ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Ciesla, Christina

Research Report

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

iwp Schriftenreihe der FOM, No. 4

Provided in Cooperation with:
iwp Institut für Wirtschaftspsychologie, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Suggested Citation: Ciesla, Christina (2020) : Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?, iwp Schriftenreihe der FOM, No. 4, ISBN 978-3-89275-167-0, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/233892

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

iwp Schriftenreihe

Band 4

Silke Surma / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

~

Christina Ciesla

FOM Hochschule
iwp
Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Christina Ciesla

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 4

Essen 2020

ISBN (Print) 978-3-89275-166-3 ISSN (Print) 2569-0876
ISBN (eBook) 978-3-89275-167-0 ISSN (eBook) 2569-0884

Dieses Werk wird herausgegeben vom iwp Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2020 by

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

Prof. Dr. Silke Surma / Prof. Dr. Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Christina Ciesla (Autorin)

Autorinnenkontakt:

Christina Cielsa
E-Mail: cjc.ciesla@gmx.de

Vorwort

Open Space Büroflächen sind „in“. Viele Unternehmen erhoffen sich von der Umstellung auf diese Büroform eine Verbesserung der interaktiven Prozesse zwischen den Mitarbeitenden und letztlich auch eine Steigerung der Mitarbeitendenmotivation und der Bindung an das Unternehmen.

Doch wie erleben Mitarbeitende die Arbeitssituation im Open Space konkret?

Dieser Frage widmet sich Frau Ciesla in ihrer Bachelorthesis „Open Space Büroflächen - moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?“

Um die unterschiedlichen Facetten und Wirkzusammenhänge der Arbeitssituation im Open Space abbilden zu können, hat die Autorin ein qualitatives Design gewählt.

Die vorliegende Arbeit zeichnet sich zum einen durch die differenzierte und fundierte Darstellung des arbeitspsychologischen Forschungsstandes im Themenfeld „Arbeiten in verschiedenen Büroformen“ und zum anderen durch die kompetente methodische Umsetzung des empirischen Vorgehens aus.

Die Arbeit von Frau Ciesla ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie konkrete Fragestellungen aus der Praxis mit Hilfe der qualitativen Sozialforschung „phänomenologisch“ analysiert und abgebildet werden können.

Wir freuen uns sehr, mit der Thesis von Frau Ciesla, als vierten Band der iwp Schriftenreihe, die erste qualitative Forschungsarbeit veröffentlichen zu können, die als Best Practice Beispiel hoffentlich viele weitere gelungene qualitative empirische Arbeiten inspirieren wird.

Essen, im Dezember 2020

Prof. Dr. Silke Surma
Professorin für Wirtschafts-psychologie an der FOM Hochschule Essen

Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück
Direktorin des iwp Institut für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule

Herausgeberschaft

Silke Surma

Silke Surma ist Diplom Psychologin und studierte an der Ruhr-Universität Bochum Psychologie mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie, Arbeitswissenschaften und Neuropsychologie. Ihr Forschungsinteresse richtet sich auf arbeitsbedingte psychische Belastungen und Beanspruchungen, insbesondere auf die Bewältigung von kritischen Kundenkontakten. Silke Surma ist seit 2016 Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und ist Mitglied des Instituts für Wirtschaftspsychologie und des KCQF KompetenzCentrums für Qualitative Forschung. Nebenberuflich führt Sie Mitarbeiterbefragungen und Organisationsanalysen durch und ist als Beraterin und Mediatorin tätig.

Sandra Sülzenbrück

Sandra Sülzenbrück war nach ihrem Studium der Psychologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena wissenschaftliche Mitarbeiterin und Nachwuchsgruppenleiterin am IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund und forschte dort im Bereich der kognitiven Ergonomie. Sie promovierte an der TU Dortmund und habilitierte an der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen, von der ihr auch die „Venia legendi“ für das Fach Psychologie verliehen wurde. Seit 2014 ist Frau Sülzenbrück Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. habil. Sebastian Sauer leitet sie das iwp Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM. Nebenberuflich ist sie als systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin tätig.

Autorin

Christina Ciesla studierte im Bachelor Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule in Essen. Zu Beginn des Studiums arbeitete sie als studentische Hilfskraft in der Datenanalyse bei Clickworker GmbH. Anschließend begann sie neben dem Studium eine Ausbildung bei der FUNKE Mediengruppe zur Medienkauffrau in Digital und Print. Dort konnte sie die ersten Erfahrungen mit dem Konzept Open Space sammeln. Derzeit studiert sie im Masterstudiengang Wirtschaftspsychologie und Beratung an der FOM Hochschule in Essen und trat nach ihrer abgeschlossenen Ausbildung eine Stelle als Werkstudentin in der Personalentwicklung und Ausbildung bei ifm electronic an.

Abstract

Das Trendkonzept Open Space zeichnet sich durch seine Offenheit und den damit verbundenen Loft-Charakter aus. Alle Mitarbeitenden sitzen zusammen auf einer Fläche, die lediglich durch niedrige Schränke oder Pflanzen unterteilt ist. Charakteristisch für Open Space sind die räumlichen Möglichkeiten für verschiedene Arbeitssituationen, denn neben dem eigenen Schreibtisch gibt es noch weitere Arbeitsorte für Stillarbeit oder Teamarbeit.

In dieser Bachelorarbeit soll das Phänomen Open Space qualitativ untersucht werden. Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden, welche Vorteile und Nachteile Open Space Büroflächen für die Mitarbeitenden bieten und wie das subjektive Erleben der Mitarbeitenden gegenüber dieser Bürofläche ist. Um diese Fragestellung zu untersuchen, wurden mit Mitarbeitenden von fünf deutschen Unternehmen problemzentrierte Interviews nach Witzel (1989) geführt. Vier von fünf Teilnehmenden arbeiten in einem Open Space Büro und ein Teilnehmender konzipiert diese als Architekt für andere Unternehmen. Die Interviews wurden nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Hierfür wurden zunächst deduktive Kategorien aufgestellt und anschließend folgte die strukturierte Inhaltsanalyse, die zudem induktive Kategorien hervorgebracht hat.

Die Auswertungen haben gezeigt, dass die Kommunikation, der Zusammenhalt der Gruppe sowie flache Hierarchien durch das Konzept Open Space gefördert werden können. Voraussetzung hierfür ist, dass die Unternehmenskultur und die Führungskräfte bereit für das offene und flexible Arbeiten sind. Dennoch kann diese Art von Büro ein großer Belastungsfaktor für die Mitarbeitenden auf Grund erhöhter Lautstärke und häufigen Arbeitsunterbrechungen sein.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis XIII

Tabellenverzeichnis XIII

Abkürzungsverzeichnis XIV

1 Einleitung 1

2 Theoretischer Hintergrund und Forschungsstand 4

2.1 Definition Open Space 4

2.2 Abgrenzung zum Großraumbüro 5

2.3 Empirischer Forschungsstand zu Bürokonzepten 6

3 Fragestellung und Untersuchungsmethode 25

3.1 Methodologische Prinzipien qualitativer Sozialforschung 25

3.2 Falldarstellung 26

3.3 Fragestellung 27

4 Datenerhebung 29

4.1 Rekrutierung der Teilnehmenden / Sampling 30

4.2 Instrumente der Datenerhebung 31

4.2.1 Das problemzentrierte Interview 31

4.2.2 Entwicklung des Leitfadens 33

4.3 Interviewumfeld 35

4.4 Interviewverlauf 35

4.5 Tonbandaufnahme und Postskriptum 37

5 Datenauswertung 38

5.1 Transkriptum 38

5.2 Bestimmung der Analyseeinheit 39

5.3 Instrumente der Datenauswertung....40
5.4 Die qualitative Inhaltsanalyse: Kategorienbildung....40
6 Auswertung....45
6.1 Sampling....45
6.2 Auswertungsergebnisse....45
6.2.1 Begründung für Open Space....45
6.2.2 Einführungsprozess von Open Space und Hilfestellung vom Unternehmen....48
6.2.3 Auswirkung von Open Space....54
6.2.4 Änderungswünsche....81
7 Diskussion....85
7.1 Inhaltliche Diskussion....85
7.2 Methodische Diskussion....90
Literaturverzeichnis....98
Bildverzeichnis....102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. In welcher der folgenden Büroformen arbeiten Sie? 1
Abbildung 2. Zugang zu alternativen Kommunikationsbereichen 7
Abbildung 3. Tätigkeiten im Verlauf eines Arbeitstages..... 8
Abbildung 4. Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit der Büroumgebung..... 10
Abbildung 5. Allgemeine Zufriedenheit mit der Büroumgebung im Vergleich zur Büroform..... 11
Abbildung 6. Aktuelle und zukünftige Büroformen in den Unternehmen..... 17
Abbildung 7. Open Space Ziele 19
Abbildung 8. Sociometric badge..... 20
Abbildung 9. Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews..... 33
Abbildung 10. Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung..... 42
Abbildung 11. Zusammenfassung der wichtigsten Auswertungsergebnisse..... 84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Einschätzung des Geräuschpegels am Arbeitsplatz.... 13
Tabelle 2. Ausschnitt aus der Auswertung der Hauptkategorie Gestaltungsfreiraum..... 44

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
ca.	circa
et al.	und andere
Hrsg.	Herausgeber
IAO	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
Kap.	Kapitel
S.	Seite
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
Verl.	Verlag
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Open Space ist das neue Büro Raumkonzept, welches einige große internationale Unternehmen wie Facebook und Google, aber und auch deutsche Konzerne wie Vodafone und Daimler, bereits in ihren Hauptstandorten umgesetzt haben (Christensen, 2016; manager magazin, 2016; Waber, 2018; Waldbröl, 2017). In Deutschland ist das Konzept noch nicht weit verbreitet. 2017 haben gerade einmal 4 % von 7.500 Befragten angegeben, in einem flexiblen Arbeitskonzept zu arbeiten (siehe Abb. 1).

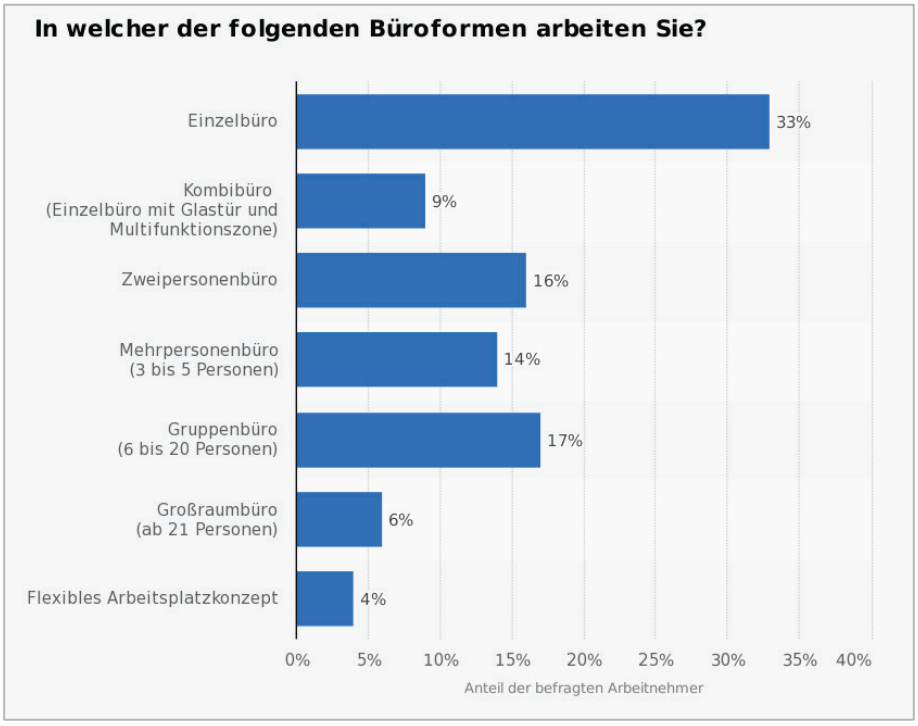

Abbildung 1. In welcher der folgenden Büroformen arbeiten Sie? (Spiegel, 2019).

Entgegen der geringen Verbreitung ist diese Bürolandschaft sehr beliebt bei den Nachwuchskräften, wie eine Conjoint-Analyse nachweisen konnte (Radermacher, Schneider, Iseke, & Tebbe, 2017). Für Unternehmen steht bei der Umsetzung von Open Space im Vordergrund,

die Kommunikations- und Kooperationsprozesse zu fördern sowie Kosten einzusparen (Kratzer, 2017).

Mit diesem Trendbürokonzept haben sich bereits einige Studien beschäftigt und untersucht, ob die Beliebtheit des Konzeptes gerechtfertigt ist. Beispielsweise sagt eine Harvard-Studie von Bernstein und Turban (2018) aus, dass die Open Space Büros vor allem die digitale Kommunikation fördern, statt der gewünschten Face-to-Face-Interaktion.

Der Produktdesigner von Facebook, Tanner Christensen, hat die zentrale Fragestellung, die bei Open Space Konzepten aufkommt, wie folgt zusammengefasst: „You'll inevitably run up against the question of whether open office floor plans with their enormous, shared, cubicle-free layouts hinder or boost collaboration and creativity." (Christensen, 2016). Auf Grund dieser Aussage heraus sowie der aktuellen Entwicklung, dass Open Space Konzepte immer mehr an Bedeutung zunehmen, stellt sich nun folgende Forschungsfrage, welche in dieser Bachelorarbeit untersucht werden soll:

„Welche Vor- und Nachteile bieten die Open Space Büroflächen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?"

Um dieser Frage nachzugehen, soll explorativ, mit Hilfe von problemzentrierten Interviews, das Konzept Open Space untersucht werden. Dafür werden Mitarbeitende aus vier verschiedenen Unternehmen interviewt, die in Open Space Büros arbeiten. Außerdem wird ein Interview mit einer Unternehmensberatung geführt, die Open Space Konzepte erstellen und durchführen. Die Datenauswertung erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Ziel dieser Arbeit ist es, das Phänomen Open Space zu verstehen und seine Vor- und Nachteile für Unternehmen und Mitarbeitende darzustellen.

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird zu Beginn das Open Space Büro definiert und gegenüber dem Großraumbüro abgegrenzt. Es werden relevante empirische Untersuchungen zum Thema Bürokonzepte vorgestellt (Kap. 2.4). Das methodische Vorgehen, sowie die Vorstellung

der Fallanalysen und der Fragestellung erfolgen in Kapitel drei. Anschließend werden das Sampling und die Instrumente der Datenerhebung beschrieben (Kap. 4). Im fünften Kapitel werden das Transkriptionsverfahren und das Instrument der Datenauswertung, die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, erläutert. Die Aufbereitung und Analyse der Ergebnisse werden anschließend vorgestellt (Kap. 6). Im letzten Kapitel werden die Resultate sowie das methodische Vorgehen kritisch hinterfragt.

2 Theoretischer Hintergrund und Forschungsstand

Um das Bürokonzept Open Space untersuchen zu können, wird der Begriff zunächst definiert und gegenüber dem Konzept Großraumbüro abgegrenzt. Anschließend folgen empirische Studien zum Thema Bürogestaltung. Daraufhin wird der aktuelle Forschungsstand zu Großraumbüros sowie zu Open Space vorgestellt.

2.1 Definition Open Space

Das Open Space Büro wird als Weiterentwicklung von Multi Space Konzepten angesehen. Multi Space Büros sind in unterschiedliche Zonen gegliedert. Es gibt die Zonen für ruhigeres Arbeit und die Zonen zum Austauschen (Klaffke, 2016).

Das Open Space Büro wurde in Skandinavien und in den Niederlanden entwickelt. Erst seit 30 Jahren ist das Konzept auch vermehrt in Deutschland zu finden (Kohlert, 2016). Open Space Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass die feste Zuordnung von Mitarbeitenden und Arbeitsplatz aufgehoben ist. Getrennte Büros sind nicht mehr vorhanden. Sie sind sogenannten Gemeinschaftszonen gewichen (Petendra, 2015). Die Arbeitnehmer, die der gleichen Arbeitsgruppe oder Abteilung angehören, befinden sich auf der Fläche physisch zusammen. Die Gruppen werden beispielsweise durch Schränke, Regale oder Pflanzen räumlich voneinander getrennt (McCormick & Sanders, 1982).

Die Räume besitzen Loft-Charakter und strahlen Offenheit aus. Das unterstützt vor allem das Netzwerken. Darüber hinaus kann das Büro durch das Entfernen von Innenwänden schnell und kostengünstig konfiguriert und an die Anforderungen der Organisation angepasst werden (Hedge, 1982).

Je nach Arbeitsaktivität gibt es unterschiedliche Arten von Arbeitsplätzen. Es kann Denkerzellen, Lounge Bereiche, abgetrennte Räume wie Thinktanks (schallisolierte, gläserne Räume) oder

Konferenzräume geben, die unter anderem als Rückzugsort dienen können. Die meisten dieser Arbeitsplätze sind frei verfügbar, andere müssen gebucht werden (Kohlert, 2016).

Für die Konzeptionierung eines Open Space Büros müssen drei Bedingungen eingehalten werden: Das Büro müsste vorwiegend papierarm organisiert sein. Es muss Spinde oder Container geben, in denen die Mitarbeitenden ihre privaten Sachen und ihre Arbeitsmittel unterbringen können. Dafür bieten sich zentrale Anlaufstellen an, in denen auch Postfächer und Telefonladestationen untergebracht werden können. Des Weiteren wird ein hoher technologischer Standard benötigt. Beispielsweise sollten die Telefone personengebunden und schnurlos sein (Eisele & Staniek, 2005).

2.2 Abgrenzung zum Großraumbüro

Charakteristisch für Großraumbüros ist eine große Grundfläche, auf der die Arbeitsplätze variabel angeordnet werden können. Mit Hilfe von Raumgliederungssystemen kann die Bürofläche relativ flexibel an neue Gegebenheiten angepasst werden. Als Unterteilungsmöglichkeit können beispielsweise Stellwände, Schränke oder Pflanzen dienen (Bullinger, 2000).

Kohlert (2016) beschreibt die Merkmale eines Großraumbüros wie folgt: „Charakteristisch für das Großraumbüro ist der weitestgehend stützenfreie Raum, der extrem rationell durchorganisiert ist und sich so, bei minimalem Platzbedarf des Einzelnen, durch eine starke Multifunktionalität auszeichnet.“, (S. 125).

Zwar gleichen sich das Open Space- und das Großraumbüro in ihrer Offenheit und Flexibilität, dennoch gibt es einen entscheidenden Unterschied: der Umgang mit der Privatsphäre der Mitarbeitenden. Ein großer Kritikpunkt an Großraumbüros ist, dass es keine Rückzugsorte für die Mitarbeitenden gibt. Im Open Space hingegen werden verschiedene Rückzugsmöglichkeiten angeboten: Besprechungsräume, Sitzecken und

Lounge Bereiche. Damit soll den Mitarbeitenden Raum für sich und ihre Privatsphäre geboten werden (Kohlert, 2016).

2.3 Empirischer Forschungsstand zu Bürokonzepten

Zu Beginn soll der Status quo der Büro-Arbeitsplätze in Deutschland dargestellt und somit ein Überblick über die aktuelle Lage und Trends geboten werden.

Der bso Verband Büro-, Sitz und Objektmöbel e. V. hat 2015 eine Studie dazu durchgeführt, die auf vier repräsentativen Befragungen von 1.003 abhängig Beschäftigten im Bürobereich in Deutschland basiert.

50 % aller Beschäftigten arbeiten an einem Büroarbeitsplatz. Die Mehrheit davon arbeitet in einem Einzel- oder Zweierbüro. Lediglich 5 % arbeiten in Open Space-oder Großraumbüros. 73 % der Befragten bevorzugen das Einzel- oder Zweierbüro. Lediglich 1 % arbeitet gerne in Büros mit 25 Personen oder mehr. Fast alle Befragten (97 %) haben auch einen persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz. 21 % der Befragten könnten sich aber vorstellen, auf einen festzugewiesenen Schreibtisch zu verzichten, vor allem Arbeitnehmer der Generation X und Y.

Die Hälfte der Befragten würde sich eine Verbesserung der Kommunikation mit den Kollegen wünschen, sowie eine passendere und optisch ansprechendere Bürogestaltung, die zum Stil des Unternehmens passt.

Zum Thema Arbeitsplatz hat die Studie herausgefunden, dass 59 % der Befragten einen Bürostuhl für dynamisches Sitzen haben und 25 % an einem Sitz-Steh-Arbeitstisch arbeiten. Darüber hinaus klagen 21 % der Befragten häufig bis sehr häufig über Lärmstörung am Arbeitsplatz.

An Kommunikationsbereichen werden unter anderem die Besprechungsräume aufgelistet, welche von 47 % der Teilnehmenden häufig genutzt werden. Der Großteil der Unternehmen bietet auch alternative Kommunikationszonen an, die von über der Hälfte (59 %) sehr

gerne genutzt werden. Wie Abbildung 2 zeigt, wird davon am häufigsten die Teeküche genutzt (67 %). An zweiter Stelle folgen die Kommunikationszonen am eigenen Arbeitsplatz. 10 % der Befragten berichteten, dass sie keine alternativen Kommunikationsorte haben (Verband Büro-, Sitz und Objektmöbel e. V., 2015).

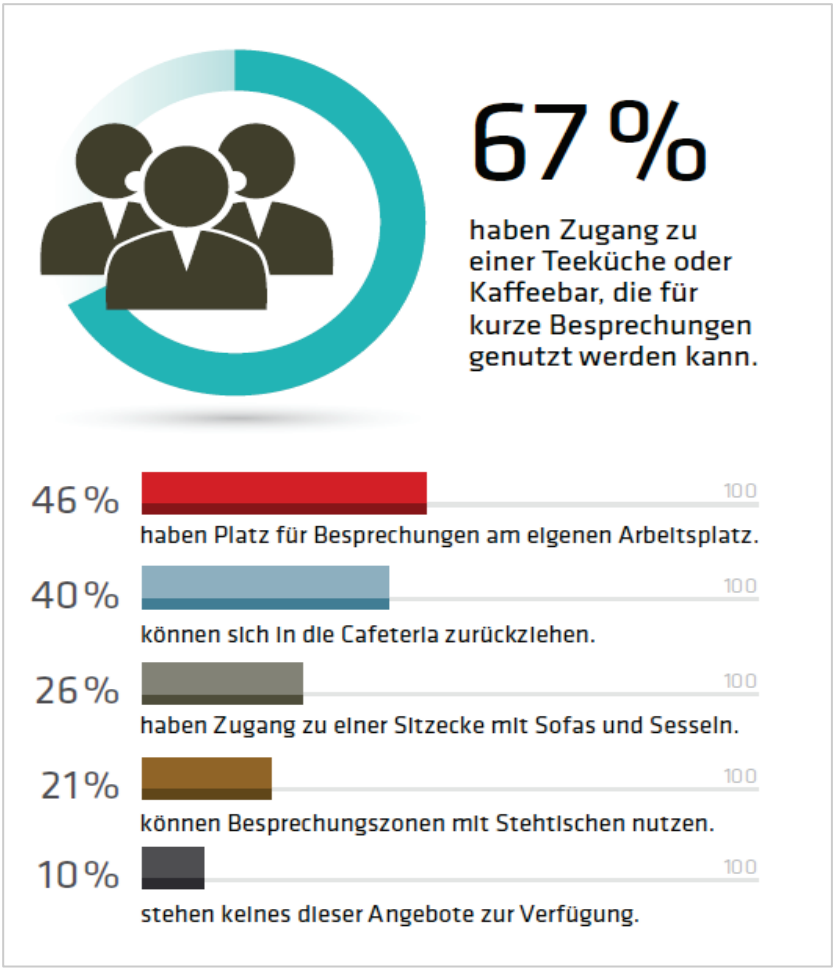

Abbildung 2. Zugang zu alternativen Kommunikationsbereichen (Verband Büro-, Sitz und Objekt-möbel e. V., 2015, S. 16).

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat im Rahmen des Verbundforschungsprojektes Office 21 eine

Onlineumfrage mit 13.000 Befragten durchgeführt (Bauer, Jurecic, Rief, & Stolze, 2018).

Die Studie hat sich mit der zukünftigen Arbeitswelt und der Frage auseinandergesetzt, mit welchen Mitteln Faktoren wie Zufriedenheit, Produktivität oder auch Leistungsfähigkeit zukünftig gefördert werden können.

Dabei unterscheidet die Studie die Tätigkeiten der Befragten, die an einem Arbeitstag verrichtet werden. Es wurde ermittelt, dass die 9219 Vollzeit beschäftigten 48 % ihrer Tagesarbeitszeit mit konzentrierter Stillarbeit beschäftigt sind (siehe Abb. 3). Weitere 24 % der Zeit werden für Kommunikation verwendet. Die restliche Zeit ihrer Arbeit befinden sie sich in Besprechungsräumen (13 %), im Labor, der Werkstatt (4 %) oder an informellen Treffpunkten (7 %).

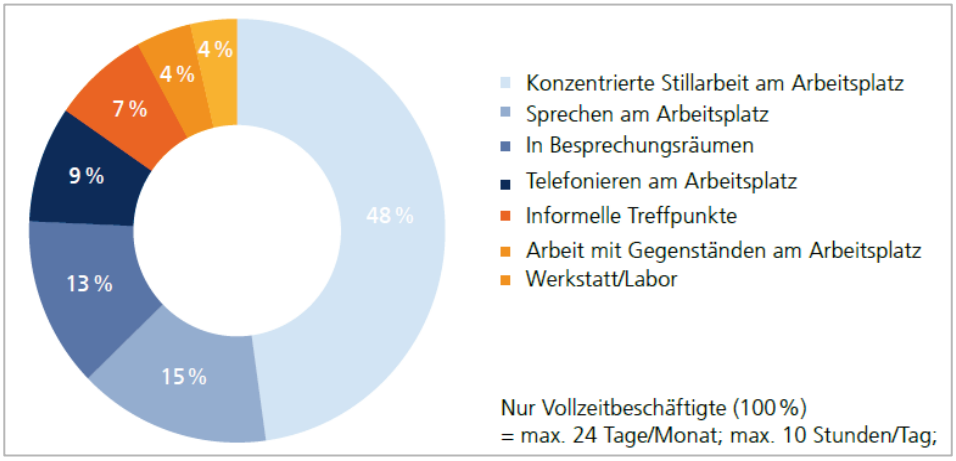

Abbildung 3. Tätigkeiten im Verlauf eines Arbeitstages (Bauer, Jurecic, Rief, & Stolze, 2018, S. 49).

Zum Nutzen unterschiedlicher Arbeitsorte ist herausgefunden worden, dass sich ortsunabhängiges Arbeiten positiv auf die Ideen- und Lösungsgenerierung auswirkt. Das Wechseln des Arbeitsplatzes soll den Wissensaustausch und die Kreativität fördern. Zudem haben auch Face-to-Face-Gespräche einen signifikanten Einfluss auf die Lösungsfindungen.

Als Büroumgebung eignen sich laut Studie daher transparente und offene Büros am besten für den Wissensaustausch. Die Mitarbeitenden weisen, durch die offenen Strukturen und den leichteren Zugang zu spontanen Gesprächen einen hohen Grad an Informiertheit auf. Zur Förderung der Konzentrationsfähigkeit wird hingegen ein geschlossenes Büro nahegelegt. Die Studie empfiehlt eine Balance zwischen offenen Flächen für Kommunikation und Kollaboration sowie Flächen für konzentrierte Tätigkeiten und Privatsphäre, um allen Anforderungen gerecht zu werden.

Außerdem wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt, um die Gestaltungsfaktoren zu ermitteln, die die Zufriedenheit mit der Büroumgebung positiv oder negativ beeinflussen. Dabei ist herausgefunden worden, dass unter anderem die Möblierung, die Akustik, Rückzugsmöglichkeiten und Pausenmöglichkeiten positiv mit der Zufriedenheit korrelieren (siehe Abb. 4).

Hingegen haben die Faktoren hohe Arbeitsplatzdichte, Störung durch Personenverkehr, Beobachtung am Arbeitsplatz oder schlechte Umgebungsbedingungen wie Luft, Temperatur und Licht negativ korreliert (Bauer et al., 2018).

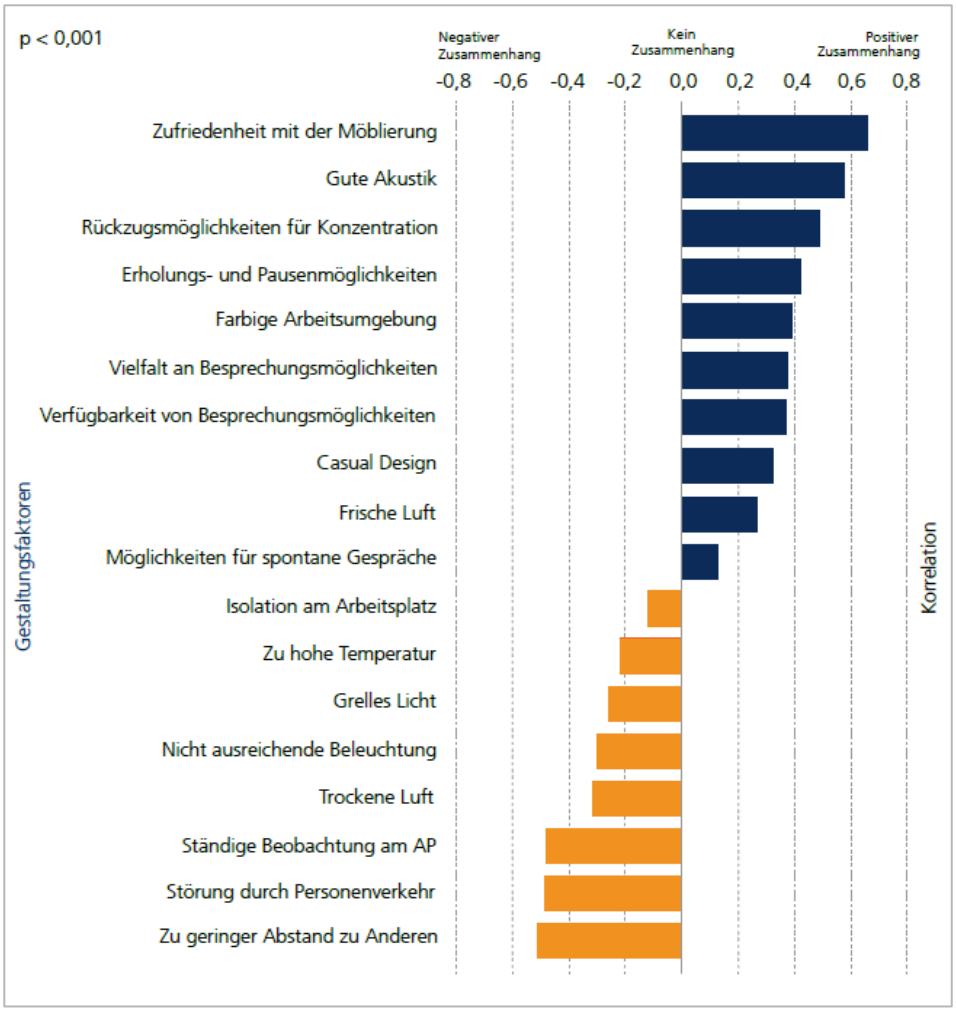

Abbildung 4. Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit der Büroumgebung (Bauer et al., 2018, S. 39).

Im Folgenden werden aktuelle Studien zu Großraumbüros vorgestellt. In einer Studie von 2011 wurde an der Technischen Universität Darmstadt der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität untersucht (Krupper, 2011). Die Daten wurden anhand einer schriftlichen Befragung erhoben. Die Stichprobe beläuft sich auf 637 Teilnehmende.

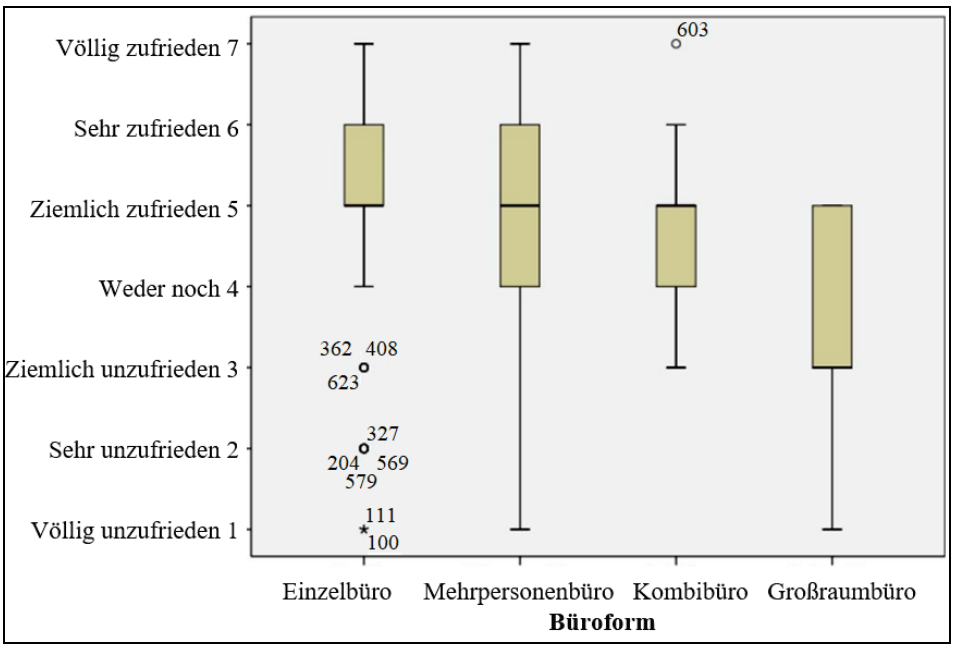

Abbildung 5. Allgemeine Zufriedenheit mit der Büroumgebung im Vergleich zur Büroform (Krupper, 2011, S. 7).

Die Befragung hat ermittelt, dass die allgemeine Zufriedenheit mit der Büroumgebung am höchsten bei den Befragten ausfällt, die im Einzelbüro arbeiten. Die Abbildung 5 zeigt anhand eines Boxplots wie die Zufriedenheit der Teilnehmenden in den verschiedenen Büroformen ausfällt. Auf der x-Achse sind die verschiedenen Büroformen dargestellt und auf der y-Achse ist die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit Hilfe einer Skala von eins bis sieben abgebildet. Die geringste Zufriedenheit wurde bei den Befragten, die im Großraumbüro arbeiten, gemessen.

Des Weiteren wurde die Zufriedenheit mit den Platzverhältnissen im Büro untersucht. Es hat sich gezeigt, dass die Mitarbeitenden mit dem meisten Platz, vor allem die Mitarbeitenden im Einzelbüro, die höchste Zufriedenheit aufweisen. Die Großraumbüronutzer sind im neutralen Bereich wiederzufinden entweder mit einer leicht negativen Ausprägung (ziemlich unzufrieden) oder einer leicht positiven Ausprägung (ziemlich zufrieden).

Auch bei dem Item Zufriedenheit mit Face-to-Face-Kommunikation gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen den Büroformen. Die Befragten aus dem Einzelbüro sind am zufriedensten, da sie entweder direkt am Arbeitsplatz oder in einem Besprechungsraum die Möglichkeit haben, zu kommunizieren. Im Gegenteil dazu sehen 80 % der Befragten im Großraumbüro die Möglichkeit zur Besprechung als nicht oder mittelmäßig adäquat an. Hier wird deutlich, dass die Kommunikation unter den Mitarbeitenden nicht durch Wände eingeschränkt wird, sondern viel mehr durch fehlende Besprechungsräumlichkeiten.

Außerdem wurde die Lautstärke am Arbeitsplatz untersucht. Die Untersuchung hat gezeigt, dass der bestmögliche Geräuschpegel in einem Einzelbüro wahrgenommen wird (44 %). Im Großraumbüro haben hingegen gerade einmal 4,5 % den Geräuschpegel als optimal empfunden (siehe Tab. 1). 59 % der Befragten im Großraumbüro haben die Lautstärke als zu laut eingestuft.

Tabelle 1. *Einschätzung des Geräuschpegels am Arbeitsplatz (Anmerkung. Eigene Darstellung nach Krupper, 2011, S.23).*

			Büroform				Gesamt
			Einzel-büro	Mehr-personen-büro	Groß-raum-büro	Kombi-büro	
Beschreibung Geräusch-pegel	Zu leise	Anzahl	0	0	0	0	0
		% innerhalb von Büroform	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
	-	Anzahl	1,	7	0	0	8
		% innerhalb von Büroform	7%	1,6%	,0%	,0%	1,3%
	optimal	Anzahl	63	116	1	1	181
		% innerhalb von Büroform	44,1%	26,1%	4,5%	11,1%	29,3%
	-	Anzahl	58	219	8	5	290
		% innerhalb von Büroform	40,6%	49,3%	36,4%	55,6%	46,9%
	Zu laut	Anzahl	21	102	13	3	139
		% innerhalb von Büroform	14,7%	23,0%	59,1%	33,3%	22,5%
Gesamt		Anzahl	143	444	22	9	618
		% innerhalb von Büroform	100%	100%	100%	100%	100%

Als letztes Item folgt die Selbsteinschätzung zur Produktivität. Hierbei wurde gemessen, inwieweit diese durch die Wahrnehmung der Umgebungsbedingungen beeinflusst wird. Die Ergebnisse haben einen signifikanten Unterschied zwischen den Büroformen aufzeigen können. Die Hälfte der Einzelbüronutzer ist der Meinung, dass ihre Produktivität nicht negativ durch die Umgebungsbedingungen beeinflusst wird. Hingegen geben die Befragten aus dem Großraumbüros alle an, dass ihre

Produktivität negativ durch die Umgebung beeinflusst wird (Krupper, 2011).

Herbig, Schneider und Nowak (2016) haben in einer Querschnittsuntersuchung, mit Hilfe einer Fallanalyse, die Variablen Büroumgebung, psychosoziale Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit im Zusammenhang mit Umweltbedingungen untersucht. Als Stichprobe haben die Mitarbeitenden aus dem Geschäftsbereich eines internationalen Großkonzerns gedient. Ein Teil der 247 Angestellten ist von Einzel- oder kleineren Gruppenbüros in Großraumbüros umgezogen, der andere Teil ist in den kleineren Büros geblieben. 18 Monate nach dem Umzug wurde eine freiwillige Onlineumfrage gestartet, an der 178 Mitarbeitenden aus dem Großraumbüro und 29 aus den Einzel- und Gruppenbüros teilgenommen haben.

Die Ergebnisse haben einen signifikanten Zusammenhang aufgezeigt: Je mehr Personen auf der Bürofläche sind, desto mehr wird über körperliche Beschwerden, kognitive und emotionale Irritationen sowie Depressionen und geringere psychische Arbeitsfähigkeit geklagt. Es hat sich gezeigt, dass vor allem psychosoziale Stressoren wie zeitliche Überforderung und Arbeitsunterbrechung durch eine erhöhte Personenanzahl hervorgerufen werden.

Die Ergebnisse zu den 27 Items zur Zufriedenheit mit der Umgebung und die 18 Items zu arbeitsbezogenen Ressourcen weisen darauf hin, dass bei vorhandener Zufriedenheit die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass diese Teilnehmenden über physisches und psychisches Unwohlsein berichten.

Zudem wurde untersucht, ob das Großraumbüro die Kommunikation und Interaktion fördert und damit als weitere psychosoziale Arbeitsressource zur Verfügung steht. Diese Tatsache konnte jedoch nicht beobachtet werden.

In der Studie von Danielsson und Bodin (2008) wurde die Hypothese untersucht, inwieweit Bürotypen einen Einfluss auf den

Gesundheitszustand und die Arbeitszufriedenheit haben. An der Studie haben 469 Probanden teilgenommen, die aus 26 unterschiedlichen schwedischen Unternehmen stammten. Je nach Unternehmen gab es zwischen 10 und 100 Teilnehmende. Die Unternehmen sind unterschiedlich strukturiert, sowohl kleine Unternehmen als auch internationale Großunternehmen haben teilgenommen. Einige von ihnen arbeiten in verschiedenen Bürotypen, andere lediglich in einem bestimmten Bürokonzept. Insgesamt wurden sieben Typen bestimmt, unter anderem Großraumbüros.

Die Befunde wurden mit Hilfe von univariaten und multivariaten Regressionsmodellen analysiert. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Großraumbüros in Bezug auf die allgemeine Gesundheit sowie physische und psychische Gesundheitsprobleme schlechter eingestuft werden. Der beste Gesundheitszustand ist bei den Mitarbeitenden in Zellenbüros gemessen worden. Zellenbüros sind geschlossenen Büroräume, die sich auf einem Flur aufreihen. Die Büros werden von einem oder von mehreren Mitarbeitenden genutzt (Klaffke, 2016).

Außerdem haben die Großraumbüros mit signifikant schlechteren Ergebnissen bei den Variablen Genauigkeit, Ruhe und Harmonie abgeschnitten. Im Hinblick auf die Variable Arbeitsanforderungen wurden nur geringfügige Variationen zwischen den einzelnen Bürotypen gemessen. Die Einstellung zur Arbeit selbst wurde anhand der Arbeitsziele und der Zufriedenheit mit der Arbeit gemessen. Die Auswertung der Arbeitsziele zeigte signifikante Ergebnisse auf, im Gegensatz zu der Zufriedenheit. Die Befragten, die in einem Großraumbüro arbeiten, haben im Vergleich zu den anderen Bürotypen sehr viele Arbeitsziele und sie gehören zu den Teilnehmenden, die am unzufriedensten mit ihrer Arbeit sind.

Anschließend folgen Studien zum Bürokonzept Open Space. Zu Beginn werden die aktuellen Einstellungen von Mitarbeitenden und zukünftigen Mitarbeitenden zu Open Space dargestellt.

Das IAO hat sich in einer Studie mit dem Thema neue Arbeitswelten beschäftigt (Haner & Wackernagel, 2018). An der Befragung haben 1067 Personen teilgenommen, die aus verschiedenen Branchen stammen. Die Teilnehmenden sollten sowohl die jetzige Situation im Unternehmen beurteilen als auch die kommenden Veränderungen in fünf bis 10 Jahren. Wie Abbildung 6 zeigt, ist aktuell die am meisten vertretene Büroform in der Studie das Multispace Büro (23 %) und das Mehrpersonenbüro (19 %). 54 % der Teilnehmenden stellen die Hypothese auf, dass sich zukünftig das Multispace Büro durchsetzen wird und die Einzel- und Zweierbüros weniger vertreten sind.

Durch weitere Analysen konnte herausgefunden werden, dass das Multispace bei den Teilnehmenden beliebt ist, da es verschiedene Raumoptionen bietet. Diese können flexibel genutzt werden und eine unterstützende Funktion einnehmen.

Darüber hinaus haben die Multispace Flächen in der räumlichen Gestaltung die höchste Qualität in der Befragung erreicht. Aber auch die Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. Notebook, Smartphone, Tablet) sind deutlich stärker vertreten im Multispace. Ein Grund dafür ist, dass durch die verschiedenen Arbeitsplatzmöglichkeiten ein gewisser technischer Standard Voraussetzung ist.

Dadurch, dass es verschiedene Raumoptionen gibt, hat das Multispace Büro laut Befragung die meisten Rückzugsmöglichkeiten. Mit Hilfe der verschiedenen Arbeitsplatzmöglichkeiten kann ein hoher Grad an Selbstbestimmung nachgewiesen werden. Es hat sich gezeigt, dass in Unternehmen mit Multispace Konzepten der Grad der Selbstbestimmung der Mitarbeitenden signifikant höher ausgeprägt ist. Ebenso tritt die gelebte Zusammenarbeit bei dem Multispace Büro signifikant häufiger auf als bei den anderen Büroformen.

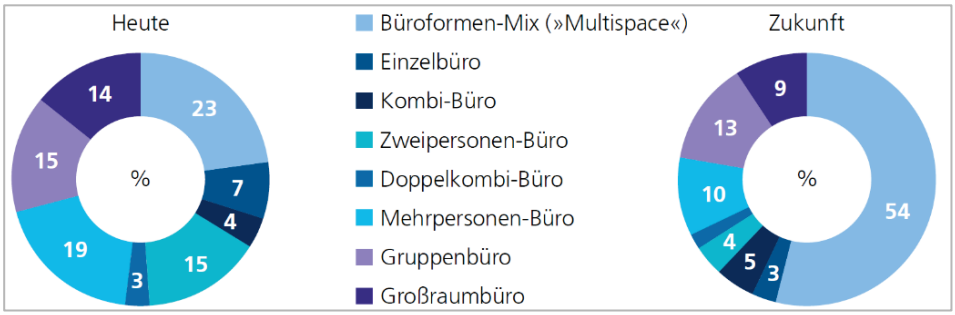

Abbildung 6. Aktuelle und zukünftige Büroformen in den Unternehmen (Haner & Wackernagel, 2018, S. 8).

Für die Unternehmenskommunikation lässt sich festhalten, dass Unternehmen mit einem Multispace Konzept für neue Arbeitnehmer attraktiver erscheinen als solche mit anderen Büroformen. Ein hohes Zugehörigkeitsgefühl zur Abteilung spiegelt sich am besten in Mehrpersonenbüros wider, die geringste Ausprägung besteht bei Multispace- und Einzelbürostrukturen. Das Gleiche lässt sich auch zur Hierarchie sagen: Multispace- und Einzelbüros drücken am wenigsten die Hierarchiestrukturen aus (Haner & Wackernagel, 2018).

Die Weiterentwicklung des Multispace Konzept, das Open Space, ist bei den neuen potenziellen, jungen Nachwuchskräften sehr angesehen, was mit Hilfe einer Conjoint-Analyse nachgewiesen werden konnte (Radermacher et al., 2017).

Bei der Untersuchung wurde das Interesse von Studierenden für die neue funktionalistische Architektur analysiert. Funktionalistische Architektur wird in der Analyse definiert als transparentes, halboffenes Bürolayout mit Räumen für soziale Interaktion.

In der Conjoint-Analyse wurde die traditionelle, funktionalistische Architektur der neuen gegenübergestellt. Es wurden dafür folgende Merkmale verglichen: Höhe des Gehaltes, Karrieremöglichkeiten, Schulungsangebote und die Unternehmensarchitektur. Welchen Nutzen

der Job für die Befragten hat ergab sich aus der Kombination der Merkmale.

Bei der Befragung sollten die Teilnehmenden ihre Präferenz für eine bestimmte Kombination von Merkmalen im Vergleich zu einer anderen Kombination angeben. Im zweiten Schritt wurden Grenznutzen berechnet und Ranglisten mit den einzelnen Kombinationen aufgestellt. An der Onlineumfrage haben insgesamt 172 deutsche Studierende teilgenommen.

Die Ergebnisse der Analyse haben gezeigt, dass die Studierenden neue funktionalistische Gebäude bevorzugen. Sie würden sogar auf mehr als 10 % ihres Anfangsgehaltes verzichten, um dort arbeiten zu dürfen. Somit lässt sich sagen, dass die offene Architektur ein wichtiges Kriterium für junge Bewerber bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber ist.

Nachdem in dem Kapitel bereits die Einstellung von den Arbeitnehmern zu Open Space thematisiert wurde, soll es im Weiteren um die Gründe der Unternehmen gehen, das Konzept Open Space einzuführen.

Die PRÄGEWELT-Trendanalyse hat sich ausführlich mit der Idee Open Space beschäftigt. Um das Konzept zu verstehen, wurde eine systematische Literaturanalyse, Fallstudien mit 18 Betrieben, eine Onlinebefragung mit 838 Beschäftigen sowie 42 Experteninterviews durchgeführt (Kratzer, 2017).

Die Studie hat fünf Hauptgründe herausarbeiten können, warum Unternehmen sich für Open Space entscheiden (siehe Abb. 7). Als Voraussetzung für eine Umgestaltung stand zunächst immer als erstes die Notwendigkeit einer Veränderung an, sei es, weil das alte Gebäude zu klein wurde oder der Mietvertrag auslief.

Abbildung 7. Open Space Ziele (Kratzer, 2017, S.19).

Der erste Hauptgrund für die Umstrukturierung ist, das wirtschaftliche Ziel die Räume effizienter und kostengünstiger zu nutzen. Durch beispielsweise Desk Sharing und Home-Office können Arbeitsplätze eingespart und damit die Kosten gesenkt werden. Ein weiteres wichtiges Hauptziel ist die Förderung der Kommunikations- und Kooperationsprozesse. Durch die offene und flexible Raumgestaltung sollen die Informationen sowie das Wissen schneller ausgetauscht werden können. Damit sollen Entscheidungsprozesse verkürzt und, mit Hilfe der informellen Kommunikation, Kreativität und Innovationsgeist gesteigert werden.

Als drittes Argument für Open Space nennen die Unternehmen die Popularität des Konzeptes. Am Arbeitsmarkt lässt sich mit dieser Büroform werben, da sie laut der Befragung Modernität und Erfolg ausstrahlt. Somit lassen sich leichter potenzielle Arbeitnehmer finden.

Zudem ermöglicht Open Space durch die einheitlichen Arbeitsplätze und die notwendige technische Ausstattung eine gewisse Schnelligkeit und Flexibilität. Das führt wiederum dazu, dass Restrukturierungsmaßnahmen einfacher und effizienter zu durchlaufen sind. Außerdem lassen sich agile Strukturen besser umsetzen und durchführen.

Als letztes Argument nennen die Unternehmen, das Open Space eine demokratische Arbeitswelt fördert. Open Space verändert die

Führungsstruktur: Führungskräfte sitzen nicht mehr in Einzelbüros, sondern wie alle anderen Mitarbeitenden auch auf der Bürofläche. Dadurch können Hierarchien abgeflacht und eine neue Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aufgebaut werden.

Anschließend werden einige aktuelle und relevante Studien vorgestellt, die sich mit dem Konzept Open Space und dessen Auswirkungen auf das Büroleben, die Kommunikation und die Mitarbeitendenzufriedenheit auseinandergesetzt haben. Bernstein und Turban (2018) haben innerhalb zweier interventionellen Feldstudien analysiert, wie sich das Interaktionsmuster der Mitarbeitenden durch die Einführung von Open Space verändert. Innerhalb der Feldstudien wurde untersucht, wie sich die Architektur des Büros auf die Kommunikation per E-Mail auswirkt. Die erste Quasi-Feldstudie wurde an dem globalen Hauptsitz eines multinationalen Konzerns durchgeführt, welcher von geschlossenen Räumen zu Open Space Flächen gewechselt ist. Die 52 Teilnehmenden wurden mit einem sogenannten sociometric badge ausgestattet, der die Face-to-Face- Interaktionen messen kann (siehe Abb. 8).

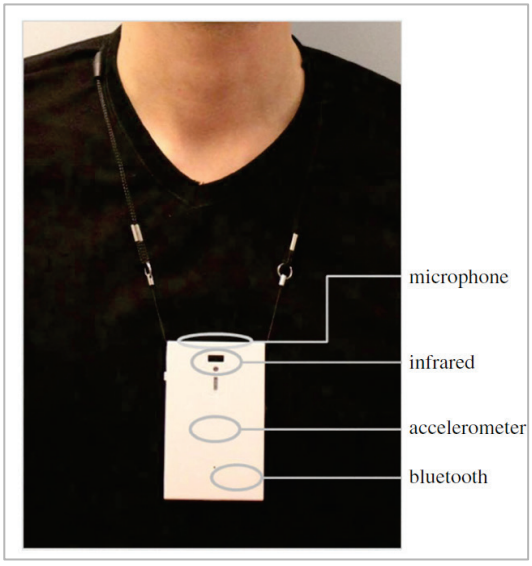

Abbildung 8. Sociometric badge (Bernstein & Turban, 2018, S. 3).

Das Gerät hat ein Mikrofon, mit dem aufgezeichnet wird, ob der Teilnehmende sich gerade unterhält oder zuhört. Worüber gesprochen wird erfasst das Gerät nicht. Zudem gibt es einen Infrarotsensor, mit dem sich die Geräte untereinander erkennen können. Außerdem werden damit Bewegungen und die Körperhaltung gemessen sowie durch einen Bluetooth-Sensor der Standort aufgezeichnet. Die Geräte messen in 10 Minuten-Intervallen. Die Aufnahme begann erst, wenn mindestens drei Kriterien erfüllt waren: Zwei oder mehr Personen standen sich gegenüber, es wurde abwechselnd gesprochen und sie befanden sich maximal 10 Meter voneinander entfernt. Die Aufnahme endete, wenn für 5 Sekunden eine Bedingung nicht erfüllt war.

Die signifikanten Ergebnisse aus der ersten Studie zeigen, dass in den neuen Büros die Face-to-Face-Interaktionen zurückgingen. Die Teilnehmenden verwendeten 72 % weniger Zeit dafür. In den alten geschlossenen Räumlichkeiten interagierten die Teilnehmenden ungefähr 5,8 Stunden pro Tag, in den neuen Räumen nur noch 1,7 Stunden pro Tag. Dafür stieg die E-Mail-Kommunikation: Innerhalb von 15 Tagen wurden 56 % mehr E-Mails gesendet und es wurden 20 % mehr Mails von anderen Teilnehmenden erhalten.

Die zweite Quasi-Feldstudie wurde an dem Hauptsitz eines anderen multinationalen Unternehmens durchgeführt. In der Zeit der Studie befand sich das Unternehmen in einer mehrjährigen Umgestaltung von geschlossenen Kabinenbüros zu offen gestalteten Sitzplätzen. Es wurden von 100 Mitarbeitenden wieder die Face-to-Face- Interaktion sowie E-Mail Daten gesammelt. Auch hier hat die Erfassung in zwei Phasen stattgefunden: vor und nach der Umgestaltung. Diesmal wurden in der Untersuchung ebenfalls Daten zu der Person und der Architektur berücksichtigt. Beispielsweise wurde mit aufgenommen, dass die Schreibtische zuerst einzeln in Kabinen und nachher als Gruppentische angeordnet waren.

Die Ergebnisse der zweiten Studie bestätigen, dass sich durch die neue Raumgestaltung die Face-to-Face-Interaktion nicht erhöht, sondern mehr E-Mail-Verkehr entsteht. Außerdem wurde festgestellt, dass das Geschlecht keinen Einfluss auf das Volumen der Interaktion hat. Hinzu kommt, dass ein kleiner inverser Effekt gefunden wurde: Je geringer die physische Distanz zwischen den Mitarbeitenden war, desto mehr Face-to-face-Interaktion gab es.

Das Fazit der Studie lautet, dass Änderungen in der Arbeitsplatzgestaltung unterschiedliche Einflüsse auf die elektronische wie auch verbale Kommunikation haben (Bernstein & Turban, 2018).

In einer Längsschnittstudie haben Brennan, Chugh, und Kline (2002) die Auswirkung des Umzuges von einem traditionellen Büro in ein Open Space Büro untersucht. Die Studie wurde in einem Großunternehmen mit Sitz in Kanada durchgeführt.

Zu Beginn der Untersuchung wurden Interviews und Fokusgruppen mit Mitarbeitenden, die für die Organisationstätigkeiten zuständig sind, durchgeführt, um herauszufinden, wie die Produktivität gemessen werden kann. Insgesamt haben 20 Mitarbeitende an den Interviews teilgenommen. Innerhalb der Interviews sollten die Teilnehmenden eine Stellenbeschreibung vorlegen, ihre Tätigkeitsfelder beschreiben, angeben wie sie ihre eigene Produktivität messen und welche Bedenken sie generell mit ihrer Arbeit haben.

Aus den Interviews und vorhandener Literatur wurde ein Fragebogen erstellt. Die Erhebung des Fragebogens wurde an drei aufeinanderfolgenden Zeitpunkten durchgeführt: kurz vor dem Umzug in die neuen Büroräume, einen Monat danach und sechs Monate nach dem Umzug. Die Fragebögen aller drei Zeitintervalle füllten 21 Teilnehmende aus.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeitenden mit ihrer neuen physischen Umgebung deutlich weniger zufrieden waren. Diese Unzufriedenheit blieb konstant. Sie gewöhnten sich auch nicht mit der Zeit

an die Veränderung oder passten sich an. Außerdem weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Mitarbeitenden deutlich weniger zufrieden mit der körperlichen Belastung sowie mit der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander im Open Space waren. Auch diese Unzufriedenheit verbesserte sich nicht über die drei Zeitintervalle. Darüber hinaus waren die Mitarbeitenden weniger zufrieden mit ihren wahrgenommenen Leistungen als zuvor im geschlossenen Büro (Brennan et al., 2002).

In den Niederlanden hat die Abteilung von Immobilien und Projektmanagement der Technischen Universität Delft zusammen mit der niederländischen Regierung Buildings Agency und der ABN AMRO Bank innerhalb der drei Institutionen die Büroflächen (Zellenbüros, Flexbüros, Telearbeit) untersucht (Vos & van der Voordt, 2002). Die Hauptvariablen waren Effizienz und Produktivität.

Die Untersuchungen zeigten, dass die Mitarbeitenden in den flexiblen Büros mehr miteinander kommunizierten. Außerdem wurde festgestellt, dass die Mitarbeitenden mehr Zeit für Planungen und Organisation von Tätigkeiten und das Clean Desking benötigten. Clean Desking bezeichnet das Räumen des Arbeitsplatzes. Dieser wird sauber und frei von Gegenständen hinterlassen, so dass er frei zu Verfügung steht (Klaffke, 2016).

In der Untersuchung hatten die Mitarbeitenden keine festen Arbeitsplätze, somit mussten sie immer genau abwägen welche Materialien sie für den Tag benötigen und wo sie diese aufbewahren. Damit verloren sie viel Zeit dabei ihren immer wieder wechselnden Arbeitsplatz einzurichten. Mit Hilfe der verbesserten Transparenz und den modernen Telefonanlagen erwies sich die Sorge, durch den ständigen Arbeitsplatzwechsel schwer erreichbar zu sein, als unbegründet.

Auch interne Umzüge waren leichter zu organisieren und durchzuführen. Durch die Untersuchungen wurden ebenfalls keine erhöhten Krankheitsstände festgestellt. Zudem wurde ermittelt, dass die Mitarbeitenden ihre eigene Produktivität nur mäßig positiv einschätzen. Es

konnten zwar schneller Informationen und Fachwissen ausgetauscht werden, dafür war aber auch bestimmte Hardware und Software notwendig sowie ein schnell reagierender und lösungsorientierter technischer Support (Vos & van der Voordt, 2002).

3 Fragestellung und Untersuchungsmethode

Die Datenerhebung und Analyse werden auf der Basis von explorativen Fallstudien erfolgen, die in diesem Kapitel präsentiert werden. Zu Beginn des Kapitels werden die methodologischen Prinzipien der Sozialforschung aufgezählt. Abschließend wird die Fragestellung der Untersuchung vorgestellt.

3.1 Methodologische Prinzipien qualitativer Sozialforschung

Der qualitativen Sozialforschung können unterschiedliche Verfahren qualitativer Forschung zugeordnet werden (Brüsemeister, 2008; Flick, Kardorff, & Steinke, 2015; Lamnek & Krell, 2016). Vor allem unterscheiden diese sich in drei wesentlichen Kriterien: in ihren theoretischen Annahmen, ihrem Verständnis für den Gegenstand sowie in ihrem methodischen Vorgehen (Flick, 2017). Für welche Methode sich entschieden wird hängt von dem Untersuchungsgegenstand selbst ab (Brüsemeister, 2008).

Der Begriff der Gegenstandsangemessenheit ist ein zentraler Begriff der qualitativen Forschung. Die Bedeutung dahinter beschreibt Brüsemeister (2008) wie folgt: „Wenn ForscherInnen, gemäß der Entdeckungslogik qualitativen Forschens, aus Daten neue Theorien entwickeln wollen, müssen sie sich auf den Gegenstand einlassen“ (S. 28).

Der Fokus liegt auf dem Verstehen und Erkunden des Gegenstandes und nicht, wie in der quantitativen Forschung, auf den vorhandenen Theorien. Nur so kann der Untersuchungsgegenstand in seiner Komplexität und Ganzheit verstanden werden (Flick, 2017). Es werden induktive und abduktive Schließmechanismen angewandt, um vom Gegenstand aus neue theoretische Konzepte zu entwickeln (Brüsemeister, 2008).

Ein weiteres relevantes Prinzip, welches eng mit der Gegenstands-angemessenheit verknüpft ist, ist das Prinzip der Offenheit. Die

Forschende muss bereit sein, sich von den bekannten Theorien zu lösen. In der qualitativen Forschung geht es darum, sich für Neues und Unvorhergesehenes zu öffnen. Erst dann können neue Zwischenhypothesen entwickelt werden (Brüsemeister, 2008).

Lamnek und Krell (2016) beschreiben das Prinzip der Offenheit als: „Wahrnehmungstrichter empirischer Sozialforschung [, welcher] so weit wie möglich offen zu halten [ist], um auch unerwartete und dadurch instruktive Informationen zu erhalten“ (S.33).

Sie geben vor, dass das Prinzip vor allem bei drei Faktoren eingehalten werden muss: bei der Untersuchungsperson, ihren individuellen Eigenschaften und der angewandten Methode.

Bei der Interviewführung ist vor allem das Prinzip der Kommunikativität relevant. Die Interaktion zwischen Forschender und Teilnehmenden ist ein konstitutiver Bestandteil des Forschungsprozesses (Küchler, 1983). Die Forschende muss ein Verständnis für die Wahrnehmung der Welt des Interviewpartners entwickeln. Lamnek und Krell (2016) sprechen hierbei von einem „Aushandeln der Wirklichkeitsdefinitionen“, (S. 35). Dieser Prozess ist sehr wichtig, da der Interviewpartner der Experte ist und nur mit seiner Hilfe das Phänomen untersucht werden kann.

Als letztes ist das Prinzip der Flexibilität zu nennen. Die Forschende muss im gesamten Forschungsprozess flexibel reagieren. Der Untersuchungsgegenstand kann verschiedenste Ausprägungen annehmen, an die sich jedes Mal neu angepasst werden muss. Die Forschende muss bereit sein, den Blickwinkel zu wechseln und weitere Punkte in die Untersuchung mit einfließen zu lassen, um neue Erkenntnisse sammeln zu können (Lamnek & Krell, 2016).

3.2 Falldarstellung

Im Rahmen der Untersuchung wurden Interviews geführt mit Mitarbeitenden aus fünf verschiedenen Unternehmen. Hierbei handelt es

sich sowohl um mittelständische Unternehmen als auch um Konzerne. Die Unternehmen sind alle in unterschiedlichen Branchen tätig. Vier davon verfügen über Open Space Flächen. Eins der interviewten Unternehmen entwickelt Open Space Flächen und setzt diese bei anderen Unternehmen um.

Alle vier Unternehmen weisen unterschiedliche Motive auf, weshalb bei ihnen Open Space eingeführt wurde. Beispielsweise zur Förderung der Kommunikation. Des Weiteren haben sich die Open Space Konzepte voneinander unterschieden: zum einen gab es Unternehmen, die Desk Sharing eingeführt haben, andere wiederum haben feste Arbeitsplätze. Auch der Umfang der Umsetzung variierte: Zum einen arbeitete nur eine Abteilung im Open Space, bei anderen das ganze Unternehmen.

Außerdem unterschieden sich die Beteiligten bei der Umsetzung. Es gab Unternehmen, bei denen die Mitarbeitenden mitbestimmen konnten, andere wiederum hatten keine Mitwirkungsmöglichkeiten.

3.3 Fragestellung

Auf Grund des theoretischen Hintergrunds lässt sich folgende, zentrale Fragstellung für diese Untersuchung formulieren:

„Welche Vorteile und Nachteile bieten die Open Space Büroflächen und wie ist das subjektive Erleben der Mitarbeitenden gegenüber dieser Bürofläche?“

Das Phänomen Open Space soll in seiner Ganzheit verstanden werden und um dies zu realisieren, wird offen an die Untersuchung herangegangen. Im Mittelpunkt stehen das neue Konzept und seine Charakteristika, sowie der Unterschied zu anderen Bürokonzepten. Folgende Faktoren sind für die Beantwortung der Fragestellung relevant und stellen den Grundbaustein für den Interviewleitfaden dar:

- Arbeitsplatz
- Belastung
- Flexibilität
- Führung
- Gestaltungsfreiraum
- Kommunikation
- Lautstärke
- Privatsphäre
- Produktivität
- Teamklima

Die qualitative Vorgehensweise bietet sich an, wenn es um das subjektive Erleben und die Abbildung von Phänomenen in ihrer Komplexität geht. Sie eignet sich für die Zielsetzung sehr gut, weil es hierbei darum geht, die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren und dem gesamten Phänomen zu verstehen. In der qualitativen Forschung werden zunächst die einzelnen Kategorien separat voneinander analysiert, um zum Schluss eine ganzheitliche Betrachtung anzunehmen. Somit kann ein Verständnis für das gesamte Phänomen gewonnen werden (Mayring, 2016).

4 Datenerhebung

Das folgende Kapitel informiert über den genauen Untersuchungsablauf. Darüber hinaus werden die Erhebungsinstrumente sowie das Sampling und die Leitfadenentwicklung vorgestellt.

Die qualitative Forschung unterscheidet sich von der quantitativen unter anderem im Sampling. In der qualitativen Forschung wird mit Hilfe eines angemessenen Samplings eine inhaltliche Repräsentativität der Ergebnisse angestrebt. Bei der Zusammenstellung sollten die Teilnehmenden vor allem den Kern des Feldes ausreichend abdecken sowie Abweichungen widerspiegeln. Ziel ist es, die Typik des zu untersuchenden Gegenstandes zu ermitteln (Merkens, 1997). Mit den entwickelten theoretischen Aussagen lässt sich der zu untersuchende Gegenstand erklären und im besten Fall auf andere, ähnliche Gegenstände übertragen (Hartley, 1994).

Bei dem Sampling entschied man sich für das Top-Down Verfahren. Zu Beginn der Untersuchung wurden bestimmte Merkmale festgelegt, die die Teilnehmenden zu erfüllen hatten. Je nach Erkenntnisstand (theoretisches Sampling) kann das Sampling ergänzt oder erweitert werden (Merkens, 2015).

Um als Teilnehmender in Frage zu kommen, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst einmal muss er über entsprechendes Wissen über das Phänomen verfügen. Darüber hinaus sollte er Zeit und die Bereitschaft zur Verfügung stellen um an der Untersuchung teilzunehmen. Außerdem sollte er die Fähigkeit besitzen, sich ausdrücken und das Gesagte reflektieren zu können (Morse, 1986, zitiert nach Morse & Janice, 2000, S. 228).

Die Wahl des Samplings wird auf Grund von inhaltlichen, fallbezogenen Überlegungen erfolgen. Um als Teilnehmender in Frage zu kommen, sollte die Person aktuell in einem Open Space Büro arbeiten oder an Open Space Umsetzungen beruflich beteiligt sein. Außerdem sollten

die ausgewählten Teilnehmenden eine möglichst große Heterogenität hinsichtlich des Alters, Geschlechts, Berufs und der Hierarchiestufe aufweisen. Anzumerken ist, dass die Zugänglichkeit zu dem Untersuchungsobjekt auch einen Einfluss auf die Auswahl des Samplings hat.

Zum Teilnehmerumfang ist zu sagen, dass sich daran orientiert wird, ob bei einem weiteren Interview neue Erkenntnisse gesammelt werden können oder ob sich eine theoretische Sättigung eingestellt hat. Außerdem ist die Untersuchung im Rahmen dieser Bachelorarbeit zeitlich begrenzt. Somit kann nur eine begrenzte Anzahl an Interviews durchgeführt werden.

4.1 Rekrutierung der Teilnehmenden / Sampling

Um Teilnehmende zu generieren, wurde zunächst in dem Unternehmen, bei dem die Forscherin tätig ist, nach potenziellen Teilnehmenden gesucht. Außerdem konnte die Abteilung Immobilien- und Facility Management den Kontakt zu der Unternehmensberatung, die bei dem Unternehmen das Konzept entwickelt hat, herstellen. Die Unternehmensberatung wiederum konnte Kontakt zu anderen Kunden vermitteln, die ebenfalls im Open Space arbeiten. Darüber hinaus wurde an der Fachhochschule für Ökonomie und Management im 7. Semester des Wirtschaftspsychologiestudiums unter den Studenten und Dozenten mündlich nach Teilnehmenden gesucht. Somit konnte eine weitere Teilnehmerin gefunden werden. Außerdem konnte im privaten Umfeld der Forscherin ein weiterer Teilnehmer ausfindig gemacht werden. Die Teilnehmenden wurden gezielt per E-Mail oder mündlich angesprochen, ob sie bereit wären, in einem ungezwungenen Interview von ihrer Arbeit im Open Space zu erzählen. Als Grund für die Untersuchung wurde das Interesse an dem Phänomen Open Space angegeben sowie der Hinweis, dass die Daten für eine Bachelorarbeit verwendet werden. In diesem Zug wurden die möglichen Teilnehmenden darauf hingewiesen, dass die Daten anonymisiert und nicht an Dritte weitergeben werden und ausschließlich

der Untersuchung dienen. Erklärten sie sich zur Teilnahme an einem Interview bereit, wurde anschließend ein Termin ausgemacht.

4.2 Instrumente der Datenerhebung

Im Rahmen der Untersuchung wurden qualitative Interviews durchgeführt. Nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen des Verfahrens sowie die Durchführung beschrieben.

4.2.1 Das problemzentrierte Interview

Als Untersuchungsmethode wurde das problemzentrierte Interview nach Witzel ausgewählt. Der Fokus liegt bei den Interviews auf dem zu untersuchenden Problem, welches systematisch analysiert wird. Für die Durchführung des problemzentrierten Interviews stellt Witzel (1989) drei Kriterien auf.

Das erste Kriterium, die Problemzentrierung, beschreibt die Fokussierung auf das zu untersuchende Problem, welches durch inhaltsbezogene und kritische Fragen analysiert werden soll. Als zweites Kriterium nennt Witzel die Gegenstandsorientierung. Die Wahl der Methoden und deren jeweilige Gewichtung sollte vom Gegenstand selbst abhängig gemacht werden. Zuletzt wird das Kriterium der Prozessorientierung aufgezählt. Die Untersuchung ist ein explorativer Forschungsprozess, welcher sich innerhalb der Interviews entwickelt. Darum sollte die Erhebungs- sowie die Auswertungsphase flexibel und dennoch strukturiert durchgeführt werden (Witzel, 1989).

Zu Beginn der Durchführung des problemzentrierten Interviews wird das Problem formuliert (siehe Abb. 14). Anschließend folgt die Konstruktion des Leitfadens. Dieser umfasst die zentralen Themen und die jeweiligen Formulierungsvorschläge in einer logischen Reihenfolge. Im nächsten Schritt wird der Leitfaden in einer Pilotphase getestet und gegebenenfalls modifiziert. Außerdem wird auch der Interviewer durch die

Probeinterviews geschult. Im Anschluss kann die Interviewphase beginnen.

Innerhalb der Interviewdurchführung wird mit drei verschiedenen Fragetypen gearbeitet. Als Einstieg in das Thema bieten sich Sondierungsfragen an, die allgemein gehalten sind und den Redefluss einleiten sollen. Daraufhin folgen die Leitfragen aus dem Interviewleitfaden. Sie sprechen die verschiedenen Themenaspekte an. Darüber hinaus gibt es sogenannte Ad-hoc-Fragen. Das sind spontane Fragen, die sich aus dem Gespräch heraus ergeben. Wichtig bei der Durchführung ist, dass das Material aufgezeichnet wird. Dafür muss der Teilnehmende sein Einverständnis geben (Mayring, 2016).

Als Erhebungsmethode wurde das problemzentrierte Interview ausgewählt, da der zugehörige Leitfaden theoriebasiert aufgebaut ist und er gleichzeitig Raum für die subjektiven Eindrücke der Interviewteilnehmenden lässt. Die Teilnehmenden können während des Interviews in umfangreicher und reflektierter Art und Weise ihre Sichtweise auf das Phänomen schildern. Das wäre in einem solchen Ausmaß mit einem Fragebogen nicht umsetzbar (Mayring, 2016).

Mit Hilfe des problemzentrierten Interviews als Erhebungsmethode soll das Phänomen Open Space analysiert werden. Durch den theoretischen Rahmen ermöglicht die Methode, ein Verständnis für das Phänomen zu entwickeln und gleichzeitig gibt sie den Teilnehmenden den Raum, ihre Perspektiven und Betrachtungsweisen schildern zu können.

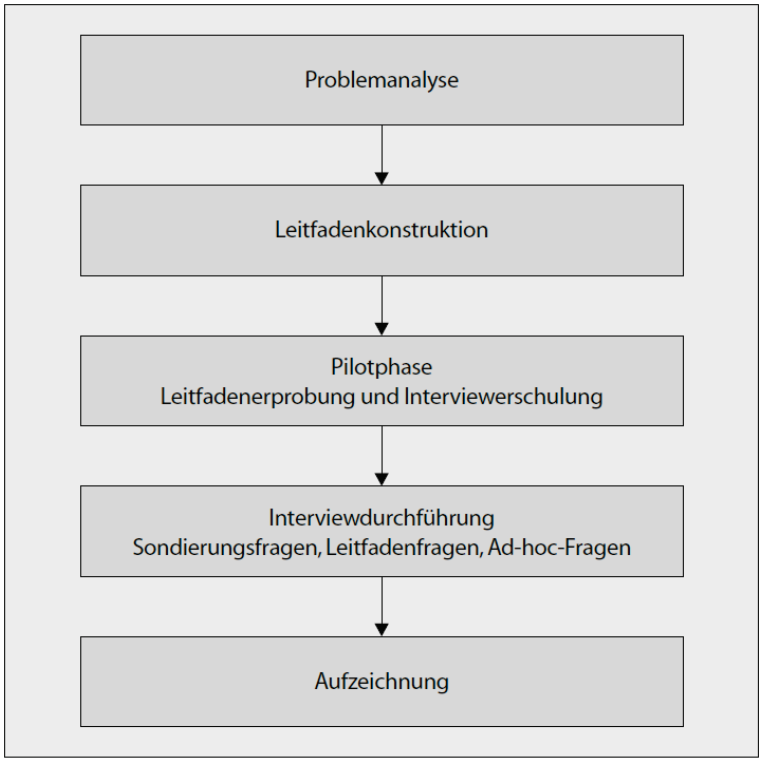

Abbildung 9. Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews (Mayring, 2016, S. 17).

4.2.2 Entwicklung des Leitfadens

Die Leitfäden bauen auf dem theoretischen Hintergrund auf (siehe Kap. 2). Für die Entwicklung der Leidfäden wurde sich an dem SPSS-Prinzip (Sammeln-Prüfen-Sortieren-Subsumieren) nach Helfferich (2009) orientiert.

Im ersten Schritt werden Fragen gesammelt, die für die Untersuchung interessant sein könnten. Hier ist es vor allem wichtig, dass die Forschende sich Gedanken darübermacht, was er oder sie wissen und welche Zusammenhänge er oder sie aus der Literatur aufgreifen möchte. Dabei sind die Eignung und die konkrete Formulierung der Frage zunächst zweitrangig.

Anschließend werden die Fragen überprüft. In der ersten Prüfphase wird kontrolliert, ob es irgendwelche reinen Informationsfragen gibt. Diese können entweder eliminiert werden, da man davon ausgehen kann, dass sie sich im Laufe des Interviews von selbst klären oder es handelt sich um Angaben, die mit einem Fragebogen abgedeckt werden können. Während der zweiten Prüfphase wird begutachtet, ob sich die Fragen auf den Untersuchungsgegenstand beziehen und ob sie zum Erzählen anregen.

Im letzten Schritt der Prüfung wird kontrolliert, ob die Fragen nicht nur implizierte Erwartungen des Forschenden widerspiegeln und daher nach bereits Bekanntem fragen.

Im dritten Schritt werden die verbliebenen Fragen sortiert. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese zu gliedern. Die Gliederung kann beispielsweise nach zeitlicher Abfolge oder inhaltlichen Aspekten geschehen.

Zum Schluss werden Leitfragen entwickelt, die eine Erzählung auslösen sollen. Untergeordnet sind diesen Leitfragen weitere Stichwörter und Fragen. Die Formulierung sollte so gewählt sein, dass möglichst viele Unterpunkte angesprochen werden (Helfferich, 2009).

Es wurden zwei Leitfäden entwickelt: einer für die Interviewteilnehmenden, die im Open Space arbeiten und einer für den Teilnehmenden, welcher Open Space konzeptioniert beziehungsweise bei anderen Unternehmen umsetzt.

Beide Leitfäden gliedern sich in drei Bereiche. Zuerst folgt eine Einleitung, in der der Proband über die Anonymität und Datensicherung in Kenntnis gesetzt wird. Anschließend folgt die erste Frage, die als Eisbrecher dienen und mit deren Hilfe der Teilnehmende in einen Redefluss kommen soll. Daraufhin folgen konkretere Fragen zu Arbeitsbedingungen und Empfindungen der Mitarbeitenden. In dem Interview mit dem Open Space Umsetzer werden Fragen zur Gestaltung und Unternehmensziele thematisiert. Zum Ende des Interviews werden mithilfe der Critical Incident Technik weitere Erzählungen angeregt.

Darüber hinaus kann der Teilnehmende noch weitere Aspekte ansprechen, die ihm wichtig erscheinen.

4.3 Interviewumfeld

Vier Interviews wurden während der Arbeitszeit in den einzelnen Unternehmen durchgeführt. Das fünfte Interview wurde bei dem Teilnehmer in seinem Büro zu Hause abgehalten. Das Gespräch fand fast immer in einem hellen, freundlichen und geschlossenen Raum stand. Für die Dauer des Interviews stand der Raum ungestört und uneingeschränkt zur Verfügung. Das dritte wurde in einem spärlich besuchten Mitarbeiterrestaurant durchgeführt. Bei allen Interviews kann man von einer angenehmen Atmosphäre sprechen. Dies geschah insbesondere dadurch, dass die Interviewpartner in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld befragt wurden. Somit waren sie in vertrauter Umgebung. Die Gespräche fanden an einem Tisch mit zwei Stühlen statt und es gab Getränke.

4.4 Interviewverlauf

Zu Beginn des Interviews wurde die Forscherin am Empfang des jeweiligen Unternehmens von dem Interviewteilnehmenden abgeholt. Von dort ging es entweder zu einem ruhigen, geschlossenen Raum oder in einem Fall zum Mitarbeiterrestaurant. Auf dem Weg dahin wurde ein ungezwungenes Gespräch über das Gebäude und das Unternehmen geführt, um den Interviewten die Hemmungen zu nehmen und um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Im Raum selber gab es immer ein Getränkeangebot, sowohl für den Teilnehmenden als auch für die Forscherin.

Vor dem eigentlichen Interview hat sich die Forscherin kurz noch einmal selber vorgestellt und ihr Anliegen erklärt. Im weiteren Vorgehen wurde der Interviewte über Aspekte des Datenschutzes und der Anonymität der Daten informiert. Nachdem der Interviewpartner in die

Datenschutzerklärung eingewilligt sowie sein Einverständnis gegeben hatte, dass das Gespräch aufgezeichnet werden darf, begann das Interview.

Zu Beginn der Interviews mit den Probanden aus den Open Space Büros sollten diese zunächst von ihrem Arbeitsalltag erzählen. Somit konnte ein erster Eindruck gewonnen werden, wie der Teilnehmende seinen Arbeitsplatz wahrnimmt und welcher Aspekt ihn am meisten beschäftigt. Nach der einleitenden Phase wurden Nachfragen zu dem Gesagten gestellt, die sich unter anderem auf die Faktoren aus dem Leitfaden stützten. Der Fokus wurde bei den Interviews vor allem auf die Veränderung gelegt. In den Fragen wurde immer wieder Bezug auf vorherige Bürokonzepte und deren Unterschied zum jetzigen Konzept genommen. Außerdem wurden mit Hilfe der Leitfragen die Auswirkungen vom Open Space untersucht. Ebenfalls wurden vor allem Ad-hoc-Fragen zu dem individuellen Erleben der Interviewteilnehmenden hinsichtlich ihres Wohlergehens und ihrer Arbeitsweise im Open Space gestellt.

Zum Ende des Gespräches wurden, auf Grundlage der Critical incident Technik, weitere Erzählungen angeregt. Zum Schluss wurde dem Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, weitere Aspekte anzusprechen, die ihm noch wichtig sind. Falls es keine weiteren Anmerkungen gab, wurde das Gespräch von der Forscherin beendet und sich für die Teilnahme bedankt.

Bei dem Interview mit dem Open Space Entwerfer wurde der Inhalt des Interviews modifiziert. Als Einstiegsfrage sollte der Teilnehmende definieren, was für ihn Open Space bedeutet. Somit konnte eine gemeinsame Basis geschaffen werden. Anschließend wurden Fragen zu Open Space Projekten gestellt. Hierbei ging es vor allem darum, herauszufinden, welche Unternehmen sich für dieses Bürokonzept entscheiden und aus welchen Gründen. Mit Hilfe der Leitfragen konnte ein erster Eindruck gewonnen werden, wie eine Open Space Umsetzung verläuft und welche Maßnahmen die Unternehmen ergreifen, um die Mitarbeitenden vom Konzept zu überzeugen. Vor allem wurde versucht,

mit Ad-hoc-Fragen das Konzept kritisch zu beleuchten. Zum Schluss des Interviews wurden, wie bei den anderen Interviews auf Grundlage der Critical incident Technik, weitere Erzählungen angeregt und die Möglichkeit geboten, weitere Aspekte anzusprechen. Daraufhin wurde das Gespräch von der Forscherin beendet und sich für die Teilnahme bedankt.

Abschließend bekamen die Teilnehmenden noch einen Kurzfragebogen. Die Dauer der Interviews variierte zwischen ca. 20 und 50 Minuten.

4.5 Tonbandaufnahme und Postskriptum

Die Interviews wurden mit einem Smartphone der Marke Samsung aufgezeichnet. Die Aufnahme wurde erst nach Einwilligung der Teilnehmenden gestartet. Nach dem Interview bekam der Teilnehmende noch einen Kurzfragebogen, in dem das Geschlecht, das Alter, die Länge des Arbeitsverhältnisses im Unternehmen sowie der Beruf des Teilnehmenden abgefragt wurde.

Zusätzlich wurde bei zwei Interviews ein Postskriptum angelegt, mit dem Störungen des Interviewverlaufes und nicht akustisch aufnehmbare Empfindungen festgehalten wurden.

5 Datenauswertung

In diesem Kapitel werden die Instrumente der Datenauswertung und ihre konkrete Vorgehensweise vorgestellt. Zunächst werden das Transkriptum und die Transkriptionsregeln erläutert. Anschließend folgt die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

5.1 Transkriptum

Nach der Durchführung der Interviews erfolgte die Transkription. Die Transkripte wurden nach den erweiterten Regeln von Dresing und Pehl (2017) erstellt. Es eignet sich vor allem, dazu den semantischen Inhalt des Gespräches wiederzugeben und ist gut lesbar. Der Fokus bei dem Verfahren liegt auf dem Inhalt des Interviews. Zudem ist die Umsetzung nicht zu aufwendig, so dass sie in einem begrenzten Zeitrahmen durchführbar ist.

Für das Transkriptum müssen Regeln aufgestellt werden, um die Informationen einheitlich zu protokollieren. So wird vereinheitlicht, wie mit Pausen, Atmen, Lachen und auch Betonungen umgegangen wird. Folgende erweiterte Regeln nach Dresing und Pehl (2017) wurden bei der Transkription angewendet.

Jeder gesprochene Beitrag erhält einen Absatz. Zwischen den Redeanteilen der zwei Sprecher gibt es eine freie, leere Zeile. Am Ende jedes Absatzes erfolgt eine Zeitmarke. Die Beiträge des Teilnehmenden werden durch ein „B“ gekennzeichnet und die der Forscherin durch ein „I“.

Das Gesagte wird wörtlich transkribiert, ohne es zusammenzufassen. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, aber die Satzform wird beibehalten, auch bei Syntaxfehlern. Bei Wort- oder Satzbrüchen werden diese mit „/“ markiert. Bei Sprachüberlappungen werden diese zu Beginn und am Ende der Überlappung mit „//“ gekennzeichnet. Sowohl die Fülllaute des Befragten, als auch die des

Interviewers werden transkribiert. Redewendungen oder Wortverkürzungen werden wörtlich übernommen. Bei besonderer Betonung oder Hervorhebung wird dies deutlich durch Großschreibung gemacht. Bei vorhandenem Dialekt wird dieser so geschrieben, wie er gesprochen wurde. Die Interpunktion wird geglättet, so dass bei uneindeutiger Betonung oder bei kurzem Senken der Stimme eher ein Punkt als ein Komma gesetzt wird.

Nonverbale Äußerungen, die die Aussage verdeutlichen, beispielsweise ein Lachen, werden in Klammern notiert. Bei unverständlichen Wörtern werden diese gekennzeichnet mit „(unv.)“ oder bei längeren Passagen durch die Angabe des Grundes „(unv. Mikrofon rauscht)“. Bei Nennung von Namen werden diese anonymisiert mit „(Name)“. Wenn Pausen gemacht werden, sind diese wie folgt beschrieben:

(.) ca. eine Sekunde Pause

(..) ca. zwei Sekunden Pause

(…) ca. drei Sekunden Pause

(Zahl) mehr als drei Sekunden Pause

Werden Zeichen oder Abkürzungen genannt werden diese ausgeschrieben (z. B. Prozent). Zahlen werden bis 12 ausgeschrieben, darüber hinaus werden sie in Ziffern formuliert.

5.2 Bestimmung der Analyseeinheit

Nach der Transkription müssen die Analyseeinheiten bestimmt werden, um die Genauigkeit der qualitativen Analyse zu erhöhen. Hierzu zählen die Kodiereinheit, die Kontexteinheit und die Auswertungseinheit. Die Kodiereinheit gilt als der kleinste Textbestandteil, der bedeutungstragend zu einer Kategorie gezählt werden kann. In der Arbeit wird diese durch ein einziges Wort oder eine Zahl beschrieben. Die Kontexteinheit legt den größten Materialbestandteil fest und wird in

diesem Fall durch einen Sinnabschnitt definiert. Die Auswertungsreihenfolge wird durch die Auswertungseinheit bestimmt. Sie richtet sich in diesem Fall nach der Reihenfolge der Interviews (Mayring, 2015).

5.3 Instrumente der Datenauswertung

Als Instrument der qualitativen Datenauswertung wurde die zusammenfassende und strukturierende Inhaltsanalyse ausgewählt. Dabei wird versucht, das gewonnene Material systematisch zu reduzieren. Es gibt einige verschiedene Analyseformen, die für eine solche Reduktion verwendet werden können. In dieser Bachelorarbeit wird die deduktive Kategorienanwendung mit Hilfe einer inhaltlichen Strukturierung angewandt. Das bedeutet, dass vor der Analyse bereits Hauptkategorien festgelegt werden. Das Interviewmaterial wird nach diesen vorgegebenen Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst (Mayring, 2015). Darüber hinaus wird als ergänzendes Analyseverfahren die induktive Kategorienbildung herangezogen. Werden im Laufe der Analyse neue Kategorien gefunden, die bisher noch nicht aus der Theorie hervorgegangen sind, werden diese neu aufgenommen.

5.4 Die qualitative Inhaltsanalyse: Kategorienbildung

Im Folgenden wird beschrieben, wie die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt werden soll.

Nachdem im ersten Schritt die Analyseeinheiten festgelegt worden sind, folgt nun die Entwicklung des Kategoriensystems. Da sich für die deduktive Kategorienanwendung entschieden wurde, sollen zunächst aus dem theoretischen Hintergrund inhaltliche Hauptkategorien abgeleitet werden. Falls es sinnvoll erscheint, können zudem auch Unterkategorien gebildet werden.

Im dritten Schritt müssen die Ausprägungen der Kategorien bestimmt werden Hierzu werden die Kategorien definiert und es wird

erläutert welche Textbestandteile zu welcher Kategorie gehören. Anschließend muss ein sogenanntes Ankerbeispiel, ein konkreter Textauszug, ausgewählt werden, welches die Kategorie repräsentieren soll. Falls es zu Abgrenzungsproblemen zwischen den Kategorien kommt, müssen Kodierregeln aufgestellt werden. Diese Regeln sollen so formuliert werden, dass eine eindeutige Zuordnung möglich ist.

Im fünften Schritt soll der erste Materialdurchlauf erfolgen, indem untersucht wird, ob die Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln zueinander passen und eine Zuordnung möglich ist. Anschließend werden im Probedurchlauf den Kategorien Textstellen zugewiesen. Dies kann durch verschiedene Markierungen oder durch Notieren der Kategorienummern am Rand des Textes erfolgen. Die Fundstellen werden zu den bestimmten Inhalten extrahiert und zusammengefasst. Nach dem Probedurchlauf ergibt sich oft eine Überarbeitung von Kategorien und deren Definitionen.

Schließlich kann der Hauptmaterialdurchlauf starten, der wie der Probedurchlauf durchgeführt wird. Auch hier kann sich im Lauf der Sichtung das Kategoriensystem verändern. Beispielsweise können neue induktive Kategorien mit aufgenommen werden.

Im achten Schritt wird die inhaltliche Strukturierung fortgesetzt, indem das extrahierte Material paraphrasiert wird. Nur die inhaltsrelevanten Textbestandteile bleiben bestehen. Hierbei ist darauf zu achten, eine einheitliche Sprachebene einzuhalten. Abschließend wird das paraphrasierte Material pro Unterkategorie und dann pro Hauptkategorie zusammengefasst (Mayring, 2015). Abbildung 10 visualisiert das Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung.

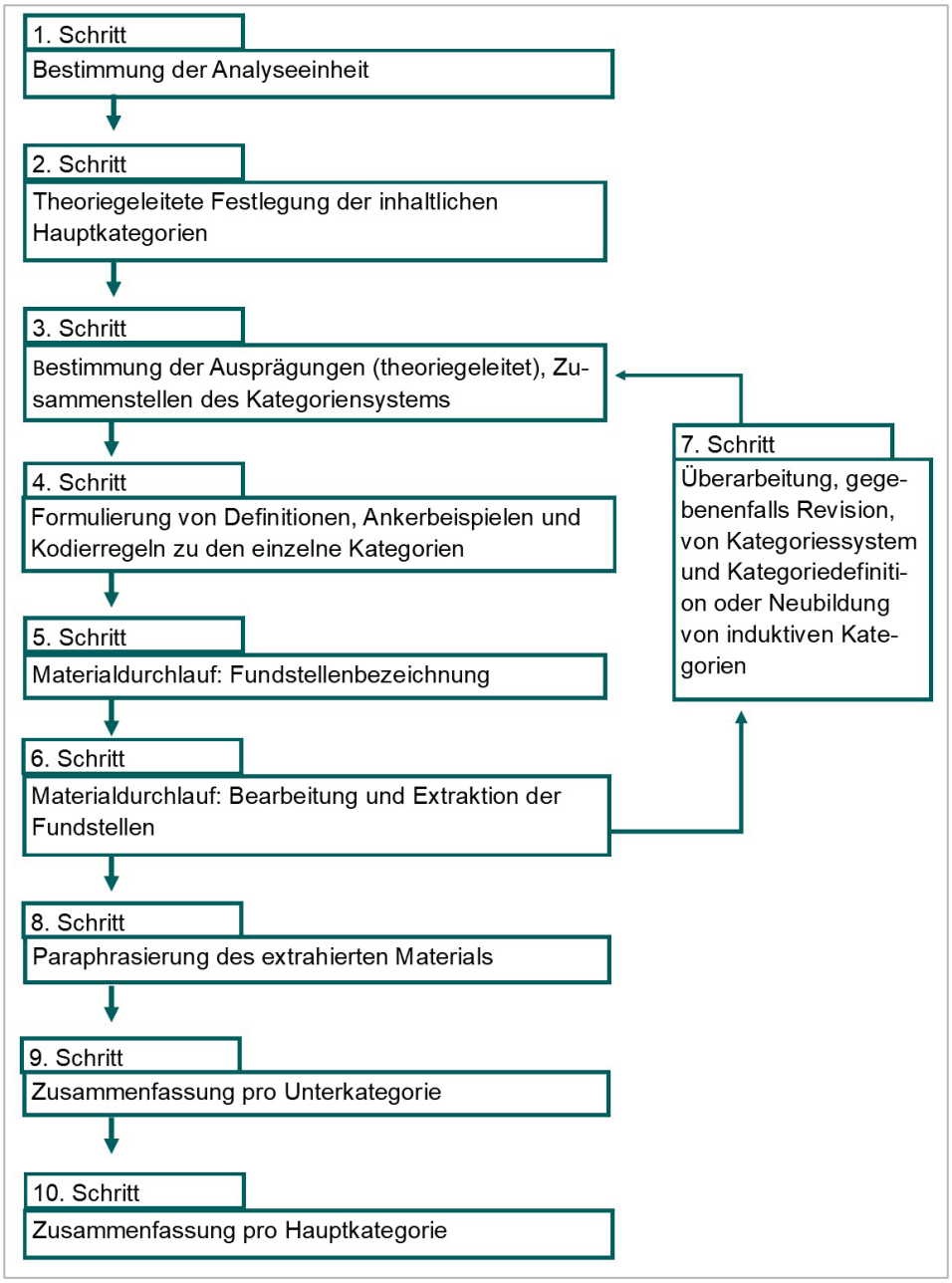

Abbildung 10. Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (in Anlehnung an Mayring, 2015, S. 98 und 104).

Nun wird das konkrete Vorgehen bei der Auswertung beschrieben. Die Auswertung der fünf Interviews erfolgte regelgeleitet nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Zu Beginn der Auswertung wurden 12 Kategorien aufgestellt, die aus den aktuellen theoretischen Erkenntnissen (siehe Kap. 2) abzuleiten waren.

Diese wurden mit Hilfe von Lexika oder selbst aufgestellten Definitionen beschrieben, um festzuhalten, was genau die Forscherin unter den Begriffen versteht (siehe Anhang III). Anschließend wurden die Kategorien anhand des ersten und zweiten Interviews daraufhin überprüft, ob sie zu dem gesamten Material passen. Gleichzeitig wurden Ankerbeispiele für die jeweiligen Kategorien herausgesucht. Im nächsten Schritt begann der erste Materialdurchlauf. Hierbei wurde mit dem Programm ATLAS.ti 8 gearbeitet. Mit Hilfe des Programmes konnten die Textzitate den Kategorien zugeordnet und in Listenform angeordnet werden. Im Verlauf der Auswertung ist deutlich geworden, dass in jedem Interview der Fokus auf einer oder mehreren Kategorien liegt. Das lag insbesondere daran, dass den Teilnehmenden unterschiedliche Aspekte wichtig waren und sie somit über bestimmte Dinge lieber sprachen, als über andere.

Daher haben sich weitere acht induktive Kategorien herauskristallisiert, die der Forscherin zuvor nicht bewusst waren. Deshalb wurden die Interviews auch bis zu vier Mal neu durchlaufen, wenn sich weitere Kategorien zur Überprüfung gefunden hatten. Innerhalb der Auswertung stellte sich heraus, wie sehr sich manche Kategorien ähneln. Deswegen wurden Kodierregeln aufgestellt, um eine klare Zuordnung zu garantieren. Nachdem allen relevanten Zitaten Kategorien zugeordnet worden waren, konnte das extrahierte Material paraphrasiert werden. Bei der Paraphrasierung wurden die Zitate auf die inhaltsrelevanten Aspekte subsumiert. Es gab Kategorien, bei denen sich erst dann Unterkategorien herauskristallisierten, mit denen das Material dann noch genauer eingeteilt werden konnte.

Die folgende Tabelle 2 zeigt einen Ausschnitt aus der Kategorie *Gestaltungsfreiraum,* um das Vorgehen zu visualisieren.

Tabelle 2. *Ausschnitt aus der Auswertung der Hauptkategorie Gestaltungsfreiraum*

Kategorie	Definition	Dokument	Ankerbeispiel	Paraphrasierung
Hauptkategorie:				
Gestaltungsfreiraum	Möglichkeiten der Gestaltung des Arbeitsplatzes	3 Interview 00:28:01-7	Also es gibt die Vertrauensarbeitszeit. Man kann EIGENTLICH das selbst überprüfen. Und wenn der Vorgesetzte das auch lebt, wie es auch sein SOLL, dann ist das eigentlich auch okay. Und ich kann für meine Abteilung sagen, da wird das gelebt und da ist das auch wirklich sehr in Ordnung.	Gestaltungsfreiraum in der Zeitaufteilung: Vertrauensarbeitszeit.
Unterkategorie				
Einschränkung im Gestaltungsfreiraum		5 Interview 00:01:39-4	Genau. Wir haben Desksharing, kein fester Arbeitsplatz. Wir haben auch eine Clean Desk Policy. Das heißt, man muss dann auch abends alles wieder wegräumen.	Durch Clean Desk Policy müssen alle Sachen wieder in die Spinde getan werden. Es darf nichts am Arbeitsplatz
Arbeitsplatzgestaltung		2 Interview 00:18:30-0	Ich habe meinen, meinen Köcher für das Schreibzeug habe ich da stehen. Ich räume abends und morgens nichts aus und nichts weg. Das werde ich auch nicht tun. Das mache ich auch nicht. Und ich bin von von ein von Natur aus zu Ordnung veranlagter Typ. Also von daher da steht die Maus, da steht meine Tastatur. Die wird abgedeckt und der Platz sieht dann aufgeräumt aus.	Möglichkeit alles am Arbeitsplatz zu lassen.
Mitbestimmung bei der Gestaltung		3 Interview 00:05:34-2	Sondern jede Abteilung durfte jemanden schicken, der dann auch mitbestimmt, ob es jetzt Möblierung et cetera, wenn es darum geht.	Jede Abteilung durfte einen Botschafter schicken.

6 Auswertung

Im Folgenden wird das Sampling vorgestellt. Anschließend folgen die Auswertungsergebnisse der Interviews.

6.1 Sampling

Insgesamt wurden für die Untersuchung fünf Interviews geführt. Von den Teilnehmenden, die nach dem Top-Down-Verfahren ausgewählt wurden, waren drei männlich und zwei weiblich. Die Altersspanne der Teilnehmenden lag zwischen 28 und 61 Jahren. Vier von den Teilnehmenden arbeiten im Open Space in unterschiedlichen Unternehmen. Ein Teilnehmer arbeitet in einem Unternehmen, in dem Open Space Konzepte umgesetzt werden. Die Teilnehmenden gehören unterschiedlichen Abteilungen an (z. B. Einkauf, Abrechnung) und bekleiden unterschiedliche Positionen (z. B. Projektleiter, Assistent). Die Zugehörigkeit zum Unternehmen erstreckt sich von drei Jahren bis über 30 Jahre. Drei Teilnehmende sind bereits seit mindestens 20 Jahren in ihrem jeweiligen Unternehmen angestellt.

6.2 Auswertungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der ausgewerteten Interviews präsentiert. Die Darstellung ist chronologisch aufgebaut. Es wird zunächst der Grund für Open Space erläutert. Anschließend geht es um den Prozess der Einführung. Danach wird der Fokus auf die Auswirkungen von Open Space gesetzt und zum Schluss werden Änderungswünsche vorgestellt.

6.2.1 Begründung für Open Space

Bei der Begründung für das Open Space Konzept wird zwischen den Angaben der Unternehmen und den subjektiven Eindrücken der teilnehmenden Mitarbeitenden unterschieden. Die Unternehmen haben unterschiedliche Gründe für die Einführung genannt. Beispielsweise hat

ein Unternehmen seine Entscheidung, in einem Handbuch für die eigenen Mitarbeitenden, wie folgt begründet:

> *Mit dem Umzug [..] beginnt für uns alle eine neue Art der Zusammenarbeit. Diese ermöglicht es uns, schneller und einfacher als bisher miteinander zu kommunizieren, uns stärker auszutauschen und auch hierarchiefreier zu arbeiten.*

Ein Unternehmen hat innerhalb eines Workshops mit ausgewählten Mitarbeitenden die Ziele entwickelt, die durch das neue Gebäude und Bürokonzept unterstützt werden sollen. Dabei wurden sechs Lösungsräume entwickelt, die als Leitlinie für die Umsetzung dienten. Dazu gehört, dass die Kommunikation, die Kooperation und die Prozesse gefördert werden sollen.

Ein anderes Unternehmen gibt auf seiner Website an, damit die Kommunikation und die Verbesserung der Arbeitsabläufe zu fördern.

Der Interviewteilnehmer, der beruflich Open Space Konzepte umsetzt, hat die Gründe von Unternehmen zu diesem Schritt wie folgt dargestellt:

> *Es geht meistens nicht nur um den Raum, sondern es geht auch um eine Veränderung der Arbeit. Das hängt bei uns immer ganz stark zusammen. Und viele Kunden kommen aus einer Not heraus, dass sie ihre Immobilien im Bestand haben und die wurden teilweise vernachlässigt und da muss was gemacht werden. Und in dem Zusammenhang denken die dann auch über das Arbeiten nach, wie sich das verändern könnte im Unternehmen. Dann gibt es Unternehmen, die wachsen ganz stark. Müssen auf ihre Flächen gucken, müssen neue Flächen anmieten oder bauen. Und überlegen sich in dem Zusammenhang, wie sie mit der Arbeit umgehen können.* (P1, 00:02:16)

Genauso wie die Antwort vom Open Space Umsetzer gab es Teilnehmer die als Grund für das neue Konzept das veraltete Gebäude oder die nicht mehr ausreichende Fläche angaben. Auch die Steigerung der Attraktivität des Standortes wurde genannt:

> *Ja, das war einfach Fläche. Wir hatten zu viele Mitarbeiter, die Fläche war zu klein. Wir hatten schon damals rundherum Gebäude angemietet. Aber es wurde immer enger.* (P5, 00:09:14)

> *dass man also sagt, das Gebäude auf der Sachsenstraße war zu alt, die Technik war zu alt, es musste irgendwas gemacht werden, ist klar. Ähm war hier natürlich beabsichtigt, dass dahintersteckte, dass man also die Kommunikation fördert, dass man die Zusammenarbeit fördert. Dass man ähm (..) zusammenkommt. Äh, und ja. Sowas in der Art. Das äh stelle ich mir darunter natürlich dann vor, wenn die das so machen wollen.* (P2, 00:05:55)

> *es ist als, es ist neu, es es funktioniert. Also Technik funktioniert und die Aufzüge fahren. Klar. Aber ansonsten das ganze UMFELD ist natürlich sicherlich wesentlich attraktiver als im alten Haus. Das ist völlig klar.* (P2, 00:20:28)

Lediglich der oben aufgeführte Teilnehmende spricht davon, dass er glaubt, dass die Kommunikation und der Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden gefördert werden sollte. Des Weiteren wird angegeben, dass sich gewünscht wurde, Offenheit und Transparenz zu fördern:

> *I: Diese diese Offenheit und Transparenz. Weil Sie sagten ja jetzt, das ist dann doch zu viel Distanz zu anderen Gruppe. Also da fehlt noch die richtige Umsetzung.*
>
> *B: Ja, obwohl man sich das eigentlich nicht so gewünscht hat. Und woran das liegt, weiß ich nicht. Ob es vielleicht wirklich ist von der, ich glaube, die räumliche Gestaltung spielt da eine Rolle.* (P3, 00:34:07)

Ein anderer Teilnehmender macht deutlich, dass den Mitarbeitenden bewusst ist, dass mit der Umsetzung auch Kosten eingespart wurden, indem beispielsweise mehrere Abteilungen sich jetzt nun einen Drucker teilen:

> *„Früher hatte man in jedem Büro einen Drucker. Jetzt ist auf jeder Etage ein zentraler Drucker. … Dadurch spart man wirklich viel an an Hardwarekosten“,* (P5, 00:10:58).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unternehmen zwar offen Gründe angeben, weshalb sie das Konzept eingeführt haben, aber den Mitarbeitenden diese nicht ausreichend vermittelt wurde. Viele stellen ihre eigenen Vermutungen an, welche auch teilweise mit denen der Unternehmen übereinstimmen.

6.2.2 Einführungsprozess von Open Space und Hilfestellung vom Unternehmen

Damit Open Space Konzepte umgesetzt werden können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst muss das Unternehmen selbst wissen, welche genauen Erwartungen es an den Arbeitsplatz stellt und wie die Arbeit aussehen soll. Der Open Space Umsetzer geht dabei wie folgt vor:

> *Also wir müssen erstmal die Anforderungen erfassen. Also wir gehen in das Unternehmen, tauchen da ein und müssen den Kunden erstmal kennenlernen. Und wir müssen herausfinden, wie der Kunde in Zukunft arbeiten will, was er sich für eine Arbeit vorstellen kann. Und wenn er noch gar nicht weiß, was er will, was auch oftmals der Fall ist, dann müssen wir ihn auf einen guten Weg bringen, um das zu erreichen, wo er dann hin will. Also wir lernen den Kunden kennen, gehen in die Kommunikation, gehen ins Unternehmen, sind auch oft vor Ort, sprechen mit den Leuten und finden im Grunde heraus, was Arbeit bedeutet für das Unternehmen. Und was Arbeit in Zukunft bedeuten kann. Und wie wir die Arbeit bestmöglichst mit dem Bürokonzept unterstützen können.* (P1, 00:03:44)

Hierbei betont der Open Space Umsetzer, dass es bei der Planung vor allem wichtig ist, die Mitarbeitenden in den Change-Prozess zu integrieren, um sie an das neue Arbeiten heranzuführen:

> *Also man muss sie einbinden in den Prozess, die Angst nehmen vor allem. Und da auch ein gutes Change-Management anbieten, um die Leute einfach auf die neue Situation vorzubereiten und zu sagen: "Hey, das ist total super. Und ähm ihr kriegt eine ganz tolle Bürowelt. Ihr braucht keine Angst haben." Und das ist die größte*

> *Schwierigkeit im Grunde, da die Leute abzuholen und mitzunehmen. Weil alles, was man im Vorfeld machen kann, ist halt hinterher dann deutlich einfacher.* (P1, 00:07:49)

Bei der Einführung geht es besonders um die Einstellung der Beteiligten und den Wandel und die damit verbundene Veränderung. Die Mitarbeitenden und vor allem die Führungskräfte müssen sich laut Open Space Umsetzer der Veränderung offen stellen, damit das Konzept gelebt werden kann:

> *Also wenn ich es nur mache, aber es nicht lebe, dann funktioniert es auch nicht. Also das muss/ Der Wandel beginnt im Grunde in der Einstellung. Und die, die Führungskräfte müssen dem Ganzen offen gegenüberstehen. Wenn ich das nicht ANNEHME und sage ich bin Teil dieses Teams und ich will irgendwas Besonderes sein, dann bin ich auch nicht an meinem Arbeitsplatz oder oder gehe auf die Leute ein. Also der Wandel oder dieser dieser Weg dahin, der muss mit einem selbst beginnen. Und dann muss man das Ganze auch leben und und spielen im Büro.* (P1, 00:15:17)

Nicht nur Offenheit und Unvoreingenommenheit sind für den Change-Prozess wichtig. Vor allem muss die Kultur des Unternehmens bereit sein für ein offenes und flexibles Arbeiten. Eine Teilnehmerin hat erzählt, dass das offene Arbeiten nicht vollständig genutzt wird, da die Unternehmenskultur es nicht toleriert:

> *ich glaube, da sind wir nicht so weit, das wirklich WIRKLICH offen zu leben. (.) Und wenn man das so halbherzig lebt, ist es nicht WIRKLICH gelebtes Open Space, glaube ich. … Was man schon macht, sein Essen hochnehmen, sich oben hinsetzen, sich zusammen mit den Kollegen hinsetzen. Aber beim Arbeiten ist das noch nicht so ganz durchgesetzt. … Aber weil ich es auch schön finde ein bisschen grün zu sehen, wenn man arbeitet und ähm (.) ich glaube, manche tun das. Aber ich kann mir vorstellen, das würden mehr tun, wenn sich die äh Kultur verändern würde. Also es muss auch eine gewisse Kultur äh vorhanden sein, glaube ich, um das relativ frei und wirklich äh ähm unter, wirklich unter dem*

> *Begriff äh MITWIRKUNG zu leben. Oder selbstständig.* (P3, 00:20:44)

> *Aber (.) so lange das nicht so zusammenpasst, die Kultur (.) und und die Gestaltung und der Raum äh, glaube ich, ist es äh eine halbherzige Sache.* (P3, 00:22:53)

Oft wird das Konzept nicht angenommen, vermutet die Teilnehmerin, auf Grund der Einstellung der Mitarbeitenden zum Thema Produktivität. Die Mitarbeitenden sind dort der Meinung, dass das Arbeiten an verschiedenen Arbeitsplätzen nicht förderlich für die Leistungserbringung ist:

> *Ähm (.) die Einstellung zur Leistung. (..) Das ist, glaube ich, ein ganz äh großes Thema, was wir in unseren Köpfen haben. … Ähm was (.) ich meine zu beobachten, ähm also wie gesagt, ich schließe mich da überall mit ein, (.) ähm WIE (..) WAS als produktiv betrachtet wird. Oder ähm wovon man sich Produktivität erwartet. … Wie das auszusehen hat. (.) Das glaube ich, äh könnte sich ändern. Und so diese Richtung von ähm Betrachtung von äh wie Arbeit auszusehen hat, das ist, glaube ich, einfach ZIEMLICH veraltet.* (P3, 00:22:18)

Dem Unternehmen ist das bereits aufgefallen und es versucht durch Schulungen der Führungskräfte, dagegen zu steuern:

> *„Was immer wieder versucht wird, die Führungskräfte an die neue Kultur heranzuführen. Das wird schon gemacht von der Personalabteilung“,* (P3, 00:42:38).

Denn nicht nur die Unternehmenskultur muss für den Wandel bereit sein, sondern auch die Führungskräfte und die Geschäftsführung müssen ihn nach außen hin vermitteln und vorantreiben:

> *Und ich weiß nicht, ob es nur an der Umsetzung liegt. Die hat aber auch ein bisschen Einfluss. Und auch weil die Geschäftsführung da jetzt ein bisschen insgesamt das tolerierter ist oder gewünschter ist, ist das schon, glaube ich, ein bisschen Unterschied, ja, zu vorher.* (P3,00:26:10)

Eine weitere wichtige Bedingung für die Einführung von Open Space, die von fast allen Interviewteilnehmenden angesprochen wurde, sind die technischen Voraussetzungen. Damit Arbeiten von jedem beliebigen Ort möglich ist, sind bestimmte technische Gegebenheiten von höchster Relevanz:

> *So, eigentlich kannst du/ Ist egal, wo du dich hinsetzt. Wir haben auch ein, du musst nicht mehr ein LAN haben, du kannst dich überall ins W-LAN einloggen automatisch. Also du kannst theoretisch am ganzen Campus herumlaufen und arbeiten.* (P5, 00:06:25)

> *Dann sucht er sich einen freien Platz, stöpselt sich da ein. Da sind Monitore fest verbaut und eine Docking-Station für das Laptop. Dann geht er hin, baut sein Zeug zusammen und kann anfangen zu arbeiten.* (P5, 00:01:22)

Nicht nur der Arbeitsplatz muss flexibel sein. Auch die Arbeitsgeräte, wie Telefon oder Drucker, sollten portabel sein, damit ein flexibles Arbeiten von überall im Büro aus möglich ist:

> *Früher hatte man in jedem Büro einen Drucker. Jetzt ist auf jeder Etage ein zentraler Drucker. Du sendest heute deinen Druckauftrag irgendwo ab und du kannst du mit einem, an irgendeinen Drucker gehen und dich einloggen und da deinen Ausdruck abholen.* (P5, 00:10:58)

> *Also früher hatten wir noch richtige Telefone. Jetzt haben wir praktisch nur noch einen Kopfhörer am Rechner. Also das hat viel verändert.* (P5, 00:07:43)

Nachdem die Voraussetzungen für Open Space thematisiert wurden, soll es nun um den Einführungsprozess gehen. Die Interviews haben gezeigt, dass die Unternehmen es unterschiedlich handhaben, inwieweit sie die Mitarbeitenden in den Planungs- und Einführungsprozess integrieren. Es gab ein Unternehmen, welches keine Mitbestimmung zugelassen hat: *„Nein, nein. Das war ein festes Konzept.*

Das war so vorgegeben“ (P5, 00:11:41). Andere Unternehmen haben die Mitarbeitenden an den Entscheidungen teilhaben lassen:

> *Wir durften eigentlich alle hier an der Gestaltung teilnehmen. Wir haben extra sogenannte Botschafter gehabt aus verschiedenen Bereichen und Funktionen. Leute, die ähm abgestimmt haben oder nachgefragt haben oder mitbestimmt haben, wenn es um die Gestaltung der Kantine ging, um die Räume ging. Also das ist ähm in Abstimmung hier passiert.* (P3, 00:05:22)

> *Also es gab schon so eins, zwei Teamleads. Also ähm es gab ein Team von ich glaube zehn Leuten? Und diese zehn Leute haben dann mitbestimmt.* (P4, 00:06:38)

Es gab auch ein Unternehmen, welches durch einen Probelauf mit einer Abteilung testete, ob das Konzept etwas für das Unternehmen ist und ob die Mitarbeitenden sich vorstellen können so dauerhaft zu arbeiten*:*

> *Wir waren so die ersten Tester. Ähm überall anders gibt es das nicht, das ist nur bei uns in der Academy so. Ähm das war einfach so ein Test, wie sollen wir das ausprobieren, so ein modernes Konzept. Wir haben das mitgemacht. Und viele unter/ Also viele Büros hier sind auch schon zu uns gekommen, haben sich das angeguckt und überlegen jetzt auch, dass sie es machen wollen.* (P4,00:06:03)

Es wurde auch unterschiedlich gehandhabt, ob die Führungskräfte selber entscheiden durften, ob sie mit auf der Fläche sitzen wollen oder ob sie ein Einzelbüro bevorzugen: *„Die Führungskräfte durften das, glaube ich, wählen, ob die im Team mit sitzen wollen oder äh getrennt*“ (P3, 00:10:13).

Damit der Einführungsprozess angenehm verläuft, haben sich einige Unternehmen auch für ein kleines Onboarding Programm entschieden. Es gab die Variante, dass eine Abteilung bereits früher das Open Space Büro nutzen konnte. Die anderen Mitarbeitenden konnten sich dann die Testfläche angucken und von den ersten Eindrücken der Anderen profitieren:

> *„Im alten Gebäude hatten wir auch eine Musteretage schon so eingerichtet, wie es dann später auf dem Campus aussehen soll. Und da konnten während DER Phase, während der Bauphase, schon mal gucken, ah, so wird das künftig bei uns auf den Etagen aussehen. … Das ist halt der Personalbereich, unser HR, die wurden so umgebaut. Und da konnten wir immer vorbeigehen und gucken, aha, so wird das bei uns künftig auch aussehen.* (P5, 00:23:48)

Bei anderen Unternehmen wiederum ging es im Onboarding Prozess vor allem darum, den Mitarbeitenden zu erklären, wie sie sich am Arbeitsplatz zu verhalten haben. Ein Unternehmen hat dafür extra ein Handbuch entwickelt, in dem die Regeln zum Miteinander am Arbeitsplatz festgehalten wurden (siehe auch Abb. 17):

> *es gab zum Umzug gab es dann so die die goldenen Regeln und so. … Die (unv.) so, dass man, wenn man länger als vier Stunden seinen Arbeitsplatz verlässt, dass man die Sachen wegräumt, damit der für einen anderen frei wird. Und auch so, dass m man die Sachen wegräumt, damit der für einen anderen frei wird. Und auch so, dass man eben leise telefoniert und wenn man mal schnell etwas besprechen soll, muss, weil man in so einen Thinktank gehen, dass man die anderen nicht bei der Arbeit stört.* (P5, 00:10:28)

Da solche Umsetzungen oft den Umzug in ein neues Gebäude involvieren, hat ein Unternehmen auch Geländeführungen angeboten, um eine erste Orientierung zu bieten: „*Es gab so Führungen über den Campus, dass mal gezeigt wird, hier ist die Stelle. Hier hier, hier ist die Kantine. Hier ist noch ein Café. Hier ist die Poststelle*“ (P5, 00:22:46). Hierbei ist außerdem zu erwähnen, dass die meisten Unternehmen den Mitarbeitenden mit dem Umzug in ein neues Gebäude zusätzliche Leistungen anbieten. Diese sollen vor allem die Work-Life-Balance fördern. Beispielsweise bieten die Unternehmen den Mitarbeitenden eine Kindertagesstätte oder ein Fitnessstudio am Arbeitsplatz an. Außerdem gibt es auch Unternehmen, die extra ein Kind-Büro anbieten, in das man für einen Tag sein Kind mit zur Arbeit nehmen kann:

> *Wir haben die Kantine, also das Betriebs-Restaurant. Dann so eine Art Cafeteria. … Fitnessstudio hatten wir. Wir wir haben eine Kita, ja. … Wir haben so einen Friseur, so einen, (.) der (.) gehört nicht direkt zur Firma, aber der ist mit auf dem Campus. Und das ist Friseur und, ja, so eine Beauty Box heißt das Ding. Ich weiß gar nicht, was die alles machen. Aber da kann man auch seine Hemden zum Waschen und Bügeln hinbringen.* (P5, 00:33:16)

> *Also wir haben äh einen kleinen Raum, der aber auch, glaube ich, gar nicht genutzt wird, also keine Kita, für Kinder, wenn die mal hier sind. Es besteht aber die Möglichkeit, die Kinder auch mal mit an den Arbeitsplatz zu nehmen.* (P3, 00:28:01)

6.2.3 Auswirkung von Open Space

Im Anschluss werden die Auswirkungen vom Open Space Konzept beschrieben. Es werden die Veränderungen in Bezug auf den Arbeitsplatz, das gemeinsame Arbeiten und für den Mitarbeitenden im Einzelnen thematisiert.

Zunächst werden die Auswirkungen auf den jeweiligen Arbeitsplatz der Teilnehmenden vorgestellt. Open Space Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass es verschiedene Arbeitssituationen gibt:

> *„Also es gibt den klassischen Schreibtisch. Es gibt aber neben dem Arbeitsplatz auch den Arbeitsboard. Der zum Beispiel eine Lounge-Situation sein könnte oder eine Teeküche, die dann auch zum Arbeiten genutzt werden kann“* (P1, 00:01:19).

Jeder Arbeitsort hat seine Vor- und Nachteile:

> *„Es gibt ruhigere Orte. Da könnt ihr euch zurückziehen. Dann gibt es die Orte, wo ihr sprechen könnt. Und es gibt den klassischen Schreibtisch“* (P1, 00:09:58).

Die Mitarbeitenden aus den verschiedenen Unternehmen berichten in den Interviews, von den Arbeitsflächen im Unternehmen:

> *Ähm es gibt ganz oben auf der Dachterrasse die Möglichkeit, sich in so einen, wie nennt man die, diese Strandkörbe, hinzusetzen.* (P3, 00:19:15)

> *Man geht schneller in einen Rückzugsraum, wenn man ein Thema hat. … Dann sitzt man wirklich auch schön konzentriert zusammen. Dann nimmt man den Laptop und geht darüber. Also je nach Thema. SO sind wir eigentlich auch für uns. Dann damit man die anderen nicht stört.* (P3, 00:38:30)

> *Ähm du kannst dich natürlich auch zurückziehen in die einzelnen Büros, wenn du jetzt irgendwie an einem Tag mal keine Lust hast irgendwie im Großraumbüro zu sitzen, setzt du dich vielleicht in ein Vierer- oder ein Zweier-Büro.* (P4, 00:01:42)

> *Wir haben dahinten äh Think/ Thinktank, nein, nein, das ist nicht das Thinktank, wie heißt das noch mal? Innovation Garage, genau Innovation Garage. Da ähm können wir uns zurückziehen. Wir haben einzelne Thinktanks, wo wir uns zurückziehen können. Wir haben eine Bibliothek. Ähm und wir haben noch eine äh Lounge, da können wir uns hinsetzen und mit dem Laptop arbeiten. Wir haben Coffee Point.* (P4, 00:09:22)

> *Äh, du kannst theoretisch mit deinem Laptop überall, überall arbeiten. Du kannst dich auch, wir haben eine Bücherei, du kannst dich in die Bibliothek zurückziehen. Das ist mehr eine elektronische Bibliothek. Und da kannst du/ Du du könntest theoretisch sogar in der Kantine arbeiten. So, eigentlich kannst du/ Ist egal, wo du dich hinsetzt.* (P5, 00:06:25)

Es gab teilnehmende Unternehmen, bei denen die Mitarbeitenden fest zugeordnete Schreibtische haben. Zum Teil liegt es auch an ihren Arbeitsgeräten, die sie tagtäglich benötigen. Es wäre immer ein großer Aufwand, diese jedes Mal auf- und abzubauen:

> *„Ich habe also auch mit mit mit dem Bondrucker zu tun, mit dem Kassensystem zu arbeiten, ich also relativ ähm auch mit zwei Monitoren, doch relativ ähm an meinen Arbeitsplatz fixiert bin“* (P2, 00:09:00).

Andere Unternehmen wiederum haben sich für Desk Sharing entschieden. In diesem Fall haben die Mitarbeitenden keinen festen Arbeitsplatz mehr, sondern sitzen jeden Tag an einem anderen Schreibtisch. Dazu gehört auch eine Clean Desk Regelung, so dass am Ende des Arbeitstages der Tisch wieder freigeräumt wird:

> *Wir können uns jeden Tag aussuchen, wo wir sitzen können. Das heißt, wir haben keine festen Plätze. Bis auf zwei, drei Leute, die hier arbeiten. Ähm ich gehe erst an die Magnetwand, gucke erst was so frei ist und dann suche ich mir einen Platz aus, setze mich dahin. Ähm wir müssen DANN unsere Sachen aus dem Spind holen.* (P4, 00:00:57)

> *Genau. Wir haben Desksharing, kein fester Arbeitsplatz. Wir haben auch eine Clean Desk Policy. Das heißt, man muss dann auch abends alles wieder wegräumen.* (P5, 00:01:39)

Die Meinungen der Teilnehmenden zu Desk Sharing waren unterschiedlich. Es wird auf der einen Seite die Flexibilität und die Förderung der Gemeinschaft hervorgehoben. Auf der anderen Seite wird bemängelt, dass es keinen eigenen Schreibtisch mehr gibt, den man individuell gestalten kann:

> *Jetzt finde ich es gut, flexibel die Möglichkeit, sich mal mit jemand anderen zusammen zu setzen. Also vorher hattest du deine drei Nasen im Büro. Wenn du mit denen nicht klarkommst, ist alles gut. Vielleicht hast du auch jemanden den, ja, mit dem du lieber nicht zusammen im Büro wärst oder so. Heute hast du Flexibilität, kannst dich hinsetzen, wohin du möchtest. … Und du hast, du hast immer mal direkten Kontakt mit jemanden anders. Das finde ich positiv. Und du hast auch die Möglichkeit, dich mit jemanden zusammen zu setzen, mit dem du ein gleiches Thema hast. Was vorher mit mehr Aufwand verbunden war.* (P5, 00:35:21)

> *Genau, das war das, was ich so vermisse an meinem eigenen Schreibtisch. Weil da kann man sich mal breit machen. Ähm (..) jain. Also (.) klar, es es nervt manchmal. Alles wieder einräumen und wieder ausräumen, wieder einräumen, ausräumen. … Und*

> *dass man nicht irgendwie was aufhängen kann. Ich würde hier auch gerne Bilder oder keine Ahnung, mal so einen Stiftehälter, Halter, weil das hat irgendwie hier keiner.* (P4, 00:02:50)

Ein anderes Unternehmen hat sich gegen Desk Sharing entschieden. Aber die Schreibtische werden trotzdem von mehreren Personen verwendet und sind somit mehreren Personen zugeordnet: „A*lso wenn wir nicht da sind, im Home-Office, werden unsere Arbeitsplätze auch von anderen genutzt*“ (P3, 00:16:28). Vor allem für die Unternehmen mit Desk Sharing ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden eine Möglichkeit haben, ihre Arbeitsmaterialien und ihre persönlichen Sachen zu lagern. Die meisten Interviewteilnehmenden haben von Spinden berichtet, wo die Sachen verstaut werden können:

> *Ähm wir müssen DANN unsere Sachen aus dem Spind holen. Wir haben natürlich alle einzelne Spinds, wo wir unsere Sachen lagern.* (P4, 00:00:57)

> *Ja. Ja, es gibt so so Sideboards. Also das sind auch so ein bisschen Raumabteiler. Es gibt dann praktisch Vierer-Tische und die sind zum Gang hin abgeteilt mit so drei, vier Sideboards. So die Höhe. Also die 1,20 hoch so ungefähr. Und da hat jeder so einen kleinen Schrank, da kann er seinen Laptop, und was er sonst noch so an Kram hat, reintun.* (P5, 00:29:30)

Einige Unternehmen bieten den Mitarbeitenden eine Home-Office Regelung an. Bei den Interviewteilnehmenden kam die Regelung sehr gut an, da sie dadurch flexibler in ihrer persönlichen Planung sind:

> *Und es wird auch sehr viel Rücksicht genommen wirklich auf diese Work-Life-Balance. … Also man kann sagen: "Hör mal, morgen habe ich einen Arzttermin. Es macht Sinn danach direkt im Home-Office zu arbeiten. Weil der Weg hier her und zurück wäre mehr Zeitverlust." Das ist überhaupt kein Thema bei uns.* (P3, 00:25:50)

> *Und und viele legen den Home-Office natürlich auf den Freitag, weil das ist angenehmer, dann kann man pünktlich Schluss machen. So und freitags ist es recht leer am Campus. Also wirklich*

> *im Büro. Ansonsten ist so ein Home-Office ist für viele halt spannend, die täglich dann irgendwie drei Stunden oder sonst was im Auto sitzen. Ich muss sagen, das ist für mich praktisch, wenn ich ein, zwei Tage von Zuhause aus arbeiten kann.* (P5, 00:15:09)

Ein weiteres wichtiges Thema am Arbeitsplatz ist die Privatsphäre. Vor allem die Arbeitsplätze, bei denen keiner auf den eigenen Bildschirm gucken kann und die sich an keinem Durchgang befinden, sind sehr beliebt bei den Teilnehmern. Die meisten wünschen sich, dass ihnen niemand auf den Bildschirm gucken kann:

> *Nun habe ich ja schon einen relativ gut, einen sehr guten Platz. Ich habe also hinter mir niemanden, ich habe eine Wand.* (P2, 00:02:11)

> *I: Du sagtest gerade, es hat so ein paar Lieblingsplätze. Was was machen diese Plätze so aus? Wieso magst du die so gerne?*

> *B: Ähm weil die haben ähm ein Fenster und äh eine Wand hinter mir. (.) Also kann keiner von hinten auf meinen Bildschirm gucken zum Beispiel. Ähm (.) ich bin ungestörter. Also es läuft dann auch keiner irgendwie an mir vorbei. (.) Ähm (.) und/ Also ich habe immer noch so eine Wand neben mir. Sei es ein Fenster, sei es eine Wand. Und es gibt auch Plätze, die sind halt MITTEN im Raum, da hast du ja/ kann ja jeder also drumherum um dich laufen. Die Plätze sind eigentlich nicht so mein Platz.* (P4, 00:23:13)

Insgesamt sind alle Teilnehmenden der Meinung, dass beim Open Space Konzept Privatsphäre ein kritisches Thema ist. Man ist ständig unter Beobachtung: „M*an ist immer, man ist IMMER unter Beobachtung. Man ist immer öffentlich präsent*“ (P2, 00:18:53). Vor allem, wenn erlaubt wird, dass das Gebäude von Besuchergruppen besichtigt werden darf:

> *Ich habe das schon erlebt, dass die sich also ÜBER mein Sideboard gebeugt haben, auf meinen Schreibtisch geguckt haben, mich angeguckt haben. Ich wollte schon ein Schild heraushängen: Bitte nicht füttern. Ja. Also ich fühle mich wie ein/ im Zoo quasi.* (P2, 00:04:05)

Durch die offenen Flächen bekommen alle Kollegen gezwungenermaßen alles von den anderen mit. Somit fällt es den Teilnehmenden schwer, ihre eigene Privatsphäre und die der anderen zu bewahren:

> *Es gibt aber auch Situationen, gerade als ich das im Anfang erlebt habe, wo also äh über einen sehr großen Zeitraum über irgendwelche Dinge gesprochen wurde, wo also auch hier noch fachfremde Abteilungen saßen. Wo ich dann auch ganz ketzerisch gesagt habe: "Also jetzt weiß ich mittlerweile alles, was die im Urlaub gemacht haben." Und das sind so Dinge, das geht einfach nicht.* (P2, 00:07:01)

Als Lösungsmöglichkeit können die Mitarbeitenden verschiedene Rückzugsorte aufsuchen, wo sie ungestörter oder islolierter sind, als an ihrem üblichen Arbeitsplatz:

> *Wenn ich ein Telefonat habe, was privat ist oder persönlich, dann kann ich mich in eine Telefonzelle zum Beispiel zurückziehen, an einen Rückzugsort. Da muss man Möglichkeiten schaffen, um diese Privatheit auch zuzulassen. (.) Aber am Arbeitsplatz selber unter den Kollegen, muss man dann halt ein bisschen zurückfahren.* (P1, 00:13:33)

> *Hm (..) ja, wie gesagt. Du kannst in diese Sofa-Ecken gehen. Du kannst ins Thinktank gehen. Aber das würdest du in so einer Situation nicht machen. ... Wenn ich, (unv.) wenn ich bedrückt wäre oder ich will ein bisschen Ruhe haben, kann ich mich einfach in so eine Ruhe-Ecke setzen.* (P5, 00:30:58)

Diese Räumlichkeiten sind vor allem auch für die Führungskräfte, die über kein eigenes Büro mehr verfügen, von höchster Wichtigkeit, wenn sie beispielsweise Mitarbeitergespräche führen wollen:

> *I: (..) Aber es gibt eine Möglichkeit, sage ich mal, wo die, wo die Führungsposition jetzt auch solche vertraulichen Gespräche //führen könnte//*

> *B: //Ich denke mal//, die wird das dann irgendwo, was weiß ich, im Glaskasten machen.* (P2, 00:13:58)

> *Ab und zu dann auch äh, unsere Führungskräfte müssen ja auch mal was machen, wo nicht jeder in den Monitor gucken soll. Was weiß ich, irgendwelche Bewertungen schreiben oder sowas. Und die ziehen sich dann auch eben zurück.* (P5, 0:05:38)

Problematisch wird es, wenn es nicht ausreichend Rückzugsräumlichkeiten gibt und die Mitarbeitenden keine Möglichkeit haben, auszuweichen:

> *Und es fehlt eben … Immer wenn man es wirklich braucht, ein Raum da ist, wo man sich zurückziehen kann. Das ist natürlich eine Frage der Machbarkeit, das ist mir klar. (.) Und ich ich kann das auch sehr oft nutzen. Aber eigentlich finde ich, wenn es wirklich optimal ist, sollte man eigentlich immer die Möglichkeit haben, wenn man möchte sich zurückzuziehen und wirklich konzentriert zu arbeiten, das zu tun.* (P3, 00:13:17)

Wie am Arbeitsplatz mit Privatsphäre umgegangen wird ist zudem auch abhängig von dem Teamklima. Je nach Teamklima wird es mehr oder weniger akzeptiert, wenn private Angelegenheiten am Arbeitsplatz bearbeitet werden:

> *Ach, das ist in uns/ Ich glaube, das ist teamabhängig. Das ist bei uns/ Es gibt Teams, die SEHR ähm (.)/ Das hängt vom Team ab. Also bei uns ist das okay. Also man hat auch schon mal private Themen, ähm weil unser Internet so schlecht ist. Das KANN man dann nur am Arbeitsplatz machen. Das hängt sehr vom Team ab und wie äh der Chef, glaube ich auch, was der kommuniziert. Ich meine, ich würde jetzt nicht jeden einzelnen Arzttermin im Büro festmachen. Aber ein, zwei Mal hat man, hat jeder ja auch mal so Phasen, wo es nicht anders geht. Und wenn das Team das auffängt, ist das okay.* (P3, 00:46:12)

> *Das wird auch toleriert, dass jeder vielleicht auch mal zwischendurch auch mal etwas Privates im Internet nachguckt. Dafür sitze ich auch zu Hause und denke noch mal über meine*

> *Arbeit im Büro nach. Also das ist so ein Geben und Nehmen.* (P5, 00:17:20)

Außerdem ändert sich mit Open Space, auch die Lautstärke am Arbeitsplatz. Alle älteren Teilnehmenden sind sich einig, dass im Gegensatz zu den früheren Einzel- oder Viererbüros die Laustärke deutlich zugenommen hat:

> *Wenn man seine vier Plätze//, wenn man sein, sein Büro hat mit, mit Kollegen oder so, da ist es im Allgemeinen etwas ruhiger. Weil weil du hast nicht ganz so viele Umgebungsgeräusche. Und nicht ganz so viele Gespräche nebenbei.* (P5, 00:07:13)

> *Kann man aber nicht vergleichen, wenn ich zu zweit im Büro war. Dann ist das so/ Dann hat man auch andere äh Ausweichmöglichkeiten in der Kommunikation. Wenn die Kollegin gerade ein Thema hat und eine Traube von Leuten da ist, dann weiß man, das geht vorbei und ich habe nachher meinen Raum. Wenn ich laut telefoniere, weiß die Kollegen: komm, das Gespräch ist bald vorbei, ich habe meine Zeit. Wenn es aber viele Menschen sind, dann muss man sich ja quasi mehr Zeit auch teilen. … Dann ist es schwierig da ähm die Ruhephase quasi, die sind dann vielleicht kürzer.* (P3, 00:35:31)

Die jüngste Teilnehmerin hatte eine andere Ansicht. Für sie ist die Lautstärke im Open Space nicht störend. Sie empfindet die neue Situation als angenehmer, da sie früher im Teambüro mehr auf die einzelnen Geräusche geachtet hat. Im Open Space Büro werden die vielen Geräusche für sie zu einem Grundrauschen, das sie gut ausblenden kann:

> *B: Ich glaube, ähm da [im alten Teambüro] war ich geräuschempfindlicher. Weil ähm (..) man man fühlt sich ja schon abgegrenzt. Und wenn da so ein Geräusch von irgendwo anders kommt, dann möchte man da auch schon mal zuhören, was ist denn da jetzt. Ich glaube, da ist man empfindlicher als wenn man hier arbeitet und sich denkt: okay, die telefonieren jetzt wieder nur. … Es hört sich halt nur ein bisschen lauter an oder keine Ahnung. Dann hört man auch mal leichter weg.*

I: (..) Das heißt, du würdest jetzt sagen, hier im Open Space ist eher so ein Grundrauschen? Und im Einzelbüro ist es dann also mehr, dadurch DASS es so leise ist, hört man dann eher auf die Geräusche?

B: Richtig. Ja. ...

I: viele Leute um einen herum, aber man kann durch dieses Grundrauschen gut abschalten.

B: Richtig. Ja. (P4, 00:18:45)

Von den Unternehmen selbst wurden Regeln aufgestellt, damit die Mitarbeitenden lernen, mit der Lautstärke umgehen zu können. Im Fokus steht vor allem Rücksicht auf die Anderen zu nehmen, wenn man beispielsweise telefoniert:

Ich bemühe mich auch immer LEISE zu telefonieren. Bemühe mich Rücksicht zu nehmen und entsprechend mich hier zu verhalten. Und das habe ich früher NIE machen müssen. Das ist auch ein Unterschied. (P2, 00:07:01)

I: Gab es da mal vielleicht auch ein Gespräch in offener Runde, wie man sich jetzt verhält im neuen Büro?

B: (..) Ja. So indirekt. Manche kommen aus dem Open Space. Die telefonieren schon automatisch leiser. Finde ich auch in Ordnung. Also ich habe den Kollegen gesagt: "Hör mal", weil ich ein lauter Typ bin, "Gib mir ein Zeichen, wenn ich laut bin." Also dass man sich bemüht, da rücksichtsvoll zu sein. Das ist aber eigentlich selbstverständlich für die Kollegen. (P3, 00:14:57)

I: Aber jetzt vom Unternehmensseite wurde da jetzt irgendetwas für euch gemacht, dass ihr mit dieser Lautstärke besser umgehen könnt?

B: Bis auf die, die goldenen Regeln. Also so "Bitte achtet darauf, dass ihr für Besprechungen in den Thinktank geht" und sowas, nichts. (P5, 00:20:13)

Bei längeren Gesprächen mit Kollegen oder längeren Telefonaten sprechen alle Teilnehmenden von der Regelung, dass dann ein Rückzugsort aufgesucht wird: „*Ähm also wenn es geplant ist, dass dieses Telefonat länger dauert, dann bucht man sich, wie gesagt, einen Raum*“ (P4, 00:34:59). Die Regelung funktioniert nicht immer, da es immer wieder Mitarbeitende gibt, die bewusst oder unbewusst keine Rücksicht nehmen:

> *Früher habe ich das auch ganz deutlich gesagt. Und habe auch gesagt: "Leute, bitte 110 Dezibel weniger. Und dahinten auch." Ähm jetzt mal bitte außerhalb des Protokolls. Es gibt also auch bestimmte Gruppen, die einfach nur so als, als äh QUATSCHgruppe durch die Gegend rennen und sich TOTAL laut austauschen und und irgendwie reden und laufen und Türen hin, Türen her.* (P2, 00:15:43)

Wenn die Geräusche die Konzentrationsfähigkeit zu sehr beeinträchtigen, nutzen Teilnehmende auch Kopfhörer, um sich zu isolieren: „V*iele können sich, glaube ich, jetzt noch weniger konzentrieren als vorher. (..) Ähm (...) das habe ich manchmal, aber dann setze ich mir einen Kopfhörer auf*“ (P3, 00:31:08). Inwieweit der Umgang mit der Lautstärke durch das Alter beeinflusst ist, wird unterschiedlich von den Teilnehmenden beurteilt:

> *Ich kann nur sagen, für mich persönlich ist das sicherlich auch eine Frage des Alters. Äh, junge Menschen gehen sicherlich anders damit um. Ähm äh für mich persönlich ist es an manchen Stellen störend.* (P2, 00:19:24)

> *I: Hast du den Eindruck, ihr seid ja wahrscheinlich auch, ich sage mal, auch altersmäßig teilweise ein bisschen durchgemischt, dass ihr untereinander unterschiedlich mit dieser Lautstärke umgeht?*

> *B: (..) Nicht so. Gar nicht so. Nein, es ist/ Es ist auch ein bisschen Tagesform. Ich merke das auch. Manchmal könnte ich Umgebungsgeräusche macht mir das nichts aus, ich kann mich trotzdem konzentrieren. Manchmal fällt es mir unheimlich schwer. … Also ich glaube, das ist keine Altersfrage. Sondern eher so eine*

> *Konzentrationsphase oder manchmal auch Tagesform.* (P5, 00:20:50)

Die Teilnehmenden sind sich einig, dass die stärkste Lautstärkebelastung herrscht, wenn alle Mitarbeitenden im Büro sind: „*Wenn die Leute alle (.), na ja, wenn alle da sind einfach. … Dann ist zu viel.* (P3, 00:36:19)

Im Folgenden soll es um die Auswirkungen von Open Space Konzepten auf das gemeinsame Arbeiten gehen. Zunächst werden die Veränderungen in der Gruppendynamik sowie im Teamklima näher betrachtet.

Von den Teilnehmenden wird im Open Space vor allem der vermehrte Austausch geschätzt. Durch die veränderte Bürogestaltung wird sich mehr am Arbeitsplatz besprochen. Vor allem die Teilnehmenden mit der Desk Sharing Regelung, die jeden Tag neben einem anderen Kollegen sitzen, berichten davon. Zudem sprechen sie auch von einem stärkeren Zusammenhalt innerhalb der Gruppe:

> *Das Teamklima hat sich dahingehend verändert, dass also auch die hm, dass man untereinander mehr, man ist also mehr zusammengerückt. Man spricht mehr miteinander. …. Man kriegt ja auch einiges mit. (.) Ähm, ich habe also den Eindruck, als wäre doch untereinander das Teamklima hier besser geworden.* (P2, 00:11:16)

> *Ähm ja, aber nur im positiven Sinne. Also ähm (.) man sitzt immer auch, okay nicht immer, aber meistens sitzt man eben neben ANDEREN Leuten, neben denen man vielleicht noch nicht saß. Und dann tauscht man sich wieder aufs Neue aus, wieder dieser kleine Smalltalk. Ähm es schweißt mehr zusammen.* (P4, 00:08:30)

Hierbei ist anzumerken, dass die Teilnehmenden davon berichten, dass es zwar einen erhöhten Austausch gibt, aber dieser meist nicht über oberflächliche Themen hinausgeht:

> *Ja, wir duzen uns alle. Ähm kennen im Sinne von man hat hier schon so den Lieblingskollegen, mit dem tauscht man halt mehr aus als mit den anderen, mit denen man nur irgendwie Hallo und Tschüss sagt. Also solche Leute gibt es natürlich auch. Ähm also ich finde hier alle super. Ich komme mit allen super klar. Aber ähm ob ich die jetzt wirklich so gut kenne, glaube ich nicht.* (P4, 00:25:23)

> *Du, du lernst die Leute, mit denen du zusammen im Büro sitzt, sehr viel besser kennen. Aber dafür von den anderen nicht so viel. Und äh durch den/ Durch dieses flexible Arbeitsplatzkonzept setzen wir uns immer mit anderen Leuten zusammen. Du kriegst viel mehr mit, aber es ist ein bisschen oberflächlicher. Aber ist halt Geschmackssache. Man muss ja nicht immer wissen, wie es bei jedem Zuhause zugeht. Und äh so sein weiteres Essen. Also so Neuigkeiten oder so verbreiten sich bei einem offenen Arbeitsplatzkonzept schneller.* (P5, 00:03:30)

Eine Ursache dafür könnte sein, dass alle in der näheren Umgebung das Gespräch unvermeidlich mithören können. Somit erzählt man nicht nur seinen Nachbarn die private Angelegenheit, sondern unfreiwillig auch den nächsten Tischen. Eventuell kann das ein Grund sein, weshalb eher oberflächliche Themen am Arbeitsplatz angesprochen werden:

> *Es gibt aber auch Situationen, gerade als ich das im Anfang erlebt habe, wo also äh über einen sehr großen Zeitraum über irgendwelche Dinge gesprochen wurde, wo also auch hier noch fachfremde Abteilungen saßen. Wo ich dann auch ganz ketzerisch gesagt habe: "Also jetzt weiß ich mittlerweile alles, was die im Urlaub gemacht haben."* (P2, 00:07:01)

Eine weitere Veränderung für das Arbeiten in der Gruppe ist die verbesserte Transparenz. Dadurch, dass man beim Desk Sharing immer wieder neben neuen Personen sitzt, bekommen die Mitarbeitenden mehr mit, woran die Kollegen gerade arbeiten und wie der Stand in anderen Projekten ist:

> *Weil du halt jeden mal kennenlernst und dich irgendwie mit jedem arrangieren musst, der mal neben dir sitzt. Und das ist nicht immer der gleiche. (.) Du kommst mit vielen Leuten ins Gespräch. Dadurch kriegst du auch viel von den Sachen mit, die die dich nicht unmittelbar betreffen. Du weißt was was es sonst noch für Projekte im Team, in der Abteilung gibt.* (P5, 00:28:22)

Dennoch beschreibt eine Teilnehmerin, dass der Austausch mit den anderen Abteilungen, die mit auf der gleichen Fläche sitzen, sich nicht verbessert hat. Es besteht weiterhin eine gewisse Distanz untereinander:

> *Vielleicht hat das mit ein bisschen ähm mit der Distanz zu tun. Mir fiel gerade das Wort anonym ein. Das ist ja eigentlich nicht anonym, natürlich kennen wir die Kollegen. Aber vielleicht ist es so, dass weiß ich nicht, dass ab einer gewissen Gruppengröße, und wenn dann auch noch zwei Gruppen da sind, dass man sich dann nicht so, so verbunden fühlt.* (P3, 00:33:41)

Zudem merken einige Teilnehmende an, dass der spontane Austausch sie anstrengt. Durch die offene Fläche wird man schneller angesprochen, ob man eben kurz Zeit hätte. Dadurch kommt es häufiger zu Arbeitsunterbrechungen, was bei den Teilnehmenden zu Konzentrationsschwierigkeiten führt:

> *Ähm man kann nicht immer sagen: "Hör mal, kannst du mal eben?" (.) Ähm (4) macht auch manchmal SINN. Weil manche haben mehr Probleme sich zu konzentrieren oder nervt das, wenn man sagt: "Kannst du mal eben?" Das verstehe ich auch. Ähm (.) viele können sich, glaube ich, jetzt noch weniger konzentrieren als vorher.* (P3, 00:31:08)

> *Aber man ist immer irgendwie ähm man kriegt überall irgendwo etwas mit. Man hat immer irgendwo werde ich, wird man gefragt: "Kannst du mal hier? Kannst du mal dort.* (P2, 00:04:05)

Zum Teamklima berichtet eine Teilnehmerin von einer lockeren und entspannteren Atmosphäre. Es herrscht eine ungezwungene Stimmung untereinander:

> *Wir sind alle ein bisschen lockerer. ... Also vor allem auch bei diesem, bei dieser, ähm, bei diesem Konzern denkt man sich das ist ein bisschen alles, ein bisschen strenger oder ein bisschen mit dem mit dem Kleiden auch, Regeln und alles. Aber hier, finde ich, ist alles sehr locker. Also (.) man macht Scherze.* (P4, 00:12:07)

Ein anderer Teilnehmer berichtet von Spannungen in der Gruppe. Diese entstehen dadurch, dass nicht Alle immer Rücksicht auf die Anderen nehmen. Das belastet den Teilnehmer, er möchte aber das Thema nicht immer ansprechen, weil er Angst hat, aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden:

> *Früher habe ich das auch ganz deutlich gesagt. Und habe auch gesagt: "Leute, bitte 110 Dezibel weniger. Und dahinten auch." Ähm jetzt mal bitte außerhalb des Protokolls. Es gibt also auch bestimmte Gruppen, die einfach nur so als, als äh QUATSCHgruppe durch die Gegend rennen und sich TOTAL laut austauschen und und irgendwie reden und laufen und Türen hin, Türen her. Und (.) äh ich will nicht dauernd in Anführungszeichen das Arschloch sein, der ewig was sagt. Ja. Ich versuche dann also einfach mich wegzuducken, abzusperren und fertig ist.* (P2, 00:15:43)

Gleichzeitig wird berichtet, dass sich im Gegensatz zu früher mehr nach den Bedürfnissen der Mehrheit gerichtet werden muss. Somit kommt es oft zu Kompromissen für alle Beteiligten:

> *Ich habe praktisch nie eine Heizung an. Ich friere nicht. Ich habe immer offene Fenster, was ich also hier überhaupt nicht kann. Ich muss mich also auch der Allgemeinheit, nach der Allgemeinheit richten. Das heißt, wenn die Allgemeinheit sagt: "Mir ist zu kalt.", dann wird hier auf Teufel komm heraus geheizt. Ich habe permanent das Gefühl, dass also KEINE frische Luft im Haus ist. Dass man also nicht sagt: "Boah, nein, also das geht überhaupt nicht. Das geht nicht." Also das bin ich einfach über 30 Jahre lang gewohnt, offene Fenster, frische Luft, fertig*. (P2, 00:04:05)

Im nächsten Abschnitt soll es um die Führung im Open Space gehen. In den teilnehmenden Unternehmen variiert der Platz, wo die

Führungskraft auf der Fläche sitzt. Es gibt Fälle, wo sie ein geschlossenes Büro hat. Anderorts wiederum sitzt die Führungskraft mit auf der Bürofläche und hat einen oder keinen fest zugeordneten Platz:

> *der Chef hat sein eigenes Büro. Das war/ Das konnte man wählen, glaube ich. Äh, kann man ihn fast jederzeit ansprechen. Außer da ist jetzt ein Termin und die Tür ist dann geschlossen.* (P3, 00:09:25)

> *Und kommt dann irgendwie zwei Mal die Woche oder drei Mal die Woche, drei Tage die Woche äh hier hin. Und hat dann dementsprechend auch kein eigenes Büro. Also sie setzt sich einfach irgendwohin, wo es gerade frei ist.* (P4, 00:28:56)

> *Also unser Gruppenleiter sitzt irgendwo zwischen uns. Der sitzt genauso flex/ Äh, der hat genauso ähm Desk Sharing wie wir. Der guckt auch, wo gerade etwas frei ist und setzt sich zu uns. ... Und unser Abteilungsleiter, das ist der einzige, der einen festen Platz hat. Der hat auch keinen Clean Desk. Also der darf seine Sachen darauf liegen lassen, der muss nicht alles aufräumen.* (P5, 00:24:58)

Alle Teilnehmenden berichten davon, dass die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem einfacher geworden ist. Es ist möglich, schneller und direkter auf die Führungskraft zu zugehen. Vor allem die Teilnehmenden, die Desk Sharing erleben, berichten davon, dass man die Führungskraft direkt ansprechen kann, weil sie beispielsweise neben einem sitzt. Es müssen keine Umwege mehr über die Assistenz gemacht werden:

> *dass man zwischendurch einfach halt mal die Situation nutzt, wenn jemand mal äh dazu kommt. Dass man sagt: "So, hier und ich habe mal eben hier ein Thema. Kann ich das mal eben ansprechen?* (P2, 00:13:10)

> *Unser Chef kommt auch zu uns herüber und spricht mit uns. Man kann den jederzeit ansprechen. Ähm das ist optimal, was das angeht.* (P3, 00:09:25)

> *man (.) man traut sich halt auch mehr diese Leute anzusprechen oder irgendwas zu fragen, wo man vielleicht denkt: Okay, jetzt muss ich eigentlich erst die Assistentin ansprechen, damit die die Geschäftsführung anspricht, damit die irgendwie jemand anderen anspricht. Und jetzt kann man aber direkt zu der Person gehen. Auch wenn die irgendwie neben einem sitzt und direkt die Frage stellen. Und nicht irgendwie über zehn Wege versuchen, das irgendwie herauszufinden.* (P4, 00:28:18)

Dadurch, dass die Führungskraft teilweise mit auf der Fläche sitzt, flachen die Hierarchieebenen ab, beobachten die Teilnehmenden. Sie haben, im Gegensatz zu früher, keine höhergestellten Privilegien mehr, wie zum Beispiel ein eigenes Büro, und nähern sich damit der Ebene der Mitarbeitenden an. Eine Teilnehmerin berichtet, dass sie die Führungskraft jetzt mehr als normalen Kollegen ansieht:

> *Ähm Heads von den Bereichen. Das heißt, sie sind höhergestellt. Ähm wenn die dann neben einem sitzen, dann merkt man eigentlich auch, okay, die sind eigentlich ganz normal. Ich meine, man darf die jetzt nicht durch eine andere Brille sehen, nur weil die jetzt irgendwie höhergestellt sind. Oder auch unsere Geschäftsführung. Die sitzen dann auch mal in der Innovation Garage neben den anderen Leuten. Also das ist eigentlich ganz cool. Dann ist man auf gleicher Ebene, ähm, ja.* (P4, 00:27:10)

> *B: Nein. Das finde ich, das finde ich auch sehr positiv. Da sitzt alles vom Geschäftsführer bis zum einfachen Mitarbeiter sitzt man mit auf der Fläche.*
>
> *I: Habt ihr auch das das Gefühl, dass sich dadurch, ich sage mal, eure Hierarchie-Stufen so ein bisschen verändert haben?*
>
> *B: Ein bisschen schon, ja. Ja, habe ich schon den Eindruck.* (P5, 00:25:35)

Die flacheren Hierarchien und die vermehrte Kommunikation führen zu einer lockeren Atmosphäre. Ebenfalls berichtet sie, dass für sie

die Hemmschwelle gesunken sei und sie jetzt entspannter mit den Führungskräften umgehen kann:

> *Aber mittlerweile, wir sind auch per Du mit mit der Geschäftsführung. Wir sind total locker miteinander. Und ähm wir lehnen uns dann auch mal zurück und unterhalten uns mit der Geschäftsführung auch. Oder mit den Heads. … Also es ist einfach SEHR locker und äh man sieht diese Hierarchien einfach gar nicht mehr.* (P4, 00:27:43)

In den Büros, in denen die Führungskraft ebenfalls auf der Fläche sitzt, agiert diese mehr als Vorbild. Dadurch, dass sie präsenter ist, können sich die Mitarbeitenden eher an ihrem Verhalten orientieren:

> *Also ich sehe auch, dass sie oft am Handy ist, was mir jetzt natürlich nicht Freischeit/ Fahr/ Freifahrtsschein gibt, selber am Handy zu sein. Aber ähm zu sehen einfach, dass sie auch nicht so streng ist und auch nicht so ähm (.) hundert Prozent konzentriert irgendwie an der Arbeit sitzt und jede E-Mail irgendwie beantwortet.* (P4, 00:30:07)

Im nächsten Abschnitt geht es um die Kommunikation der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Die meisten Teilnehmenden sprechen von einer verbesserten Kommunikation. Es wird insgesamt mehr miteinander kommuniziert. Nicht nur über berufliche, auch über private Angelegenheiten:

> *Ja. Die Kommunikation hat sich verbessert. … Es gibt aber auch Situationen, gerade als ich das im Anfang erlebt habe, wo also äh über einen sehr großen Zeitraum über irgendwelche Dinge gesprochen wurde, wo also auch hier noch fachfremde Abteilungen saßen. Wo ich dann auch ganz ketzerisch gesagt habe: "Also jetzt weiß ich mittlerweile alles, was die im Urlaub gemacht haben."* (P2, 00:07:01)

> *Äh, Prozesse und wie man Sachen abwickelt, das ändert sich bei uns auch oft, weil es neu wird, neue Regel dazu. Und da kann man viel schneller fragen: "Hör mal, du hattest so ein Thema doch mal. Wie hast du das denn damals gemacht? Oder wenn ich das mache,*

> *muss ich erst da oder hast du den gefragt und so." Dann findest du eher schnell jemanden, der der sowas schon mal gemacht hat.* (P5, 00:28:48)

Zudem ist die Kommunikation einfach geworden. Durch die offene Raumgestaltung sieht und hört man direkt, ob eine Person am Platz ist, ob sie beschäftigt ist oder man sie stören kann:

> *Ähm, ich habe da gerade jemanden neben mir sitzen, ich sehe ihn auch. Ich äh sehe, wie er kommuniziert oder ob er gerade eine Pause hat, eine Denkpause. Oder ob der gerade wirklich am Arbeiten ist. Und ähm (.) so sieht man ja auch, ob der jetzt, ne, mit mir reden möchte oder nicht. Und ähm, ja, also diese Wände einfach, dass es die da nicht gibt im Open Space.* (P4, 00:12:41)

Für längere Gespräche suchen die Teilnehmenden geschlossene Räume auf, um die Anderen nicht zu stören. Beispielsweise können dafür Konferenzräume oder Thinktanks genutzt werden:

> *wenn du mal längeres hast, wir müssen was ausdiskutieren, brauchen vielleicht auch noch ein Whiteboard, müssen wir es aufschreiben oder so, dann haben wir sogenannte Thinktanks. … Da kann man sich immer zurückziehen. … Also wenn man mal schnell was hat, sprechen wir, damit wir die anderen nicht die ganze Zeit stören.* (P5, 00:05:38)

Die Teilnehmenden berichten, dass sie unterschiedliche Kommunikationskanäle verwenden und miteinander kombinieren. Welcher Kanal ausgewählt wird ist abhängig davon mit wem man worüber kommunizieren möchte und wo die Person im Gebäude sitzt:

> *I: Sie würden jetzt auch eher zustimmen, dass jetzt nicht nur ein Kommunikationsweg gegangen wird. Dass man jetzt nicht sagt, jeder muss jetzt immer zum anderen Kollegen hingehen. Sondern je nach Art und vielleicht auch je nach Problem, muss dann der Kommunikationskanal ausgewählt werden.*
>
> *B: Und je nach Person, ja*. (P3, 00:42:55)

> *Genau, dann// Ja. Ja. Also dann würde ich sie einfach mal anschreiben: "Sollen wir uns am Coffee Point treffen?" Erstmal, also erstmal über Skype. Und dann, wenn wir uns am Coffee Point treffen, da einfach mal quatschen.* (P4, 00:16:11)

Ein Großteil der Kommunikation, so berichten die Teilnehmenden, läuft über digitale Möglichkeiten ab. Einige Unternehmen haben mit der Open Space Umsetzung auch Unternehmenschats eingeführt, als Alternative zu den E-Mails. Oder es gibt die Möglichkeit des Screensharings, mit dem der eigene Bildschirm mit Anderen geteilt werden kann, um so einfacher und konkreter über den aktuellen Stand sprechen zu können. Einige Teilnehmende berichten auch davon, dass die digitale Kommunikation zugenommen hat:

> *I: [mit den Kollegen aus dem Büro] wird, ja, auch dann viel über E-Mail kommuniziert?*
>
> *B: (..) Ja, natürlich auch. Man kann ja nicht STÄNDIG in die/ Ich meine, ich mache es schon gerne, aber man kann nicht ständig von der Fünften in die Erste und die Zweite und die Dritte. Das ähm wird viel gemacht.*
>
> *I: Mehr als vorher oder gleich viel, weniger?*
>
> *B: Mehr. Hat Vor- und Nachteile. Das kommt auch wieder auf die Kollegen an. Es hat den Nachteil, wenn äh missverständlich kommuniziert wird oder Informationen zu schnell herausgehauen werden.* (P3, 00:41:53)

> *I: In deinem alten Büro habt ihr wahrscheinlich auch viel E-Mails geschrieben. Vielleicht hattet ihr auch irgendwie eine Möglichkeit wie Skype oder so in die Richtung. (.) Ist das jetzt mehr geworden oder weniger? Also dass man jetzt digital kommuniziert?*
>
> *B: Ist mehr geworden. Auf jeden Fall. Also vorher in meinem Büro hatten wir das NICHT. Ähm wir mussten uns immer über Mail, E-*

> *Mail Bescheid geben. Oder eben über privates Handy. (P4, 00:16:40)*

> *Hauptsächlich Skype. Also per Telefon oder eben Videotelefon hat sich hier gar nicht so durchgesetzt. Also du hast auch die Möglichkeit am Laptop, an jedem Laptop ist eine Kamera, du kannst bei Skype die Kamera dazuschalten. Aber macht kaum jemand. Hat sich nicht durchgesetzt. Interessanter ist dieses Screensharing. Dass du halt mal eben Folien zeigst, irgendwelche Statuspräsentationen oder mal gemeinsam in einer Excel-Tabelle herumfuhrwerkst oder so.* (P5, 00:08:39)

Dennoch gibt es weiterhin Teilnehmende, die die Face-to-Face-Interaktion bevorzugen und mit den Kollegen in persönlichen Kontakt treten wollen:

> *„Nein, dann lieber verbal. Also ich spreche Leute gerne an, ja. Also so ich sehe auch gern die Reaktion von den Leuten“* (P4, 00:15:57).

Nun soll es um die Auswirkungen von Open Space auf die Mitarbeitenden im Einzelnen gehen. Zu dem Aspekt Produktivität lässt sich sagen, dass die Teilnehmenden die subjektive Wahrnehmung haben, dass sich ihre eigene Produktivität verschlechtert hat:

> *Hmm, ich würde mich, glaube ich, ähm (...) ich würde mich eher bei der acht sehen. Also nicht jetzt komplett produktiv, sondern ähm, wie gesagt, manchmal vermisse ich schon diese, meinen eigenen Space. ... Und ähm im normalen Büro, denke ich, wäre es dann bei einer neun. Würde ich mich jetzt einschätzen.* (P4, 00:13:56)

Als Grund nennen sie den erhöhten Lautstärkepegel, der von ihnen mehr Konzentration erfordert als die früheren Einzelbüros. Ein Teilnehmer verlagert aus diesem Grund seinen Arbeitstag nach vorne, da dann die Lautstärke noch nicht so erhöht ist:

> *Ich bin also auch aufgrund meiner langjährigen Tätigkeit im Hause relativ früh im Hause, zwischen sieben und halb acht,*

> *sodass ich dann hier noch Dinge tun kann, bei denen ich nicht gestört werde. Stören heißt Ansprache durch außen, Geräuschpegel (.), Unruhe.* (P2, 00:01:2)

Eine andere Teilnehmerin hat die Erfahrung gemacht, dass sie sich besser im Home-Office konzentrieren kann:

> *I: Eins ist unproduktiv, zehn wäre jetzt außerordentlich produktiv. Wie ist das hier im Haus? Wo würden Sie sich da jetzt am Arbeitsplatz einschätzen?*
>
> *B: Ja, acht. (.) Wenn das so ist, dass ich es weniger empfinde und es ist genauso viel, das wäre super. Dann kriege ich es ja vielleicht nicht mit und die Atmosphäre ist ist angenehmer. Das kann ich deshalb nicht beurteilen. (.) Ich habe aber das Gefühl, wenn ich jetzt WIRKLICH ähm (.) mich konzentriert hinsetzen will, dass ich im Home-Office besser bin.* (P3, 00:44:13)

Zudem erklärt ein Teilnehmer, dass er für seine Arbeit mehr Zeit benötigt als früher: „*Ich brauche/ Eigentlich brauche ich mehr Zeit, ja, richtig*“ (P2, 00:10:20). Die Teilnehmenden berichten davon, dass ihre Produktivität durch viel Ablenkung beeinträchtigt wird. Dazu gehört beispielsweise, dass man häufiger angesprochen wird und so immer wieder aus der Arbeit heraus gerissen wird:

> *Ähm man kann nicht immer sagen: "Hör mal, kannst du mal eben?" (.) Ähm (4) macht auch manchmal SINN. Weil manche haben mehr Probleme sich zu konzentrieren oder nervt das, wenn man sagt: "Kannst du mal eben?" Das verstehe ich auch. Ähm (.) viele können sich, glaube ich, jetzt noch weniger konzentrieren als vorher.* (P3, 00:31:08)
>
> *Ähm im normalen Büro ist man, wie gesagt, abgetrennt, man ist für sich. (.) In äh, in dem anderen Büro ähm, also im Open Space, ist man mit anderen, mit vielen Leuten. Und das kann einen schon mal ablenken, klar. Also wenn der da irgendwie was aufmacht oder wenn der irgendwie, keine Ahnung, was verschüttet oder sonst, kriegt man ja eher mit, als wenn man irgendwie abgetrennt ist. Ähm und das kann einen schon mal ablenken, ja.* (P4, 00:14:28)

Dennoch gibt es auch einen Teilnehmer, welcher von einer Produktivitätssteigerung berichtet. Als Grund dafür nennt er die besseren und schnelleren Absprachen. Teamarbeit wäre jetzt einfacher durchzuführen. Außerdem führt er die verbesserte technische Ausstattung an, die das Arbeiten ebenfalls erleichtert:

> *Was, was ein Vorteil ist heute, wenn wir das heute haben, dass mehrere Leute am gleichen Projekt arbeiten. Sowas haben wir auch, dass zwei oder drei Leute am gleichen Projekt arbeiten. Die können sich dann eben zusammensetzen. Vorher war das dann immer, da muss man überlegen, fester Arbeitsplatz in dem Büro. ... Heute sagt man: "Ja, wenn wir zusammen, gucken wir, dass wir morgen einen Platz in der Nähe finden." Da kann man viel schnellere Sachen abstimmen.* (P5, 00:04:16)

> *I: Also wie hast du das empfunden, wie produktiv du warst? Und wie empfindest du das jetzt in dem neuen Büro?*
>
> *B: (4) Skala von eins bis zehn, da würde ich sagen, also ein bisschen besser ist es geworden. Es ist nicht überragend besser geworden, aber von der Produktivität/ Nicht allein wegen dem Konz/ Konzept des des Open Space. Auch wegen den den Medien mit mit Drucker und und äh Firmen Skype. Also wir haben viel mehr umgestellt auch auf papierloses Büro. Also viele Sachen werden gar nicht mehr ausgedruckt. Insgesamt ist nicht nur das Arbeitsplatzkonzept, sondern insgesamt effektiver geworden. Würde ich mal sagen vorher eine sechs und jetzt eine acht.* (P5 00:12:53)

Anschließend geht es um Belastungen im Open Space. Die größten Belastungsfaktoren für die Mitarbeitenden sind, wie teilweise schon angesprochen, die Lautstärke und die Ablenkung. Die Teilnehmenden können sich auf Grund der erhöhten Lautstärke und der zunehmenden Ablenkung schlechter konzentrieren und sind dadurch angespannter:

> *Ich muss also versuchen, mich eisern zu konzentrieren. ... Das heißt also, ich muss einfach versuchen, die ganze Geschichte ähm (.) mich noch intensiver darauf zu konzentrieren. Was bei einem*

> *Einzelbüro dann relativ leicht ist, weil du hast ja mal Ruhe. Du kannst also auch mal zwischendurch einfach mal ähm ein bisschen langsamer gehen lassen.* (P2, 00:02:11)

> *Ähm man kann nicht immer sagen: "Hör mal, kannst du mal eben?" (.) Ähm (4) macht auch manchmal SINN. Weil manche haben mehr Probleme sich zu konzentrieren oder nervt das, wenn man sagt: "Kannst du mal eben?" Das verstehe ich auch. Ähm (.) viele können sich, glaube ich, jetzt noch weniger konzentrieren als vorher.* (P3, 00:31:08)

Aber auch die verringerte Privatsphäre und das Gefühl, ständig unter Beobachtung zu stehen, löst bei einigen Teilnehmenden Stress aus:

> *Ich habe das schon erlebt, dass die sich also ÜBER mein Sideboard gebeugt haben, auf meinen Schreibtisch geguckt haben, mich angeguckt haben. Ich wollte schon ein Schild heraushängen: Bitte nicht füttern. Ja. Also ich fühle mich wie ein/ im Zoo quasi.* (P2, 00:04:05)

Ein Teilnehmer berichtet davon, dass er für das Arbeiten im Open Space mehr Energie benötigt und sich deswegen nach der Arbeit stärker belastet fühlt:

> *Mehr Energie. Auf jeden Fall. Auf jeden Fall. Und das ist auch das, was mich auch abends, wenn ich nach Hause komme, dann auch entsprechend äh zusätzlich ermüdet. Und auch, wo ich auch dann merke, Mensch, nein, also das war es nicht.* (P2, 00:10:40)

Auffallend ist, dass die Angestellten unterschiedlich mit der Belastung umgehen. Es gibt Teilnehmende, die vor allem durch ihre Hobbies versuchen, einen Ausgleich zur Arbeit zu schaffen:

> *Ich habe meine Freizeit. Äh, also die Zeit, in der ich also mich im Garten bewege oder auch zu Hause mich mit Musik und Kunst beschäftige, ähm oder auch Rad fahre. Aber wie gesagt, äh das sind so die Dinge, die Strategien, mit denen ich persönlich versuche dann, ähm DAS zu bewältigen.* (P2, 00:16:22)

Andere versuchen auf der Arbeit, durch Kopfhörer oder Rückzugsräume die Belastungsfaktoren zu minimieren. Zudem nutzen einige Teilnehmende auch die Möglichkeit des Home-Office, um mehr Ruhe in den Arbeitsalltag zu integrieren:

> *Ich frage dann, ob ich einen Home-Office Tag kriege, weil ich dann im Büro nicht so arbeiten kann. Oder wenn es möglich ist, ähm (.) gehe, versuche ich am nächsten Morgen ganz früh einen Rückzugsraum zu kriegen. Wenn ich das verschieben kann zeitlich. Sonst setze ich mir die Kopfhörer auf. Aber ist ja eigentlich nicht Sinn der Sache.* (P3, 00:37:20)

> *B: Genau. Und auch so Sachen, wo du sagst: "Da brauche ich ein bisschen Ruhe für. Und wenn hier dauernd jemand um mich herum wuselt, nebenbei telefoniert oder so, dann sage ich: Das mache ich dann, wenn ich morgen im Home-Office bin."* (P5, 00:15:56)

Es gibt aber auch Teilnehmende, die keinen Unterschied zu früher in der Belastung bemerken:

> *… also ich versuche es gerade zu vergleichen, wie ich nach Hause gekommen bin in dem normalen Büro und wenn ich jetzt nach Hause gehe, ist eigentlich kein Unterschied. Also ich habe jetzt irgendwie keine Kopfschmerzen, weil es zu laut war. Oder ich habe jetzt irgendwie keinen Bedarf mich MEHR zu unterhalten, weil es vielleicht zu leise war.* (P4, 00:19:55)

> *Ja, genau. Es ist so. Du hast dich meistens den ganzen Tag konzentriert und dann ist gut, wenn du vielleicht mal noch eine Runde spazieren gehst oder so. Und so ein bisschen Leerlauf hast, um wieder runter zu kommen. Ja. Das ist vom Gefühl nicht anders als früher im in festen Büros mit weniger Mitarbeitern.* (P5, 00:18:44)

Als nächsten Aspekt soll es um das Thema Flexibilität gehen. Hier geht es vor allem darum, welche Flexibilität Open Space den Mitarbeitenden verschafft und welche es von den Mitarbeitenden fordert.

Open Space bietet den Teilnehmenden Flexibilität in der Entscheidung,wo sie arbeiten möchten. Vor allem die Teilnehmenden mit einer Desk Sharing Regelung können jeden Tag aufs Neue flexibel ihren Arbeitsplatz wählen:

> *Und beim Open Space ist es so, dass wir versuchen, verschiedene Arbeitssituationen darzustellen. Also es gibt den klassischen Schreibtisch. Es gibt aber neben dem Arbeitsplatz gibt es auch den Arbeitsboard. Der zum Beispiel eine Lounge-Situation sein könnte. (P1, 00:01:19)*

> *Mhm. Jetzt finde ich es gut, flexibel die Möglichkeit, sich mal mit jemand anderen zusammen zu setzen. ... Heute hast du Flexibilität, kannst dich hinsetzen, wohin du möchtest. Im Rahmen, auf der Fläche. Und du hast immer mal jemand anderes neben dir sitzen.* (P5, 00:35:21)

Außerdem berichten die Teilnehmenden von einer neuen Flexibilität in der Kommunikation. Es ist leichter und schneller durchführbar, sich mit Jemanden zu besprechen:

> *... dass man zwischendurch einfach halt mal die Situation nutzt, wenn jemand mal äh dazu kommt. Dass man sagt: "So, hier und ich habe mal eben hier ein Thema. Kann ich das mal eben ansprechen.* (P2, 00:13:10)

Mit der Einführung von Open Space haben einige Unternehmen Home-Office als Arbeitsmodell integriert. Es fördert die Kombination von Arbeit und Freizeit:

> *Hm, wir sind flexibler. Flexibler sein müssen klingt so nach Zwang. Also Flexibilität hat ja auch einen Vorteil. Das hat für mich ja auch, wenn ich sage: "Ah, heute kommt der Mann, der will die Heizung ablesen. Okay, dann mache ich mal einen Home-Office-Tag." So das ist für mich, ja, eine Flexibilität, die ich vorher nicht hatte. Da hätte ich dann sagen müssen: "Ich brauche einen halben freien Tag. Oder ich komme mal später ins Büro, bleibe dafür länger."* (P5, 00:15:35)

Dennoch wird den Mitarbeitenden aber auch Flexibilität abverlangt, indem sie beispielsweise jederzeit ansprechbar sein sollen und ihre Arbeit öfter unterbrechen müssen. Zudem dürfen sie an ihrem Arbeitsplatz keine längeren Gespräche führen, sondern müssen einen Rückzugsort aufsuchen oder sich andere Arbeit suchen, wenn es zu laut für sie ist:

> *Weil das sind ja auch spontane Lautstärkequellen, wenn da jemand neben mir gerade ein Gespräch anfängt oder so. Es passiert schon mal, dass ich denke: Okay, jetzt kann ich mich nicht konzentrieren, ich mache jetzt erstmal etwas anderes, bis bis das neben mir aufhört. Oder wenn wenn es wichtig ist und eilig ist, dann nehme ich mir auch schon meinen Laptop und gehe irgendwo in eine andere Ecke.* (P5, 00:21:54)

Zum Schluss geht es um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die aus den bereits genannten Faktoren resultiert. Auf der einen Seite berichten die Teilnehmenden von einer Unzufriedenheit auf Grund von Belastungsfaktoren wie dem Lautstärkepegel, Ablenkungen und der fehlenden Privatsphäre. Vor allem eine Teilnehmerin ist unzufrieden, da es nicht ausreichend Rückzugsorte gibt und sie deswegen ihre Arbeit nicht so erledigen kann, wie sie sich das wünscht:

> *Für mich persönlich, wenn ich das so empfinde? Ähm das macht mich aggressiv. So ähm auch so ein bisschen unzufrieden. Ich denke dann: Hmm, jetzt möchtest du aber eben, ah und gerade jetzt ist der Rückzugsraum nicht frei. Ah, ähm (..) ja, vielleicht ist das sogar das Gegenteil von dem, was bewirkt werden will. Ich kann nicht so arbeiten, tatsächlich nicht so ARBEITEN, wie ich möchte. Ich möchte dann wirklich konzentriert arbeiten und kann das nicht.* (P3, 00:36:59)

Außerdem gibt es Teilnehmende, die ihren eigenen Schreibtisch vermissen und mit der Desk Sharing Situation unzufrieden sind:

> *Ähm also manchmal vermisse ich schon meinen eigenen Schreibtisch. So ist es nicht. Weil ich möchte, würde auch gern irgendwie meine Sachen hier ablagern wollen. Oder nicht immer*

> *meine Sachen dann wieder einpacken wollen, am nächsten Tag wieder auspacken. Das ist irgendwo so dieses, was ich vermisse bei dem, wenn man einen eigenen Schreibtisch hat.* (P4, 00:02:50)

Auf der anderen Seite sind die Angestellten mit der verbesserten Kommunikation zufrieden, dem entspannteren Teamklima sowie den flacheren Hierarchien:

> *Vor allem Open Space, ich finde es total lustig, man kann den anderen Leuten zuhören. Ich meine, man, man hört jetzt nicht privaten Gesprächen zu. Man kann auch mal mitreden, man kann mitlachen. Man kann irgendwie/ Dann fängt auch immer jeder an mitzulachen oder jeder fängt an mitzureden. Also das finde ich eigentlich das Coole daran an so einem Open Space.* (P4, 00:01:42)

Zudem wird die verbesserte Work-Life-Balance positiv hervorgehoben. Diese wird vor allem durch Home-Office Regelungen gefördert und durch Angebote am Arbeitsort, wie eine Kindertagesstätte oder ein Fitnessstudio:

> *Und es wird auch sehr viel Rücksicht genommen wirklich auf diese Work-Life-Balance. … Also man kann sagen: "Hör mal, morgen habe ich einen Arzttermin. Es macht Sinn danach direkt im Home-Office zu arbeiten. Weil der Weg hier her und zurück wäre mehr Zeitverlust." Das ist überhaupt kein Thema bei uns.* (P3, 00:25:50)

> *Wir haben wir haben ein Gesundheitszentrum, da ist ein Fitnessstudio. Wir haben einen Betriebsarzt praktisch auf der Fläche. Da werden auch regelmäßige Aktionen wie Grippeschutzimpfungen, Seh-Tests und sowas angeboten. Das finde ich sehr angenehm. Da kann man während der Arbeitszeit mal hier eben zehn Minuten rüber und sich seine Grippeschutzimpfung abholen und dann arbeitet man weiter.* (P5, 00:31:45)

Darüber hinaus erwähnen die Teilnehmenden, dass das Arbeiten leichter durch die neuen technischen Mittel durchzuführen ist:

> *Jetzt haben wir praktisch nur noch einen Kopfhörer am Rechner. Also das hat viel verändert. Das braucht ein bisschen, bis bis sich jeder daran gewöhnt hat. Aber das ist, aus meiner Sicht, ein riesen Vorteil.* (P5, 00:07:43)

6.2.4 Änderungswünsche

Im letzten Teil der Auswertung soll es um die Änderungswünsche und Verbesserungsvorschläge der Teilnehmenden gehen.

Zu der Raumausstattung hat sich eine Teilnehmerin vor allem mehr Platz gewünscht. Es sitzen zu viele Mitarbeitende auf zu wenig Fläche. Durch höhere Schränke im Büro sind die Offenheit und Transparenz sehr eingeschränkt. Hier werden niedrigere und weniger Möbel gewünscht:

> *Was mir an manchen Stellen hier nicht gefällt, dass die Schränke zu hoch sind. Dadurch ist es für mich ein bisschen wie isoliert. Das ist/ Das gefällt mir persönlich nicht gut. Und ich habe überlegt, dass ich es schöner fände, so von der äh Art/ Ich kann das schlecht beschreiben. Dass es vielleicht insgesamt ähm vom Prinzip her offener ist. Aber es mehr Möglichkeiten gibt, sich wirklich auch mal ganz alleine oder in einer kleinen Gruppe zurückzuziehen und ganz konzentriert auch alleine zu arbeiten. Ähm (.) deshalb glaube ich, Open Space macht Sinn, wenn man wirklich viel Raum hat.* (P3, 00:02:47)

Außerdem werden noch mehr Rückzugsräume gewünscht, da nicht immer genügend zur Verfügung stehen und das die Teilnehmenden in ihrer Arbeitsweise einschränkt:

> *Und es fehlt eben ...Immer wenn man es wirklich braucht, ein Raum da ist, wo man sich zurückziehen kann. Das ist natürlich eine Frage der Machbarkeit, das ist mir klar. (.) Und ich ich kann das auch sehr oft nutzen. Aber eigentlich finde ich, wenn es wirklich optimal ist, sollte man eigentlich immer die Möglichkeit haben, wenn man möchte sich zurückzuziehen und wirklich konzentriert zu arbeiten, das zu tun.* (P3, 00:13:17)

Eine Teilnehmerin, die mit einer Desk Sharing Regelung arbeitet, berichtet davon, dass sie ihren eigenen Schreibtisch vermisst, sie würde sich wieder über einen eigenen freuen:

> *Genau, das war das, was ich so vermisse an meinem eigenen Schreibtisch. Weil da kann man sich mal breit machen. Ähm (..) jain. Also (.) klar, es es nervt manchmal. Alles wieder einräumen und wieder ausräumen, wieder einräumen, ausräumen. Ähm (..) ja, das ist, ich sage mal so, das ist schon nervig. Das immer ein- und auszuräumen. Und dass man nicht irgendwie was aufhängen kann.* (P4, 00:07:55)

Zudem berichtet ein Teilnehmer, dass ihm die Flexibilität fehlt, Räume einfacher umgestalten oder für längere Projekte ohne großen Aufwand blocken zu können:

> *Ähm, (.) was bei uns jetzt im Moment modern wird, ist das agile Arbeiten. Also dieses agil. Die Idee ist ja, dass man in Teams, in kleinen Teams zusammenarbeitet. Und für die wäre es ganz günstig, wenn man so eine Fläche hat. Die arbeiten dann auch mit sogenannten Kanban-Boards. Das heißt, die haben so ein, so ein Pinwand und da werden Kärtchen geklebt. Und woran arbeiten wir heute, was haben wir gestern geschafft und so. Und dafür sind unsere Flächen so nicht vorgesehen. Das heißt, wir haben keine Räume so, wo man mal so eine Pin-wand oder sowas hängen lassen kann. (.) So, das wäre besser, wenn es dafür Räume gibt.* (P5, 00:36:21)

Zum Schluss sollte erwähnt werden, dass sich aus den Interviews der Verbesserungswunsch herauskristallisiert hat, dass die Unternehmen mehr auf die einzelnen Bedürfnisse der Abteilungen und Mitarbeitenden eingehen sollten. Die Teilnehmenden haben gezeigt, dass jede Abteilung und erst recht jeder Mitarbeitende anders arbeitet und ein anderer Arbeitstyp ist. Es gibt die ruhigeren Mitarbeitenden: „*Ich suche mir eher einen ruhigeren Platz. Das gibt es auch, weil ich eher so ein, so ein ruhiger Arbeiter. Arbeite für mich still*“, (P5, 00:02:40). Aber es gibt auch Teilnehmende, die die Abwechslung und die Kommunikation am

Arbeitsplatz brauchen. Zudem unterscheiden sich die Mitarbeitenden auch teilweise darin, mit welchen Arbeitsmitteln sie arbeiten und welche Aufgaben sie bearbeiten:

> *ich habe also auch mit mit mit dem Bondrucker zu tun, mit dem Kassensystem zu arbeiten, ich also relativ ähm auch mit zwei Monitoren, doch relativ ähm an meinen Arbeitsplatz fixiert bin. Das hat also auch was mit den Zahlen zu tun.* (P2, 00:09:00)

Solche Faktoren haben Einfluss darauf, ob so etwas wie Desk Sharing möglich ist und ob überhaupt das Angebot der verschiedenen Arbeitsorte genutzt wird. Somit hängt es sehr von dem Arbeitstyp, der Tätigkeit und den Arbeitsmitteln der Angestellten ab, in welcher Form Open Space genutzt werden sollte.

Die folgende Abbildung (siehe Abb. 18) stellt die wichtigsten Ergebnisse der Auswertung dar und soll als visuelle Zusammenfassung dienen.

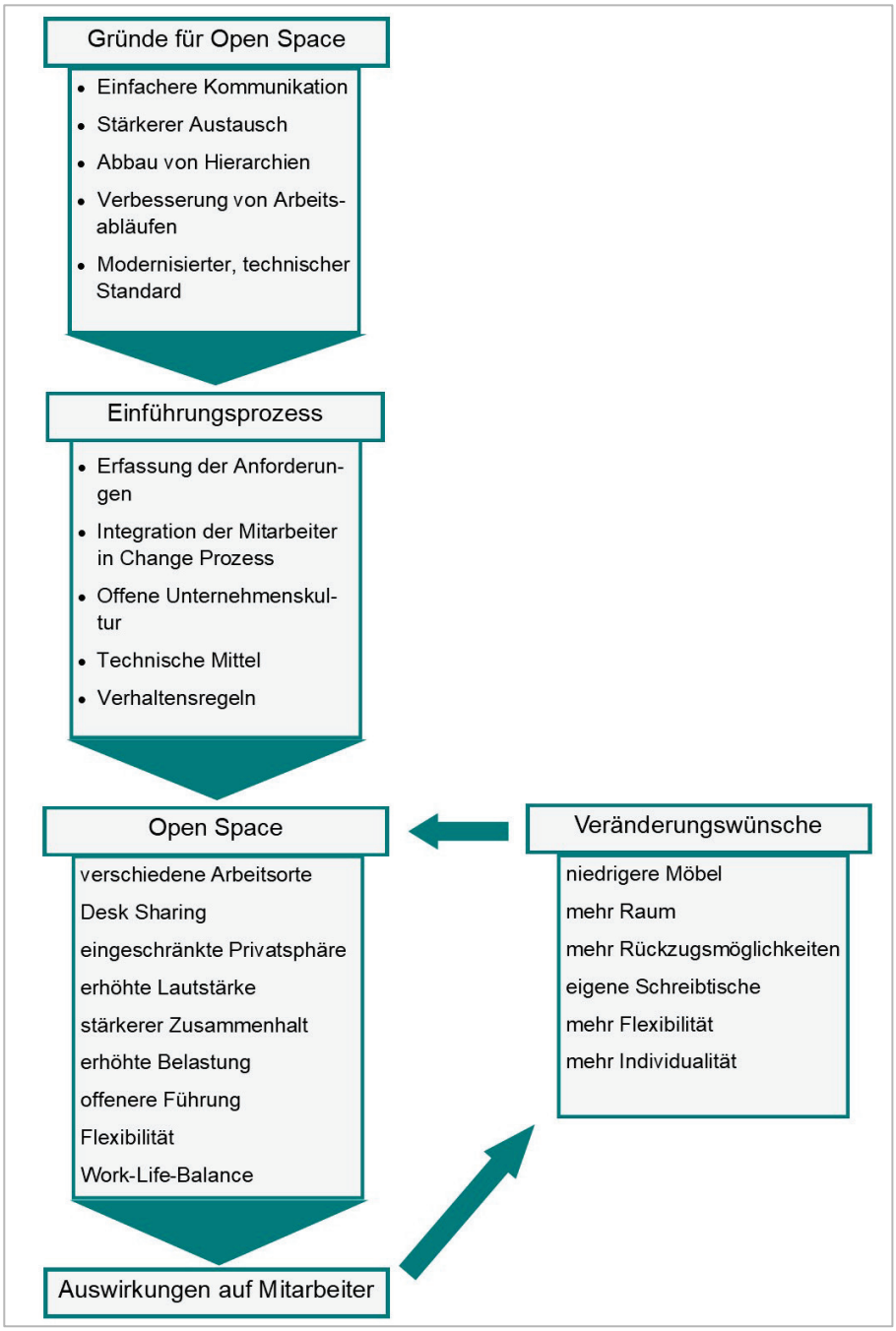

Abbildung 11. Zusammenfassung der wichtigsten Auswertungsergebnisse.

7 Diskussion

In dem letzten Kapitel werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse aus der Datenauswertung zusammengefasst und die Fragestellung beantwortet. Abschließend wird das methodische Vorgehen reflektiert. Dafür werden ausgewählte Gütekriterien der qualitativen Forschung herangezogen.

7.1 Inhaltliche Diskussion

Zunächst werden die wichtigsten Erkenntnisse der Auswertung zusammengefasst und die Fragestellung der Arbeit beantwortet.

Die Auswertungen der Interviews haben ergeben, dass das Open Space Konzept vor allem die Kommunikation und das Teamklima fördert. Durch die offene Gestaltung und die große Fläche wird sich mehr unterhalten als in abgetrennten Räumen. Vor allem bei den Unternehmen mit Desk Sharing kommen die Teilnehmenden mit mehr Kollegen in Kontakt. Dadurch hat sich auch die Teamarbeit verbessert. Wissen kann leichter und schneller ausgetauscht werden und durch die verschiedenen Arbeitsorte kann man sich als Team einfacher zusammensetzen. Darüber hinaus bietet es die perfekten Voraussetzungen für die Entwicklung von flachen Hierarchien und einen demokratischen Führungsstil.

Neben den Vorteilen des Konzeptes gibt es jedoch auch einige negative Auswirkungen. Durch die Offenheit der Bürofläche stehen die Mitarbeitenden unter starken Belastungseinflüssen. Die erhöhte Lautstärke und der vermehrte Austausch mit den Kollegen führt bei den Interviewteilnehmenden zu Konzentrationsschwierigkeiten und häufigeren Arbeitsunterbrechungen. Sie haben teilweise das Gefühl, dass ihre Produktivität abgenommen hat. Hinzu kommt, dass die geringe Privatsphäre sie unter Druck setzt. Es gibt zwar im Open Space die Möglichkeit, sich in andere Räume zurückzuziehen, aber Teilnehmende berichten davon, dass es zum Teil nicht ausreichend

Rückzugsmöglichkeiten gibt oder dass die Unternehmenskultur und die Führung das Wechseln des Arbeitsplatzes nicht gutheißen.

Im Anschluss sollen die Ergebnisse der Auswertung mit dem aktuellen Forschungsstand (siehe Kap. 2) verglichen werden. Hierbei wird sich an dem Aufbau des theoretischen Hintergrundes orientiert.

Bauer et al. (2018) haben in dem Verbundforschungsprojekt Office 21 herausgefunden, dass das Wechseln des Arbeitsplatzes den Wissensaustausch fördert und dass durch die unterschiedlichen Arbeitsorte Ideen und Lösungen besser generiert werden können. Auch in der Einzelfallbetrachtung haben die Teilnehmenden bestätigt, dass durch das offene Konzept Informationen schneller und einfacher geteilt werden können. Zudem ermöglichen die unterschiedlichen Arbeitsorte, dass man sich schneller im Team zusammensetzen und mit weniger Aufwand an Problemen und neuen Konzepten arbeiten kann. In der Studie hat eine Regressionsanalyse gezeigt, dass sich Beobachtung am Arbeitsplatz und viel Personenverkehr negativ auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt. Die Interviewteilnehmenden zählten diese Faktoren ebenfalls auf, als es um das Thema Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz ging. Zudem nannten sie noch die Faktoren Arbeitsunterbrechungen durch ständige Kommunikation und erhöhte Lautstäke.

Somit kann die Einzelfallbetrachtung auch die Studie von Krupper (2011) bestätigen, dass in einem großen, offenen Büro die höchste Lautstärkebelastung zu finden ist. Dennoch haben die Interviews gezeigt, dass die vielen Geräusche auch als ein Hintergrundrauschen wahrgenommen werden können und damit für einige Teilnehmende besser auszublenden sind, als die einzelnen Geräusche im Zweier- oder Dreierbüro. Es müssten weitere Nachforschungen angestellt werden, bis zu welcher Grenze der Lautstärkepegel für die Mitarbeitenden zu einem Rauschen wird und welche Regeln eventuell eingeführt werden könnten, damit der Lautstärkepegel nicht über dieses Rauschen hinausgeht.

Zudem hat sich Krupper (2011) mit dem Aspekt der Produktivität beschäftigt. Seine Nachforschungen haben ergeben, dass die Befragten ihre Produktivität im Großraumbüro schlechter einschätzen. Die Interviews können das nur zum Teil bestätigen. Es gibt zwar Teilnehmende, die sich auf Grund der äußeren Rahmenbedingungen, wie des erhöhten Lautstärkepegels und des vermehrten Austausches schlechter konzentrieren können und dadurch länger für ihre Arbeit benötigen. Aber es gibt auch Teilnehmende, die auf Grund des besseren Austausches in der Gruppe und den aktuelleren, technischen Möglichkeiten von einer Produktivitätssteigerung berichten. Wie Haner und Wackernagel (2018) bereits in ihrer Studie aufgeführt haben, sind Informations- und Kommunikationstechnologien wie Notebooks und Tablets stärker in Multispace Büros vertreten, was auch die Interviews wiedergespiegelt haben. Für weitere Nachforschungen wäre es interessant, die Produktivität im Open Space genauer zu untersuchen. Inwieweit verschlechtert sich diese maßgeblich durch äußere Belastungsfaktoren und welchen Einfluss haben neue technische Geräte auf die Leistung der Mitarbeitenden? Vor allem müsste man sich überlegen, wie man die Produktivität der Mitarbeitenden operationalisiert.

Die Einzelfallbetrachtung kann die Ergebnisse der Studie von Herbig et al., (2016) bestätigen, dass es durch mehr Personen auf der Bürofläche zu psychosozialen Stressoren, wie zeitliche Überforderung und Arbeitsunterbrechung, kommen kann. Darüber hinaus konnten die Interviewteilnehmenden, im Gegensatz zu dieser Studie, berichten, dass die Kommunikation und vor allem die Interaktion gestiegen sind. Ein Grund dafür ist die Desk Sharing Regelung, da dort die Mitarbeitenden jeden Tag neben einem neuen Kollegen sitzen. Hierbei müsste noch einmal genauer untersucht werden, was für die Zufriedenheit und die Produktivität der Mitarbeitenden besser wäre: ein eigener Arbeitsplatz oder jeden Tag den Platz zu wechseln. Die Interviews haben zwar gezeigt, dass die Interaktion steigt, aber es ist auch hervorgegangen, dass der

tägliche Wechsel nicht förderlich für die Entfaltung der Individualität und der Privatsphäre ist.

Die Erkenntnis aus der Studie von Brennan et al., (2002), dass die Beziehungen unter den Mitarbeitenden schlechter wird, können die Interviews nicht bestätigen. Durch die Interviews erst hat sich die neue induktive Kategorie „Gruppendynamik“ herauskristallisieren können. Die Teilnehmenden berichteten von einem stärkeren Zusammenhalt in der Gruppe und einer lockereren Atmosphäre.

Außerdem verbessert sich die Beziehung zur Führungskraft. Wie bereits die Studie von Haner und Wackernagel (2018) beobachten konnte, fördern offene Bürokonzepte flache Hierarchiestrukturen. Die Teilnehmenden berichten von einem Arbeiten mit der Führungskraft auf einer Ebene. Vor allem hat die Untersuchung gezeigt, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem viel entspannter und intensiver wird, was aus der Studie nicht hervorging. Dadurch, dass die Führungskraft auf derselben Fläche sitzt, wird sie präsenter wahrgenommen und kann mehr als Vorbild agieren. Diese Rolle ist umso wichtiger in dem Konzept geworden, da die Mitarbeitenden das flexible Arbeiten eher nutzen, wenn es die Führungskraft vormacht.

Zudem hat die Studie von Haner und Wackernagel (2018) herausgefunden, dass die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden höher im Multispace Büro ist. Dies kann die Einzelfallbetrachtung nur zum Teil bestätigen. Es ist zwar hervorgegangen, dass die Teilnehmenden durch die Möglichkeit des Arbeitsplatzwechsels selbstständiger sind, dennoch gibt es im Open Space viele Regeln, durch die sie eingeschränkt sind. Früher im Einzelbüro waren sie wenig eingeschränkt und jetzt müssen sie für ein längeres Gespräch in einen Rückzugsraum oder ihre Wahl der Aufgaben an die Lautstärke anpassen.

Zum Thema Kommunikation im Open Space können die Erkenntnisse aus der Studie von Vos und van der Voordt (2002) bestätigt werden, dass die Kommunikation am Arbeitsplatz gestiegen ist. Ein Grund

dafür sind die neuen technischen Mittel. Somit haben die Interviews, wie die interventionelle Feldstudie von Bernstein und Turban (2018), eine verstärkte digitale Kommunikation beobachtet. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Kommunikation per E-Mail steigt. Die Einzelfallbetrachtung hat ergeben, dass sich vor allem die Kommunikation über interne Chats vermehrt. Die Teilnehmenden schreiben lieber eine kurze Nachricht im Chat an ihre Kollegen als eine E-Mail. Dennoch gibt es weiterhin Teilnehmende, die längere Unterhaltungen im Face-to-Face-Austausch bevorzugen.

Die PRÄGEWELT-Trendanalyse hatte sich mit den Gründen von Unternehmen für Open Space beschäftigt (Kratzer, 2017). Die fünf genannten Gründe (Effizienz, Kommunikation, Attraktivität, Flexibilität, Demokratie) waren auch die Aspekte, die die untersuchenden Unternehmen angeben haben. Die Auswertungen haben zudem gezeigt, dass die gewünschten Ziele im gewissen Maß mit Open Space erreicht werden können. Zudem wurde erst durch die Interviews deutlich, wie wichtig die Einbindung der Mitarbeitenden für den Einführungsprozess ist. Die neue induktive Unterkategorie „Mitbestimmungsmöglichkeiten“ hat aufgezeigt, dass sich die Mitarbeitenden besser mit dem Konzept arrangieren können, wenn sie an den Entscheidungen und Entwicklungen teilhaben können.

Dieses Phänomen könnte noch einmal genauer untersucht werden indem man Open Space in einem Unternehmen einführt und die Mitarbeitenden in zwei Gruppen teilt. Die eine Gruppe dürfte mitentscheiden, der anderen Gruppe würde alles vorgegeben bekommen. Hierbei könnte untersucht werden, inwieweit sie das Konzept annehmen und welchen Einfluss die Mitbestimmung auf die Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat.

Ein weiterer wichtiger Punkt für den Einführungsprozess ist die Unternehmenskultur. Bisher ist aus dem aktuellen Forschungsstand nicht hervorgegangen, wie wichtig die Kultur im Unternehmen ist für die

Durchführung und Akzeptanz von Open Space. Die neue induktive Kategorie hat gezeigt, dass die Unternehmenskultur bereit sein muss für das offene und freie Arbeiten. Vor allem die Vorstellung von Leistungserbringung muss an die neuen Gegebenheiten werden. Erst dann können die Vorteile des Bürokonzeptes genutzt werden.

Zum Ende der inhaltlichen Diskussion soll eine Handlungsempfehlung gegeben werden für andere Unternehmen, die überlegen, Open Space einzuführen. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich das Bürokonzept vor allem für Unternehmen oder Abteilungen eignet, die viel untereinander abstimmen müssen und viel Teamarbeit leisten. Gerade, wenn es Kommunikation und Zusammenhalt gefragt sind, eignet sich das Konzept gut. Hingegen für Einzelarbeit sowie Aufgaben, die viel Konzentration benötigen, eignet es sich eher nicht. Die Forscherin gibt hier die Empfehlung nicht die gesamte Bürofläche als Open Space umzubauen, sondern nur in den Abteilungen, wo Transparenz und Teamarbeit von hoher Relevanz sind. Des Weiteren eignen sich nur Unternehmen für Open Space, bei denen die Unternehmenskultur und die Führungskräfte für das offene und flexible Arbeiten bereit sind. Zum Schluss ist anzumerken, dass den Unternehmen bewusst sein muss, dass zwar Arbeitsplätze und -mittel eingespart werden können, zu Beginn aber auch hohe Investitionskosten für den technischen Standard anfallen.

7.2 Methodische Diskussion

Abschließend wird das methodische Vorgehen mit Hilfe von einigen Gütekriterien kritisch hinterfragt und es werden Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt. Bei der Wahl der Gütekriterien wird sich auf die Annahme von Mayring (2016) und Steinke (2015) gestützt.

Mayring (2016) ist der Annahme, dass die Gütekriterien der Methode angemessen sein müssen. Aus diesem Grund seien die Standards der quantitativen Forschung nicht übertragbar auf die qualitative

Forschung. Er stellt sechs Gütekriterien auf, die in der qualitativen Forschung Anwendung finden.

Das erste Gütekriterium, die Verfahrensdokumentation, macht deutlich, dass vor allem in der qualitativen Forschung eine detaillierte Beschreibung des Forschungsprozesses vonnöten ist. Erst durch eine explizite Dokumentation des Vorverständnisses, der Analyseinstrumente, der Durchführung und der Auswertung kann ein Verständnis für die Untersuchung und eine Reproduzierbarkeit ermöglicht werden.

In dieser Untersuchung wurde die Verfahrensdokumentation eingehalten, da jeder Schritt von Anfang bis Ende erläutert wird. Eine Wiederholung der Untersuchung ist bedingt möglich, da die Teilnehmende auf Grund der Anonymisierung nicht ausfindig gemacht werden können und somit bei einer erneuten Durchführung andere Teilnehmende gefunden werden müssten.

Mit der argumentativen Interpretationsabsicherung gibt Mayring (2016) vor, dass die Interpretation der Auswertung mit Hilfe von verschiedenen Kriterien begründet werden muss. Zum einen sollte die Deutung auf adäquatem Vorverständnis beruhen und in sich schlüssig sein. Zum anderen sollte immer wieder nach Alternativdeutungen gesucht werden. Alleine die Widerlegung von Deutungen kann wichtig sein für die Argumentation.

Innerhalb dieser Untersuchung wird das Vorverständnis für die Auswertung in Kapitel zwei dargelegt. Die Interpretationen werden ausschließlich mit Zitaten aus den Interviews begründet. Hierbei könnten noch andere Instrumente der Datenerhebung genutzt werden, um eine umfangreichere Interpretation zu ermöglichen. Darüber hinaus werden nur vereinzelt Negativdeutungen als Argumentationsbasis verwendet.

Als nächstes Gütekriterium ist die Regelgeleitetheit zu nennen. Die Forschende muss zwar offen für den zu untersuchenden Gegenstand sein, gleichzeitig ist ein systematisches Vorgehen mit festgelegten Verfahrensregeln einzuhalten. Schrittweise und systematisch sollte das

Material bearbeitet werden, hierbei kann es zu Regelabweichungen kommen.

Die vorliegende Untersuchung wurde regelgeleitet nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Es wurden zuerst die Analyseeinheiten festgelegt und induktive Kategorien gebildet. Erst dann wurde die Auswertung schrittweise durchgeführt. Je nach Interview gab es teilweise Abweichungen von den Verfahrensregeln, um dem Gegenstand gerecht zu werden.

Nähe zum Gegenstand beschreibt Mayring als das vierte Gütekriterium. In der qualitativen Forschung geht es darum, möglichst nah an den zu untersuchenden Gegenstand zu kommen und die natürliche Umgebung zu erkunden. Zudem soll man laut Mayring eine „Interessenübereinstimmung“ (Mayring, 2016, p. 146) mit dem Beforschten anstreben. Die qualitative Forschung möchte konkrete und aktuelle soziale Probleme behandeln, die die Versuchspersonen betreffen.

In dieser Untersuchung wurden die Teilnehmende direkt an dem zu untersuchenden Objekt Open Space aufgesucht. Nur ein Teilnehmer wurde in seiner privaten Umgebung besucht. Bei der Fragestellung handelt es sich um ein aktuelles Thema sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Mitarbeitenden, da es um ihren Arbeitsplatz und um eventuelle Veränderungen geht. Es ist außerdem für die Unternehmen relevant, welche ein neues Bürokonzept einführen wollen oder für die, die sich bereits für Open Space entschieden haben. Mit dieser Untersuchung können sie das Konzept reflektieren und eventuelle Änderungen vornehmen.

Als vorletztes Gütekriterium ist die kommunikative Validierung zu nennen. Es ist eine Möglichkeit, die Gültigkeit der Ergebnisse zu überprüfen. Indem die Forschende mit den Teilnehmenden in Diskussion tritt, kann er die subjektiven Theorien und Interpretationen absichern. Durch den Dialog können Unklarheiten und Gewichtungen der Argumente aufgedeckt werden.

Zu einer kommunikativen Validierung ist es in der Untersuchung nicht gekommen. Die Forscherin hat zwar innerhalb der Interviews das Gesagte zusammengefasst und den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, dies zu bestätigen oder zu berichtigen. Man kann hierbei aber auch davon ausgehen, dass einige Antworten von der sozialen Erwünschtheit beeinflusst waren und der Angst, dass negative Aussagen an den Vorgesetzten weitergegeben werden.

Es kam aber zu keiner Diskussionsrunde zwischen den Teilnehmenden und der Forscherin. Als Verbesserungsmöglichkeit ist hier anzumerken, dass die Forscherin dies nach den Auswertungen hätt durchführen können, um die Richtigkeit der Ergebnisse zu kontrollieren und um einen noch intensiveren Vergleich zwischen den einzelnen Fällen generieren zu können. Außerdem hätte die Forscherin noch weitere kritischere Nachfragen stellen können, um die ehrliche Meinung der Teilnehmenden zu erfassen.

Das letzte Gütekriterium, die Triangulation, gibt vor, dass eine hohe Güte durch die Kombination von mehreren Lösungswegen angestrebt werden kann. Somit ist es sinnvoll mehrere Datenquellen, Interpreten und Theorieansätze heranzuziehen. Die Ergebnisse der verschiedenen Wege müssen nicht zwingend übereinstimmen. Sie können zu einem kaleidoskopartigen Bild zusammengesetzt werden.

In der Untersuchung wurde lediglich eine Datenquelle, die Interviews, verwendet. Zudem gab es auch nur eine Forscherin, die die Interviews geführt und ausgewertet hat. Nach der Triangulation ist es sinnvoller, wenn unterschiedliche Datenquellen, mehr Interviewteilnehmende sowie mehrere Interviewende herangezogen werden, um eine Interrater-Reliabilität und unterschiedliche Sichtweisen zu bestimmen.

Steinke (2015) hat ebenfalls für die qualitative Forschung sieben Gütekriterien aufgestellt. Sie ist der gleichen Meinung wie Mayring, dass sich die Standardisierung der quantitativen Forschung nicht auf die

qualitative Forschung übertragen lässt. Da sich die Kriterien von den Beiden teilweise ähneln, werden im Folgenden nur ergänzende Gütekriterien für die kritische Reflektion der Untersuchung herangezogen.

Als erstes Gütekriterium ist die Indikation des Forschungsprozesses zu erläutern. Darunter versteht Steinke die Beurteilung der Angemessenheit des gesamten Forschungsprozesses. Unter anderem müssen die Methodenwahl, die Transkriptionsregeln sowie die Samplingstrategie auf ihre Eignung überprüft werden.

Im Hinblick auf die Methodenwahl lässt sich bei dieser Untersuchung feststellen, dass die untersuchten Unternehmen dem zu untersuchenden Gegenstand Open Space entsprechen. Die Teilnehmende werden in ihrem Büroalltag untersucht, so dass realitätsnahe, subjektive Perspektiven einzufangen sind. Das Auswertungsverfahren gibt dem Forschenden die Möglichkeit neue Erkenntnisse zu entdecken durch die Wahl von induktiven Kategorien.

Zu den Transkriptionsregeln ist zu sagen, dass sie leicht zu handhaben waren und vor allem einfacher zu verstehen und dadurch besser interpretierbar sind.

Die Auswahl des Samplings ist vor allem durch die Verfügbarkeit der Teilnehmenden geprägt worden. Durch die begrenze Anzahl an Open Space Konzepten in näherer Umgebung wurden in erster Linie diese genommen, die der Forscherin bekannt waren und die bereit waren an der Untersuchung teilzunehmen. Bei einer erneuten Untersuchung sollten noch mehr potenzielle Unternehmen angesprochen werden, so dass man eine größere Auswahl erhält und dadurch noch mehr Auswahlkriterien mit einbeziehen kann.

Als nächstes Gütekriterium folgt die empirische Verankerung. Die Untersuchung sollte auf bereits vorhandenen Theorien aufbauen. Aus diesem theoretischen Hintergrund werden Deduktionen abgeleitet, die innerhalb der Untersuchung verifiziert oder falsifiziert werden.

Innerhalb der vorliegenden Untersuchung wurden aus dem theoretischen Hintergrund für die Auswertung der Interviews deduktive Kategorien gebildet. Die aufgestellten Hypothesen aus der Theorie wurden in der inhaltlichen Diskussion (siehe Kap. 7.1) mit den Praxisfällen verglichen und auf Verifizierbarkeit oder Falsifizierbarkeit überprüft.

Das nächste Gütekriterium, die Limitation, beschäftigt sich mit den Grenzen des Forschungsprozesses. Welche Bedingungen müssen minimal erfüllt sein, damit die in der Theorie beschriebenen Erkenntnisse eintreten? Dafür kann unter anderem die Fallkontrastierung herangezogen werden. Hierbei werden verschiedene Fälle analysiert und miteinander verglichen, um die wichtigsten gleichartigen Elemente zu bestimmen.

Mit Blick auf die Untersuchung wurde sich für die Fallkontrastierung entschieden. Es wurden unterschiedliche Unternehmen ausgewählt, die unterschiedliche Formen von Open Space vorzuweisen hatten, so wurden die wesentlichen Kriterien für das Konzept herausgearbeitet.

Kohärenz bezeichnet das folgende Gütekriterium, welches die Konsistenz der Daten und deren Interpretation überprüft. Inwieweit sind die gewonnen Interpretationen kohärent. Es wird dazu aufgerufen Widersprüche und Unklarheiten offen zu legen.

Innerhalb der Auswertung wurde darauf geachtet Unterschiede und Widersprüche deutlich zu machen. Nicht alle Interviewteilnehmenden waren immer derselben Meinung oder widersprachen sich teilweise auch selbst. Mit Hilfe der Zitate und ausdrücklichen Hinweise wurden die unterschiedlichen Ansichten verdeutlicht.

Das vorletzte Gütekriterium von Steinke, die Relevanz, beschäftigt sich mit dem Nutzen der Untersuchung. Inwieweit ist die Fragestellung relevant und welchen Beitrag leistet die Untersuchung für die Lösung des Problems? Vor allem in der qualitativen Forschung stellt sich die Frage, in welchem Maß die Ergebnisse verallgemeinbar sind.

Wie in der inhaltlichen Diskussion bereits angesprochen, hat die Untersuchung neue Erkenntnisse hervorgebracht, wenn es darum geht welche Vorteile und Nachteile Open Space Konzepte für Mitarbeitende haben (siehe Kap. 7.1). Darüber hinaus ist anzumerken, dass es zwar auch einige Gemeinsamkeiten bei den Fallanalysen gab, aber dennoch jedes Open Space Konzept individuell und einzigartig ist. So ist es schwer Ergebnisse zu verallgemeinern, da sich auch weitere Einflussgrößen wie Unternehmenskultur, Mitbestimmun und die Größe des Unternehmens auf das Konzept auswirken.

Das letzte Gütekriterium, die reflektierte Subjektivität überprüft die Rolle des Forschenden in dem Untersuchungsprozess. Es muss untersucht werden welche persönlichen Vorannahmen und Beziehungen die Person zu dem zu untersuchenden Gegenstand hat. Darüber hinaus muss reflektiert werden, welche Beziehung zwischen der Forscherin und den Interviewteilnehmenden besteht, um beurteilen zu können, inwieweit gegenstandsangemessene Daten erhoben werden können.

Die Forscherin hat bereits selbst persönliche Erfahrungen mit dem Konzept Open Space machen können, da sie ein Jahr in einem Open Space Büro gearbeitet hat. Somit hat sie auch ein persönliches Interesse, daran den Gegenstand zu untersuchen, da es ihren eigenen Arbeitsplatz betrifft. Es gibt ihr die Möglichkeit, sich gut in die Teilnehmenden hineinzuversetzen. Dennoch ist es ihr dadurch nicht möglich, eine völlig neutrale und unvoreingenommene Haltung einzunehmen.

Im Hinblick auf die Teilnehmenden ist anzumerken, dass der Forscherin bereits zwei Teilnehmer vor der Untersuchung bekannt waren. Teilnehmer Nummer zwei arbeitet im gleichen Unternehmen wie die Forscherin und ist für eine bestimmte Zeit ihr Vorgesetzter gewesen. Zum einen besteht dadurch schon eine persönlichere Beziehung, die eine Erhebung von vertraulicheren und sozial unerwünschteren Daten begünstigt. Gleichzeitig ist der Forscherin im Nachhinein in der Reflexionsphase aufgefallen, dass es ihr durch die Hierarchie zwischen

dem Teilnehmer zwei und ihr schwergefallen ist, weiter nachzufragen und unangenehmere Fragen zu stellen.

Bei dem anderen Teilnehmer, der der Forscherin bereits vor der Untersuchung bekannt war, war die Atmosphäre, vor allem durch die Vertrauensbeziehung, angenehm. Der Teilnehmer hat den Eindruck vermittelt, dass er sich wohlfühlt und gerade dadurch, dass man sich kennt, mehr von seinen persönlichen Erfahrungen preisgibt. Die anderen drei Teilnehmenden waren vorher nicht bekannt und es kam zu einem persönlichen Treffen erst bei dem Interview. Je nach Person und Offenheit fiel es der Forscherin mehr oder weniger schwer persönliche Fragen zu stellen und bei kritischen Aussagen weiter nachzufragen.

Zum Schluss lässt sich als letztes Gütekriterium die theoretische Sättigung nennen. Diese wurde auf Grund des begrenzten Zeitraumes nicht erreicht. Es konnten nur eine gewisse Anzahl an Interviews innerhalb dieser Untersuchung geführt werden. Es ist davon auszugehen, dass mit weiteren Teilnehmenden noch andere Erkenntnisse zu Open Space hätten gesammelt werden können.

Literaturverzeichnis

Bauer, W., Jurecic, M., Rief, S., & Stolze, D. (Hrsg.). (2018). *Office analytics: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt.* Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological Sciences*, *373*(1753). doi.org/10.1098/rstb.2017.0239

Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional versus Open Office Design. *Environment and Behavior*, *34*(3), 279–299. doi.org/10.1177/0013916502034003001

Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2., überarb. Aufl.). *Hagener Studientexte zur Soziologie: [6]*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Bullinger, H.-J. (Hrsg). (2000). Zukunftsoffensive OFFICE 21: Büroarbeit in der dotcom-Gesellschaft gestalten. Köln: vgs.

Christensen, T. (2016). How Facebook Keeps Employees Happy in the World's Largest Open Office: Here's how the social networking service makes its massive, single-building office space work to bolster productivity, collaboration, and creativity. Abgerufen am 10.01.2020, von https://www.inc.com/tanner-christensen/how-facebook-keeps-employees-happy-in-the-worlds-largest-open-office.html

Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, *40*(5), 636–668. doi.org/10.1177/0013916507307459

Dresing, T., & Pehl, T. (Hrsg.). (2017). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (7. Auflage). Marburg: Eigenverlag.

Eisele, J., & Staniek, B. (Hrsg.). (2005). Bürobau-Atlas. *BürobauAtlas: Grundlagen, Planung, Technologie, Arbeitsplatzqualitäten*. München: Callwey.

Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (Originalausgabe, 8. Auflage). *Rororo Rowohlts Enzyklopädie: Vol. 55694*. Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (Hrsg.). (2015). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (Originalausgabe, 10. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Haner, U.-E., & Wackernagel, S. (2018). *Orgatec Sonderbericht zur Studie "Wirksame Büro- und Arbeitswelten" Erfolgsfaktoren für meine wirksame Gestaltung von Büro - und Arbeitswelten*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

Hartley, J. (1999). Case studies in organizational research. In C. Cassell & G. Symon (Hrsg.), *Qualitative methods in organizational research: A practical guide* (S. 208–229). London: Sage.

Hedge, A. (1982). The Open-Plan Office. *Environment and Behavior*, *14*(5), 519–542. doi.org/10.1177/0013916582145002

Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3., überarb. Aufl.). *Lehrbuch*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Herbig, B., Schneider, A., & Nowak, D. (2016). Gesundheit, Kommunikation und Leistung in Großraumbüros: Zusammenhänge mit Personenzahl, spezifischen Umgebungsbedingungen und allgemeinen Tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*. (3), 71–81.

Kohlert, C. (2016). Büro-Flächen-Gestaltung: Trends und Ansätze. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele* (S. 119–140). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kratzer, N. (2017). *Open Space. Oder Was? Wandel der Büroarbeitswelt*. München: ISF München.

Krupper, D. (2011). Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität.: Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. In A. Pfnür (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,* Band Nr. 25.

Küchler, M. (1983). Qualitative Sozialforschung – ein neuer Königsweg? In D. Garz (Hrsg.), *33. Brauchen wir andere Forschungsmethoden? Beiträge zur Diskussion interpretativer Verfahren* (S. 9–30). Frankfurt am Main: Scriptor.

Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Materialien* (6., überarb. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

Manager magazin (2016). *So arbeitet man bei Siemens, Adidas und Co*. Abgerufen am 10.01.2020, von http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/grossraumbueros-bei-basf-daimler-und-adidas-sitzen-fotostrecke-136816-6.html

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., Neuausgabe, 12., vollständig überarb. und aktualisierte Aufl.). *Beltz Pädagogik*. Weinheim: Beltz, J.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarb. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

McCormick, E. J., & Sanders, M. S. (1982). *Human factors in engineering and design* (5. Auflage). New York [u.a.]: McGraw-Hill [u.a.].

Merkens, H. (1997). Stichproben bei qualitativen Studien. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 97–106). Weinheim: Juventa.

Merkens, H. (2015). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (10., überarb. Auflage, S. 286–299). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Morse, & Janice (2000). Designing Funded Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *Handbook of qualitative research* (2., überarb. Auflage, S. 220–235). Thousand Oaks: Sage Publ.

Petendra, B. (2015). *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit: Eine Analyse des flexiblen Büros und seiner Akteure*. Zugl.: Darmstadt, Techn. Univ., Diss., 2013. Wiesbaden: Springer VS. doi.org/10.1007/978-3-658-06951-3

Radermacher, K., Schneider, M. R., Iseke, A., & Tebbe, T. (2017). Signalling to young knowledge workers through architecture? A conjoint analysis. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 31(1), 71–93. doi.org/10.1177/2397002216676038

Steinke, I. (2015). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (10., überarb. Auflage, S. 319–331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Verband Büro-, Sitz und Objektmöbel e. V. (2015). *bso-Studie 2015: Status quo der Büro-Arbeitsplätze in Deutschland*. Wiesbaden: bso.

Vos, P., & van der Voordt, T. (2002). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, *4*(1), 48–65.

Waber, B. (2018). *Do open offices really increase collaboration?* Abgerufen am 10.06.2019, von https://qz.com/work/1252156/do-open-offices-really-increase-collaboration/

Waldbröl, V. (2017). *Moderne Arbeitswelten: Flexibel bei Vodafone.* Abgerufen am 10.01.2020, von ttps://www.moderne-

unternehmenskommunikation.de/tipps/moderne-arbeitswelten-flexibel-bei-vodafone/

Witzel, A. (1989). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (2., überarb. Auflage, S. 227–256). Heidelberg: Asanger.

Bildverzeichnis

Bauer, W., Jurecic, M., Rief, S., & Stolze, D. (Hrsg.). (2018). *Office analytics: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt.* Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). *The impact of the 'open' workspace on human collaboration.* Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological Sciences, 373(1753). doi.org/10.1098/rstb.2017.0239

Haner, U.-E., & Wackernagel, S. (2018). *Orgatec Sonderbericht zur Studie "Wirksame Büro- und Arbeitswelten" Erfolgsfaktoren für meine wirksame Gestaltung von Büro - und Arbeitswelten*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

Kratzer, N. (2017). *Open Space. Oder Was? Wandel der Büroarbeitswelt*. München: ISF München.

Krupper, D. (2011). Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität.: Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. In A. Pfnür (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,* Band Nr. 25.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., Neuausgabe, 12., vollständig überarb. und aktualisierte Aufl.). *Beltz Pädagogik*. Weinheim: Beltz, J.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarb. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz

Spiegel. (2019). In welcher der folgenden Büroformen arbeiten Sie? In *Statista.* Abgerufen am 19.02.2020, von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/972928/umfrage/umfrage-zu-verschiedenen-bueroformen-in-deutschland/

Verband Büro-, Sitz und Objektmöbel e. V. (2015). *bso-Studie 2015: Status quo der Büro-Arbeitsplätze in Deutschland*. Wiesbaden: bso.

Vos, P., & van der Voordt, T. (2002). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, *4*(1), 48–65.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2019)
Lischka, H. M., Sauer, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)
Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten
ISSN (Print) 2569-0876 ISSN (eBook) 2569-0884

Band 2 (2020)
Kurzenhäuser-Carstens, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)
Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen.
ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /
ISBN (Print) 978-3-89275-127-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-128-1

Band 3 (2020)
Sülzenbrück, S. & Sauer, S. (Hrsg.)
Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie.
ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /
ISBN (Print) 978-3-89275-139-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-140-3

ISBN (Print) 978-3-89275-166-3 ISSN (Print) 2569-0876
ISBN (eBook) 978-3-89275-167-0 ISSN (eBook) 2569-0884

Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 57.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**

iwp

Das Institut für Wirtschaftspsychologie (iwp) der FOM hat sich unter der Leitung von Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück und Prof. Dr. habil. Sebastian Sauer zum Ziel gesetzt, in den vier großen Anwendungsfeldern der Wirtschaftspsychologie – Arbeit, Organisation, Personal und Konsumenten – empirisch zu forschen. Das iwp strebt danach, die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse für die (Unternehmens-)Praxis sowie die Scientific Community möglichst unmittelbar zugänglich und nutzbar zu machen. Unter anderem werden folgende Themen in den Anwendungsfeldern untersucht:

- Arbeitszufriedenheit, Stress und Erholung, Digitalisierung und die Erfordernisse und Auswirkungen der Entgrenzung des Arbeitens im Bereich Arbeitspsychologie,
- Organisationsdiagnose und -entwicklung sowie Führung im Bereich Organisationspsychologie,
- die Entwicklung von psychologischen Testverfahren für Personalpraktiker im Bereich Personal,
- Entscheidungsprozesse bei Käufen und Finanzentscheidungen sowie der Entwicklung neuer Messverfahren im Bereich Konsumentenpsychologie.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom-iwp.de**

SCIENCE BLOG

Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter **fom-blog.de**