jederzeit spontan treffen können. Teilweise sind sie auch mit der Möglichkeit, dort ein Getränk zu sich zu nehmen ausgestattet.

## **2. Konzeption der Studie**

### **2.1 Definition Open Space**

Im Gegensatz zu Zellenbüros oder Gruppenbüros gibt es für Open Space Büros keine einheitliche Definition. In einigen Beschreibungen wird das Open Space Büro als ein erweitertes Großraumbüro mit einer durchgehenden Bürofläche definiert, die nur durch Mobiliar in einzelne Zonen eingeteilt ist. Die Gestaltung ist sehr frei möglich, weil es keine Wände gibt. Durch (mobile) Raumgliederungssysteme werden Bereiche erzeugt, die zum Beispiel einer Abteilung angehören<sup>7)</sup>.

In anderen Beschreibungen wird das Open Space Büro als eine offene Bürostruktur definiert, die kleinere und größere Gruppenräume sein können (nicht zwangsläufig Großraumbüros). In dieser Büroform gibt es dann besondere Anforderungen an den Schallschutz<sup>8)</sup>.

Das buero-forum, ein deutscher Verband, zu dem sich 55 eigenständige Unternehmen und Unternehmensgruppen der Büro-, Sitz- und Objektmöbel zusammengeschlossen haben, versteht unter Open Space Büros Großraumbüros mit einer Grundfläche ab ca. 400 m<sup>2</sup><sup>9)</sup>.

In der vorliegenden Studie werden Open Space Büros nicht mit Großraumbüros gleichgestellt. Um für alle Interviewten von einem vergleichbaren Begriff ausgehen zu können, werden Open Space Büros wie folgt definiert:

„Bei Open Space Büros handelt es sich um offene Bürostrukturen oder -landschaften, die die Kooperation und Kommunikation der Beschäftigten fördern sollen. Sie stehen für gegensätzliche Anforderungen in der modernen Büroarbeit: Offene Bürostrukturen sollen einerseits das konzentrierte Arbeiten des Einzelnen, vorwiegend am Bildschirm ermöglichen und gleichzeitig das kommunikative und kooperative Arbeiten im Team verbessern. Die Studie betrachtet Büroarbeitsplätze in Büroräumen mit mehr als 10 Arbeitsplätzen. Es muss sich nicht unbedingt um Großraumbüros handeln“.

### **2.2 Aufbau der Studie**

Die Studie basiert auf offenen Interviews anhand eines Fragebogen-Leitfadens. Neben den Interviews wurden auch Hintergrundgespräche geführt. Die Auswahl der Unternehmen ist unter dem Aspekt erfolgt, dass es sich bei den befragten Unternehmen um solche handelt, die bereits ein Open Space System eingeführt haben. Die Unternehmen haben unterschiedliche Tätigkeitsfelder wie z.B. Nahrungsmittel, Elektronik, IT, Telekommunikation oder Journalismus. Zugleich sind sie deutschland- bzw. weltweit tätig.

Es wurde auch solche Unternehmen befragt, die sich mit der Organisations- oder Möblierungsplanung von Open Space Büros beschäftigen und bereits Umsetzungen betreut haben. Um auch eine Einschätzung aus arbeitspsychologischer Sicht über die Auswirkungen des Arbeitens in den neuen Büroformen zu bekommen, wurden zwei Psychologen, die im Bereich der angewandten Medizin und Psychologie in der Arbeit arbeiten und forschen, interviewt.

7) Van Uffelen Chris. In: offices – büros. Leipzig 2010. 1. Auflage. S.9.

8) Martin, Peter. In: Fallbeispiele: Neue Konzepte zur Flexibilisierung der Büroarbeit. In Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), www.boeckler.de – Düsseldorf 2007. S.2.

9) buero-forum im bso Verband - Büro-, Sitz- und Objektmöbel e.V.. www.bueroforum.de/de/planen/ bueroraumformen/grossraum-buero/ Wiesbaden 2011.

Ebenfalls fließt in die Studie ein Praxisfall ein. Dargestellt wird die Diskussionsplattform der Deutschen Bahn AG, die 2009 erstmalig für das Projekt Open Space Büros in den Berliner Bügelbauten installiert wurde. Auch hierzu wurden der Projektleiter und die Betriebsratsvorsitzende der Organisationseinheit Service Immobilien GmbH der Deutschen Bahn AG interviewt.

### **3. Untersuchungen von neuen Bürokonzepten**

#### **3.1 Beteiligte Unternehmen**

In die Untersuchung mit einbezogen wurden zwei Unternehmen der Büromöbelindustrie in Deutschland und Schweiz (Vitra in Birsfelden, Schweiz/ Weil am Rhein Deutschland, Ahrend GmbH Holland/Deutschland), fünf Unternehmen in Deutschland (Siemens AG, Süddeutsche Zeitung, Vodafone D2 GmbH, Deutsche Bahn AG, Unilever Deutschland Holding GmbH), das Institut und die Poliklinik für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, WHO Collaborating Centre for Occupational Health am Klinikum der Universität München, zwei Büro- und Organisationsberatungsunternehmen (Top Office, rh-form).

Insgesamt wurden zwölf Interviews geführt: 9 Interviews wurden mit Einzelpersonen durchgeführt, an 3 Interviews haben mehrere Personen teilgenommen.

Die interviewten Personen hatten folgende Funktionen: Objektmanager, Teamleiter, Softwareentwickler, Betriebsrat, Geschäftsführer, Organisationsberater, Diplom-Designer, Psychologe, Director Projects & Central Support, Director of Communication, Mitglied der Geschäftsführung.

Die Umfrage stieß in allen Unternehmen auf Interesse.

Allen Befragten wird die Mitschrift des Interviews zur Überprüfung vorgelegt. Die Beschreibung des Praxisfalls wurde von dem Geschäftsführer der DB Services Immobilien GmbH am 9.2.2011 freigegeben.

Die teilweise weltweit agierenden Unternehmen wurden ausgewählt, um Tendenzen in verschiedenen Branchen besser einschätzen zu können.

Der Zeitraum der Befragung war zwischen Juni 2010 und Januar 2011.

Im Zusammenhang mit der Befragung wurde teilweise auch Besichtigungen von Bürolandschaften der befragten Unternehmen vorgenommen.

## **3.2 Befragung**

### **3.2.1 Methodik der Umfrage**

Für die Umfrage wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der jeweils auf die Funktion und Tätigkeit des Befragten bzw. der Befragten angepasst wurde.

### **3.2.2 Interviewleitfaden**

Der Interviewleitfaden beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit folgenden Fragekomplexen:

1. Funktionen
2. Akzeptanz durch Mitarbeiter
3. Ausführung
4. Anforderungen an besondere Räume
5. Bürogebäude
6. Beteiligung
7. Sonstiges

## **3.3 Ergebnisse der Interviews**

Die Gespräche werden anhand eines standardisierten Leitfadens geführt und werden vergleichend ausgewertet. Der Fragen werden jeweils auf die Tätigkeit und die Funktion der befragten Personen angepasst

Im Folgenden werden die Ergebnisse der explorativen Interviews zusammengefasst. Da es sich um verbale Aussagen mit subjektiven Einschätzungen geringer Fallzahl handelt, wird auf eine quantitative Auswertung verzichtet.

### 1. Funktionen

#### **1.1 Für welche Funktionen eignen sich für Open Space Büros gut?**

Zu dieser Frage gibt es kein einheitliches Meinungsbild. Manche der Befragten gehen davon aus, dass sich Open Space Büros für alle Tätigkeiten eignen. Manche sind der Meinung, dass sich Open Space für 90 % aller Tätigkeiten eignet.

Andere Befragte schränken dies noch mehr ein. Beispielsweise sollte der Bereich einer Abteilung, in der es um wichtige Entscheidungen geht, nicht in offenen Bereichen untergebracht sein, während die Bereiche, in denen routinemäßige Abläufe stattfinden, durchaus in offenen Bereichen untergebracht sein können.

Aus Sicht der Arbeitspsychologen sind offene Büroräume dann zu befürworten, wenn die Menschen, die dort sitzen, als Gruppe zusammenarbeiten. Die Gruppe muss zahlenmäßig überschaubar sein und muss ein sozial-psychologisches Wir-Gefühl entwickeln.

Aber auch diejenigen, die Open Space Büroumgebungen für alle Funktionen für geeignet halten, verlangen für jeden Mitarbeiter grundsätzlich die Möglichkeit, auch in ruhigen, abgeschlossenen Bereichen wie Think Tanks oder vergleichbaren Räumen arbeiten zu können.

## 1.2 Für welche Funktionen eignen sich Open Space Büros nicht?

Circa zwei Drittel der Befragten sind der Meinung, dass es Funktionen gibt, für die sich Open Space Büros nicht eignen. Genannt werden Tätigkeiten, die große Konzentration erfordern wie z. B. Verträge erstellen oder das Überprüfen von Compliance Vorgängen. Oder für Bereiche, in denen ein großer Anspruch an Vertraulichkeit besteht. Dazu gehören die Bereiche Human Ressources und die Betriebsratsarbeit.

## 1.3 Ist es besser, Hierarchien zu bilden oder alle gleich zu behandeln? Wie ist die Erfahrung mit Führungskräften?

Gemeinsam in der gleichen Büroeinheit

Fast alle Interviewten sind der Meinung, dass Open Space Büros nur dann funktionieren, wenn alle unter den gleichen Bedingungen zusammensitzen. Wobei wiederum ein Teil der Befragten einschränkt, dass es weder für die Mitarbeiter noch für die Führungskraft einfach ist, im gleichen Raum zu sitzen und zu arbeiten.

Einzelzimmer

In zwei Interviews werden zu den Vorteilen auch Nachteile genannt. Sitzt die Führungskraft zusammen mit den Mitarbeitern im gleichen Raum, kann ein starkes Kontrollgefühl unter den Mitarbeitern auftreten. Ebenfalls kann es zu Rollenkonflikten kommen. Dies sind Gründe für ein abgetrenntes Einzelzimmer. Generell hängt es vom Führungsstil und der Persönlichkeit der Führungsperson ab, was besser ist.

## 1.4 Stimmt das Argument, dass in Open Space die Kommunikation besser ist? Gibt es hier Vorzüge gegenüber anderen Büroformen?

Alle Interviewten sind der Meinung, dass die Kommunikation untereinander besser geworden ist. Open Space Büros haben Vorzüge gegenüber anderen Büroformen, z. B. weil Hemmungen, andere um Rat zu fragen, abgebaut werden, oder weil es einfacher ist, den Nachbarn direkt anzusprechen.

Aus Sicht der Arbeitspsychologen stellt sich jedoch die Frage, ob der Mehrwert an Austausch und Kommunikation für jede Aufgabenerfüllung notwendig ist.

## 1.5 Wie sieht es mit der Produktivität aus?

Von allen Befragten wird diese Frage als grundsätzlich schwierig zu beantworten eingestuft, da die Produktivität bei der Büroarbeit schlecht messbar ist. Die Antworten auf diese Frage sind sehr gegensätzlich.

Circa die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer ist der Meinung, dass die Produktivität nicht unbedingt mit neuen Bürolandschaften steigt. Als Messinstrument für die Produktivität ziehen sie die Konzentration heran. Viele Mitarbeiter klagen, dass sie sich aufgrund der größeren Lärmbelastung schlechter konzentrieren können, dass die Fehlerrate zunimmt und dass deswegen die Produktivität nicht steigt.

Diejenigen, die der Meinung sind, dass die Produktivität steigt, gehen von folgenden zwei Voraussetzungen aus: die Arbeitsabläufe müssen stimmen und alle Mitarbeiter müssen die Disziplin haben, sich für Arbeiten, bei denen absolute Ruhe notwendig ist, von ihrem normalen Arbeitsplatz in die Ruhebereiche zurückzuziehen.

## 2. Akzeptanz durch Mitarbeiter

### 2.1 Was wird durch die Beschäftigen angenommen?

Die Auswertung dieser Frage ergibt, dass für Bürobeschäftigte der Wohlfühlfaktor und die Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz von großer Bedeutung ist. Das Büro muss dem Mitarbeiter das Gefühl einer sogenannten „Home Base“<sup>10)</sup> geben.

Sowohl das Ambiente als auch eine akzeptable, überschaubare Größe der offenen Bürolandschaft spielen dafür eine wichtige Rolle.

### 2.2 Was wird von den Beschäftigten abgelehnt?

Abgelehnt werden zu unpersönliche Arbeitsplätze ohne ein gewisses Maß an Privatsphäre und ohne Möglichkeiten, den eigenen Platz zumindest in Teilbereichen individuell zu gestalten.

Abgelehnt werden ebenfalls zu offene, einsichtige Think Tanks, Rückzugs- und Besprechungsräume wegen des „Aquariumeffekts“.

## 3. Schwerpunkt Ausführung

Welche Verbesserungsmöglichkeiten müssen ergriffen werden, damit Open Space Büros für die Mitarbeiter akzeptabel sind?

Dazu gehören die Themen:

### 3.1 Gibt es Probleme mit dem Geräuschpegel in den Büros und wodurch kann dieses Problem gelöst werden?

Bei allen Interviews stellt sich heraus, dass die Lärmbelästigung im Open Space den größten Belästigungs- bzw. Störfaktor darstellt.

Alle Interviewten sind einstimmig der Meinung, dass eine Vielzahl an unterschiedlichen Maßnahmen getroffen werden muss, um die Lärmbelästigung in den Griff zu bekommen.

Abhilfe ist möglich durch:

- Bauliche Maßnahmen
- Zonierungen
- Ausstattung und Möblierung
- Organisatorische Maßnahmen

### 3.2 Gibt es Probleme mit Ablenkung, und wodurch kann dieses Problem gelöst werden? Wie viel Sichtschutz oder Zäsurelemente sind notwendig? Falls es diese überhaupt gibt, welche Höhe müssen sie haben?

Das Problem mit der Ablenkung wird von allen Interviewten gesehen, aber als nicht so grundlegend eingeschätzt wie das Problem mit der akustischen Belastung.

10) Home Base engl. Heimatstandort. In diesem Fall: ein Gefühl von Heimatbasis. In der Bürokonzeptionierung gängiger Begriff.

### 3.3 Was ist bei der Belüftung zu beachten?

Alle Interviewten sind der Meinung, dass eine natürliche Belüftung am günstigsten ist, z. B. durch eine Doppelfassadenkonstruktion. Die natürliche Belüftung in einem Open Space Raum ermöglicht individuellere Lüftungsmöglichkeiten. Bei Klimaanlagen sind die Einstellungen in Open Space Büros wie auch in anderen Büroformen schwer in den Griff zu bekommen. Außerdem ist natürliche Belüftung die kostengünstigste Variante. Es darf aber keinesfalls zu Zugerscheinungen kommen.

### 3.4 Was ist beim Arbeitsplatz zu beachten?

Wie der individuelle Arbeitsplatz gestaltet sein soll, hierzu werden viele Anforderungen genannt. Übereinstimmend werden folgende grundsätzlichen Anforderungen festgestellt:

- Die Tischhöhe muss individuell, elektrisch verstellbar sein. Auch wenn die Mitarbeiter gemeinsam an eine quasi durchgehenden Platte arbeiten. Als Standard sollte es Sitz-/Stehtische geben.
- Das Licht für seinen Schreibtisch muss jeder Mitarbeiter individuell regeln können. Speziell bei älteren Menschen werden die Anforderungen an Beleuchtung größer.
- Jeder braucht einen persönlichen Bereich zum Abstellen seiner eigenen Sachen z. B. Container.
- Größe des Schreibtisch 1,80m/0,90m Einflächenarbeitsplatz mit 3. Ebene, Schreibtische sollen diese Mindestgröße haben, ebenfalls für die Arbeitsplätze, die nur spontan genutzt werden.
- Stehen Schreibtische sich gegenüber, muss eine akustische Trennwand vorhanden sein, gleichzeitig sollte aber Augenkontakt möglich sein.
- Mobile Telefone müssen zum Standard gehören, damit die Mitarbeiter für störende längere oder für vertrauliche Telefonate in einen abgeschlossenen Raum wie den Think Tank gehen können.
- Ebenfalls müssen Laptops zum Standard gehören, damit die Mitarbeiter sich frei entscheiden können, wie (offen oder zurückgezogen) - und wo (am eigenen Schreibtisch oder in Allgemeinzenen) sie arbeiten wollen.

### 3.5 Gibt es Anforderungen an Sichtschutz am Arbeitsplatz?

Wie sich in den Gesprächen ergeben hat, ist optischer Schutz am Arbeitsplatz notwendig, damit sich die Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohlfühlen, aber auch ungestört arbeiten können.

Als besonders wichtig wird die Abgrenzung des Arbeitsplatzes zu Durchgangsbereichen eingeschätzt. Das gilt besonders, wenn hier nicht nur die Mitarbeiter der eigenen Abteilung durchgehen, sondern wenn zusätzlicher Durchgangsverkehr, auch von Mitarbeitern aus anderen Abteilung gegeben ist.

Weiterhin werden Sichtschutzelemente zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen als wesentliche Elemente genannt. Die Schreibtische sollten außerdem im Beinbereich abgeschirmt werden, sowohl von vorne als auch von der Seite, speziell für Frauen (Röcke).

### 3.6 Gibt es Probleme mit der Vertraulichkeit?

Die Befragten sind der Meinung, dass es keine Probleme mit Vertraulichkeit geben muss, weil es hierfür technische Lösungen gibt. Technische Möglichkeiten sind Einschübe bei den Bildschirmen oder spezielle Folien, die auf den Monitor bzw. auch auf Laptop angebracht werden können. Ebenfalls gibt es heute spezielle Monitore.

Für vertrauliche Gespräche können Think Tanks oder Konferenzräume jederzeit genutzt werden. Jedoch dürfen diese Räume nicht als Ganzglasfenster ausgebildet werden. Sonst haben Personen, die vorbeigehen den vollen Einblick z. B. auf Präsentationen. Wichtig ist, dass es bis über die Augenhöhe zumindest einen halbtransparenten Schutz gibt.

Vertraulichkeit kann weiterhin dadurch erreicht werden, dass fast alles per IT versendet wird. Als problematisch wird eingestuft, in großen Büroeinheiten z. B. mit 70 Arbeitsplätzen in einem Raum den Überblick zu behalten, wenn „Eindringlinge oder Firmenfremde herumschnüffeln“.

## 4. Anforderungen an zusätzliche Räume

Die Meinungen der Interviewten sind relativ einheitlich in Hinsicht der zusätzlichen Räume wie Think Tanks, Informelle Treffpunkte, Besprechungsräume.

### 4.1 Think Tank?

Think Tanks<sup>10)</sup>, manchmal auch Work Boxen genannt, sind abgeschlossene kleine Rückzugsräume. Sie in ausreichender Zahl einzuplanen, wird als sehr wichtig eingestuft.

Sie sollen vorwiegend zum ungestörten Arbeiten für die Einzelperson dienen, aber auch zwei Personen ermöglichen, sich dort zu besprechen.

Es muss Think Tanks in ausreichender Anzahl geben, damit lästiges Reservieren und Buchen überflüssig ist.

Die Anzahl der Think Tanks ist immer konkret zu ermitteln. Manche Interviewten empfehlen für 8-10 Mitarbeiter mindestens einen Think Tank.

### 4.2 Informelle Treffpunkte?

Informelle Treffpunkte<sup>11)</sup> sind in neuen Bürokonzepten sogenannte „Marktplätze“ für die informelle Kommunikation oder den Wissensaustausch. Sie müssen immer individuell geplant werden. Idealerweise werden sie in der Nähe der Aufzüge oder der Treppenhäuser geplant. Auf jeden Fall müssen sie getrennt von den Zonen mit Schreibtischarbeitsplätzen untergebracht sein, da sie sonst zu Störfaktoren werden. Sie sollten attraktiv gestaltet sein und die Möglichkeit bieten, dort etwas zu trinken.

Auch sollten sie technisch so ausgestattet sein, dass dort mit einem Laptop gearbeitet werden kann.

10) Think Tanks sind sogenannte Denkerzellen, Rückzugsräume mit besserer Schallisolation, in denen konzentriertes Arbeiten möglich sein soll.

11) Informelle Treffpunkte auch Meeting Points genannt sind Treffpunkte, an denen sich die Mitarbeiter jederzeit spontan treffen können. Teilweise gibt sie auch mit der Möglichkeit, dort ein Getränk zu sich zu nehmen ausgestattet.

#### 4.3 Besprechungsräume?

Vorab muss geklärt werden, wie viel Bedarf an Besprechungsräumen es gibt. Die Zahl hängt auch davon ab, wie viele Mitarbeiter gleichzeitig da sein können. Auf jeden Fall darf der Zugang zu den Besprechungsräumen nicht direkt im Open Space Bereich liegen, um Störungen anderer Mitarbeiter zu vermeiden.

Unterschiedlich sind jedoch die Meinungen, ob Besprechungsräume auch zweckentfremdet als Rückzugsräume – sozusagen als Puffer - genutzt werden können, wenn viele Mitarbeiter gleichzeitig da sind.

#### 4.4 Wie wird das Arbeiten in der offenen Umgebung angenommen? Fühlen sich die Mitarbeiter dabei kontrolliert?

Alle Befragten stellen fest, dass der Umgang mit dieser Büroform und deren Akzeptanz viel mit der Unternehmenskultur zu tun hat. Dabei kann ein Open Space Bürokonzept nicht etwas schaffen, was in der Unternehmenskultur nicht vorhanden ist. Konkret: Wenn die gelebte Unternehmenskultur auf Hierarchien, Bürokratien und Kontrolle setzt, kann durch Open Space Büros nicht offene Kommunikation, Transparenz und Kreativität gefördert werden.

Um den Mitarbeitern das Gefühl zu nehmen, dass sie in offenen Büroflächen mehr beobachtet werden - schon weil sie in den offenen Räumen wesentlich sichtbarer sind – ist deswegen vor der Einführung notwendig, die Rolle der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern noch eindeutiger zu definieren, damit kein Kontrollgefühl aufkommt und die Mitarbeiter in dem neuen System zufrieden sind.

### 5. Bürogebäude

#### 5.1 Welcher Bürogebäudetyp mit welchem Grundriss ist für Open Space eher geeignet bzw. nicht geeignet?

Idealerweise ist ein Bürogebäude gleich für eine Open Space Nutzung zu planen, und zwar von innen nach außen: Dann kann vorab geklärt werden: Welche Bereiche werden gebraucht, wer sitzt dort, welche Nutzung findet statt, wie viel Platz wird gebraucht etc.?

Bestandsgebäude sind für Open Space Lösungen problematischer. Es gibt aber immer Möglichkeiten, diese vernünftig umzubauen. Schwierig wird es bei Anmietung, wenn man nicht umbauen darf.

#### 5.2 Darf Durchgang von anderen Abteilungen stattfinden? Wie viel?

Durchgang durch andere Abteilungen ist nicht sinnvoll. Hauptverkehrswege müssen an den Abteilungen vorbeigehen. Geeignet sind Grundrisse, bei denen wenig Durchgangsverkehr von einer Abteilung durch die andere Abteilung stattfinden muss. Dies sind vorwiegend Baukörper mit zentraler Erschließung.

## 6. Beteiligung

### 6.1 Ist es wichtig, den Betriebsrat zu beteiligen und wenn ja, in welcher Form?

Alle Interviewten sind der Meinung, dass die Beteiligung des Betriebsrats unbedingt notwendig ist und zwar von Anfang an, schon in der ersten Planungsphase. Zur Frage, ob der Betriebsrat in allen Punkten mitentscheiden soll oder kann, sind die Einschätzungen sehr unterschiedlich. Von manchen wird es sehr befürwortet, von manchen in Frage gestellt.

Wichtig ist, dass es auch nach Bezug noch Ansprechpartner gibt, falls Probleme auftreten. Ein regelmäßig tagendes Hausteam, in dem auch der Betriebsrat vertreten ist, wird als sinnvoll empfohlen.

### 6.2 Beteiligung der Mitarbeiter?

Als sehr wichtig wird die ausreichende Information aller Mitarbeiter gesehen. Auch Mitarbeiter zu beteiligen, ist empfehlenswert. Idealerweise wird in der entsprechenden Phase eine User Group gebildet. Wie diese eingebunden wird, wie viel diese Gruppe zu sagen hat oder nicht, hängt von der Kultur eines Landes bzw. des Unternehmens ab.

### 6.3 Sind für Open Space Büros „Spielregeln“ notwendig? Wenn ja, welche?

Open Space gibt den Mitarbeitern mehr Freiheit in der Entscheidung, wo sie arbeiten können. Mitarbeiter haben damit aber auch mehr Verantwortung. Offene Bürostrukturen verlangen vom einzelnen mehr Disziplin und gleichzeitig auch mehr Rücksichtnahme untereinander. Damit es zu keinen Konflikten kommt, müssen unbedingt Regeln des Miteinanders im offenen Bürobereich erarbeitet und eingehalten werden.

## **4. Handlungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene**

### **4.1 Praxisfall - Das Projekt der Deutschen Bahn AG**

#### **4.1.1 Die Diskussionsplattform**

Bei der Deutschen Bahn AG gibt es von Seiten der Unternehmensleitung die Vorgabe, konzernweit ein Open Space Bürosystem einzuführen, wenn neue Standorte bezogen werden bzw. wenn umgezogen wird.

Auf Grund von negativen Rückmeldungen von Mitarbeitern nach Einführung eines ersten Projekts wurde von Seiten der Unternehmensleitung für das nachfolgende Projekt „Standortkonzentration Berlin Bügelbauten“ eine neues zusätzliches Instrument der Mitarbeiterbeteiligung eingeführt. Dabei handelt es sich um ein Informations- und Diskussionsforum, von Seiten der Deutschen Bahn AG als Diskussionsplattform betitelt, das vier Mal in Berlin abgehalten wurde.

Die Diskussionsplattform ist gedacht als regelmäßiges übergeordnetes Instrument, das die bestmögliche Information und die Einbindung der Betriebsräte als Vertreter der Mitarbeiter sicherstellen soll. Die Forum wurde eingerichtet, um einen Dialog mit allen Interessenvertretungen gleichzeitig führen zu können. Ziel ist, dass Projektleitung, Personalmanagement und Betriebsräte gemeinsam daran arbeiten, angemessene Lösungsmöglichkeiten für den jeweiligen Standort in Bezug auf das neue Raumkonzept entwickeln.

Die Plattform widmet sich übergeordneten Themen wie z. B. Akustik. Sie ersetzt nicht die in den einzelnen Gremien durchzuführende formelle gesetzliche Beteiligung der Betriebsräte, Vertrauenspersonen und Schwerbehindertenvertreter.

Für das Projekt Bügelbauten in Berlin, ein Bürogebäude, das über dem Berliner Hauptbahnhof situiert ist, werden von der Deutschen Bahn AG insgesamt 1050 Büroarbeitsplätze neu geplant. Das neue Bürosystem besteht bei diesem Projekt aus einer Mischung aus Open Space Flächen und Einzelräumen.

#### **4.1.2 Ablauf der Diskussionsplattform**

Durchgeführt wurden vier Veranstaltungen, zu denen sämtliche Entscheidungsträger eingeladen wurden. Auf dem Podium waren die Beteiligten die Projektleitung, Organisations- und Büroberater, Vertreter des Personalmanagements und je nach Thema Fachreferenten. Auf der Zuhörerseite Betriebsräte bzw. die gewählten Ausschussvorsitzenden, Vertreter der Gewerkschaft, Berater der Betriebsräte und Schwerbehindertenvertreter.

Insgesamt gab es vier Veranstaltungen zu folgenden Themen:

- Diskussionsrunde zum DB Bürokonzept mit vorausgegangener Besichtigung der Musterfläche
- Akustik
- Mobiliarkonzept
- Vertraulichkeit und Verhalten.

Die Organisation und die Einladung zu diesen vier Veranstaltungen, deren Zeitrahmen jeweils auf circa 2 Stunden festgelegt war, erfolgten von Seiten der Unternehmensleitung. Die Veranstaltungen liefen zeitlich parallel zum Planungsprozess. Von jeder Veranstaltung wurde ein Protokoll gefertigt und an alle Beteiligten verschickt.

Bei den Veranstaltungen wurde jede sachliche Frage der Interessenvertretungen mitgeschrieben und auch beantwortet.

## **4.2 Bewertung der ersten Plattform**

Um die Diskussionsplattform als neues Verfahren der Mitarbeitereinbindung beurteilen zu können, wurden für diese Studie sowohl mit dem verantwortlichen Projektleiter für die Einführung des Open Space Systems in Berlin als auch mit der Betriebsratsvorsitzenden der DB Services Immobilien GmbH jeweils Interviews geführt. Die DB Services Immobilien GmbH hat in dem Bürogebäude Bügelbauten neue Büroarbeitsplätze bezogen.

Die Fragen für das Interview wurden auf Basis des für die Studie entwickelten Leitfadens zusammengestellt. Beide Interviewten erhielten annähernd dieselben Fragen.

### **4.2.1 Gesamteinschätzung der Interviewten**

Beide Interviewten schätzen die Plattform als sehr sinnvoll ein, sowohl als ein Beitrag zu einem gutem partizipativen Planungsprozess als auch als Ergänzung zur regulären Mitarbeiterbeteiligung nach BetrVG. Ebenfalls sehen die Interviewten, dass die Plattform zum kulturellen Wandel des Unternehmens beiträgt.

Sowohl für die Projektleitung als auch für die Mitarbeitervertreter stellt sie eine weiterführende Informationsquelle dar. Alle Beteiligten haben damit den gleichen Informationsstand für die übergeordneten Themen und auch ausreichende Informationen zusätzlich zum generellen Beteiligungsprozess. Die Plattform bietet damit die Möglichkeit für einen größeren Konsens bei der Ergebnisfindung.

Von keiner Seite wurde die Plattform als reine Symbolveranstaltung wahrgenommen. Die Ergebnisse aus dem Beteiligungsprozess werden als zufriedenstellend eingeschätzt.

Ebenfalls wird von beiden Seiten befürwortet, dass auch Fachleute zu Einzelthemen wie Akustik und Möblierung vorgetragen haben. Die Vorträge sollten aber nicht zu fachspezifisch gehalten werden und mehr Praxisbeispiele enthalten.

### **4.2.2 Vorteile für die Projektleitung**

Für die Projektleitung ist die Plattform eine Chance, sich insgesamt ein Bild über die Stimmungslage zu machen und über den Informationsaustausch weitere Anregungen zu erhalten. Ebenfalls ist sie eine Herausforderung, sich auf Sachthemen ausführlicher vorzubereiten.

### **4.2.3 Vorteile für die Mitarbeitervertretung**

Für die Mitarbeitervertretung bietet die Plattform zusätzliche Möglichkeiten der Mitsprache, Kritik zu äußern und die Ansichten der anderen Vertreter kennenzulernen und einzuschätzen. Sie ist unter anderem auch eine Möglichkeit, gehört zu werden, wobei die Einschränkung genannt wird, dass nicht sämtliche Forderungen, die gestellt wurden, bei dem Projekt erfüllt worden sind. Zum Beispiel gab es von Betriebsratsseite die Forderung nach höherem Sichtschutz zu den Durchgangsbereichen. Dieses Anliegen wurde nicht erfüllt.

#### **4.2.4 Inhaltliche Optimierungsmöglichkeiten**

Von Seiten der Projektleitung werden mehr fachspezifische Fragen aus dem Publikum gewünscht.

Inhaltlich waren die Veranstaltungen für die Mitarbeitervertreter teilweise schwierig zu verstehen. Sie waren erst durch spätere unterstützende Aufklärung der Fachberater besser nachvollziehbar.

Von Seiten der Mitarbeitervertreter sollte es mindestens zwei weitere Veranstaltungen geben:

- Eine zum Thema Kommunikation. Eine Veranstaltung mit diesem Thema war trotz Anfrage nicht angeboten worden. Der Wunsch für diese weitere Veranstaltung basierte darauf, dass die Einführung des neuen Bürokonzepts unter anderem mit der Verbesserung der Kommunikation begründet wird. Die Mitarbeitervertreter sind der Meinung, dass zum zukünftigen Umgang mit der Kommunikation genauere Erläuterungen notwendig sind.
- Eine weitere Veranstaltung für die Bereiche der Arbeitsumgebung, die anders als in den alten Büros zukünftig nicht mehr individuell regulierbar sind: z.B. Steuerung der Temperatur/ Raumklima, Licht, Blendung und Sonnenschutz.

#### **4.2.5 Organisatorische Optimierungsmöglichkeiten**

Die Mitarbeitervertreter sehen bei der Organisation der Plattform Verbesserungspotential. Speziell bei den Fachvorträgen sind die Protokolle zu wenig verständlich. Betriebsräte, die nicht bei einer Veranstaltung der Plattform dabei waren, können die Unterlagen nur schwer verstehen. Unter Optimierungsaspekten sollten Unterlagen - weil sie sehr fachspezifisch sind - möglichst zeitnah verschickt werden.

Weiterer Optimierungsbedarf besteht in Hinsicht Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Termine.

#### **4.2.6 Beteiligte**

Die Projektleitungs- wie auch die Betriebsratsseite sind der Meinung, dass die Plattform die richtigen Adressaten erreicht hat. Seitens der Projektleitung wird aber die Problematik gesehen, dass es bei den Fachthemen ein gewisses Ungleichgewicht zwischen dem Publikum und dem Podium gibt.

Aus Sicht der Betriebsräte ist es schon möglich, mitzusprechen unter der Voraussetzung, dass der Betriebsrat auf jeden Fall seine Rechte kennen und richtig anzuwenden wissen muss, vor allem die Mitbestimmungsrechte. Der Betriebsrat muss aber für die Beurteilung der Büroplanung einen Berater hinzuziehen, damit er auf Augenhöhe über das Bürokonzept mitentscheiden kann. Denn nur mit Hilfe der externen Beratung konnte er manche Aussagen der Fachingenieure auf dem Podium besser nachvollziehen.

## **5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Aus den für diese Studie geführten Interviews mit Mitarbeiter, Führungskräften, Betriebsräten und Organisationsplaner werden folgende grundlegende Erkenntnisse deutlich:

- A) Mit der Umstellung von Zellenbüros auf offene Bürolandschaften ist mehr als ein räumlicher Umzug oder das Entfernen von Bürotrennwänden verbunden.**

### Grundvoraussetzung: die richtige Unternehmenskultur

In den Gesprächen hat sich immer wieder herauskristallisiert, dass die Umstellung auf Open Space nicht nur ein Umzug in neue Büroräume ohne interne Trennwände bedeutet. Von Seiten aller Befragten wird festgestellt, dass der Umgang mit dieser Büroform und deren Akzeptanz viel mit der Unternehmenskultur zu tun hat. Es wird als falscher Ansatz gesehen, über das Bürokonzept Defizite der Unternehmenskultur auszugleichen oder mit offenen Büros das Unternehmen zu modernisieren. Mit der Umstellung auf das neue Bürosystem Open Space ist ein fundamentaler Veränderungsprozess verbunden hin zu einer anderen Führungskultur. Die Veränderung des Führungsverhaltens ist wesentlich, damit die Mitarbeiter sich in der neuen Büroumgebung nicht mehr kontrolliert fühlen.

Häufig wird die Einführung von Open Space Büros mit dem Argument begründet, dass das Unternehmen bereits in anderen Ländern Open Space Büros eingeführt hat und dass dieses System dort funktioniert. Damit stehen die Unternehmen unter Druck, dasselbe System auch in ihrer Organisation in Deutschland einzuführen. Ein Problem, das vor allem bei international agierenden Unternehmen auftreten kann. Kommt die Vorgabe für die Einführung von Open Space aus der Zentrale außerhalb Deutschlands, so ist das neue Bürokonzept auf jeden Fall auf die hier verbreiteten kulturellen Faktoren und Normen zu überprüfen. Denn in den Interviews wird auch deutlich, dass Unternehmens- und Organisationskultur und die spezifische Landeskultur nicht immer zusammenpassen.

### Grundvoraussetzung: eine Analyse der Funktionen

Neben der Anpassung der Unternehmenskultur ist vor Umstellung auf offene Büros unbedingt eine Analyse durchzuführen, welche Tätigkeiten sich für Arbeiten im offenen Bereich eignen. Die Antworten aus den Interviews, welche Bereiche und Funktionen besser und welche weniger für Open Space Büros geeignet sind, waren nicht eindeutig. Insofern sollte dies immer für das Unternehmen im Einzelnen geprüft werden.

### Grundvoraussetzung: Überprüfung des Bürogebäudes

Auch muss eine Überprüfung des Bürogebäude(-grundrisses) stattfinden. Nicht alle Grundrisse eignen sich für Open Space Büroflächen. Zum Beispiel sind Gebäude, deren Grundrisse viel Durchgangsverkehr verursachen, nicht unbedingt dafür geeignet. Dies führt zu besonderen Schwierigkeiten, wenn Entscheidungen in den Zentralen fallen und an allen Standort umgesetzt werden sollen. Es ist zwar möglich, fast alle Grundrisse umzubauen, aber oftmals nur zu hohen Kosten. Bei angemieteten Gebäuden ist ein Umbau oftmals nicht möglich.

- B) Es gibt keine generelle Ablehnung von offenen Büroräumen; alle Befragten kommen zu dem Schluss, dass es vielmehr eine Frage der qualitativen Ausführung und Gestaltung der Räume und der einzelnen Arbeitsplätze ist.**

Qualitativen Ausführung und Gestaltung der Räume

Arbeiten in offenen Büroräumen ist durchaus möglich. Dies wird in einem Interview deutlich, in dem Betriebsräte die Gestaltung der Großraumbüros, in denen seit 25 Jahren an ihrem Standort gearbeitet wird, mit ihren modernisierten Open Space Büros vergleichen. Im Herbst 2010 wurde für die ersten 350 Mitarbeiter an diesem Standort das neue Office Konzept umgesetzt. In diesem Zusammenhang wurden auch die Büroräume räumlich umgestaltet, entkernt, Think Tanks und offene Teeküchen als Meeting Points in die Büroflächen integriert. Anstelle der bislang am Arbeitsplatz untergebrachten Ablagemöbel (halbhohe Schränke) gibt es nun nur noch zentrale Elemente für die Archivierung. Bislang waren die Mitarbeiter zufrieden mit dem Arbeiten im Großraum. Nun stellen sie jedoch fest, dass sie sich im neuen Open Space wesentlich schlechter konzentrieren können. Seit der Veränderung und Entkernung der Büroräume, und damit verbunden der schlechteren Akustik, dem engeren Zusammensitzen und vielen Neuerungen ist es an den Arbeitsplätzen wesentlich lauter und die Ablenkung größer.

Richtige Gestaltung von Arbeitsplätzen

Wie sich in den Interviews ergeben hat, führen falsch konzipierte Open Space Räume zu Störungen bei der Arbeit. Um so wichtiger sind detaillierte Konzepte. Es ist eine große Herausforderung, in neuen Bürolandschaften den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass der Mitarbeiter einerseits nicht zu stark abgeschottet wird, ihm aber gleichzeitig Ruhe für konzentriertes Arbeiten gegönnt wird. Eine ganzheitliche Betrachtung und die entsprechende Planung können dazu beitragen, dass Störungen von Mitarbeitern unterbleiben oder zumindest gemindert werden. Da die akustische Belastung in offenen Bürolandschaften gegenüber Zellenbüros wesentlich höher ist, sind viele abgestimmte Maßnahmen notwendig, wenn Kommunikation und ungestörtes Arbeiten gleichzeitig stattfinden soll.

Gerade deshalb sind die Vorgaben in einem Unternehmen, einheitliche Standards für einen Arbeitsplatztyp durchgehend an allen Standorten einzuführen, sehr kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls abzulehnen.

Über die Ausgestaltung des Büroarbeitsplatzes wird dem Mitarbeiter auch ein Wertschätzungsgefühl vermittelt. Gleichzeitig muss er ein gewisses Gefühl von Vertrautheit bekommen. Dabei ist zu beachten, dass speziell die Mitarbeiter, die ihren gewohnten Arbeitsplatz (nach vielen Jahren) im Zellenbüro aufgeben, sich mit der Umstellung und Akzeptanz schwerer tun. Sie brauchen Möglichkeiten, sich mit ihrem neuen Arbeitsplatz zu identifizieren.

- C) Die Einbindung der Mitarbeiter oder ihrer Interessenvertreter ist unabdinglich.**

Weitere Möglichkeiten der Mitsprachen für Betriebsräte

Gesetzliche Bestimmungen bieten die Basis für proaktives Handeln der Arbeitnehmervertretungen bei Veränderung des Büroarbeitsplatzes. Wie sich in den Interviews ergeben hat, wird von allen Seiten eine starke Mitarbeitereinbindung befürwortet.

12) Vgl. Stadler, Silke: Die Einführung neuer Bürokonzepte und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten – Studie am Beispiel von sechs Unternehmen im Münchner Raum. Studie Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2007. S. 26-28

Anhand des Praxisbeispiels bei der Deutschen Bahn AG zeigt sich ebenfalls, dass es sehr sinnvoll ist, wenn über den gesetzlichen Beteiligungsprozess hinaus weitere Maßnahmen gefordert werden, die Mitarbeiter über ihre Betriebsräte in den Planungsprozess mit einzubinden. Wie in dem Beispiel deutlich wird, profitieren davon ebenfalls diejenigen, die das Projekt planen und durchführen.

Ausführliche Beratung ist jedoch notwendig, wenn Fachfremde bei diesem Thema mitdiskutieren wollen. Büroplanung ist ein Spezialgebiet. Wie die interviewten Betriebsräte feststellen, ist die Beschäftigung damit sehr arbeitsintensiv.

#### Die Betriebsvereinbarung

Die Mitarbeitervertreter sollten am Ende des Planungsprozesses auf jeden Fall fordern, dass eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wird. Diese muss detailliert auf die Situation am Standort abgestimmt sein und darf nicht nur pauschal für alle Standorte das ganze Unternehmen formuliert sein. Dies ist auch wichtig, damit die erreichten Standards nicht verändert werden zum Beispiel durch Nachverdichtungen der Arbeitsplätze.

### D) Der Trend zu der neuen Büroform Open Space setzt sich fort.

Ob es sich bei Open Space Büros um eine Modeerscheinung handelt oder um eine langfristig sinnvolle, leistungssteigernde Büroform, ist derzeit nicht abschließend zu beantworten. Im Rahmen der Interviews hat sich aber herausgestellt, dass Unternehmen wie die Siemens AG, die Deutsche Bahn AG oder Vodafone D2 GmbH bei Umbau und Neubezug an jedem Standort in Deutschland zukünftig einheitlich alle Büros nach den neuen Konzepten einrichten wollen. Es ist davon auszugehen, dass andere international tätige Unternehmen, sich diesem Trend in Deutschland anschließen werden.

Die Frage, wie sich das Arbeiten in Open Space Büros längerfristig auf die Mitarbeiter auswirkt, ist nicht geklärt. Vor dem Hintergrund, dass sich der Trend zu Open Space Büros fortsetzt, muss dieser Frage mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht werden, vor allem in Anbetracht der Zunahme der psychischen Erkrankungen in den letzten Jahren. Nach dem Jahresbericht der Betriebskrankenkassen 2010 nehmen diese in den letzten Jahren stark zu und stellen heute eine der Hauptursachen für krankheitsbedingte Fehltage da.

Weiterer Forschungsbedarf besteht auch in der Frage der Produktivität. Hier fehlt der inter-nationale Vergleich. In anderen Ländern finden sich offene Büroformen zwar viel häufiger. Bei den Interviews wird aber in Frage gestellt, ob die Mitarbeiter dort genauso produktiv sind wie in Deutschland.

Übereinstimmend sind viele Interviewte der Meinung, dass weitergehende Forschungen und umfangreichere vergleichende Untersuchungen fehlen. Grundsätzlich basieren alle Aussagen dieser Studie auf persönlichen subjektiven Erfahrungen. Auf viele Fragen werden aber tendenziell ähnliche Antworten gegeben.

13) Ließmann, Janett: Psychische Erkrankungen in der Erwerbsbevölkerung. In: BKK Gesundheitsreport 2010 - Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft. BKK Bundesverband (Hrsg.). Berlin 2010. S. 10.

## **Literaturverzeichnis**

büro-forum im bso Verband - Büro,- Sitz- und Objektmöbel e.V. www.bueroforum.de/de/planen/bueroraumformen/ grossraum-büro/ Wiesbaden 2011.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg): Wohlbefinden im Büro – Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit. 7. Auflage, Dortmund 2010.

Cushman & Wakefield: Studie European Landlord & Tenant Survey 2009. In: www.cushwake.co.uk/cwglobal/jsp/newsDetail.jsp?Country=DE&Language=DE&repId=c2350002p. Frankfurt 2009.

DIN 18041 "Hörsamkeit in kleinen und mittelgroßen Räumen". Ausgabe Mai 2004.

Gebele Niklas, Morling Katja, Rau Renate, Rösler Ulrike: Untersuchung arbeitsbedingter Ursachen für das Auftreten von depressiven Störungen. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg): 1. Auflage. Dortmund 2010.

Herbig Britta, Glaser Jürgen: 10. Kreativität und Gesundheit – Bessere Arbeitsgestaltung fördert Leistung und Innovation im Büro. In: büro-forum (Hrsg.). Wiesbaden 2009.

Hilge Catja, Nocke Christian: 8. Raumakustik, Akustische Bedingungen am Arbeitsplatz effektiv gestalten. In: büro-forum (Hrsg.). Wiesbaden 2008.

Ließmann Janett: Psychische Erkrankungen in der Erwerbsbevölkerung. In: BKK Gesundheitsreport 2010 - Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft. BKK Bundesverband (Hrsg.). Berlin 2010. S. 107 –115.

Martin, Peter: Fallbeispiele: Neue Konzepte zur Flexibilisierung der Büroarbeit. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf 2007.

Meinig, Melanie: Vertikale versus Urban Sprawl - Neubau Hauptverwaltung Süddeutscher Verlag, München. In: industrieBAU 1/09. S. 18-23.

Meis Markus, Klink Karin: 11. Schall- und Lärmwirkung, Grundlagen des Hörens, Schallwirkungen und Maßnahmen im Büroumfeld. In: büro-forum (Hrsg.). Wiesbaden 2010.

Siemens AG (Hrsg): Paradigm Shift. Siemens Office. München 2010

Stadler, Silke: Die Einführung neuer Bürokonzepte und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten – Studie am Beispiel von sechs Unternehmen im Münchner Raum. Studie Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2007.

Van Uffelen Chris: offices – büros. Leipzig 2010. 1.Auflage.

Walden, Rotraud: Architekturpsychologie: Schule, Hochschule und Bürogebäude der Zukunft. Lengerich 2008.

Wissenschaftliches Institut der AOK: Pressemitteilung Fehlzeitenreport 2009. Krankenstand erneut gestiegen – Psychische Erkrankungen verursachen die längsten Ausfallzeiten. Berlin, 5. November 2009.