

# Wohlbefinden als Wettbewerbsfaktor

🕒 Lesen 25 Minuten

Wie Mitarbeiter, die sich gut fühlen, die Unternehmens-performance steigern können.

Menschen sind ausgeglichener, selbstbewusster, kreativer, aktiver und leistungsfähiger, wenn sie sich wohlfühlen. Das gilt in allen Lebensbereichen – im Privatleben, in der Freizeit, vor allem aber am Arbeitsplatz. Schließlich verbringen Menschen mehr Zeit mit Arbeiten als mit irgendetwas anderem, einschließlich schlafen.

Die rein physischen Belastungen aus der Zeit der Industrialisierung sind inzwischen vielen anderen Belastungen gewichen, die unter anderem aus der Vermischung von Berufs- und Privatleben sowie aus der Nutzung neuer Technologien resultieren. Hinzu kommt, dass immer mehr Menschen zu viel arbeiten und zu wenig Zeit für sich selbst haben. So ist es nicht verwunderlich, dass zahlreiche Studien von Krankenkassen, Gesundheitsorganisationen und Forschungsinstituten belegen, dass Menschen überall in der Welt unter ihrem Arbeitsalltag leiden. Solche Überlastungszustände können zu Stress, zu einem erhöhten Krankheitsrisiko, zu Motivationslosigkeit, zum Verlust der Bindung an den Arbeitgeber, zur inneren Kündigung und letztlich auch zum Arbeitsplatzwechsel führen.

All diese Faktoren haben für Arbeitgeber weitreichende – auch finanzielle – Folgen. Auf der anderen Seite können Mitarbeiter, die sich wohlfühlen, die Performance ihrer Arbeit und ihres Unternehmens ebenso signifikant steigern wie den Unternehmenserfolg.

Wie weit wir von einem Idealzustand entfernt sind, zeigt z. B. eine 2010 vom renommierten Weltwirtschaftsforum (WEF) veröffentlichte Studie. Branchenübergreifende Befragungen von 28.810 Angestellten aus 15 Ländern und unterschiedlichsten Unternehmen hatten dabei zu dem ernüchternden Ergebnis geführt, dass nur etwa die Hälfte aller Befragten überhaupt nicht oder nur teilweise der Ansicht ist, dass sich ihr Arbeitgeber für ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden einsetzt.

Ähnlich besorgniserregende Ergebnisse zeigt auch der Gesundheitsreport 2012 der Krankenversicherung DAK, nach dem sich der Anteil belastungsbedingter psychischer Erkrankungen in den zurückliegenden 15 Jahren mehr als verdoppelt hat – und damit auch die Fehlzeiten, die bei einer Krankschreibung solcher Leiden durchschnittlich bei rund 30 Tagen liegt.

„Ein Monat Arbeitsausfall ist ein betriebswirtschaftliches Risiko, so dass es sich lohnt, in das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu investieren.“

## **WOHLBEFINDEN GANZHEITLICH BETRACHTEN.**

Wenn man davon ausgeht, dass Wohlbefinden für unterschiedliche Menschen an unterschiedlichen Orten unterschiedliche Dinge bedeuten, ist zunächst unklar, worum es bei diesem Thema eigentlich genau geht. Es geht nicht um Massagestühle oder die Möglichkeit, mal ein Nickerchen zu machen. Das hat zwar sicherlich auch damit zu tun, doch zunächst steht die gesamte Arbeitskultur im Vordergrund: dass Mitarbeiter verstehen, worum es in ihrem Job eigentlich geht; dass sie ein gewisses Verständnis für ihre Arbeit haben und wie sie sich hierfür einbringen können; dass sie über den richtigen Raum und die richtigen Arbeitsmittel und Ressourcen verfügen, um erfolgreich zu sein.

Ergonomische Aspekte spielen im Büro unstrittig eine große Rolle: Bequeme, an individuelle Bedürfnisse adaptierbare Möblierungen, die Möglichkeit zu unterschiedlichen Arbeitshaltungen im Stehen oder Sitzen sowie die Förderung von Bewegung sollten heute ebenso selbstverständlich sein wie eine gute Tageslichtversorgung, richtig eingesetztes Kunstlicht, optimale akustische Bedingungen und ausreichend Privatsphäre.

Auch Schulungen zum Thema Ergonomie können hilfreich sein, wenn es darum geht, die unterschiedlichsten Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Unerlässlich ist die Bereitstellung vielfältiger Arbeitsumgebungen, die eine Vielzahl von Arbeitsstilen unterstützen.

Oft fehlt es an einer ganzheitlichen Betrachtung der physischen, kognitiven und sozialen Faktoren. Arbeitgeber sollten sich daher nicht nur mit der körperlichen Gesundheit ihrer Mitarbeiter beschäftigen, sondern auch ein Verständnis für die vielfältigen Facetten des Wohlbefindens entwickeln – beispielsweise für das individuelle Selbstverständnis, für die menschliche Fähigkeit, sich für andere einzusetzen oder für die Art und Weise, wie Interaktionen mit anderen Menschen und unserer Umwelt funktionieren.

## **EINFLUSSFAKTOREN**

Gemeinhin werden die Vergütung, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten oder Weiterbildung als „harte Faktoren“ bezeichnet, während das Betriebsklima, die Führungskultur und familiengerechte Arbeitsplätze betriebswirtschaftlich gesehen „weiche Faktoren“ sind, gerade letztere können aber dabei helfen, psychische Erkrankungen zu vermeiden.

## **„MEIN UNTERNEHMEN FÖRDERT AKTIV GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN“ (NACH LÄNDERN)**

## **FÜHRUNGSKRÄFTE HÖRT ZU!**

„In vielen Unternehmen ignorieren Führungskräfte nach wie vor die zentralen Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter teilweise oder völlig. Die Folge ist eine geringe Motivation der Arbeitnehmer: 21 Prozent weisen keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf und verhalten sich am Arbeitsplatz destruktiv, d. h. sie zeigen unerwünschtes Verhalten, das zu Lasten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen geht.“ Zu diesem wenig erfreulichen Ergebnis kommt der Anfang 2011 präsentierte Gallup Engagement Index 2010 des Potsdamer Gallup Instituts, das sich mit den Themen Motivation, Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterbindung befasst und hierzu seit 2001 immer wieder tausende deutsche Arbeitnehmer befragt.

## **DER ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2001 — 2011**

### **ARBEITSPLÄTZE KÖNNEN KRANK MACHEN.**

Dass sich der Arbeitsplatz selbst unmittelbar auf die Mitarbeiter auswirken kann, haben Wissenschaftler der Ohio State University und des National Institute of Health nachgewiesen, indem sie das Wohlbefinden der Büroangestellten einer staatlichen Behörde analysierten. So verfügten Mitarbeiter traditioneller Büros mit niedrigen Deckenhöhen, aneinander gereihten Arbeitsplätzen, schlechter Beleuchtung und unattraktiver Aussicht über signifikant höhere Stresshormonwerte und Herzfrequenzen als Mitarbeiter in offenen, großzügigen, gut belichteten und zudem vielfältigen Arbeitsumgebungen. Da diese Werte sogar nachts, wenn die Angestellten zuhause waren, nicht absanken, ist davon auszugehen, dass schlechte Arbeitsumgebungen auch gesundheitliche Folgen haben können, insbesondere in Bezug auf das Risiko von Herzkrankheiten. Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter zu übernehmen, bietet Arbeitgebern einige positive Nebeneffekte.

Während leider noch immer viele Firmen das Thema Wohlbefinden unterschätzen und als weniger wichtig erachten als etwa die vermeintlich „härteren“ Faktoren Vergütung, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten oder Weiterbildung, gehen zukunftsorientierte Unternehmen längst einen Schritt weiter und betrachten das Thema als festen Teil ihrer Geschäftsstrategie.

### **DIE ALLGEMEINE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE UND DIE DES UNTERNEHMENS WEISEN KEINE WECHSELWIRKUNG ZUM WOHLBEFINDEN AUF.**

Erstaunlich dabei ist, dass die Gallup-Studie keine Wechselwirkungen zur gesamtwirtschaftlichen Lage ausweist. Mitarbeiter sind offensichtlich nicht motivierter oder demotivierter, wenn es ihrem Unternehmen gut geht oder wenn sie eventuell sogar um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen. Wesentlich prägender erscheinen dagegen die unmittelbaren Arbeitsplatzbedingungen – also die Arbeitsräume und vor allem das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen.

## **WOHLBEFINDEN ALS STRATEGISCHES WERKZEUG**

Den finanziellen Schaden, der sich allein in Deutschland auf eine fehlende Mitarbeiterbindung zurückführen lässt, berechnet das Gallup Institut im Engagement Index 2010 auf jährlich zwischen 121,8 und 125,7 Milliarden Euro. Angesichts solcher Zahlen lohnt es sich, die folgenden positiven Auswirkungen von emotionaler Bindung und Wohlbefinden genauer anzusehen:

### **WENIGER MITARBEITERFLUKTUATION**

Zu mehr Leistungsfähigkeit und zugleich zu geringeren Kosten führt auch die durch motivierte Mitarbeiter mögliche Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation. Als geradezu „verheerend“ beschreibt Gallup die Situation dagegen bei emotional ungebundenen Mitarbeitern. Während sich hier 59 Prozent der Befragten innerhalb der nächsten zwölf Monate einen Arbeitsplatzwechsel ohne weiteres vorstellen können, liegt die Zahl der emotional gebundenen Mitarbeiter bei lediglich sieben Prozent. „Fluktuation verursacht enorme Kosten, unter anderem durch den Wissensverlust, die Wiederbesetzung von Stellen und Einarbeitungszeiten. Daher zahlen sich Investitionen in die emotionale Mitarbeiterbindung aus: Bereits geringe Verbesserungen ermöglichen hohe Einsparungen.

### **BEZIEHUNG ZWISCHEN “MEINE ORGANISATION FÖRDERT AKTIV GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN” UND MITARBEITERBINDUNG**

### **POSITIVE AUSSENDARSTELLUNG DURCH MEHR UNTERNEHMENSIDENTIFIKATION**

Das Arbeitsklima wird von Mitarbeitern in der Regel als sehr wichtig eingeschätzt. Doch längst nicht alle identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und machen dies auch nach außen sichtbar. Der Engagement Index 2010 zeigt eindeutige Ergebnisse: So würden 77 Prozent der emotional an ihren Arbeitgeber gebundenen Mitarbeiter Produkte und Dienstleistungen ihrer Firma an Freunde und Angehörige weiterempfehlen, während dies nur bei 16 Prozent der Mitarbeiter ohne Bindung der Fall ist. Das gleiche Bild zeigt sich bei der Frage nach der Empfehlung der Firma als potenzieller Arbeitgeber. Hier würden sich 79 Prozent der emotional gebundenen Mitarbeiter gegenüber Freunden und Verwandten positiv äußern, im Vergleich zu lediglich vier Prozent der nicht gebundenen Mitarbeiter. Der Vorteil liegt auf der Hand: Wer sich mit seinem Unternehmen identifiziert, sich dort also rundum wohlfühlt, der wechselt seltener den Arbeitgeber, ist produktiver und betreibt gern Empfehlungsmarketing. Das wirkt sich auf potenzielle Mitarbeiter und Kunden positiv aus und trägt dazu bei, ein positives Bild der Marke zu etablieren – in Zeiten eines immer deutlicheren „War for Talents“ ein kaum zu unterschätzender Faktor.

## **GERINGERE FEHLZEITEN DURCH EMOTIONALE BINDUNG**

Mitarbeiter, die emotional ungebunden sind, sich in ihrem Unternehmen also eher unwohl fühlen, verursachen durch mehr Krankheiten nicht nur höhere medizinische Kosten, sie weisen auch deutlich höhere Fehlzeiten auf als ihre emotional gebundenen Kollegen. Angesichts der daraus resultierenden Kosten sehen die Gallup- Forscher die emotionale Mitarbeiterbindung als klaren strategischen Wettbewerbsfaktor: „Je höher die Bindung, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Mitarbeiter im Sinne seines Arbeitgebers verhält. Und je größer die Anzahl der emotional gebundenen Personen, desto leistungsfähiger ist das Unternehmen.“

## **GERINGERE FEHLZEITEN DURCH EMOTIONALE BINDUNG**

### **MEHR PRODUKTIVITÄT DANK ENGAGIERTER MITARBEITER**

Engagierte Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg. Sie arbeiten konzentrierter, sind leistungsfähiger und entwickeln mehr Innovationen. Entsprechend verzeichnet die Gallup-Studie bei engagierten Mitarbeitern auch eine um rund 40 Prozent höhere Innovationskraft.

„Es geht nicht darum, dass Mitarbeiter jeden Tag bahnbrechende Innovationen einbringen. Wichtig für Unternehmen sind die vermeintlich kleinen Ideen der Beschäftigten, wie etwa zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Prozessen.“

### **ZWISCHENMENSCHLICHE DEFIZITE BESEITIGEN**

Wenn jedoch fast ein Drittel der ungebundenen Mitarbeiter innerhalb des letzten halben Jahres keine einzige Idee ins Unternehmen eingebracht hat, dann besteht Grund zur Sorge. Eine der Ursachen für diese Motivationslosigkeit sehen die Forscher auch bei den Führungskräften: „Nur acht Prozent der emotional nicht gebundenen Mitarbeiter mochten der Aussage uneingeschränkt zustimmen, dass ihr Vorgesetzter für neue Ideen und Vorschläge offen ist. In der Gruppe der emotional stark Gebundenen stimmten 73 Prozent ohne Wenn und Aber zu.“ Während solche Defizite im zwischenmenschlichen Bereich nur schwierig beseitigt werden können, lassen sich Arbeitsräume mit relativ einfachen Mitteln nachhaltig beeinflussen.

## **WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ -DIE ENTWICKLUNG NEUER RÄUME**

Um Arbeitsräume zu gestalten, die das Wohlbefinden der Arbeitnehmer fördern, braucht man einerseits ein Grundverständnis über die Arbeitsabläufe und Arbeitsweisen der Menschen aber auch Erkenntnisse hinsichtlich ihrer physischen, kognitiven und sozialen Bedürfnisse. Das bedeutet unter anderem, Menschen selbst darüber entscheiden zu lassen, wie und wo sie arbeiten. Dafür ist das Wissen über verschiedene Arten der Wissensarbeit, also wie konzentriert allein oder im Team gearbeitet wird, wie sich Kollegen mit anderen austauschen oder wie sie lernen unerlässlich.

## **PHYSISCHE, KOGNITIVE UND SOZIALE FAKTOREN MÜSSEN BEI DER PLANUNG VON ARBEITSRÄUMEN BEACHTET WERDEN.**

In physischer Hinsicht benötigen Arbeitnehmer Bürolösungen, die vielfältige Arbeitsstile im Sitzen oder Stehen unterstützen, aber auch zur Bewegung anregen. Im Hinblick auf ihr kognitives Wohlbefinden brauchen sie Räume, die ein störungsfreies, konzentriertes Arbeiten ermöglichen – egal, ob allein oder in einer Gruppe. Und um schließlich auch ihre sozialen Bedürfnisse zu berücksichtigen, sind Räume zu schaffen, die ihnen das Gefühl vermitteln, Teil einer Gemeinschaft zu sein.

## **TECHNOLOGIEN**

Flexibles Arbeiten ist immer technologieabhängig. Dennoch ist dessen Erfolg nicht nur von der Nutzung diverser Geräte, Netzwerke, Softwares oder Apps abhängig. Viel wichtiger ist es, authentische Kommunikationsmöglichkeiten zu finden – egal, ob beim Telefonieren, E-Mails schreiben, Skypen oder bei Video- bzw. Telefonkonferenzen.

## **MEHR KOMFORT UND EMOTIONALES WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ**

Erhalten Mitarbeiter die Möglichkeit, flexibel und mobil auch an informellen Orten außerhalb des Büros zu arbeiten, dann erwarten sie auch weniger formelle Büroarbeitsplätze. Und wenn berufsbedingte Belastungen nicht mehr auf die Zeit zwischen 9 und 17 Uhr begrenzt sind, dann wollen sie auch mehr persönlichen Komfort – wo auch immer sie arbeiten. Wer sich seiner Wahlmöglichkeiten bewusst ist, kann auch jene neuen Kompetenzen besser benennen, die für einen erfolgreichen Arbeitsalltag von Bedeutung sind. Dieser Trend zu mehr Komfort hat erhebliche Auswirkungen auf die Wahl von Materialien, Oberflächen, Lichtlösungen und Büroausstattungen und ist außerdem Triebfeder für die Entwicklung jener Möbel und Innenarchitekturen, die als progressive Arbeitsplätze des 21. Jahrhunderts die kleinen engen Bürozellen von früher verdrängen.

## **ACTIVE OFFICE**

Gemeinsam mit Steelcase arbeitete das Berliner Beratungsunternehmen Eurocres an eurocresActive Office®, einem Projekt für die Sparkasse Rhein-Nahe, die größte Bank in Bad Kreuznach. Vor dem Hintergrund, dass gesunde und zufriedene Mitarbeiter stets die Basis eines erfolgreichen Unternehmens bilden, sieht Andreas Peters, Vorstand der Sparkasse Rhein-Nahe hierin „eine Investition in die Zukunft. Nur als attraktiver Arbeitgeber werden wir die motivierten Mitarbeiter haben, die unsere Kunden wollen.“ Das Mobiliar wurde bei diesem Projekt so ausgewählt, dass es zur Bewegung anregt. Höhenverstellbare Arbeitsoberflächen ermöglichen es den Mitarbeitern, individuelle Aufgaben im Stehen oder im Sitzen zu erledigen, und spezielle Stehtische für Gruppenmeetings lassen sich auch als Geräten für Stretchübungen einsetzen „Eine Vielzahl von Übungen, die wir gemeinsam mit Sport-, Fitness- und Trainingsexperten entwickelt haben, stellt sicher, dass die Leute während des Arbeitstages gesundheitsfördernde Mikrobewegungen ausführen“, sagt Jenö Kleemann, einer der Partner bei Eurocres. Für richtige sportliche Betätigung gibt es auch einen „aktiven Raum“ mit Fitnessgeräten. Außerdem können Mitarbeiter jederzeit kleine Meetings in einer rundum verglasten Lounge organisieren. Dort bieten Sitzsäcke und weiche Hocker komfortable Sitzmöglichkeiten – und zugleich ein leichtes Training, wenn man sich aus seinem „Stuhl“ erhebt. Eine wichtige Erkenntnis dieses Projekts ist, dass man sogar fürs Wohlbefinden Motivation benötigt. Aus diesem Grund sind die Räume auch so möbliert, dass sie Sparkassenangestellten dazu anregen, während des Arbeitstages sowohl Geist als auch Körper zu mobilisieren.

## **HUMANA INVESTIERT IN DAS WOHLBEFINDEN**

Die Mitarbeiter zu mehr Bewegung zu animieren, ist ein auch ein strategisches Ziel des amerikanischen Gesundheitsversicherers Humana. Einerseits gelingt dies in den neu eingerichteten Büroräumen durch langsame Laufbänder oder Indoor-Walking- Bereiche, die sich – hervorgehoben durch besondere Teppichbeläge – direkt neben den Arbeitsplätzen befinden, damit Mitarbeiter einfach aufstehen und herumlaufen können. Andererseits wurden aber auch die Treppenhäuser attraktiver eingerichtet. Sie sollen in den Einrichtungen von Humana nicht länger vergessene Orte sein, und bieten daher große Fenster mit attraktiver Aussichten und jede Menge natürliches Licht, sodass Mitarbeiter inzwischen häufig lieber die Treppe als den Fahrstuhl nehmen.

Arbeitsplätze, die Teamarbeit unterstützen und eine Vielzahl von Arbeitsumgebungen bieten, sind grundlegend für Humanas Vorstellung von Wohlbefinden. Besonderer Beliebtheit erfreuen sich Räume, die die Menschen zusammenbringen – wie etwa das erst vor wenigen Jahren eröffnete Humana Unity Building, das heute als Rückzugsort für Führungskräfte und andere Mitarbeiter dient, die sich mehr Auswahl und Steuerungsmöglichkeiten in ihrer Arbeitsumgebung wünschen. Das Gebäude ist ein Konferenz- und Schulungszentrum, hat eine Cafeteria, Platz für Meetings, eine informelle Umgebung mit freien Arbeitsplätzen und vieles mehr. Und das alles in einem großen, vernetzten Raum mit drahtlosem Internetzugang. Auf diese Weise ist ein Ort entstanden, der die Menschen magnetisch anzieht, damit sie in angenehmer Atmosphäre zusammenkommen und sich austauschen können.

## **WORK-LIFE-BALANCE**

Je mehr die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen, desto wichtiger ist es, die richtige Balance zu finden. Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsorts und mobiles Arbeiten tragen dazu bei, dieses Gleichgewicht zu finden. Auf der Suche nach Wohlbefinden gehen die Menschen in ihrem neuen Arbeitsalltag ganz unterschiedliche Wege. Manche Menschen setzen klare Grenzen, schalten ihre Geräte komplett aus, oder reservieren sich bestimmte Zeitfenster für private Aktivitäten. Andere wiederum sind anpassungsfähiger und vereinen Beruf und Privatleben, gehen mehr Kompromisse ein und haben kein Problem damit, auch weniger geeignete Umgebungen im Auto oder öffentlichen Verkehrsmitteln zu nutzen, um auch während des Arbeitstags immer wieder Zeit für sich zu haben. Es gibt aber auch Mitarbeiter, die hochgradig anpassungsfähig und technikbegeistert sind und sich schnell auch in komplexen Situationen zurechtfinden. Arbeitsumgebungen müssen Angebote für all diese Gruppen enthalten.

## **DAS BÜRO BLEIBT FÜR VIELE DER BESTE ORT UM ZU ARBEITEN**

Gleichzeitig sehen 72 Prozent der Mitarbeiter im Büro den besten Ort, um sich mit Kollegen auszutauschen – jenen Ort also, in dem auch Arbeitsmittel und Technologien bereitstehen.

## **DAS BÜRO IST DER BELIEBTESTE ARBEITSPLATZ**

Viele Mitarbeiter unserer heutigen vernetzten Welt wechseln täglich mehrmals ihre Arbeitsweise. Mal arbeiten sie konzentriert allein oder in Teams, oder verbringen ihre Zeit in Meetings, beim Lernen, mit Netzwerken oder in Gesprächen. Um diesen verschiedenen Bedürfnissen zu entsprechen, bedarf es vielfältiger Arbeitsumgebungen für Einzel- und Gruppenarbeit. In der Skype Living Workplace Umfrage definierten die Mitarbeiter ihre fünf wichtigsten Faktoren für Arbeitszufriedenheit. Gleich nach dem Gehalt rangieren die „Qualität der Arbeitsumgebung“, aber auch die „Flexibilität, auch außerhalb des Büros oder zu Hause zu arbeiten“.

## **SELBSTBESTIMMTES ARBEITEN WIRD ZUM STATUSSYMBOL**

Eigene Büros waren einst begehrte Statussymbole. Heute wollen Mitarbeiter – und zwar unabhängig von ihrer Stellung – lieber frei darüber entscheiden, wo sie arbeiten. Arbeitsplätze können das Engagement der Angestellten steigern, indem sie mobile Arbeitsstile durch vielfältige individuelle und gemeinschaftliche Arbeitsplätze fördern und überdies entsprechende Mittel zur Teamarbeit bereitstellen.



## **AM BESTEN ENG MITEINANDER VERKNÜPFT: STIMULIERENDE BEREICHE UND RUHIGE ORTE**

Mitarbeiter brauchen das Gefühl, vernetzt zu sein – mit anderen Menschen wie auch mit dem Unternehmen. Manchmal bevorzugen sie Arbeitsplätze in der Nähe zu lebhaften Orten, während sie sich später lieber zurückziehen, um konzentriert zu arbeiten, nachzudenken oder sich zu erholen. Damit sie die jeweils richtige Arbeitsumgebung schneller finden, sollten diese signalisieren, welche Arbeitsweisen sie am besten unterstützen – ob sie also eher stimulierende Bereiche oder ruhige Orte für Konzentration sind. In unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz sollte es Bereiche geben, die es erlauben, für eine bestimmte Zeit aus dem Arbeitsalltag auszubrechen. Auszeiten wie diese sind wichtig, wenn es darum geht, ungestört zu reflektieren oder neue Perspektiven zu entwickeln. Dies funktioniert umso besser je mehr Einflussmöglichkeiten Mitarbeiter auch auf die Steuerung des Raumklimas, der Beleuchtung und der Sitzposition haben.

## **ALTERNATIVE ARBEITSORTE**

Mit alternativen Arbeitsorten sind nicht nur Räume außerhalb des Büros gemeint, die den Menschen die Balance zwischen Arbeit und Privatleben erleichtern, sondern auch „Third Places“ innerhalb des Büros. Dort können sich Menschen zwanglos treffen und informelle Ideen und Informationen austauschen. Dabei sind alternative Arbeitsorte auch für mobile Mitarbeiter wichtig. Laut Steelcase-CoreNet Global Studie kommt der Großteil der Mitarbeiter auch in Unternehmen mit alternativen Arbeitsstrategien immer wieder gern an einen Arbeitsplatz im Büro, weil sie hier am besten arbeiten können. Mehr als 70 Prozent der Befragten sehen im Büro den besten Ort, um sich mit Kollegen auszutauschen, während für 40 Prozent der Zugang zu Arbeitsmitteln und Technologien besonders wichtig ist.

## **ALTERNATIVE ARBEITSMODELLE**

Laut einer gemeinsam von Steelcase und CoreNet Global durchgeführten Untersuchung in Nordamerika und Europa bieten 86 Prozent der Unternehmen alternative Arbeitsmodelle wie Homeoffice oder mobiles Arbeiten an. Hierfür sind mobile Technologien, extern zugängliche Daten sowie Arbeitsstrategien, die es ermöglichen Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren, unerlässlich. Bis heute gibt es aber nur relativ wenige Arbeitnehmer, die diese Möglichkeit nutzen. Gut die Hälfte aller befragten Betriebe beziffert deren Anteil mit höchstens zehn Prozent.

## **VERTRAUEN FÜHRT ZU WERTSCHÄTZUNG UND WOHLBEFINDEN**

Flexibel zu arbeiten heißt aber nicht nur, über flexible Arbeitszeitmodelle zu verfügen, sondern auch, selbst bestimmen zu können, wo und wie gearbeitet wird. Der beste Platz um zehn Uhr morgens kann dabei schon wenige Stunden später unvorteilhaft sein, wenn andere Aufgaben zu erledigen sind. Flexibles Arbeiten bedeutet für Vorgesetzte, dass Aufgaben zu einem großen Teil eigenverantwortlich bearbeitet werden. Durch dieses Vertrauen und ihre Freiheiten fühlen sich Mitarbeiter herausgefordert und wertgeschätzt – beides wesentliche Voraussetzungen für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

## **EMOTIONALE BINDUNG**

Menschen wollen emotional mit ihrem Arbeitsplatz verbunden sein. Manchmal geht es dabei um Familienfotos, Teppiche und Decken oder darum, beim Arbeiten die Füße hochlegen und die eigene Persönlichkeit einbringen zu können. Viel wichtiger aber ist es, ein gewisses Maß an emotionalem Wohlbefinden zu haben, um optimal arbeiten zu können.

## **RÄUME FÜR ZUSAMMENARBEIT**

Mitarbeiter brauchen das Gefühl, Teil einer mit der Unternehmenskultur verknüpften Gemeinschaft zu sein. Der Ort, der all diese Anforderungen erfüllt, ist: das Büro. Teamarbeit und der rege Austausch unter Kollegen bilden die Grundlage des Unternehmenserfolgs. Die meisten Büros bieten dennoch kaum Platz für Zweiergespräche. Hinzu kommt, dass Arbeitsmittel und Technologien oft wenig benutzerfreundlich sind und Teams unnötig viel Zeit mit der Suche nach geeigneten Räumlichkeiten verbringen. Wer will, dass die Menschen kooperieren und innovative Ideen entwickeln, muss Arbeitsräume schaffen, die genau das unterstützen.

Eine 2010 gemeinsam von Steelcase und CoreNet Global durchgeführte Studie zeigt den ansteigenden Stellenwert von Teamarbeit. So kooperieren zwei Drittel der beteiligten Unternehmen zwischen 60 und 80 Prozent ihrer Zeit. Die Vorteile liegen auf der Hand: Während Einzelne zwar häufig am schnellsten zu Antworten gelangen, erreichen Gruppen stets vielfältigere und umfassendere Lösungen, nicht zuletzt weil ihre Mitglieder unterschiedliche Perspektiven einbringen und Themen mehrdimensional betrachten.

Doch egal, ob allein oder in Gruppen – Voraussetzung für Innovation ist Kreativität. Eine 2010 erstellte Studie mit CEOs aus der ganzen Welt kommt zum Ergebnis, dass Kreativität unter Führungskräften als meistgeschätzte Eigenschaft gilt, mehr noch als Integrität oder globales Denken.

Darüber hinaus fördert Teamarbeit nicht nur den Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, sondern auch den sozialen Austausch unter den Kollegen, was für das Wohlbefinden von essentieller Bedeutung ist. Bei aller Euphorie für Teamarbeitsumgebungen sollte nicht die Einrichtung von Bereichen vergessen werden, die konzentriertes, individuelles Arbeiten ermöglichen.