

# Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden

Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz,  
um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen  
die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern

## Impressum

### Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Das Projekt wird mitfinanziert durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) bzw. Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (Projekt Nr. 17491.1 PFES-ES).

### Leitung und Koordination Leitfaden

Michael Gabathuler und Sven Goebel, Gesundheitsförderung Schweiz

### Autoren

Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW),  
Departement Life Sciences und Facility Management:

- Jennifer Konkol
- Fabienne Schanné
- Stefanie Lange
- Prof. Dr. Lukas Windlinger

Departement Gesundheit:

- Regula Neck

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW),  
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung

- Dr. Johann Weichbrodt
- Dr. Barbara Degenhardt
- Prof. Dr. Hartmut Schulze
- Leila Gisin

Witzig The Office Company AG

- Dr. Annina Coradi
- Danny Schweingruber

KLEIBRINK. SMART IN SPACE

- Dr. Martin Kleibrink
- Lisa Metzger-Pegau

Gesundheitsförderung Schweiz

- Andreas Wieser

Der Leitfaden wurde als ein in sich geschlossenes Gesamtwerk erstellt. Die Autoren der ZHAW haben dabei auf die Beiträge zum gesundheitsförderlichen Büroraum und Workplace Change Management fokussiert, die Autoren der FHNW auf die notwendigen Kompetenzen und die Autoren von Witzig The Office Company AG sowie KLEIBRINK. SMART IN SPACE auf die Empfehlungen für die Planung.

Zitierweise:

Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2019). *Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden. Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern* (2., korrigierte Auflage). Bern und Lausanne, Gesundheitsförderung Schweiz.

**Forschungspartner aus der Wirtschaft**

- Basler Versicherung AG
- KPT Krankenkasse AG
- Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG
- SWICA Gesundheitsorganisation
- Swisscom

**Fotonachweis**

Witzig The Office Company AG

**Auskünfte/Information**

Gesundheitsförderung Schweiz, Wankdorfallee 5, CH-3014 Bern

Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00

office.bern@promotionsante.ch

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

**Originaltext**

Deutsch

**Download PDF**

[www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen)

© Gesundheitsförderung Schweiz, 2019 (2., korrigierte Auflage)

**Dieser Leitfaden bildet eine sinnvolle Ergänzung zu den gesetzlichen Pflichten (z.B. Arbeits- und Unfallversicherungsgesetz), welche ein Arbeitgeber zu erfüllen hat, ersetzt diese aber nicht.**

Weitere Angebote und Tools finden Sie auf [www.fws-office.ch](http://www.fws-office.ch).

# Wählen Sie Ihre Funktion aus!

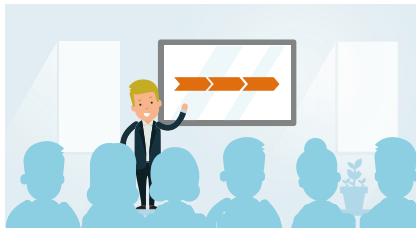
oder weiter zum Inhaltsverzeichnis → Seite 9

Finden Sie sich in diesem Leitfaden besser zurecht, indem Sie sich über Ihre berufliche Funktion orientieren. Erhalten Sie dadurch die Antworten auf die wichtigsten Fragen zu den gesundheitsförderlichen Büroräumen, die für Ihre Funktion von Bedeutung sind.



## Facility Management / Büroplanung

→ Seite 4



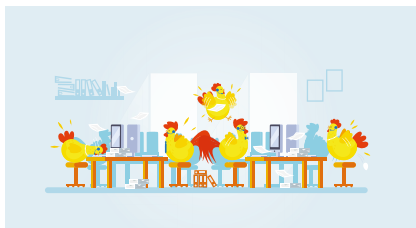
## Projektleitung

→ Seite 5



## Führung

→ Seite 6



## BGM / HR

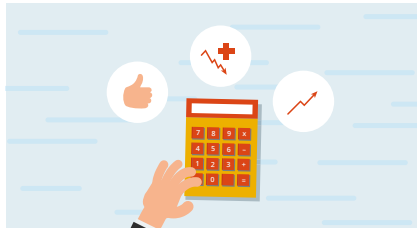
→ Seite 7



## Change Management

→ Seite 8





# Facility Management / Büroplanung

---

Wie erkläre ich den Entscheidern, dass der Büroraum für die Gesundheit wichtig ist?  
Was bringt es uns finanziell? → [Kapitel 1.1](#)

---

Welche Aspekte im Büro wirken auf die Gesundheit und gibt es Belege dafür?

→ [Kapitel 2.1](#)

---

Was muss ich bei der Neuplanung des Büroraums beachten?

→ [Kapitel 3.3.2](#)

---

Wie kann ich das Büro auch mit wenig Budget bzw. wenig Aufwand gesundheitsförderlich gestalten?

→ [Kapitel 3.3.2](#)

---

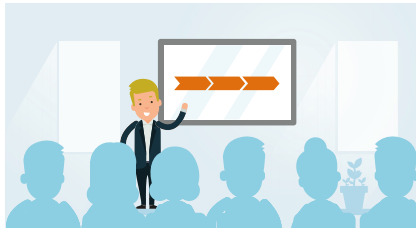
Woher weiss ich, wie gut unser heutiges Büro schon ist?

→ [4.1 Checkliste](#)

---

Wie stelle ich sicher, dass das Büro auch nach Einzug gesundheitsförderlich bleibt?

→ [Kapitel 3.6.1](#)



# Projektleitung

---

Welche Rolle sollte ich in einem Büroraumveränderungsprozess einnehmen? → [Kapitel 3.1.1](#)

---

Welche Fachexperten und Stakeholder brauche ich im Projektteam und warum?

→ [Kapitel 3.1.1](#)

---

In welchen Phasen läuft ein Büroraumveränderungsprojekt ab?

→ [Kapitel 3.1.2](#)

---

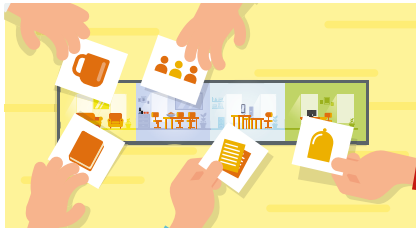
Warum ist der Büroraumveränderungsprozess so emotional?

→ [Kapitel 1.4](#)

---

Wie messe ich die Zielerreichung im Vergleich vorher / nachher?

→ [Kapitel 3.2](#)



# Führung

---

Wie muss ich mein Team in einem neuen Büroraum führen?

→ [Kapitel 2.3.2](#)

---

Welche Kompetenzen müssen meine Mitarbeitenden lernen?

→ [Kapitel 2.3.1](#)

---

Wie können diese Kompetenzen entwickelt werden?

→ [Kapitel 3.5](#)

---

Was kann ich als Führungskraft während des Veränderungsprozesses tun?

→ [Kapitel 3.4.5](#)

---

Welche Rolle muss ich nach Bezug des neuen Büroraums einnehmen?

→ [Kapitel 3.6.1](#)



## BGM / HR

---

Welchen Stellenwert hat der Büroraum im Bereich der Gesundheitsförderung?

→ [Kapitel 1.1](#)

---

Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeitende und Führungskräfte für das Arbeiten in neuen Büroraumkonzepten?

→ [Kapitel 1.5](#)

→ [Kapitel 2.3](#)

---

Inwiefern spielt das Thema Home Office eine Rolle im Hinblick auf neue Büroraumkonzepte und Gesundheit?

→ [Kapitel 3.6.2](#)

---

Wie muss man Mitarbeitende und Führungskräfte im Hinblick auf den Einzug in ein neues Büro befähigen?

→ [Kapitel 3.5](#)

---

Welche Rolle sollte das BGM / HR im Büroraumveränderungsprojekt einnehmen?

→ [Kapitel 3.1](#)

---

Welche Rolle sollte das BGM / HR nach Bezug eines Büroraums spielen?

→ [Kapitel 3.6.1](#)



# Change Management

---

Wie erkläre ich den Entscheidern, dass Change Management im Büroraumveränderungsprozess wichtig ist? → [Kapitel 1.4](#)

---

Welche Aspekte im Veränderungsprozess wirken auf die Gesundheit und gibt es Belege dafür? → [Kapitel 2.2](#)

---

Was sind die 10 wichtigsten Do's and Don'ts? → [Kapitel 3.4.4](#)

---

Wie finde ich heraus, welche Art Veränderungsprozess es in meinem Unternehmen braucht? → [Kapitel 3.4.2.2](#)

---

Welche Change Aktivitäten kann ich in welcher Phase machen? → [Kapitel 3.4.2.3](#)

---

Woher weiss ich, wie gut der Veränderungsprozess ist, den ich mache? → [4.2 Checkliste](#)



## Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Inhaltsverzeichnis.....   | 9   |
| Vorbemerkungen.....   | 11  |
| 1 Theoretische Hintergründe zu Gesundheit, Büroräumen, Workplace Change Management und Kompetenzen .....                | 15  |
| 1.1 Bedeutung gesundheitsförderlicher Büroräume und Workplace Change Management .....                                   | 15  |
| 1.2 Einführung zu Gesundheit .....  | 18  |
| 1.3 Einführung zu Büroräumen .....  | 19  |
| 1.3.1 Grundlegendes Verständnis der Büroraumumgebung .....  | 19  |
| 1.3.2 Entwicklung des Büroraums .....   | 21  |
| 1.3.3 Die Büroraumtypen .....   | 23  |
| 1.3.4 Ein weiterführender Weg zur Typisierung von Büros .....   | 29  |
| 1.4 Einführung zu Workplace Change Management.....  | 32  |
| 1.5 Einführung zu Kompetenzen .....   | 36  |
| 2 Einflussfaktoren, Kompetenzen und Zielgrößen.....   | 38  |
| 2.1 Einflussfaktoren in der Büroraumumgebung.....   | 39  |
| 2.1.1 Übergeordnete Einflussfaktoren des Workplace Managements.....   | 41  |
| 2.1.2 Materielle Umgebung: räumliche Organisation, Layout und Innenraumgestaltung ....                                  | 45  |
| 2.1.3 Innenraumumgebung.....  | 53  |
| 2.1.4 Sozial-räumliche Umgebung.....  | 61  |
| 2.1.5 Services.....   | 68  |
| 2.2 Einflussfaktoren im Workplace Change Management.....  | 69  |
| 2.2.1 Übergeordnete Einflussfaktoren des Workplace Change Managements.....  | 71  |
| 2.2.2 Veränderungsprozess.....  | 75  |
| 2.2.3 Veränderungsinhalt.....   | 83  |
| 2.2.4 Kontext .....   | 88  |
| 2.2.5 Individuelle Merkmale.....  | 92  |
| 2.3 Kompetenzen für gesundes Arbeiten in Neuen Arbeitswelten .....  | 94  |
| 2.3.1 Mitarbeitenden-Kompetenzen.....   | 94  |
| 2.3.2 Führungskompetenzen.....  | 100 |
| 2.4 Zielgrößen.....   | 104 |
| 2.4.1 Psychische Gesundheit: Wohlbefinden und Zufriedenheit.....  | 105 |
| 2.4.2 Arbeitsengagement: Motivation und Leistung.....   | 105 |
| 2.5 Resümée zu den Einflussfaktoren und Zielgrößen .....  | 106 |
| 3 Empfehlungen für die Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von gesundheitsförderlichen Büroraumkonzepten ..... | 107 |
| 3.1 Projektorganigramm und -Phasen von Arbeitsplatzveränderungsprojekten .....  | 107 |
| 3.1.1 Projektorganigramm in einem Workplace Projekt.....  | 107 |
| 3.1.2 Phasenmodell für Büroraumveränderungsprojekte .....   | 110 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.2   | Mess- und Analyseinstrumente für das Büroraumveränderungsprojekt .....               | 115 |
| 3.3   | Empfehlungen für die Planung .....   | 122 |
| 3.3.1 | Grundlegendes Verständnis zu den Layout-Planungsprinzipien .....                     | 122 |
| 3.3.2 | Planungsempfehlungen zu den Einflussebenen und –faktoren .....                       | 125 |
| 3.4   | Empfehlungen für das Workplace Change Management .....                               | 161 |
| 3.4.1 | Grundannahmen zum Workplace Change Management .....                                  | 161 |
| 3.4.2 | Empfehlungen für das Workplace Change Management in den einzelnen Phasen ...         | 163 |
| 3.4.3 | Beispielhafte Workplace Change Fahrpläne .....                                       | 186 |
| 3.4.4 | Die zehn Do's & Don'ts im Workplace Change Management .....                          | 190 |
| 3.4.5 | Empfehlungen für Führungskräfte im Workplace Change Management .....                 | 191 |
| 3.5   | Empfehlungen für die Kompetenzentwicklung zum gesundheitsförderlichen Arbeiten....   | 193 |
| 3.6   | Empfehlungen für die Bewirtschaftung und Optimierung .....                           | 197 |
| 3.6.1 | Empfehlungen für die Bewirtschaftung gesundheitsförderlicher Büroräume.....          | 197 |
| 3.6.2 | Exkurs: Empfehlungen zum mobil-flexiblen Arbeiten .....                              | 202 |
| 4     | Checklisten „Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management“ ..... | 206 |
| 4.1   | Checkliste gesundheitsförderlicher Büroraum .....                                    | 206 |
| 4.1.1 | Übergeordnete Faktoren .....   | 206 |
| 4.1.2 | Materielle Umgebung .....  | 207 |
| 4.1.3 | Innenraumumgebung .....  | 208 |
| 4.1.4 | Sozial-räumliche Umgebung .....  | 209 |
| 4.1.5 | Services .....   | 210 |
| 4.1.6 | Verbesserungsprozess .....   | 211 |
| 4.2   | Checkliste gesundheitsförderliches Change Management .....                           | 212 |
| 4.2.1 | Übergeordnete Faktoren .....   | 212 |
| 4.2.2 | Veränderungsprozess .....  | 212 |
| 4.2.3 | Veränderungsinhalt .....   | 213 |
| 4.2.4 | Kontext .....  | 214 |
| 4.2.5 | Change Management Organisation .....   | 214 |
| 4.2.6 | Befragung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....                            | 214 |
|       | Glossar .....  | 215 |
|       | Literaturverzeichnis .....   | 218 |

## Vorbemerkungen

### • Ziele des Leitfadens

Dieser Leitfaden soll praxisnahe Anregungen geben, wie Büroräume über ihren ganzen Lebenszyklus hinweg gesundheitsförderlich gestaltet und bewirtschaftet werden können. Dies umfasst im Büroraum<sup>1</sup> Phasen nach Abbildung 1.



Abbildung 1: Phasen des Lebenszyklus eines Büroraums

Mit diesem Leitfaden möchten wir Antworten auf folgende Fragen geben:

1. Welche Einflussfaktoren<sup>2</sup> im Büroraum und im begleitenden Veränderungsprozess (Workplace Change Management) müssen berücksichtigt werden, um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern?
2. Welche Büroraumtypen werden allgemein unterschieden?
3. Welche Grundlagen sollten bei der Planung von gesundheitsförderlichen Büroräumen beachtet werden?
4. Wie kann ich die Ausgangslage in meiner Organisation erheben, um einen passenden Veränderungsprozess zu gestalten?
5. Welche möglichen Aktivitäten kann ich im begleitenden Veränderungsprozess durchführen, um diesen gesundheitsförderlich zu gestalten?
6. Über welche Kompetenzen muss ich verfügen, um gesund in neuen Arbeitswelten zu arbeiten?
7. Was kann ich nach dem Einzug tun, um Büros nachhaltig, gesundheitsgerecht zu bewirtschaften?

Ziel dieses Leitfadens ist es Handlungsempfehlungen zu geben, die im sozialen Sinne nachhaltig für die im Büro arbeitenden Nutzenden sind und sich im Sinne wirtschaftlicher Nachhaltigkeit für ein Unternehmen rentieren. Einflüsse auf die ökologische Nachhaltigkeit werden im Rahmen dieses Leitfadens am Rande betrachtet.

Dieser Leitfaden muss nicht als Gesamtwerk von Anfang bis Ende gelesen werden, sondern kann - je nach Interessenslage des Benutzers - auch sequentiell, durch Lektüre einzelner Kapitel eingesetzt werden. Redundanzen sind daher bewusst eingesetzt.

Die in diesem Bericht vorgestellten Handlungsempfehlungen sind nicht als Rezept für gesunde Büroräumen zu verstehen, sondern – und dies ist Aufgabe des Anwenders – müssen im individuellen Anwendungsfall des jeweiligen Unternehmens (z.B. spezifische Tätigkeiten, Arbeits-Prozesse, Kultur, Gebäuderestriktionen, Budgetrestriktionen) betrachtet und angepasst werden. Der Leitfaden gibt dafür Hilfestellung in Form von Methoden, die helfen, die spezifische Ausgangslage eines Unternehmens zu analysieren, sowie Tipps, Beispiele und Argumente. Dabei ist es nicht das Ziel, dem Leser Kompetenzen zum eigenständigen Durchführen der Methoden zu verleihen. Vielmehr soll der Leitfaden helfen Planer und Fachleute zielorientiert zu beauftragen und den Prozess, sowie ratsame Vorgehensweisen zu verstehen.

<sup>1</sup> Unter Büroraum wird der physische Arbeitsraum verstanden, in dem konzentrierte, kommunikative und/oder kollaborative Wissens- oder Informationsarbeit einer Organisation erledigt wird.

<sup>2</sup> Einflussfaktoren sind Faktoren, die im Büroraum und im begleitenden Veränderungsprozess (Workplace Change Management) Einfluss auf die psychische Gesundheit der Nutzenden nehmen.

Der Leitfaden legt den Fokus auf die **psychische** Gesundheit. Aspekte, die direkten Einfluss auf die körperliche Gesundheit nehmen, wie z.B. Ergonomie, Bewegung, Ernährung im Büro, Schadstoffe, Hygiene, Klima werden nicht näher betrachtet. Auch werden die gesunde Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten in diesem Leitfaden nicht behandelt.

Offene, non-territoriale Konzepte finden in der Praxis zunehmend Verbreitung<sup>3</sup>. In dem vorliegenden Bericht werden zwar Einflussfaktoren für Büroräume im Allgemeinen identifiziert, oftmals akzentuieren sich diese aber in offenen und non-territorialen Konzepten; deshalb finden sie höhere Betrachtung. In diesem Leitfaden geben wir keine Empfehlungen für oder gegen bestimmte Büroraumtypen wie Zellenbüro oder Grossraumbüro ab. Vielmehr ist es das Ziel aufzuzeigen, dass bestimmte Formen von Büros mehr oder weniger gut zur eigenen Organisation passen, abhängig z.B. von Arbeitstätigkeiten, Arbeitsprozessen oder Kultur. Entsprechend sind nicht alle der in diesem Leitfaden diskutierten Einflussfaktoren in jedem Büro bzw. für jede Organisation gleich wichtig. Der Leitfaden soll die Grundlagen für die Analyse und Entscheidung zur Umsetzung der Einflussfaktoren geben.

#### • **An wen richtet sich dieser Leitfaden?**

Der Leitfaden richtet sich an:

- Fachleute in der Büroraumplanung und Arbeitsplatzstrategie,
- Facility Managerinnen und Facility Manager,
- Verantwortliche des Personalmanagements,
- Spezialistinnen und Spezialisten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements,
- Verantwortliche in Unternehmen, welche eine Veränderung der Büroraumumgebung<sup>4</sup> anstreben bzw. innehaben.

Im Fokus der Betrachtung liegen **Arbeitsplätze** in Büroräumen (nicht Labors, Produktionsstätten o.ä.). Büroarbeitsplätze mit sehr spezifischen Anforderungen, wie z.B. Call Center, Front Office Bereiche, Händlerarbeitsplätze oder temporär genutzte Beraterarbeitsplätze, werden nicht explizit betrachtet. Die in diesem Bericht dargestellten Empfehlungen sind nur bedingt auf diese speziellen Formen der Büronutzung übertragbar.

Die dargestellten Empfehlungen zielen auf die Erhaltung und Förderung der Gesundheit der durchschnittlichen, gesunden Erwerbsbevölkerung ab.

Dieser Leitfaden enthält sowohl Empfehlungen für Unternehmen die **neu bauen**, für solche die **umbauen** als auch für Unternehmen, die lediglich die Situation in ihren Büroräumen nach gesundheitlichen Aspekten verbessern möchten, **ohne bauliche Massnahmen** vorzunehmen. In dem vorliegenden Leitfaden finden sich Lösungen für das kleine und das grössere Budget, weshalb sowohl **kleine, mittlere als auch grosse Unternehmen** für sich passende Empfehlungen finden.

#### • **Was ist das Neue an diesem Leitfaden?**

Der Leitfaden unterscheidet sich vor allem in vier Punkten von bestehenden Handlungsanweisungen und Richtlinien (auf die am entsprechenden Ort hingewiesen wird):

- Bestehende Leitfäden für gesunde Büroräume beinhalten häufig Themen wie Ergonomie, Klima und Beleuchtung, die das körperliche Wohlbefinden erhalten sollen. Dieser Leitfaden stellt die psychische Gesundheit der Nutzenden in den Fokus.

---

<sup>3</sup> Gieseemann, 1999

<sup>4</sup> Unter Büroraumumgebung werden materielle, nicht-materielle und sozial-räumliche Gegebenheiten verstanden, die durch die Architektur und Lage des Gebäudes, der Unterteilung des Gebäudes, der Gebäudetechnik und der Möblierung bestimmt sind.

- Dieser Leitfaden stellt Einflussfaktoren in den Vordergrund, welche die psychische Gesundheit fördern sollen (sogenannte Ressourcen) und geht damit über die bisher weitgehend angestrebte Vermeidung und Verminderung von Risiken, welche die Gesundheit beeinträchtigen könnten (sogenannte Stressoren), hinaus. Dieser Leitfaden soll nicht nur dabei helfen, Gesundheitsrisiken zu minimieren, sondern auch Chancen zur Verbesserung der psychischen Gesundheit zu nutzen.
- Der Leitfaden enthält Empfehlungen für das Management von Büroräumen über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg (Workplace Management). Es werden nicht nur Empfehlungen für den physischen Raum gegeben, sondern auch für die Analyse- und Planungsphase sowie für die gesundheitsförderliche Gestaltung des begleitenden Veränderungsprozesses (Workplace Change Management) und die Bewirtschaftungsphase.
- Die Empfehlungen in diesem Leitfaden basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie Erfahrungen und erklärt diese in einer anwendungsnahen und praxisgerechten Form.

Für die Büroraumplanung existieren schon eine Reihe von hilfreichen Richtlinien und Handlungsanweisungen. Wir möchten hier nicht das Rad neu erfinden und verweisen auf bestehende Richtlinien und Weisungen.

- **Wie ist der Leitfaden aufgebaut?**

Der Leitfaden untergliedert sich in vier Teile (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Aufbau des Leitfadens in vier Teilen



Im ersten Teil werden die theoretischen Hintergründe dargestellt und für das Verständnis des Leitfadens wichtige Begriffe erläutert. Insbesondere wird die Bedeutung von gesundheitsförderlichen Büroräumen dargestellt, die Begriffe der Gesundheit und Gesundheitsförderung erläutert und jeweils eine Einführung zu den Themen Büroräumen, Workplace Change Management und Kompetenzen gegeben.

Im zweiten Teil werden die Einflussfaktoren erläutert, die im Büroraum und im begleitenden Veränderungsprozess (Workplace Change Management) Einfluss auf die psychische Gesundheit der Nutzenden nehmen. Ausserdem wird aufgezeigt, welche Kompetenzen für gesundes Arbeiten in neuen Arbeitswelten erforderlich sind. Es werden in diesem Teil auch die Zielgrössen dargestellt, die durch einen gesundheitsförderlichen Büroraum erreicht werden sollen.

Der dritte Teil umfasst die Handlungsempfehlungen für die Praxis. In diesem Teil wird ein Phasenmodell vorgestellt, welches dem Workplace Management zugrundeliegend liegt und den Lebenszyklus eines Büroraums abbildet. Es werden Messinstrumente für die Analyse und Bewertung (Evaluation) vorgestellt, die dabei helfen, erst die Ausgangssituation eines Unternehmens zu verstehen und nach der Veränderung des Büroraums die Effekte auf die Gesundheit zu messen.

Auf Basis der im zweiten Teil vorgestellten Einflussfaktoren, werden im dritten Teil Planungsprinzipien für die Planung gesundheitsförderlicher Büroräume vorgestellt und mögliche allgemeingültige Bausteine und Elemente erläutert. Weiterhin umfasst der dritte Teil Handlungsempfehlungen für den begleitenden Veränderungsprozess, das so genannte Workplace Change Management. Es werden hierbei Aktivitäten vorgeschlagen, die dabei helfen, den Veränderungsprozess für die Betroffenen gesundheitsförderlich zu gestalten und Stress sowie Widerstände zu vermeiden. Weiter werden Empfehlungen zur Kompetenzentwicklung gegeben, damit Mitarbeitende und Führungskräfte mit den neuen Freiheiten und Anforderungen in einem veränderten Büroraumkonzept umgehen können. Zuletzt umfasst der dritte Teil auch Empfehlungen für die Bewirtschaftung gesundheitsförderlicher Büroräume, die dabei helfen sollen, dass die Förderung der Gesundheit nachhaltig sichergestellt werden kann.

Im vierten Teil des Leitfadens findet sich eine Checkliste, die es Unternehmen erlaubt, sich selbst dahingehend zu prüfen, wie gesundheitsförderlich der bestehende Büroraum bereits ist und zu identifizieren, wo es Handlungsbedarfe gibt.

Der Leitfaden basiert auf den Erkenntnissen und dem wissenschaftlichen Rahmenmodell, welche im Grundlagenbericht „Gesundheitsförderliche Büroräume - Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess“<sup>5</sup> von Windlinger und Kolleginnen, sowie dem Arbeitspapier „Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringes Stresserleben.“<sup>6</sup> von Degenhardt und Kollegen und der langjährigen Erfahrung des Autorenteam.

---

<sup>5</sup> Windlinger et al., 2014

<sup>6</sup> Degenhardt et al., 2015

# 1 Theoretische Hintergründe zu Gesundheit, Büroräumen, Workplace Change Management und Kompetenzen

## 1.1 Bedeutung gesundheitsförderlicher Büroräume und Workplace Change Management

Wirtschaftliche und technische Entwicklungen haben die Arbeitswelt in den letzten 20 Jahren stark verändert. Wissensintensive Dienstleistungstätigkeiten prägen heute die Arbeitswelt der Schweiz<sup>7</sup>. Mobilität und Flexibilität der Beschäftigten nehmen zu<sup>8</sup> und ständige organisationale Veränderungen sind die Regel. Auch die Büroräume sind vom Wandel der Arbeitswelt betroffen. Aus Kostendruck, dem Bestreben die Büroraumumgebung an die sich wandelnden Arbeitsweisen anzupassen oder zur Darstellung von Werten, Kultur und Image haben offene, flexible Büroräume in den letzten Jahren mehr und mehr Verbreitung gefunden. Damit verbunden ist eine Diskussion über deren Auswirkung auf die Gesundheit, die sich insbesondere am Vergleich zwischen Einzel- und Grossraumbüros entfacht. Es sind jedoch weniger die Büroraumtypen<sup>9</sup> per se, welche die Gesundheit der Nutzenden bestimmen, als vielmehr die Gestaltung der Büros im Bezug zu den Arbeitsaufgaben und –prozessen der Nutzergruppen, der Organisationskultur und übergeordneten strategischen Zielen. Die Einflussfaktoren, die hierbei eine Rolle spielen, sind dokumentiert<sup>10</sup> und werden in diesem Leitfaden zusammengefasst. Eine Übersicht über die hier behandelten Einflussgrößen und Zielgrößen zeigt Abbildung 3.

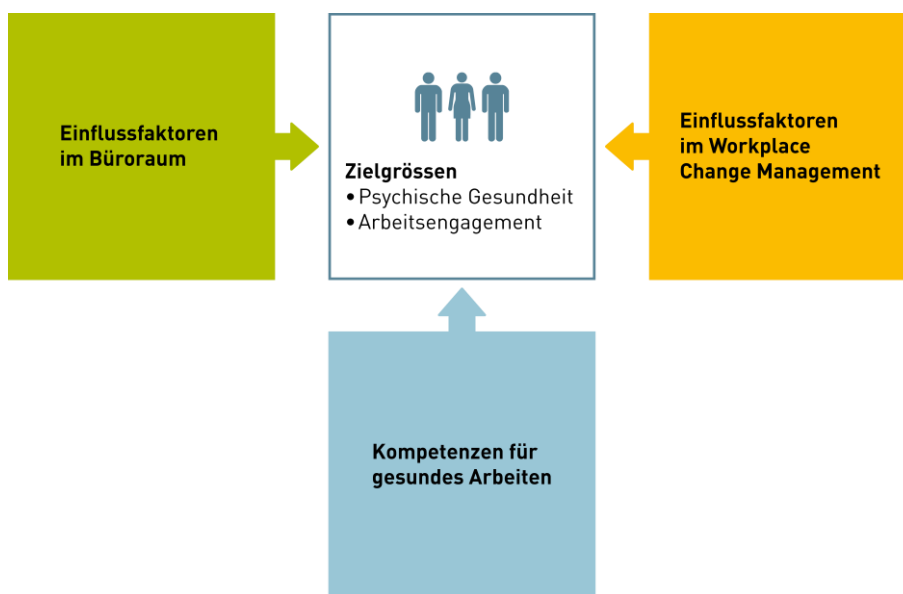


Abbildung 3: Übersicht Einflussfaktoren, Kompetenzen und Zielgrößen in diesem Leitfaden

Die Kostenrelevanz der gesundheitsgerechten Gestaltung von Büros und bürobezogenen Veränderungsprozessen lässt sich einerseits über den Einfluss auf die Arbeitsleistung und die Arbeitsausfalltage schätzen. Andererseits leistet die gesundheitsgerechte Gestaltung von Büroräumen und begleitenden Veränderungsprozessen einen Beitrag zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, welches in Bezug auf die demographische Veränderung (längere Lebensarbeitszeit), Bindung von Mitarbeitenden, „war for talents“ und Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt an Bedeutung gewinnt. Es

<sup>7</sup> Bundesamt für Statistik, 2014

<sup>8</sup> Badura et al., 2012

<sup>9</sup> Unter Büroraumtyp wird ein idealtypisches Strukturmodell zur Beschreibung und Gestaltung von Büroflächen verstanden.

<sup>10</sup> Windlinger et al., 2014

ist aber davon auszugehen, dass die Bedeutung der Themen in Zukunft noch zunehmen wird und Unternehmen stärker darauf angewiesen sein werden, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu erhalten und dadurch als Arbeitgeber attraktiv aufzutreten<sup>11</sup>.

Die jährlichen volkswirtschaftlichen Kosten von arbeitsbedingtem Stress werden in der Schweiz auf CHF 4.2 Milliarden geschätzt<sup>12</sup>. Gesundheit am Arbeitsplatz<sup>13</sup> ist somit ein ökonomisch äusserst wichtiges Thema. Das Stresserleben in der Schweizer Arbeitsbevölkerung hat zudem in den letzten Jahren deutlich zugenommen<sup>14</sup>. Der Handlungsbedarf ist entsprechend hoch. Steigende Aufwendungen für krankheitsbedingte Frühverrentung und Krankenversorgung sind schon heute massgeblich mitverantwortlich für steigende Lohnkosten<sup>15</sup>. Gleichzeitig zeigen internationale wie auch Schweizer Studien, dass klug ausgewählte Massnahmen zur Gesundheitsförderung und Prävention am Arbeitsplatz Wirkung erzielen und dabei ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis erreichen können<sup>16</sup>.

Die Büroraumumgebung ist ein wichtiges Handlungsfeld in der betrieblichen Gesundheitsförderung, weil sich die Mitarbeitenden dort zu einem Grossteil ihrer Arbeitszeit aufhalten und vorliegende Forschungsergebnisse die Einflüsse der Büroraumumgebung auf die Gesundheit der Nutzenden belegen (Näheres dazu unter Kapitel 2.1).

Übrigens gibt es auch gesetzliche Vorgaben (siehe Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (Gesundheitsschutz): Der Arbeitgeber muss alle Anordnungen erteilen und alle Massnahmen treffen, die nötig sind, um den Schutz der physischen und psychischen Gesundheit zu wahren und zu verbessern. Insbesondere muss er dafür sorgen, dass:

- a. ergonomisch und hygienisch gute Arbeitsbedingungen herrschen;
- b. die Gesundheit nicht durch physikalische, chemische und biologische Einflüsse beeinträchtigt wird;
- c. eine übermässig starke oder allzu einseitige Beanspruchung vermieden wird;
- d. die Arbeit geeignet organisiert wird.

Eine aktuelle Studie aus der Schweiz zeigt zudem, dass die Einflüsse der Büroraumumgebung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden stärker zu sein scheinen als jene aus der Gestaltung der Arbeitsinhalte bzw. -aufgaben<sup>17</sup>.

Der Büroraum<sup>18</sup> bzw. -arbeitsplatz wurde bisher in der betrieblichen Gesundheitsförderung vor allem unter physisch-ergonomischen Aspekten berücksichtigt. Unternehmen werden heute jedoch immer häufiger mit den psychischen Folgen der intensivierten Arbeitswelt (immer mehr Arbeit, jedoch gleichzeitig immer weniger zeitliche Ressourcen) konfrontiert<sup>19</sup>. Phänomene wie Stress oder Burnout sind allgegenwärtig und haben einen stark negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und Produktivität der Mitarbeitenden<sup>20</sup>.

---

<sup>11</sup> Badura et al., 2008

<sup>12</sup> Ramaciotti & Perriard, 2003

<sup>13</sup> Unter Arbeitsplatz wird der Ort verstanden, an dem Arbeit verrichtet wird mit der entsprechenden Infrastruktur dazu.

<sup>14</sup> Grebner et al., 2010

<sup>15</sup> Badura et al., 2008

<sup>16</sup> Iten et al., 2009

<sup>17</sup> Windlinger, 2012

<sup>18</sup> Unter Büroraum wird der physische Arbeitsraum verstanden, in dem konzentrierte, kommunikative und/oder kollaborativ Wissens- oder Informationsarbeit einer Organisation erledigt wird.

<sup>19</sup> Ulich & Wülser, 2012

<sup>20</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2011

Die gross angelegte SWiNG-Studie von Gesundheitsförderung Schweiz mit 5000 Mitarbeitenden aus verschiedenen Schweizer Unternehmen zeigt, dass **Personen mit einem hohen Stresslevel** um bis zu 10 % weniger produktiv sind als Mitarbeitende mit einer ausgeglichenen Belastung. Dieser Produktivitätsunterschied kostet Unternehmen in den untersuchten Betrieben bis zu CHF 8000 pro Jahr und betroffenem Mitarbeitenden. Mitarbeitende mit höherem Stresslevel generieren zudem um 2.6 Tage mehr Absenzen pro Jahr.<sup>21</sup>

Im Rahmen des Projektes wurde untersucht, inwiefern Absenzen und Produktivität durch Stresspräventions-Massnahmen beeinflusst werden können. 25 % der beteiligten Mitarbeitenden fühlten sich aufgrund der **SWiNG-Interventionen** weniger gestresst. Durch die Interventionen konnte die Anzahl der Fehltag bei diesen Personen mit der höchsten Stressbelastung um 1.7 Tage pro Jahr und Mitarbeitenden gesenkt werden. Dies entspricht bei den SWiNG-Betrieben einer durchschnittlichen Ersparnis von CHF 600 pro Mitarbeitenden und Jahr.<sup>22</sup>

Dennoch wird bislang bei der Erstellung und dem Management von Büroräumen selten von Beginn an das Hauptaugenmerk auf die Gesundheit und insbesondere die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden gelegt.

Bei der Implementierung von neuen Büroräumen spielt auch der begleitende Veränderungsprozess eine wesentliche Rolle für das Stresserleben und damit die Gesundheit. 35 % der Schweizer Beschäftigten fühlen sich durch Veränderungsprojekte im Unternehmen belastet<sup>23</sup>. Doch die gesundheitlichen Wirkungen von Change Management Prozessen finden in der Praxis noch wenig Beachtung<sup>24</sup>. Es gilt also auch in einem Veränderungsprozess negative Folgen zu vermeiden und positive Faktoren zu nutzen: Werden die Betroffenen eingebunden und können sie auch ihre Bedürfnisse in das Büroraumkonzept einbringen? Erleben sie Kontrolle im Veränderungsprozess oder entstehen Stress und Widerstand?

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass neue Wege zum nachhaltigen Erhalt und zur Förderung der Mitarbeitendengesundheit sowie deren Leistungsfähigkeit beschritten werden sollten. Zudem erfordern der internationale Wettbewerb, der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft und die zunehmende Beanspruchung im psychischen Bereich durch höhere Arbeitslasten und hohem Zeitdruck in Verbindung mit dem steigenden Altersdurchschnitt der Belegschaft ein leistungsfähiges betriebliches Gesundheitsmanagement.

Die Büroraumumgebung verdient wegen der erheblichen Zeit, die Mitarbeitende dort verbringen, und der bereits nachweisbaren Effekte auf die Gesundheit der Nutzenden eine stärkere Beachtung.

---

<sup>21</sup> Jenny et al., 2011

<sup>22</sup> Jenny et al., 2011

<sup>23</sup> Grebner et al., 2010

<sup>24</sup> Kowalski, 2012

## 1.2 Einführung zu Gesundheit

Die Weltgesundheitsorganisation definiert **Gesundheit** als einen „Zustand vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“<sup>25</sup>. Gesundheit betrifft nach diesem Verständnis nicht nur den medizinischen Zustand des Körpers, sondern auch das geistige und soziale Wohlbefinden. Aktuelle Ansätze beschreiben Gesundheit auf einer kontinuierlichen Skala. Das bedeutet, dass nicht nur zwischen dem Zustand „gesund“ oder „krank“ unterschieden wird, sondern dass es viele Facetten dazwischen gibt, in denen sowohl Gesundheits- als auch Krankheitsaspekte gleichzeitig auftreten. Leidet jemand z.B. an einer Depression, kann er gleichzeitig noch körperlich gesund sein. Es liegen gut bestätigte wissenschaftliche Ergebnisse vor, die aufzeigen, dass die psychische Gesundheit mit der Arbeitsleistung zusammenhängt<sup>26</sup> und dass Interventionen mit Bezug auf die psychische Gesundheit deshalb auch Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben können.

Im Umgang mit der Gesundheit von Menschen unterscheidet man zwischen zwei grundsätzlichen Konzepten: Das eine Konzept konzentriert sich auf die Bekämpfung von Krankheitsaspekten (Pathogenese), das andere Konzept wendet sich Prozessen zu, die Gesundheit erhalten und fördern (Salutogenese). Mit dem Konzept der Salutogenese rücken neben Faktoren, welche mit erhöhter Wahrscheinlichkeit die Mitarbeitenden krank machen (**Stressoren**), solche Faktoren in den Fokus des Interesses, welche die Gesundheit begünstigen, sogenannte **Ressourcen**.<sup>27</sup> In diesem Leitfaden werden Faktoren aus der Büroräumumgebung und dem Workplace Change Management betrachtet, die krank machen (Stressoren). Im Gegensatz zu bestehenden Leitfäden versuchen wir mit diesem Leitfaden jedoch zusätzlich Faktoren zu identifizieren, die gesund machen (Ressourcen) bzw. zur Gesundheitserhaltung beitragen. Bei den Einflussfaktoren im Büroraum und im Workplace Change Management, welche in Kapitel 2 vorgestellt werden, wird je Einflussfaktor basierend auf bisher bestehender Forschung erläutert, ob er eher als Stressor oder eher als Ressource wirkt. Ein Büroraum, welcher anhand der in diesem Leitfaden vorgestellten Kriterien gestaltet, implementiert und bewirtschaftet wird, kann insofern einen Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung leisten.

---

<sup>25</sup> World Health Organization (WHO), 2006

<sup>26</sup> Ford et al., 2011

<sup>27</sup> Ulich & Wülser, 2012 und salutogenetische Gesundheitsmodelle nach Antonovsky, 1979; Udris et al., 1992



## 1.3 Einführung zu Büroräumen

Im Folgenden soll zunächst das diesem Leitfaden zugrundeliegende Verständnis der verschiedenen Büroraumtypen erläutert werden. Anschliessend wird ein kurzer Überblick über die Entwicklung des Büros gegeben. Im letzten Teil dieses Kapitels wird ergänzend zu der traditionellen Typisierung von Büroräumen ein weiterführender, neuen Arbeitsformen und Entwicklungen gerecht werdender Ansatz, vorgestellt.

### 1.3.1 Grundlegendes Verständnis der Büroraumumgebung

Die Rolle des Büros hat sich in der Geschichte der Erwerbsarbeit stetig verändert. Haupttreiber für die rasanten Veränderungen besonders der letzten Jahrzehnte waren und sind technologische Entwicklungen, vor allem der Informations- und Kommunikationstechnologie. In Anbetracht der sich durch die demographischen Veränderungen bedingten Herausforderungen im Recruiting-Prozess kommt der Büroraumumgebung auch als Ausdrucksmittel der Unternehmens- und Arbeitskultur, einer angemessenen Selbstdarstellung nach innen und aussen sowie als Motivations- und damit Produktivitätsfaktor eine besondere Bedeutung zu.

Die Gestaltung von Büroflächen als strategische Grösse für das effektive, effiziente und gesunde Funktionieren von Organisationen hat besonders in den letzten zehn Jahren immer mehr Aufmerksamkeit erhalten.<sup>28</sup> Die Büroraumumgebung wird dabei in Zusammenhang mit der gesamten Organisation gestellt und gewinnt damit strategische Bedeutung für ein Unternehmen. Für dieses Verständnis der Büroraumumgebung wird in diesem Leitfaden der Begriff der **Office Ecology** verwendet.<sup>29</sup> Dieser Begriff beschreibt das Büro als Teil eines Gesamtsystems, in welchem die räumlich-materiellen Faktoren in Wechselwirkung mit Arbeitsprozessen, Organisationskultur, Mitarbeitenden, sozialen Beziehungen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien stehen.

Im Zentrum der Office Ecology (Abbildung 4) steht der Mitarbeitende oder Nutzer der Büroraumumgebung. Der innerste Kreis besteht aus den Hauptfunktionen eines Unternehmens und umfasst das Führungssystem (Strategie, Kultur, Werte) und das Aufgabensystem (Aufgaben, Tätigkeiten, Prozesse). Diese stehen in Wechselwirkung mit den Unterstützungsfunktionen (Enabler), welche in den Büroraum, Technologien am Arbeitsplatz und arbeitsplatzbezogene Services unterteilt werden können. Der äusserste Kreis bildet einen Prozess ab, durch welchen die einzelnen Komponenten in allen Phasen des Büroraumlebenszyklus von der Initialisierung und Analyse über die Konzeption, Planung und Implementierung bis zur Evaluation sowie Betrieb & Optimierung aufeinander abgestimmt werden. Das Gesamtsystem wird durch ökonomische Vorgaben und Ziele, sowie gesetzlichen Normen und Richtlinien beeinflusst. Nach dieser ganzheitlichen Betrachtung kann das Gesamtsystem nur dann optimal funktionieren, wenn die verschiedenen System-Komponenten aufeinander abgestimmt werden. Somit entscheidet die Gestaltung von Büroraumumgebungen allein nicht über Erfolg oder Misserfolg, genauso wenig wie Management, Mitarbeitende, Change Management, arbeitsplatzbezogene Services oder technische Ausstattung; entscheidend ist neben der Qualität der Gestaltung von den einzelnen Systemkomponenten das Zusammenspiel und die Passung dieser Elemente. Das System Büro ist dabei nicht als statisches Gefüge zu verstehen, sondern dynamisch. Im Ergebnis wirkt das Gesamtsystem auf das Erleben und Handeln der Menschen, wodurch Zielgrössen wie Gesundheit, Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflusst werden können.

Das Management der Büroräume unter Berücksichtigung aller Systemkomponenten wird in diesem Leitfaden als **Workplace Management** bezeichnet. Workplace Management besteht entsprechend in interdisziplinär ausgeführten Aktivitäten über den gesamten Lebenszyklus eines Büroraums

---

<sup>28</sup> Becker, 2004; Becker & Steele, 1995; Charles et al., 2004

<sup>29</sup> Becker & Steele, 1995

(Initialisierung, Analyse, Konzept, Planung, Implementierung, Evaluation sowie Betrieb & Optimierung). Die Hauptaktivitäten der Organisation und entsprechend der Nutzerinnen und Nutzer sollen durch Workplace Management bestmöglich unterstützt werden und die Büroraumplanung, -bewirtschaftung und -optimierung (inkl. der dazu notwendigen Veränderungsprozesse) sind entsprechend Hauptaufgaben des Workplace Management. Der Ansatz der Office Ecology verdeutlicht somit, dass Büroraumkonzepte<sup>30</sup>, Büroraumplanung und Workplace Management immer in Bezug zu übergeordneten Organisationszielen, verwendeter Technologie, arbeitsplatzbezogenen Services und Charakter von Arbeitsaufgaben sowie Mobilität gesetzt werden müssen.

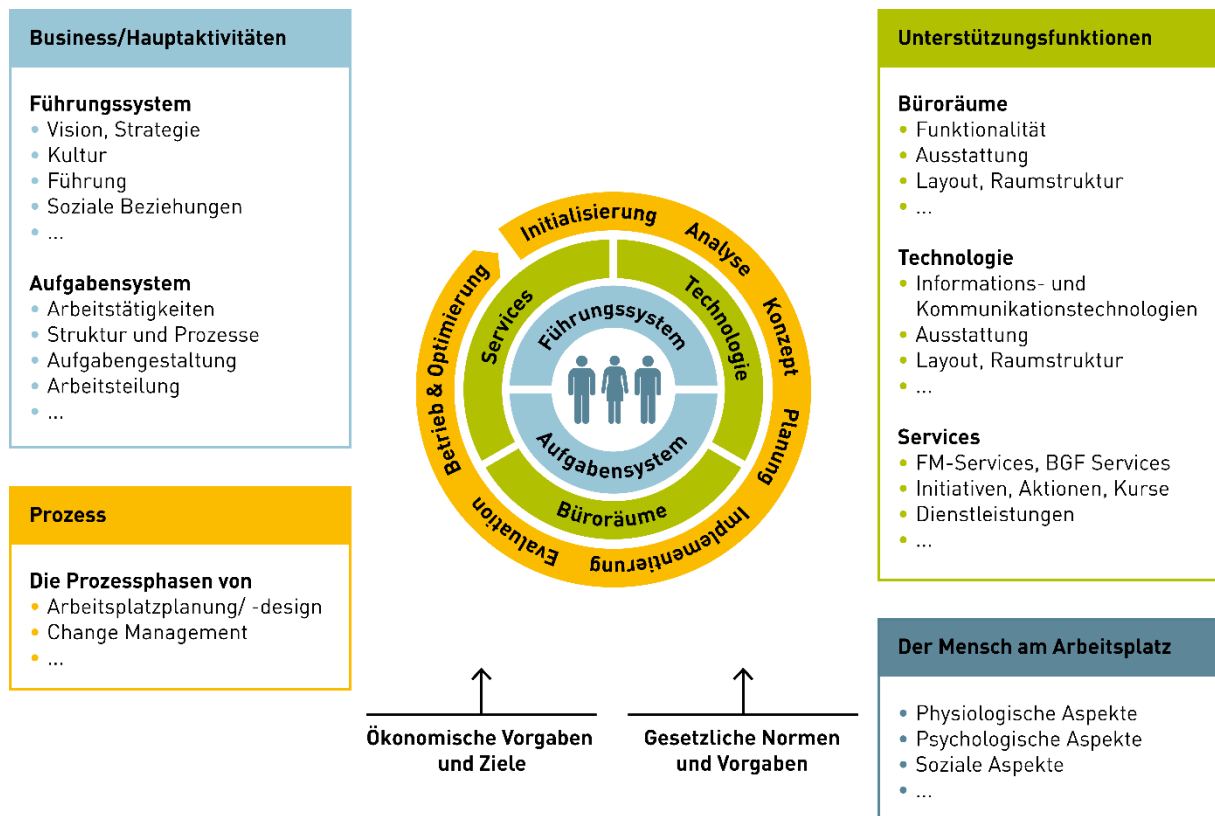


Abbildung 4: Office Ecology Modell (eigene Weiterentwicklung auf Basis von Becker & Steele, 1995)

Besonders neuere Büroraumkonzepte verfolgen dabei andere Ziele als sie noch vor wenigen Jahrzehnten im Mittelpunkt standen. Noch in den 80er-Jahren ging es bei der Planung von Bürogebäuden vor allem darum, Unternehmen die Möglichkeit zu geben, ihre Organisationsstrukturen, die mehr Abbild von hergebrachten Hierarchiestrukturen als Organisationsprozessen waren, möglichst flächenwirtschaftlich in Gebäuden unterzubringen. Das Verschieben von Wänden oder Umbelegungen von Teams sollten schnell und ohne zu hohen Kostenaufwand möglich sein. Arbeitsplätze mussten vor allem die Mindestanforderungen der verschiedenen Regelwerke erfüllen und so ausgestaltet sein, dass die Mitarbeitenden in ihrer (körperlichen) Gesundheit und Leistungsfähigkeit möglichst wenig eingeschränkt und bestenfalls bei der Arbeit so wenig wie möglich abgelenkt wurden.

<sup>30</sup> Ein Büroraumkonzept ist eine strategisch-funktionale Beschreibung (in Wort, Zahl und Bildern) eines Büroraums. Bürokonzepte beinhalten Aussagen zu Anzahl und Art von Arbeitsplätzen, zur Nutzungsstrategie, Arbeitszonen und -räumen, ästhetischer und symbolischer Gestaltung.

Seitdem hat sich viel getan: Heute verfolgen Unternehmen mit ihren Büroflächen vielfältige Ziele. Die Förderung von Kommunikation und Austausch, informelle<sup>31</sup> Kommunikation als Beschleuniger von Innovationsprozessen, Lernen und Lehren auch im Sinne von Wissenstransfer und Wissenssicherung sind Ziele, die sich auch in den Pflichtenheften von Büroplanern wiederfinden. Immer mehr stehen auch Arbeitsleistung, Mitarbeiterzufriedenheit, Identifikation und Bindung der Menschen ans Unternehmen im Mittelpunkt. Auch die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber gewinnt vor dem Hintergrund des sich in den kommenden Jahren dramatisch verschärfenden „war for talents“ zunehmend an Bedeutung. Und der Einfluss, den ein gut gestaltetes, funktionales aber vor allem auch von den Mitarbeitenden akzeptiertes Büroumfeld auf diese Faktoren haben kann, wird nach wie vor unterschätzt. So kann die Einführung neuer Arbeitswelten einen positiven Einfluss auf die gesamte Unternehmens- und Führungskultur eines Unternehmens haben. Ebenso können ungeeignete, schlecht umgesetzte oder einfach schlecht eingeführte Konzepte sich schädlich auf die Gesundheit auswirken und dadurch zu Leistungseinbußen führen.

Das Office Ecology Modell betont die strategische Bedeutung von Büros als Teil des organisationalen Gesamtsystems. Diese strategische Sichtweise auf das Büro hat jedoch erst seit kurzem Verbreitung gefunden. Im folgenden Kapitel soll die Entwicklung des Büroraums und dessen Bedeutung kurz im zeitlichen Verlauf vor dem Hintergrund einer sich verändernden Umwelt, insbesondere der technologischen Entwicklung betrachtet werden.

### 1.3.2 Entwicklung des Büroraums

Die Geschichte des Büros beginnt wahrscheinlich zu dem Zeitpunkt als Menschen sich das erste Mal an einem eigens dafür ausgewähltem Ort niederliessen, um Vereinbarungen bildlich oder schriftlich festzuhalten. Das Büro als Arbeitsort wird also nicht erst mit den in diesem Zusammenhang immer wieder gerne zitierten Uffizien in Florenz entstanden sein, wenngleich Namensgebung und nachgewiesene Funktion als Verwaltungsstätte der Republik Florenz diesen Schluss sehr verlockend erscheinen lassen. Wir wissen nicht wie weit die Urformen von Büro oder Verwaltung mit den heutigen Raumvorstellungen vom Büro vergleichbar waren. Dass diese Arbeitsorte in verschiedenen Epochen und Kulturen einem gewaltigen Wandel unterlag, lässt sich leicht vorstellen. Doch nachdem sich über Jahrhunderte hinweg recht klar und einvernehmlich definieren liess, was allgemein unter einem Büro zu verstehen sei, scheint sich das einst klare Schema in heutiger Zeit in Anbetracht immer neuer Tendenzen, gepaart mit einer ebenso zahlreichen Flut von neuen Begriffen und Anglizismen in Wohlgefallen aufzulösen.

Der Wandel der Büroarbeit und die neue Technologien lassen neue Arbeitsformen und Büroraumkonzepte zu, Wettbewerb und Innovationsdruck lassen neue Raumformen, die neue Arbeitsweisen unterstützen, als unverzichtbar erscheinen. Es kommt immer mehr zu Mischformen, die im Bestreben entstehen, die Vorteile verschiedener Konzepte miteinander zu verbinden. Gleichzeitig entkoppeln die scheinbar grenzenlosen Möglichkeiten von Telekommunikation und Datenaustausch Arbeitsort und Arbeitszeit vom Unternehmen. Und die in den 80er-Jahren neu entwickelte Arbeitsphilosophie „*Your office is where you are*“<sup>32</sup> wirft die Frage auf ob es überhaupt noch Büros brauche. Doch wird es das Büro als kommunikativen Ort, der Gemeinschaft, Unternehmenskultur und Begegnung fördert, auch in Zukunft geben.

Die kein Ende findende Entwicklung der informationstechnischen Infrastruktur (Smartphone, Laptop, eMail etc.), die von den meisten Organisationen auf breiter Front genutzt wird, bietet dabei bis vor kurzem nicht für möglich gehaltene Chancen: Die Integration von Aufgaben und Abläufen, papierarme

---

<sup>31</sup> Unter informeller Kommunikation wird gelegheits- und situationsbezogene Kommunikation verstanden, die dadurch charakterisiert ist, dass sie spontan stattfindet und an verschiedenen Orten, wie z.B. am Arbeitsplatz oder in Pausenräumen. Dahingegen ist die formelle Kommunikation dadurch gekennzeichnet, dass sie strukturierter ist, der Verlauf oftmals protokolliert wird und sie in Sitzungszimmern o.ä. stattfindet.

<sup>32</sup> Stone & Luchetti, 1985

Prozesse, die Verknüpfung verschiedener Standorte und Organisationen bis hin zur zeitlich und örtlich entkoppelten Erledigung zusammenhängender Aufgaben.

Dabei erscheinen die eher schleichenden Veränderungen in der Bürotätigkeit selbst weniger dramatisch als erwartet. Informationsdienstleistungen erfordern nach wie vor ein eher begrenztes und traditionelles Repertoire an Tätigkeiten: Aufnehmen, Verarbeiten, Verwalten und Austauschen von Informationen. Nur die Grenzen zwischen den Medien und der Umfang des Technikeinsatzes zur Unterstützung und Teilautomatisierung haben sich verschoben. Es war dadurch möglich, die früher vorherrschende Routine-Informationsverarbeitung (Sachbearbeitung) weitgehend zu automatisieren. Sie wird abgelöst durch eine problemlösende Form der Informationsverarbeitung: Die gemeinsame Arbeit von Menschen bei der Lösung komplexer Aufgaben und Problemstellungen. Dadurch steigen die Anteile an Teamarbeit und Kommunikation. Fehlen dafür die entsprechenden Räumlichkeiten, führt dies oft zu Störungen in der Arbeit. Ungeachtet dessen erfordern viele Prozesse der Wissensarbeit als konzentrierte Einzelarbeit Ungestörtheit und Ruhe. Ständige Ablenkungen und Lärm verhindern hier eine effektive Wertschöpfung.

Der rasche Wechsel zwischen den beiden Tätigkeitsformen: „kollaborativ/kommunikativ“ und „individuell fokussiert“ charakterisiert zunehmend alle Arbeitsaufgaben und prägt damit die grundlegenden und zugleich widersprüchlichen Anforderungen an die Bürogestaltung. Für das Nebeneinander von Konzentration und Kommunikation gilt es eine zeitgemäße Lösung zu finden, die zudem durch Flexibilität dem unvorhersehbaren Wandel der Anforderungen gewachsen ist. Traditionelle, zeitgenössische und bisher weniger verbreitete Büroraumtypen begegnen diesen Herausforderungen unterschiedlich.

### 1.3.3 Die Büroraumtypen

Die Frage nach dem richtigen Büroraumkonzept stellt sich Organisationen dann, wenn es um räumliche Veränderungen geht; sei es ein Umzug in ein anderes Gebäude bzw. eine andere Fläche oder ein Neubau. Diese Frage verbindet sich meist mit der Aufgabenstellung, nach einer neuen, wirtschaftlicheren und effizienteren Form der Gebäudebelegung zu suchen. Dabei bietet sich beim Umbau und erst Recht mit jedem Umzug die Chance, nicht nur zu effizienteren Nutzungsstrategien zu kommen sondern gleichermaßen den Wandel und die Modernisierung des Unternehmens in kleinen oder grösseren Schritten voran zu treiben. Vor allem stellt sich die Wahl unter höchst unterschiedlichen Büroszenarien, die verschiedene Ziele der Organisationsentwicklung fördern oder behindern können.

Die nachfolgend beschriebenen verschiedenen Büroraumtypen hatten lange Bestand und wurden parallel in ihrer Reinform realisiert und gelebt. Nach wie vor bilden die Grundformen: Zellen, Gruppen- und Grossraumbüro in der Regel die Ausgangsbasis von Planungsprozessen. Gleichzeitig sind sie die Grundlage geltender Weisungen und Bewilligungsprozesse. Die Einordnung der sich heute verstärkt durchsetzenden Mischformen wie dem sog. Multi Space-Büro oder dem flexibel genutzten Business Club (auch als aktivitätsorientiertes Büro bezeichnet) ist auch aufgrund des beschleunigten Wandels, dem diese Konzepte wiederum unterliegen nicht eindeutig zu leisten. Die verschiedenen Büroraumtypen werden nachfolgend beschrieben.

#### 1.3.3.1 Das Zellenbüro

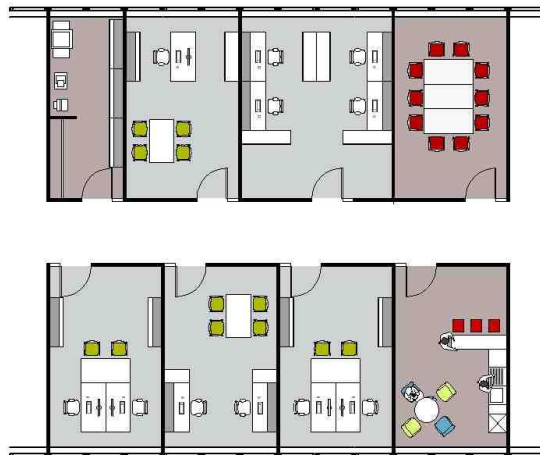


Abbildung 5: Klassisches Layout Zellenbüro mit Mittelflur

Beim traditionellen Zellenbüro reihen sich Einzel-, Doppel- und Mehrpersonenzimmer an meist ausschliesslich künstlich belichteten Fluren, die reine Verkehrsflächen sind und als Fluchtwege nicht möbliert werden dürfen. Gemeinsam genutzte Infrastruktur wie Besprechungsräume, Druckerräume, Poststationen, Etagenarchive, Teeküchen, usw., die teilweise kein Tageslicht bräuchten, müssen zwischen den Büros entlang der Fassaden angeordnet werden. Sie belegen dadurch teure Bürofläche an der Fassade und verschlechtern so die Flächenwirtschaftlichkeit.

Dieser Büroraumtyp findet sich besonders in traditionell organisierten Unternehmen, in denen Arbeitsprozesse in viele kleine Arbeitsschritte zerlegt sind. Auch steht hier die Arbeit des Einzelnen und nicht die Kommunikation und Teamarbeit der Mitarbeiter im Vordergrund.

Darüber hinaus findet hier wie bei keinem anderen Büroraumtyp das Bedürfnis nach dem eigenen Raum und seiner Dimensionen als Ausdruck des innerbetrieblichen Status seinen Ausdruck.



Obwohl dieser Büroraumtyp sich bei vielen Mitarbeitenden grosser Beliebtheit erfreut, ist in diesem ein ungestörtes Arbeiten nur im Einzelzimmer möglich. In Doppel- und Mehrpersonenzimmern können die Störungen durch Telefonate oder Gespräche von Kollegen sehr massiv sein. Für spontane oder informelle Begegnung und Austausch mit Kollegen bietet dieser Typ wenig Möglichkeiten und Spielraum und damit kaum Anreize. Organisatorische Veränderungen mit Umbelegungen führen bei diesem Büroraumtyp i.d.R. zu Umbauten, die einerseits den Betrieb stören und andererseits teuer sind.

### 1.3.3.2 Das Grossraumbüro oder der „Open Space“

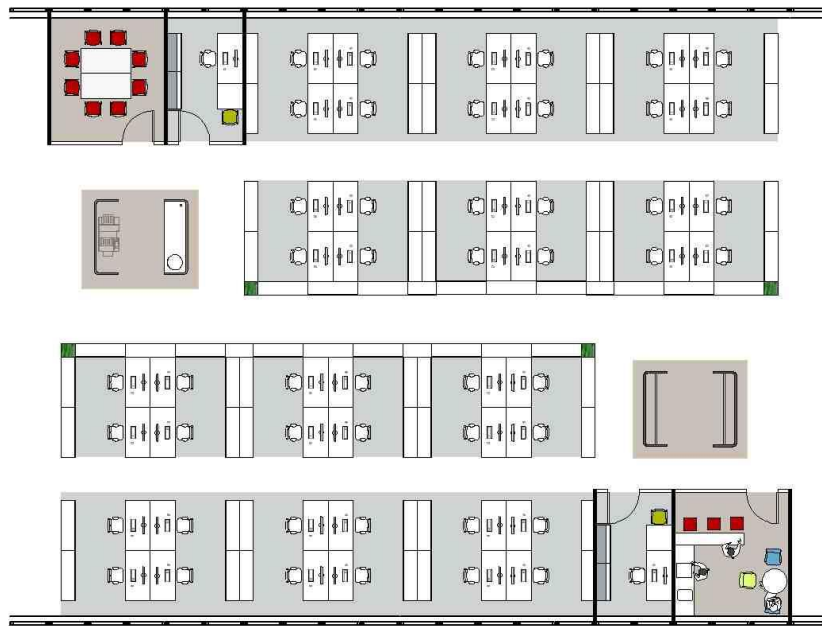


Abbildung 6: Layoutschema Grossraumbüro

Bürolandschaften mit Flächen ab 400 m<sup>2</sup> in denen teilweise mehrere hundert Menschen in überwiegend künstlich belichteten, meist aufwändig klimatisierten Flächen arbeiten, werden als Grossräume, bzw. Open Space-Flächen bezeichnet. Besonders seit den 70er-Jahren weit verbreitet, befanden sich solche Büroraumtypen seit Ende der 80er teilweise auf dem Rückzug. Kaum eingerichtet mutierten viele dieser Büros, die von Offenheit und damit freier Kommunikation leben sollten, durch den Wildwuchs von Schränken, Stellwänden und Pflanzen und meist bis über Augenhöhe dicht gemachten Grenzen zu „Stellwandburgen“, die trotz dieser Abgrenzungen weiterhin ungeliebt blieben. Nicht zuletzt ist und war die Ablehnung bedingt durch den Ärger über fremdbestimmte Klimaanlage, fehlendem Tageslicht und durch das für viele Mitarbeiter entstehende Gefühl, ohne Aussenbezug eingeschlossen zu sein. Dazu kommen die Störungen durch Telefonate und am Arbeitsplatz stattfindende Spontanbesprechungen sowie unvermeidbaren Durchgangsverkehr. Möglichkeit zu Rückzug für konzentriertes Arbeiten, vertrauliche Telefonate oder Gespräche mit Kollegen bietet der klassische Grossraum nicht, bzw. nur privilegierten Führungskräften mit Einzelbüro. Aufgrund dieser Defizite werden Grossraumbüros heute meist als Multi Space-Büro realisiert (s.u.).

### 1.3.3.3 Gruppen- oder Teambüros

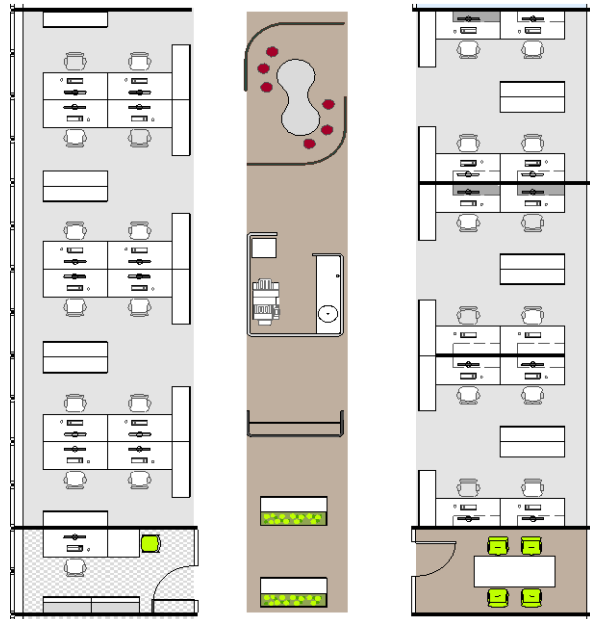


Abbildung 7: Layoutschema Gruppen-/Teambüro mit Mittelzone

Als Gruppenbüros (geschlossen oder offen) gelten Räume für überschaubare Gruppen mit einer Grösse von bis zu ca. 25 Arbeitsplätzen. In der klassischen Ausformung dient die Gruppe als Massstab für die Dimensionierung der Büroflächen. Unterschiedliche Gruppen werden in diesem Büroraumtyp in der Regel in verschiedenen räumlichen Einheiten untergebracht, was den Gruppenübergreifenden Austausch erschweren kann. Gruppenbüros entstanden zunächst in Reaktion auf die Probleme der Grossräume und erfreuen sich nach wie vor weiter Verbreitung. Für Routine-Sachbearbeitung mit einem hohen Mass an Informationsaustausch und Kommunikationsbedarf, jedoch geringen Anforderungen an konzentrierter Arbeit des Einzelnen macht der Gross- wie der Gruppenraum durchaus Sinn. Jedoch werden sie wegen fehlender Individualität, geringer Anpassungsfähigkeit von Klima und Beleuchtung und insbesondere wegen der häufigen Störungen den aktuellen Tendenzen hin zu schnellem Wechsel von Tätigkeiten und verstärkter Teamarbeit mit unterschiedlichen Anforderungen an die Büroraumumgebung nicht mehr gerecht.

Doch wird dieser Büroraumtyp ebenso wie der Grossraum in immer grösserem Umfang realisiert. Gründe sind die Effizienz der Flächennutzung ( $\text{m}^2/\text{Mitarbeitenden}$ ), die vergleichsweise geringen Ausbauskosten sowie die hohe Flexibilität in der Belegung und Umstellung von Arbeitsplätzen. Die Weiterentwicklung der gebäudetechnischen Ausstattung sowie die mittlerweile etablierten Akustiksysteme zur Reduzierung von Nachhallzeiten und Sprachverständlichkeit haben diesen Büros jedoch zu einer neuen Qualität verholfen, die besonders durch Zusatzangebote für Kommunikation und Rückzug (s.u. Multi Space-Büro) gesteigert werden kann.

### 1.3.3.4 Das Kombibüro

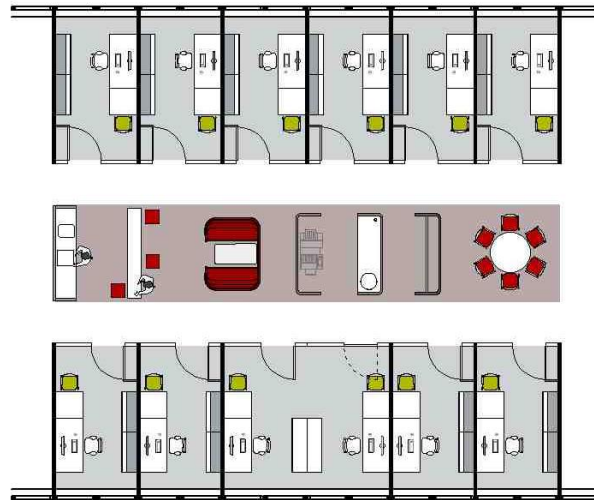


Abbildung 8: Layoutschema Kombibüro

Das Kombibüro entstand Ende der Siebziger Jahre in Skandinavien. Es kombiniert (daher der Name) die Vorteile von Zellenbüro, Gruppenraum und Open Space und vermeidet zugleich deren Nachteile. Die Arbeitsplätze liegen alle unmittelbar an der Fassade und gruppieren sich vorwiegend als Einzelbüros um eine indirekt belichtete Innenzone, von der sie durch raumhohe Glaswände abgetrennt sind. Jeder Arbeitsplatz verfügt über eine Besprechungsmöglichkeit, direkten Ausblick ins Freie und Tageslicht, individuelle Regelungsmöglichkeiten der Arbeitsumweltbedingungen und die Wahlfreiheit, hinter der geschlossenen Tür konzentriert zu arbeiten ohne dabei vom Geschehen im Büro abgekapselt zu sein. Alternativ kann sich der Nutzer bei offener Tür der Bürogemeinschaft zuwenden und so gleichzeitig signalisieren, dass er ansprechbar ist.

Die Glaswände zwischen den Arbeitsräumen und der Gemeinschaftszone erfüllen so eine Doppelfunktion: Sie bieten den Mitarbeitenden bei Bedarf ein hohes Mass an Abschirmung, das sie vor akustischen Störungen schützt und damit die Voraussetzung für fokussiertes Arbeiten oder vertraulichere Gespräche schafft. Dabei ermöglichen sie jederzeit den visuellen Kontakt zwischen dem Einzelnen und seiner Gruppe (sehen und gesehen werden). Ausserdem dienen sie der Aufwertung der Gemeinschaftszone, die durch die Glaswände direkt mit Tageslicht belichtet wird und durch die Büros Ausblick ins Freie hat. Hier finden sich - um nur einige zu benennen - Funktionen wie Teamablagen, Dokumentencenter mit Multifunktionsgerät, Teambibliotheken, Angebote für Teambesprechungen und Kurzzeit-Arbeitsplätze (auch als „Touchdown“ bezeichnet). Diese, allen Mitarbeitenden auf kurzem Wege zugeordneten Einrichtungen und die allgemeine Aufenthaltsqualität unterstützen Kommunikations- und Teamprozesse über deren Bedeutung für Kreativität und Synergien ein breites Einvernehmen besteht. Mit wie viel Leben diese Mittelzonen letztendlich erfüllt sind, hängt stark vom Unternehmen und den Arbeits- und Kommunikationsprozessen ab.

Durch die hohe Standardisierung und die intelligente Flächennutzung (Infrastruktur in der Gemeinschaftszone zwischen den Arbeitsplätzen) gewinnt die Organisation Begegnungsqualität und Flexibilität. Die gegenüber den offenen Gruppen- oder Grossraumbüros deutlich höheren Ausbaukosten und die naturgemäss schlechtere Flächenausnutzung haben dafür gesorgt, dass dieser Büroraumtyp heute trotz aller Stärken nur noch selten realisiert wird.

### 1.3.3.5 Das Multi Space-Büro

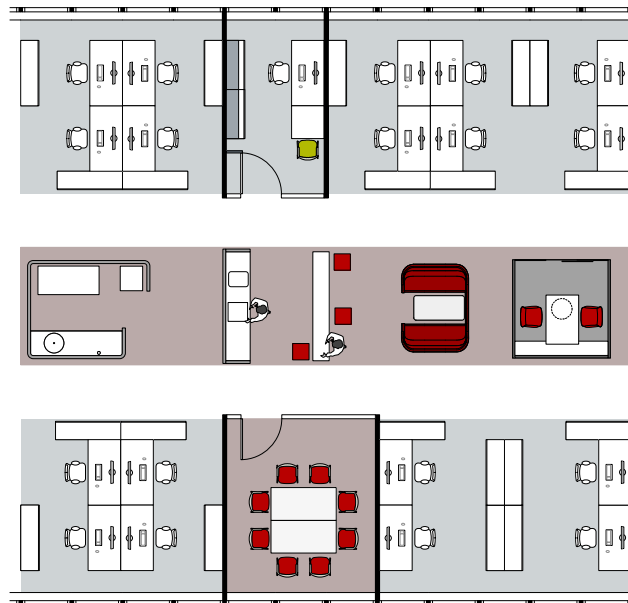


Abbildung 9: Layoutschema Multi Space-Büro

Bei dem mit „Multi Space-Büro“ am treffendsten benannten Büroraumtyp handelt es sich um einen Typ bei dem Gruppenbüros oder Grossräume zusätzlich zu den Arbeitsplatzzonen mit Zonen für Gemeinschaftsnutzungen ergänzt werden. In diesen Unterstützungsflächen ergänzen Angebote für Kommunikation und Rückzug sowie für informelle Begegnung und Kommunikation - ähnlich den Mittelzonen von Kombibüros - die in überschaubaren Quartiersgrössen untergebrachten Arbeitsplatzzonen. Damit werden Raumangebote geschaffen, die den heutigen Arbeitsabläufen und Kommunikationsverhalten deutlich gerechter werden als die bekannten monofunktionalen Grossraumstrukturen, die allzu oft bis an ihre Kapazitätsgrenzen mit Arbeitsplätzen aufgefüllt werden.

Durchsetzt mit wohnlichen Gestaltungselementen bietet dieser Büroraumtyp im Grossraum hohe Aufenthaltsqualitäten und leistet einen Beitrag zu einer motivationsfördernden neuen Arbeits- und Unternehmenskultur. Wesentliche Bausteine sind neben den Arbeitsplatzzonen Team-Meetingräume, Espressobars, kleine Loungebereiche, Think Tanks (Minimalisierte Rückzugsräume ca. 6.5 bis 7.5 m<sup>2</sup>) und weitere Kommunikationsangebote. So wie diese Angebote werden auch die Druckerangebote in dezentralen Servicestationen auf kurzem Wege gebündelt. Die Arbeitsplatzzonen können so von den Störungen durch Durchgangsverkehr entlastet werden. Mit den neuen Raumangeboten können Orte mit einer Begegnungsqualität entstehen, die Kommunikation, Austausch aber auch Konzentration und ebenso wie die Motivation der Mitarbeitenden fördern können.

### 1.3.3.6 Der „Business Club“ (aktivitätsorientierter Büroraum)

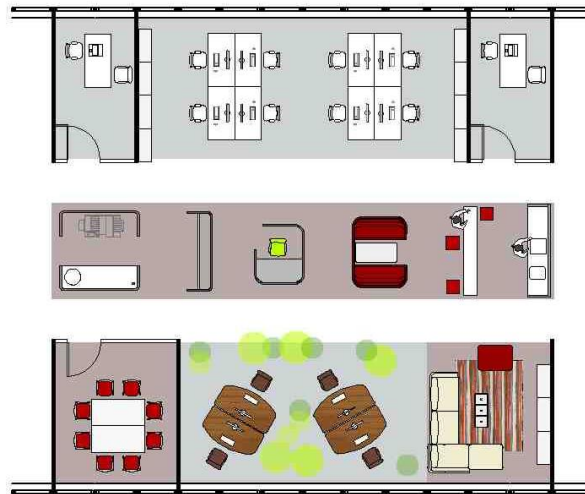


Abbildung 10: Layoutschema „Business Club“

Der Business Club geht mit der Ausbildung umfangreich differenzierter Arbeitsplatzszenarien und Zusatzangebote einen deutlichen Schritt weiter als das Multi Space-Büro, wurde jedoch aus diesem entwickelt. Wie das Kombibüro entstand auch dieser Büroraumtyp in den liberalen Arbeitsgesellschaften Skandinaviens und der Beneluxländer. Im Business Club verfügen die Mitarbeitenden über keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz (man spricht von Desk Sharing oder non territorialer Nutzung siehe Kapitel 1.3.3.7). An die Stelle persönlich zugeordneter Arbeitsplätze tritt bei diesem Typ ein vielfältiges Angebot von Arbeitsszenarien, die verschiedenen Tätigkeitsmustern – nicht Mitarbeitenden – gewidmet sind. Je nach Bedarf werden diese zeitweise, aktivitätsorientiert genutzt. Dazu gehören: Rückzugsbereiche und Denkkzellen, sog. Think Tanks, Team- und Projektzonen, nicht zugeordnete Einzelbüros, informelle Begegnungszonen, Besprechungsräume aber auch loungeartige Bereiche für Begegnung und informelle Kommunikation. Nur wenige dieser Arbeitsszenarien können oder müssen reserviert werden, der weitaus überwiegende Teil ist – first-come-first-serve – frei verfügbar. Damit bildet der Business Club die Chance, aktivitätsorientiert zu arbeiten, d.h. sich für die jeweils anstehende Tätigkeit ein entsprechendes Raumangebot zu suchen, welches die auszuführende Tätigkeit bestmöglich unterstützt.

Dieser Büroraumtyp setzt eine weitgehende Modernisierung von Führungsinstrumenten, Organisationskonzepten und Arbeitsgewohnheiten aber auch eine mobile Informations- und Kommunikationsinfrastruktur voraus. Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle ersetzen die Anwesenheitskontrolle. Die prozessbegleitenden Informationen sollten weitgehend papierlos und vom Standort unabhängig verfügbar gemacht werden. Arbeitszeit und Arbeitsort wählt der Einzelne eigenverantwortlich, dabei richtet er sich vorwiegend nach den Anforderungen seiner aktuellen Arbeitsaufgaben. Dem Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes steht die Wahlfreiheit des Arbeitsortes und der Arbeitszeit aber auch die hohe Begegnungsqualität der Büroraumumgebung gegenüber. Ein inspirierendes Ambiente vermittelt Wertschätzung und stärkt die Identifikation mit der Büroraumumgebung und die Bindung an das Unternehmen. Dieses Ambiente und die Zusatzangebote zwischen den Arbeitsplätzen, wie unkonventionelle Orte für Austausch und informelle Kommunikation fördern gewünschte Verhaltensweisen und unterstützen die Prozesse über Abteilungsgrenzen hinaus.

Trotz höherer Investitionen je Arbeitsplatz bieten Business-Clubs wirtschaftliche Vorteile durch die Mehrfachnutzung der Arbeitsplätze und die damit verbundenen Flächeneinsparungen. Je nach „Sharingratio“ (Verhältnis von Arbeitsplätzen zu den sie nutzenden Mitarbeitenden) liegen diese bei rund 25 %. Die in ihrer Vielfalt modular aufgebaute und standardisierte Infrastruktur wird durch die flexible Nutzung optimal ausgelastet – im Gegensatz zu persönlich zugeordneten Büros und

Arbeitsplätzen, welche oft leer stehen. Die Chance einer „atmenden“ Belegungskapazität bietet dieser Büroraumtyp besonders dann, wenn es für einen Teil der Belegschaft mit der alternierenden Arbeit im Homeoffice (ein bis zwei Tage pro Woche) kombiniert wird. So kann sich die Nachfrage nach knappen Ressourcen (z. B. Einzelbüros) über die Zeitachse selbst regulieren. Dieser Büroraumtyp hat das Potenzial dem Anspruch immer höher qualifizierter Mitarbeitender auf Selbstbestimmung und die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit gerecht zu werden. Damit einhergehend ist in Unternehmen, die diesen Büroraumtyp mit Erfolg eingeführt haben, ein deutlicher Gewinn bei Motivation und Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen zu verzeichnen.

#### 1.3.3.7 Desk Sharing

Das Desk Sharing ist eine Büronutzungsstrategie, bei der Mitarbeitende in einem Büroraum keinen persönlich zugeordneten Arbeitsplatz mehr besitzen, sondern die Plätze anhand einer festgelegten Sharing Ratio (Anzahl Mitarbeitende im Verhältnis zu Anzahl Tische) geteilt werden. Die gleiche Bedeutung wie Desk Sharing hat der Begriff „non-territorial“. Non-territoriales Arbeiten kann theoretisch unabhängig vom Büroraumtyp eingesetzt werden, es birgt aber dann Risiken im Hinblick auf Akzeptanz, Leistungsfähigkeit und Funktionalität. In der Schweiz werden non-territoriale Büros seit den 90er-Jahren eingeführt, in den ersten Jahren jedoch eher als reine Grossraumbüros, in denen sich Mitarbeitende Standardarbeitsplätze teilten. Diese Büros werden von den Mitarbeitenden oft als nachteilig empfunden, da dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes kein kompensierender Vorteil gegenüber steht. Erst in den letzten fünf bis zehn Jahren wurde die non-territoriale Büronutzungsstrategie mit dem Büroraumtyp des Business Clubs verbunden. Desk Sharing erhielt darin einen veränderten Sinn, da die gebotene Vielfalt an Zonen/Räumen neue Chancen eröffnet. Der wesentliche Unterschied von Desk Sharing in einem anderen Büroraumtyp als dem Business Club ist das Fehlen differenzierter Arbeitsplatz-Szenarien, die die verschiedenen Arbeitsweisen unterstützen und zwischen denen frei gewechselt werden kann.

#### 1.3.4 Ein weiterführender Weg zur Typisierung von Büros

In empirischen Studien zur Wirkung von Büroräumen werden oft nur auf Basis der vorstehend vorgestellten Büroraumtypen Vergleiche zwischen den Effekten verschiedener Büroräume vorgenommen und die Erkenntnisse daraus verallgemeinert<sup>33</sup>. Insbesondere in den Medien werden die Eigenschaften eines Büros meist nur in Abhängigkeit zum Büroraumtyp diskutiert<sup>34</sup>. Für die Beurteilung von Büroarbeitsplätzen spielt jedoch nicht nur der Büroraumtyp in den vorstehend erläuterten Ausprägungen eine Rolle. Vielmehr existiert eine Reihe zusätzlicher Kriterien und Eigenschaften, wie beispielsweise die Dichte der Belegung, Alter und Qualität der Ausstattung, Anordnung von lauten und leisen Zonen, Vielfalt des Flächenangebots, die Raumatmosphäre und Möglichkeiten den Arbeitsplatz zu personalisieren (vgl. Abbildung 11), die bei der Typisierung eines Büros berücksichtigt werden müssen. Blendet man diese Kriterien aus und reduziert die Betrachtung auf die reinen Büroraumtypen nach ihrer traditionellen Typisierung (gemäss Kapitel 1.3.3), besteht die Gefahr, dass „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden. Ein Multi Space-Büro beispielsweise kann in seiner Umsetzung in der Fläche gut gelingen, wenn z.B. Möglichkeiten zur territorialen Kontrolle und Privatheit bestehen, genügend Abschirmung zu Verkehrswegen und eine angemessene Belegungsdichte vorhanden sind. Genauso gut kann ein Multi Space-Büro jedoch auch ungeeignet sein, wenn z.B. wenig Zugang zu Fenstern besteht, eine geringe Raumhöhe und eine schlechte Belüftung vorliegen. Diese Erläuterung soll die Komplexität und Vielfalt des Themas aufzeigen und verdeutlichen, dass die Qualität eines Büros nicht nur aufgrund des Büroraumtyps beurteilt werden kann und der Büroraumtyp als Merkmal alleine nicht genügt, um verschiedene Büroraumumgebungen miteinander zu vergleichen. Die nachstehende Abbildung bietet einen Überblick über Kriterien, anhand derer Büroräume vertiefend typisiert und verglichen werden können.

---

<sup>33</sup> z.B. Bodin Danielsson et al., 2014; Amstutz et al. 2010; Oommen et al., 2008

<sup>34</sup> siehe hierzu: „Enge, Krach, Stress - Wie krank macht uns das Großraumbüro?“, Seibt, 2013; „Arbeiten im Großraum - Die Geräuschkulisse macht krank.“, Knauss, 2013; „Arbeit Alptraum Grossraum.“, Vetterli 2012

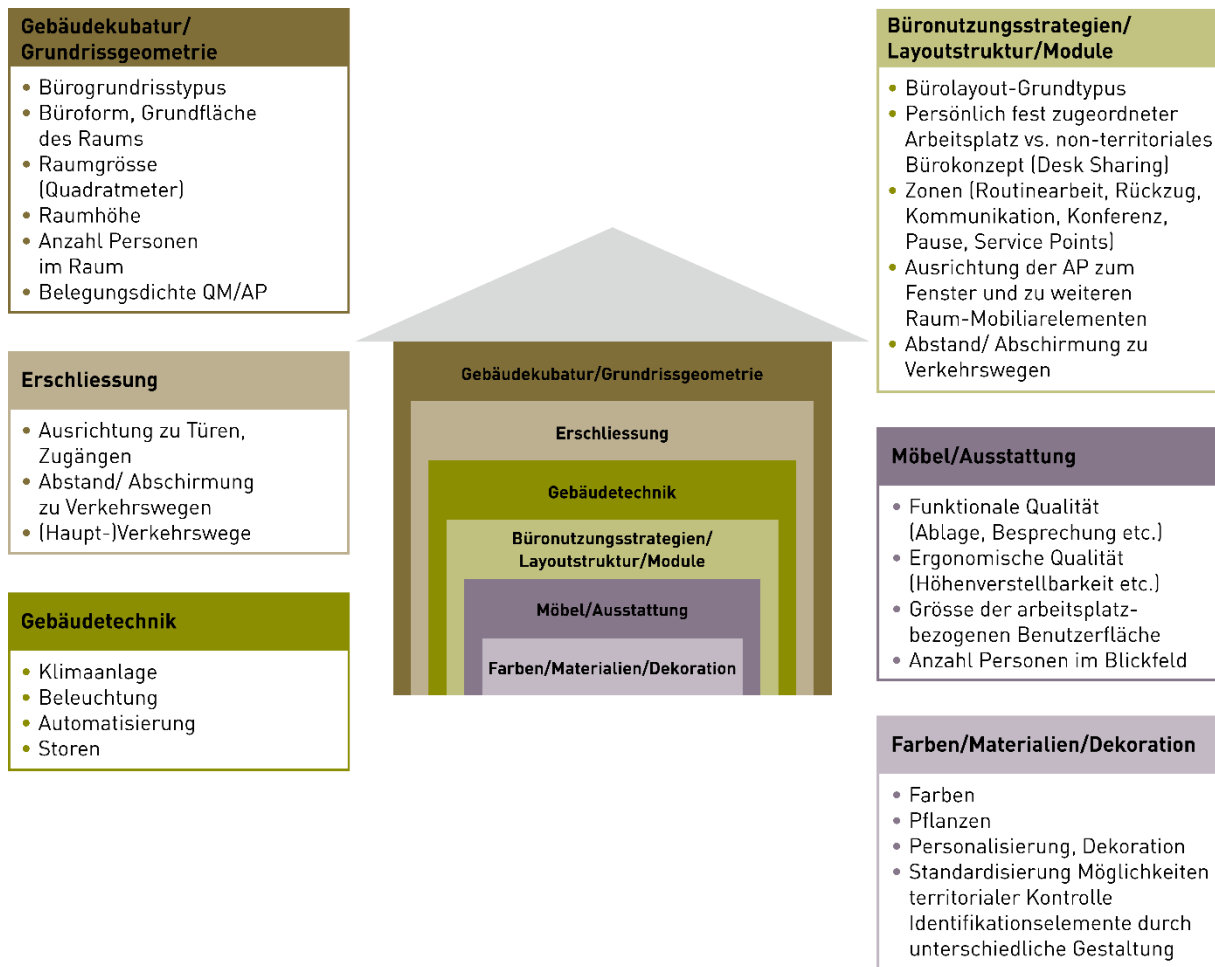


Abbildung 11: Schalenmodell der typisierenden Merkmale von Büroräumen (angepasst nach Kelter, 2002; Sundstrom, 1986, modifiziert)

Die Schalen von Gebäudekubatur/Grundrissgeometrie bis Farben/Materialien/Dekoration finden sich auch als Einflussebenen im Kapitel 3.3 sowie im generischen Projektablauf in Kapitel 3.3.1 wieder.

Ein zentraler Aspekt, welcher bei der Beurteilung von Büros berücksichtigt werden sollte, ist die Passung des Büroraumkonzepts zum Unternehmen. Dieser Zusammenhang wird sehr gut im Office Ecology Modell (siehe Kapitel 1.3.1) verdeutlicht, welches betont, dass das Büroraumkonzept immer in Bezug zu den Organisationszielen, verwendeten Technologien und Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden gesetzt werden muss.

In der Praxis stellt sich die Frage nach dem optimalen Büro. Diese Frage lässt sich jedoch unabhängig vom Kontext des betrachteten Unternehmens nicht beantworten. Viel wichtiger ist die Frage, welches Büroraumkonzept am besten zu einer bestimmten Organisation bzw. Organisationseinheit passt. Denn ein Büroraumkonzept ist erfolgreich, wenn es optimal zur Strategie und den Arbeitstätigkeiten und Aufgaben der Mitarbeitenden in einem Unternehmen gestaltet wird und so zukunftsfähig ausgelegt ist, dass es sich künftigen Veränderungen der Organisation und ihrer Arbeitsweisen anpassen kann (siehe dazu auch Kapitel 2.1.1). Bisher konnte kein genereller Zusammenhang zwischen bestimmten Büroraumtypen und der Produktivität der darin arbeitenden Mitarbeitenden empirisch nachgewiesen werden. Man kann also nicht sagen, dass ein bestimmter Büroraumtyp immer besser für die Arbeitsleistung oder Gesundheit der darin arbeitenden Mitarbeitenden ist. Projektbezogen konnten aber Zusammenhänge zwischen dem Büroraumkonzept und der Arbeitsleistung nachgewiesen werden. Dies lässt darauf schliessen, dass nicht ein bestimmter Büroraumtyp grundsätzlich besser oder



schlechter ist, vielmehr wird die Passung zwischen Aufgabenmerkmalen, Arbeitsanforderungen und Büroigenschaften als relevant für die Produktivität der Mitarbeitenden erachtet.<sup>35</sup>

Die Passung des Büroraumkonzepts muss auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden, nämlich auf der Ebene der Organisation, der Abteilung/des Teams und auf der Ebene des Individuums (Abbildung 12)<sup>36</sup>. So passt ein Büroraumkonzept, welches die Unternehmensziele von Google unterstützt, vielleicht nicht zu anderen Unternehmen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Einheiten in einem Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Tätigkeiten (z.B. Anteil Projektarbeit, Anteil Kommunikation, Anteil Konzentration, Vertraulichkeit) bis zu einem gewissen Grad auch unterschiedliche Büroraumumgebungen bzw. unterschiedliche Unterstützungsflächen benötigen. Auch die Ebene des Individuums sollte berücksichtigt werden, indem einerseits wo möglich individueller Gestaltungsspielraum gegeben wird oder individuelle Bedarfe auf Basis einer Mitarbeitendenbefragung erhoben werden und so individuelle Wünsche, die von vielen Personen geteilt werden, berücksichtigt werden können. Auf diese Art kann eine optimale Passung des Büroraumkonzepts zum Unternehmen erreicht werden, welche sich positiv auf die Arbeitsleistung und Gesundheit der Mitarbeitenden auswirkt. Die Passung wird unter dem Einflussfaktor Funktionalität im Kapitel 2.1.1 näher beschrieben. Bei Berücksichtigung dieser Aspekte bewegt sich der Planer im Spannungsfeld zwischen der aus funktionalen Gründen erwünschten Individualisierung und der aus kostentechnischen Gründen angestrebten Standardisierung.

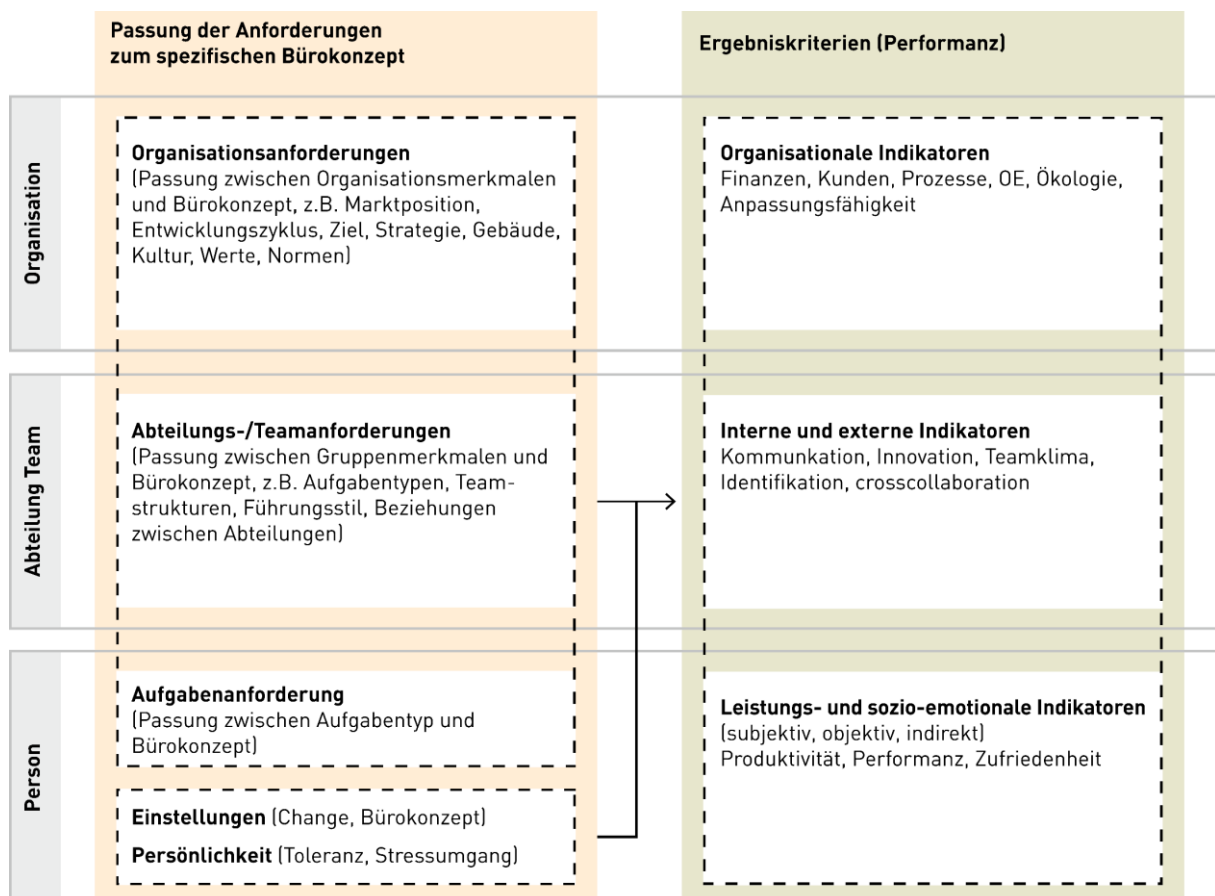


Abbildung 12: Multivariater Betrachtungsansatz zur optimalen Passung des Büroraumkonzepts (Ellwart & Schulze, 2009)

<sup>35</sup> Haynes, 2008

<sup>36</sup> Ellwart & Schulze, 2009



## 1.4 Einführung zu Workplace Change Management

In Zeiten einer hohen Veränderungsdynamik in Technologie und Wirtschaft sind moderne Unternehmen und Organisationen beständigen Veränderungsprozessen unterworfen. Studien zeigen, dass Veränderungsprozesse (womit insbesondere tiefgreifende organisationale Veränderungen gemeint sind, nicht spezifisch Workplace Change Management Prozesse) tendenziell negative Wirkungen auf die psychische Gesundheit der Betroffenen haben<sup>37</sup>. Schätzungen ergeben zudem, dass ca. 60 bis 80 % aller organisationalen Veränderungsprozesse nicht den gewünschten Erfolg erzielen<sup>38</sup>. Die Gründe für das Scheitern von Change Initiativen liegen weniger in der Konzeption und Planung von Projekten, sondern in den Schwierigkeiten und Hemmnissen, die bei der Umsetzung dieser Vorhaben entstehen<sup>39</sup>. Die durchschnittliche Erfolgsquote von Veränderungsprojekten ist deutlich höher, wenn mehr als 10 % des Projektbudgets in Change Management investiert wird.

In diesem Bericht wird der Fokus auf eine spezifische Art von Veränderungsprozessen gelegt, nämlich den Umzug in eine neue Büroraumumgebung. Workplace Change Prozesse grenzen sich vor allem aus zwei inhaltlichen Gründen von anderen Veränderungsprozessen ab:

- (a) Workplace Change Prozesse sind physikalisch greifbar und mit allen Sinnen erlebbar. Dadurch beeinflussen Arbeitsplatzveränderungen sensorische, emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Aspekte der betroffenen Mitarbeitenden.
- (b) Die Veränderung von Arbeitsplätzen ist ein sehr emotionales Thema für die betroffenen Mitarbeitenden<sup>40</sup>. Egal ob das Büro, der eigene Tisch oder der persönliche Stauraum - Mitarbeitende haben das Gefühl, dass sie ein persönliches Recht an diesen Elementen haben und empfinden es als illegitim bzw. unangemessen, wenn das Unternehmen über Veränderungen entscheidet<sup>41</sup>.

Ein Erklärungsversuch für diese emotionale Bindung liegt darin, dass der Arbeitsplatz in Zeiten von dynamischen technologischen und organisationalen Veränderungen eine Konstante bildet, an der die Mitarbeitenden festhalten<sup>42</sup>. Ein anderer Erklärungsversuch für die Bindung an den Arbeitsplatz ist das dem Menschen innewohnende Bedürfnis, Territorien abzustecken<sup>43</sup>. Veränderungen in Büroraumkonzepten erfordern deshalb ein umfassendes Workplace Change Management. Die Relevanz des Workplace Change Management wird von Projektleitern und Führungskräften zunehmend anerkannt<sup>44</sup>.

**Workplace Change Management** bezeichnet die Einbindung und Begleitung der Nutzenden durch alle Phasen einer Büroraumveränderung, von der Analyse über die Planung und Konzeption bis zur Implementierung, Bewirtschaftung und Evaluation. Es zielt darauf ab, eine nutzer- und nutzungsorientierte sowie nachhaltige Veränderung durch Partizipation, Training, Coaching, Kommunikation und Information sicherzustellen. Ein integriertes Workplace Change Management hat in Abgrenzung zum eher sachbezogenen Projektmanagement den Fokus auf der Einstellung und dem Verhalten der Betroffenen (Arbeitsweisen, Führungsverhalten, Kommunikation, Zusammenarbeit). Es berücksichtigt während des gesamten Prozesses die wechselseitigen Einflüsse von Betroffenen und Infrastrukturen wie z.B. IT, Mobiliar, Design, Services (siehe Abbildung 13).

---

<sup>37</sup> Bamberger et al., 2012, Dahl, 2011

<sup>38</sup> Greif et al., 2004; Nguyen & Kleiner, 2003

<sup>39</sup> Bormann, 2002

<sup>40</sup> Donald, 2001; Elsbach & Pratt, 2007; Farshchi & Fisher, 2005; Inalhan, 2009

<sup>41</sup> Bell, 2006

<sup>42</sup> Bell, 2006

<sup>43</sup> Brown et al., 2005

<sup>44</sup> Bell, 2006

**Workplace Change Management** koordiniert die Einbindung der betroffenen Mitarbeitenden bei der Gestaltung der Infrastruktur entsprechend ihrem Bedarf.



**Workplace Change Management** sorgt dafür, dass die Betroffenen mit der neuen Infrastruktur arbeiten können und begleitet sie beim Erlernen neuer Arbeitsweisen, neuen Führungsverhaltens sowie veränderter Kommunikation und Zusammenarbeit.

**Abbildung 13: Wechselseitige Einflüsse von Betroffenen und Infrastrukturen im Workplace Change Management**

In dem hier beschriebenen Ablauf liegt ein Verständnis von Workplace Change Management zugrunde, welches nicht nur darauf fokussiert, die Betroffenen zu informieren und vorzubereiten. Es soll vielmehr die Betroffenen auch so einbinden, dass sie Einfluss – da wo es sinnvoll und machbar ist (z.B. bei der Mobiliarauswahl oder bei der Gestaltung von Material- und Farbkonzepten) - darauf nehmen können, wie die künftige Büroräumumgebung aussehen wird. Es ist damit Aufgabe des Workplace Change Management „to prepare the people for the workplace as well as to prepare the workplace for the people“.<sup>45</sup>

Es liegt auf der Hand, dass nicht jede Veränderung in der Büroräumumgebung einen wie oben beschriebenen Veränderungsprozess auslöst. Ein Umzug von einem Zellenbüro in ein anderes Zellenbüro am gleichen Standort mit dem gleichen Team mag deutlich weniger tiefgreifend sein als ein Umzug von einem Einzelbüro in eine offene, non-territoriale Arbeitswelt.

Abbildung 14 verdeutlicht den unterschiedlichen Grad der Veränderung im Rahmen eines Workplace Change Prozesses in Abhängigkeit vom derzeitigen und zukünftigen Büroräumkonzept<sup>46</sup>. Eine Arbeitsplatzveränderung kann hierbei sowohl von links nach rechts ablaufen, als auch umgekehrt. Je mehr Stufen im Rahmen eines Umzuges gegangen werden, desto tiefgreifender ist die Veränderung für die Betroffenen.

<sup>45</sup> Bell, 2006, S. 187

<sup>46</sup> Hardy & Britain, 2008

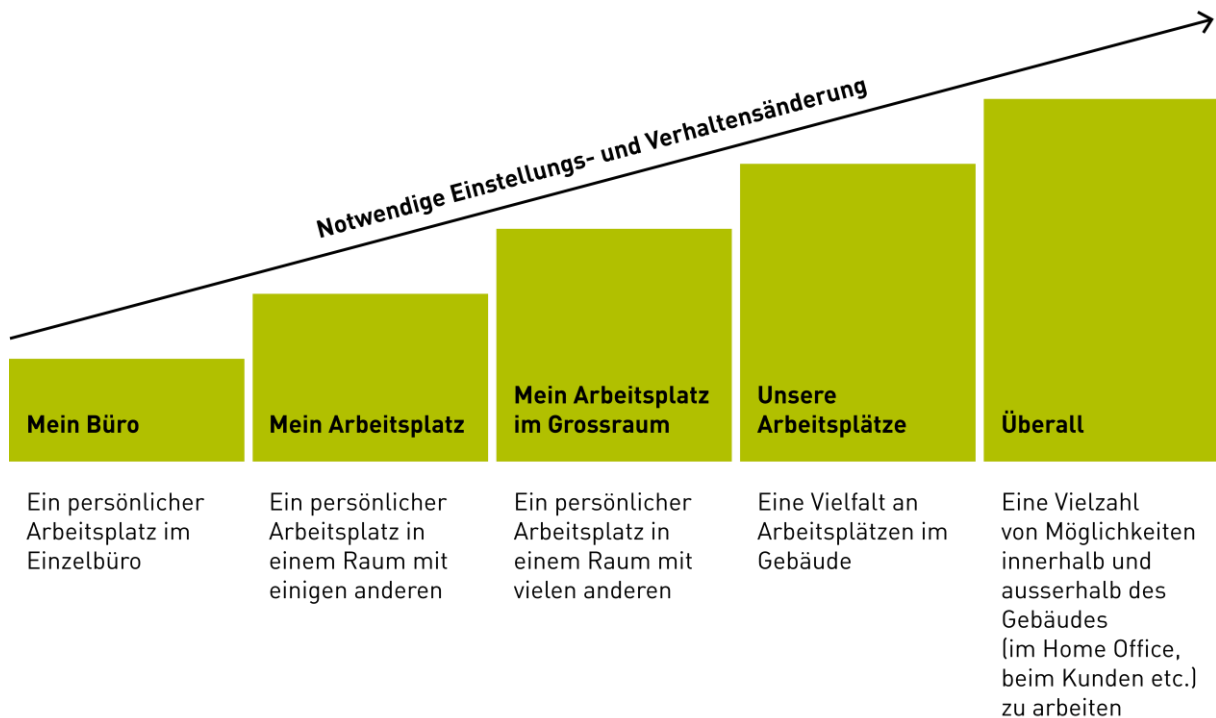


Abbildung 14: 5-Stufen-Modell zum Zusammenhang von Veränderungsintensität und Büroraumkonzept

Weiterhin ist in diesem Zusammenhang auch zu erwähnen, dass die Einführung von neuen Arbeitswelten in immer mehr Fällen als Katalysator für organisationale oder kulturelle Veränderungen dient, die eine Anpassung von Arbeitsweisen, Verhalten oder Einstellungen bedingen<sup>47</sup>. Es ist indes auch nicht ungewöhnlich, dass der räumliche Wandel und der Umzug in eine neue Arbeitswelt Veränderungsprozesse in der Arbeits-, Führungs- und gesamten Unternehmenskultur auslösen. Oder anders herum die Neuplanung der Büroräume als Katalysator für eine anzustrebende Veränderung von Arbeits- und Verhaltensweisen oder Unternehmenskultur fungieren soll.

Es gibt eine Reihe von Zielen, die mit der Veränderung des Büroraums angestrebt werden können, welche anhand des in Kapitel 1.3 vorgestellten Office Ecology Modells strukturiert werden können:

<sup>47</sup> Bell, 2006

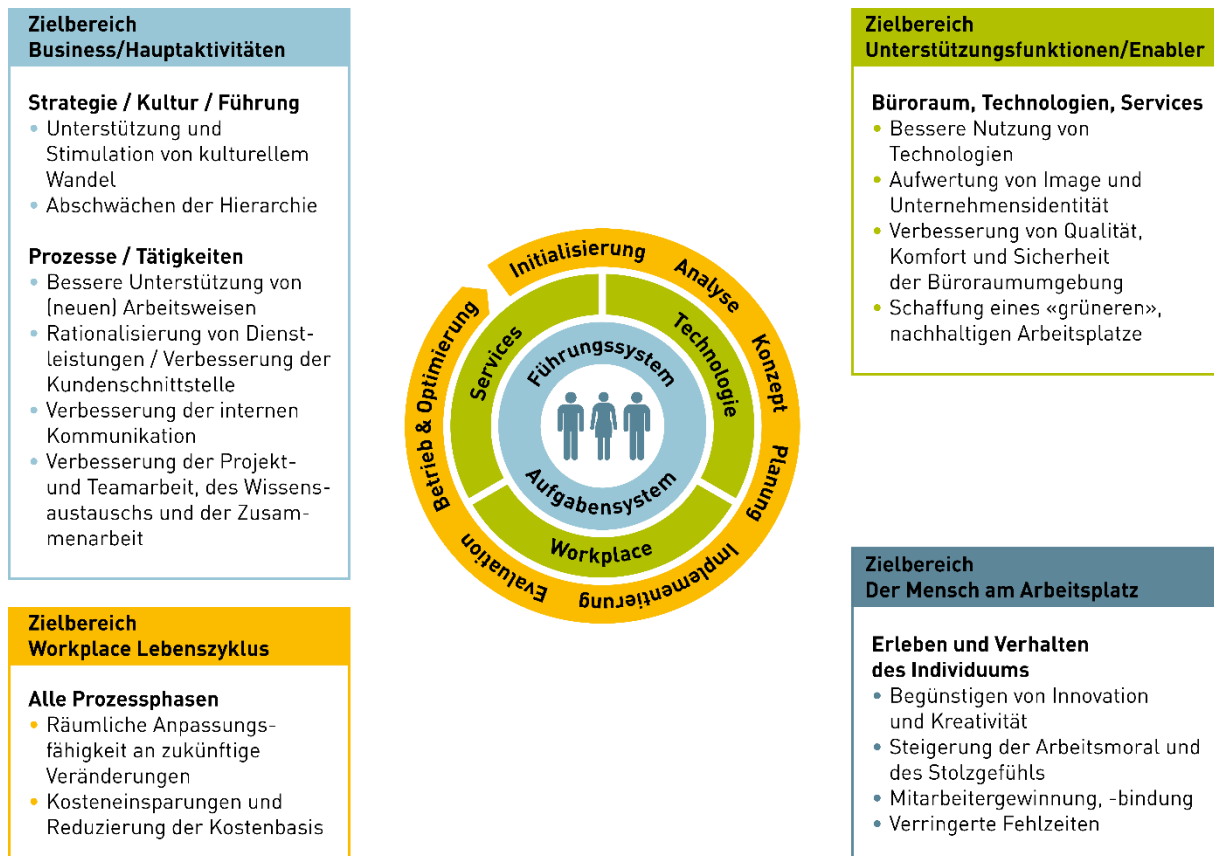


Abbildung 15: Mögliche Ziele bei der Einführung eines neuen Büroraumkonzeptes anhand des Office Ecology Modells

Je stärker die angestrebten Ziele mit einer Veränderung von Arbeits- und Verhaltensweisen bzw. der Unternehmenskultur verknüpft sind, umso wichtiger ist ein strukturierter Change Management Prozess<sup>48</sup>. In dem Handlungsempfehlungen für das Workplace Change Management in Kapitel 3.4 wird darauf eingegangen, wie man die Ausgangssituation in einem Unternehmen analysieren und einen dafür passenden Change Management Prozess gestalten kann.

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Change Management wird deutlich, wenn man berücksichtigt, dass durch strukturiertes Change Management die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden erhöht werden kann. Weiterhin kann durch ein gutes Change Management die Veränderung von Arbeits- und Verhaltensweisen sichergestellt werden, womit die mit der Veränderung verbundenen Ziele tatsächlich und vollumfänglich erreicht werden.<sup>49</sup> Aus Perspektive der Gesundheit der Mitarbeitenden ist anzustreben, dass die Betroffenen Mitarbeitenden während des Veränderungsprozesses und nach Einzug möglichst wenig Stress erleben und sich schnell in der neuen Umgebung wohlfühlen.

Fallstudien und Reflektionen aus der Praxis betonen v.a. die Bedeutung von Kommunikation in Arbeitsplatzprojekten per se<sup>50</sup> oder in Abhängigkeit zur Phase des Veränderungsprozesses und Veränderungswiderstand<sup>51</sup>. Auch die Wichtigkeit von Einbindung und Mitgestaltungsmöglichkeiten wird in derartigen Publikationen hervorgehoben<sup>52</sup>. Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, haben diese Faktoren auch massgeblichen Einfluss auf die Gesundheit der Betroffenen.

<sup>48</sup> Bell, 2006

<sup>49</sup> Bell, 2006

<sup>50</sup> Bull & Brown, 2012

<sup>51</sup> Laframboise et al., 2002

<sup>52</sup> Hardy & Britain, 2008; Zinser & Boch, 2007

## 1.5 Einführung zu Kompetenzen

Durch die räumlichen Anpassungen der Arbeitsumgebung ändert sich bei einem Workplace Change teilweise die Office Ecology (vgl. Kap. 1.3.1). Dies erfordert häufig neue Verhaltensweisen und mentale Anpassungen von Führungskräften und Mitarbeitenden, um weiterhin produktiv und gesund arbeiten zu können. Dazu gilt es neu notwendige Kompetenzen für ein stressfreies und produktives Arbeiten in den neuen Arbeitswelten zu entwickeln und bestehende, förderliche Kompetenzen weiter zu stärken.

Was versteht man unter Kompetenzen? Eine pragmatische Konzeptualisierung von Kompetenzen wurde von Weinert (2001, S. 62ff) im Rahmen des von der OECD initiierten Projektes „Definition and Selection of Competencies“ (DeSeCo) vorgeschlagen. Demnach sollte die Struktur einer Kompetenz die (psychologische) Struktur der Anforderungen des Kontextes widerspiegeln, also z.B. die Anforderungen der neuen Arbeitsumgebung an die virtuelle Kommunikation (vgl. Technik- und Medienkompetenz MK 1). Dabei sollten die aufgaben- oder situationsbezogenen Anforderungen genügend komplex sein. Zur Bewältigung dieser komplexen Anforderungen sollten kognitive und in der Mehrheit der Fälle motivationale, ethische, willentliche und/oder soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten notwendig sein. Zudem müssen viele dieser einzelnen Voraussetzungen erlernbar sein. In anderen Worten fasst eine Kompetenz eine (Teil)Mischung aus spezifischen Wissensbeständen, einzelnen kognitiven Fertigkeiten, praktischen Fertigkeiten, Einstellungen, Emotionen, Werten und Ethiken und Motiven zusammen, die zusammen helfen, die Anforderungen eines bestimmten Kontextes erfolgreich zu bewältigen.

Abbildung 16 veranschaulicht dieses Zusammenspiel der konzeptionellen Struktur einer Kompetenz.

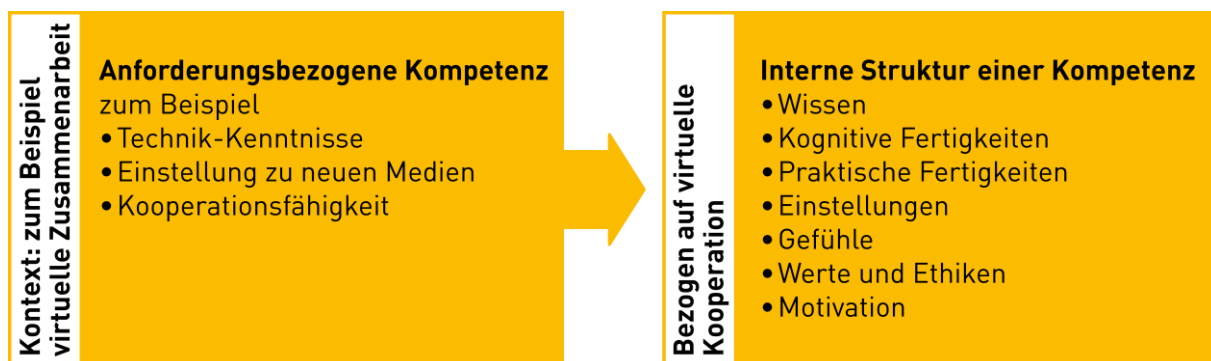


Abbildung 16: Die (neuen) Anforderungen des Arbeitskontextes definieren die interne Struktur einer Kompetenz (Degenhardt, Weichbrodt, Coradi & Wieser, 2015, S. 7, modifiziert in Anlehnung an DeSeCo, Rychen & Hersh Salganik, 2003, Fig. 1, S. 441)

Für das Identifizieren und Trainieren notwendiger Ressourcen im Rahmen eines Workplace Change ist es sinnvoll, zwischen Kompetenzen, Schlüsselkompetenzen und Metakompetenzen zu unterscheiden (Weinert, 2001). Um eine **Schlüsselkompetenz** handelt es sich, wenn diese Kompetenz dafür genutzt wird, um viele verschiedene gleichwertige Anforderungen des täglichen, des beruflichen oder des sozialen Lebens zu meistern, sie also das Bewältigen von gleichen oder ähnlichen Anforderungen in verschiedenen Lebensbereichen unterstützt. Der effiziente Umgang mit mobilen Computern und Datensicherheit wäre hierfür ein Beispiel. **Metakompetenzen** beschreiben Fakten- und Prozesswissen, das einer Person die Fähigkeit zur Beurteilung über das Vorhandensein, die Anwendung und das Erlernen ihrer eigenen Kompetenzen verleiht (Weinert, 2001), also beispielsweise das Wissen um die Herangehensweise, wie man in einem dicht besetzten flexible Office in einen guten Arbeitsmodus findet.

Da die Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte kontextspezifisch sind und bei einem Workplace Change viele neue Bürosettings entstehen können, die sich auch im Rahmen von Anpassungen in der Bewirtschaftungs- und Optimierungsphase wieder verändern können, ist es

sinnvoll, die für das gewählte neue Bürokonzept und neu gewählten Organisationsprozesse relevanten Kompetenzen von den relevanten übergeordneten Schlüsselkompetenzen und Metakompetenzen zu unterscheiden. Bei der Wahl von Unterstützungsmassnahmen ist es sinnvoll zunächst die bereits vorhandenen Ressourcen den Mitarbeitenden und Führungskräften (s. Schlüsselkompetenzen) und die Voraussetzungen für selbstgesteuertes Lernen (s. Metakompetenzen) zu stärken. Begleitend dazu sollten dann die ganz spezifische Kompetenzen trainiert werden.

Welche Kompetenzen Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen oder entwickeln müssen, um produktiv und gesund in neuen flexiblen Arbeitswelten zu arbeiten wird in Kapitel 2.3 aufgezeigt. In Kapitel 3.5 wird erläutert, wie diese Kompetenzen gefördert werden können.

## 2 Einflussfaktoren, Kompetenzen und Zielgrößen

Dieses Kapitel umfasst im ersten Teil die Erläuterung der Einflussfaktoren im Büroraum und im Workplace Change Management. Anschliessend werden die Kompetenzen für gesundes Arbeiten in neuen Arbeitswelten dargelegt, gefolgt von einer Beschreibung der Zielgrößen (psychische Gesundheit und Arbeitsengagement). Abbildung 17 zeigt eine Übersicht der Einflussfaktorkategorien und betrachteten Zielgrößen.

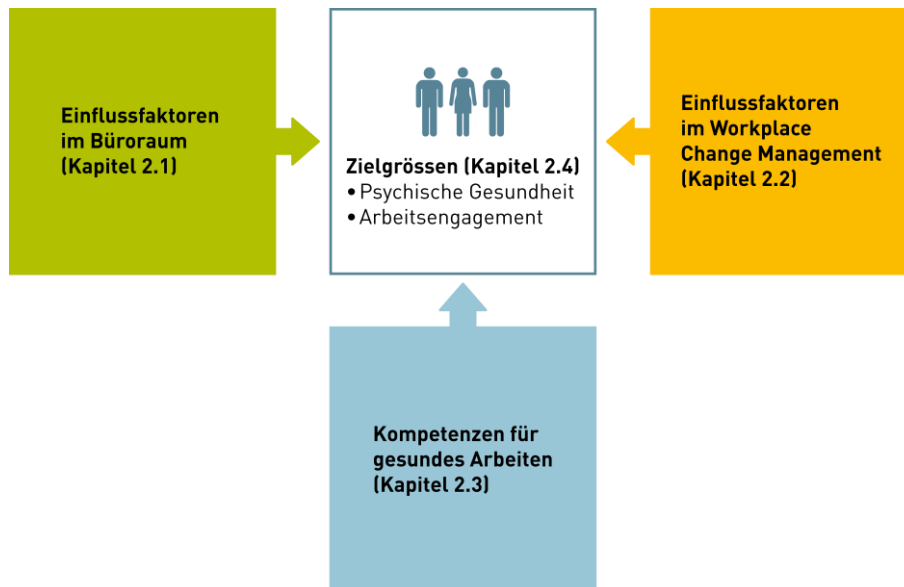








Abbildung 17: Übersicht Einflussfaktoren im Büroraum und im Workplace Change Management auf die psychische Gesundheit und das Arbeitsengagement

Bei der Beschreibung der Einflussfaktoren wird sowohl auf wissenschaftliche Evidenz wie auf Erfahrung zurückgegriffen, da einige Faktoren aus dem Büroraum und dem Workplace Change Management zwar in Teilen jedoch noch nicht umfassend erforscht sind, als dass man Handlungsempfehlungen darauf basieren könnte. In Abgrenzung zu Kapitel 3.3, 3.4 und 3.5, in welchen konkrete Handlungsempfehlungen zur Planung, zum Change Prozess und zur Kompetenzentwicklung (Praxis für die Praxis) gegeben werden, umfasst dieses Kapitel eine übersichtliche Beschreibung des Stands der Wissenschaft zu den relevanten Einflussfaktoren (Wissenschaft für die Praxis).

Die Systematik, nach der die Einflussfaktoren und die Kompetenzen erläutert werden, wird im Folgenden kurz vorgestellt.

## Erläuterung der Systematik

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <i>Nummer des Einflussfaktors und Kategorie Büroraum (B) oder Workplace Change Management (CM)</i>   |  | <i>Name des Einflussfaktors</i>  |  |
|  <b>Beschreibung/Facetten</b><br><i>Erläuterung des Einflussfaktors mit allen seinen Unterkategorien (Facetten)</i>   |  |  |  |
|  <b>Wirkungen</b><br><i>Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Einflussfaktor und psychischer Gesundheit, Beschreibung, ob er eher als Stressor oder Ressource wirkt.</i>   |  |  <b>Mögliche Zielkonflikte</b><br><i>Nennung der Zielkonflikte mit anderen Einflussfaktoren.</i>    |  |
|  |  |  <b>Mögliche Synergien</b><br><i>Nennung von Einflussfaktoren, die sich gegenseitig verstärken.</i> |  |
|  <b>Handlungsempfehlungen</b><br><i>Auflistung von grundlegenden Empfehlungen für die Praxis (detailliert werden diese in Kapitel 3 dargestellt), Redundanzen sind aus diesem Grunde bewusst zugelassen.</i>      |  |  |  |
|  <b>Voraussetzungen</b><br><i>Nennung von Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, oder potenziellen Einflüssen aus der Organisation, welche die Wirksamkeit des beschriebenen Einflussfaktors beeinflussen.</i> |  |  |  |

Abschliessend werden die Zielgrössen dargestellt, die durch einen gesundheitsförderlichen Büroraum erreicht werden sollen.

## 2.1 Einflussfaktoren in der Büroraumumgebung

In diesem Kapitel werden Faktoren vorgestellt, die einen Einfluss auf die psychische Gesundheit einer Person im Büroraum haben. Aufbauend auf dem Rahmenmodell, welches im Grundlagenbericht „Gesundheitsförderliche Büroräume - Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess“<sup>53</sup> von Windlinger und Kolleginnen entwickelt wurde, werden nachfolgend die relevanten Einflussfaktoren im Büroraum vorgestellt. Die umgebungsbezogenen Einflussgrössen auf die Gesundheit lassen sich in fünf Kategorien zusammenfassen<sup>54</sup>. **Übergeordnete Faktoren des Workplace Managements, Materielle Umgebung** (Möblierung, räumliche Organisation und Layout)<sup>55</sup>, **Innenraumumgebung** (Luftqualität, Akustik, Klima, Licht und die Möglichkeit, auf diese Faktoren Einfluss zu nehmen bzw. Kontrolle auszuüben)<sup>56</sup>, **Sozial-räumliche Umgebung** (Privatheitsregulation, Crowding, Territorialität, Unterbrechungen und Störungen), **Services** (Unterstützungsleistungen und -angebote in der Büroraumumgebung, die das Arbeiten im Büroraum unterstützen oder Arbeitspausen erholsamer gestalten).

<sup>53</sup> Windlinger et al., 2014

<sup>54</sup> McCoy & Evans, 2005; Sundstrom, 1986

<sup>55</sup> Becker, 2004; Donald, 1994; McCoy & Evans, 2005; Rashid & Zimring, 2008

<sup>56</sup> vgl. die Reviews von Baron, 1994; Evans, 2001; Evans & Cohen, 1987; McCoy & Evans, 2005; Rashid & Zimring, 2008



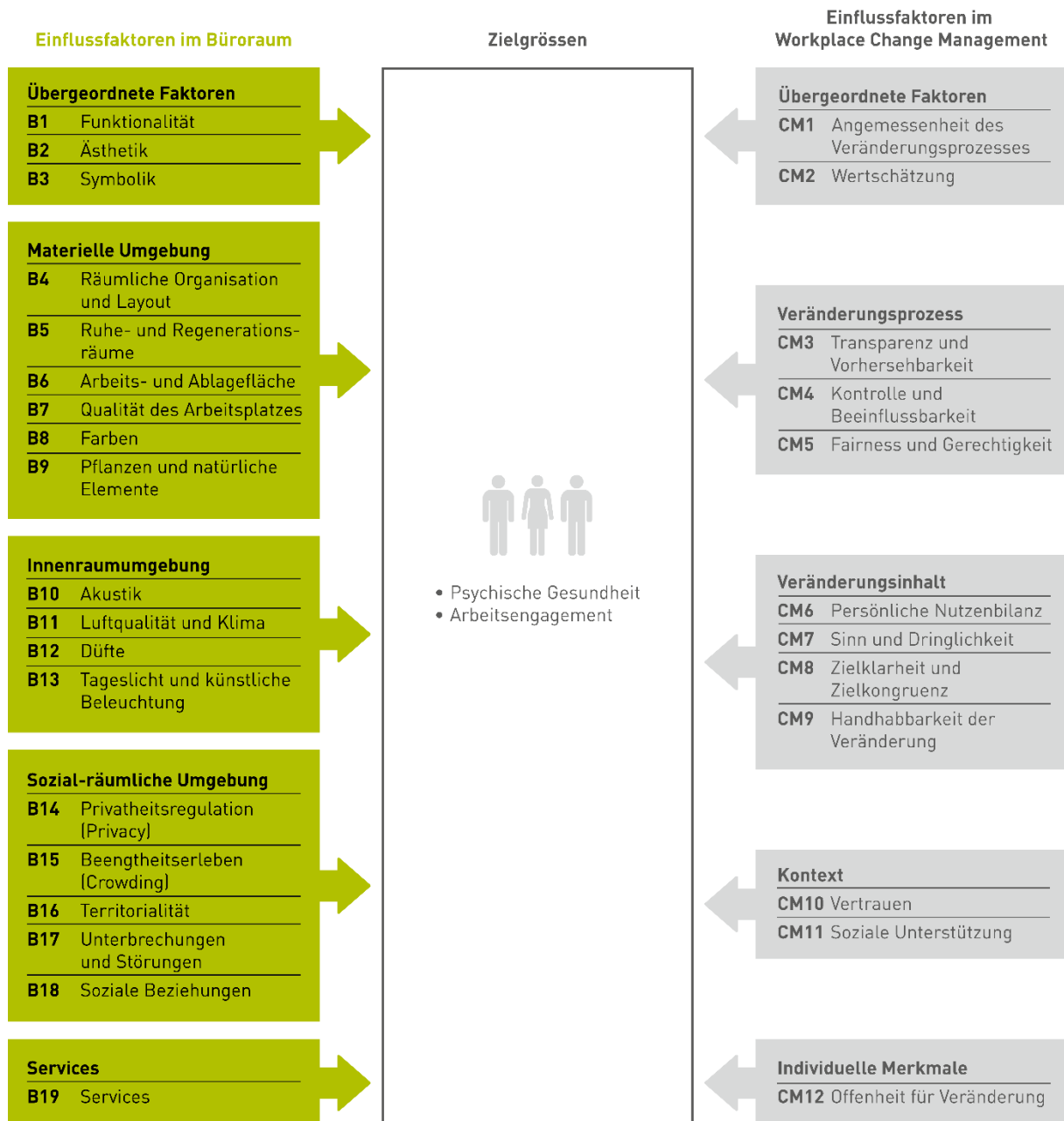


Abbildung 18: Nachfolgend erläuterte Einflussfaktoren im Büroraum

Wie einleitend bereits kurz erläutert, stellen die dargestellten Einflussfaktoren kein allgemein gültiges Rezept dar. Es werden hier Dimensionen abgebildet, die für die **psychische Gesundheit** wichtig sind, deren genaue Ausgestaltung jedoch abhängig vom Unternehmenskontext (Tätigkeiten, Prozesse, Kultur, Gebäuderestriktionen) zu definieren ist. Bestimmte Einflussfaktoren in der Büroraumumgebung können nur dann erfolgreich funktionieren, wenn eine passende IT- und Telefonieausrüstung im Unternehmen vorhanden ist. IT und Telefonie können insofern auch wichtige Einflussfaktoren sein, werden aber in dem vorliegenden Leitfaden nicht näher betrachtet.

Ein gesundheitsförderlicher Büroraum von hoher Qualität ist nur dann zu erreichen, wenn möglichst viele Einflussfaktoren und ihr Zusammenspiel im Zuge der Phasen Konzeption, Planung und Implementierung (siehe Kapitel 3.1.2) berücksichtigt werden. Das volle Potenzial wird realisiert, wenn die Einflussfaktoren ganzheitlich betrachtet und integriert werden.

Wie eingangs erläutert, werden in diesem Leitfaden Einflussfaktoren betrachtet, welche die psychische Gesundheit beeinflussen. Einflussfaktoren, wie z.B. Ergonomie, Bewegung, Ernährung im Büro, Schadstoffe, Hygiene, Klima werden nicht näher betrachtet, da diese primär die physische Gesundheit beeinflussen.

Alle nachstehend aufgeführten Handlungsempfehlungen setzen voraus, dass bestehende Gesetze, Normen und Richtlinien bei der Arbeitsplatzplanung eingehalten werden (diese werden in Kapitel 3.3 zusammengestellt). Die aufgeführten Handlungsempfehlungen verstehen sich als darauf basierend und weiterführend.

Es ist zu betonen, dass viele der nachfolgend dargestellten Einflussfaktoren die subjektive Wahrnehmung und Bewertung betreffen und somit abhängig von den Erfahrungen oder dem kulturellen Hintergrund sind. Ferner können die Einflussfaktoren situativ (z.B. abhängig von der Arbeitsaufgabe oder Tagesform) unterschiedlich wahrgenommen werden. Die nachfolgend aufgeführten Erkenntnisse und Empfehlungen zu den Einflussfaktoren beziehen sich deshalb auf Tendenzen, die sich bei der Untersuchung von vielen Büroraumnutzenden gezeigt haben.

### 2.1.1 Übergeordnete Einflussfaktoren des Workplace Managements

Workplace Management umfasst die Konzeption, Planung und Gestaltung von Arbeitsplätzen und Büroraumumgebungen ebenso wie deren Bewirtschaftung (Unterhalt, finanzielle Steuerung, Optimierung). Im Kontext dieser Aktivitäten sind für das Wohlbefinden der Bürobutzer neben den gestaltungsorientierten Einflussfaktoren auch die Angemessenheit der Büroraumumgebung sowie die symbolische Botschaft (Assoziationen, die bei den Nutzenden hervorgerufen werden), die ein Büroraum vermittelt, wichtig.

In der Praxis stellt sich die Frage nach dem optimalen Büro. Diese Frage lässt sich jedoch unabhängig vom Kontext des betrachteten Unternehmens nicht beantworten. Viel wichtiger ist die Frage, welches Büroraumkonzept am besten zu einem bestimmten Unternehmen passt, denn ein Büroraumkonzept ist erfolgreich, wenn es optimal zu den Arbeitstätigkeiten und Aufgaben der Mitarbeitenden in einem Unternehmen gestaltet wird. Entsprechend lassen sich bis heute keine generellen Zusammenhänge zwischen einem bestimmten Büroraumtyp und der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden identifizieren<sup>57</sup>. Man kann also nicht pauschal sagen, dass Zellenbüros oder Grossraumbüros generell schlechter oder besser für die Produktivität sind. Vielmehr ist die Angemessenheit der Büroraumumgebung im Hinblick auf Aufgabenmerkmale, aufgabenbedingte Anforderungen, Informations- und Kommunikationstechnologie, Strategie und Organisationskultur entscheidend<sup>58</sup>. Die Wirkung eines Büroraums auf die Gesundheit und Leistung der Mitarbeitenden muss daher projektspezifisch erhoben werden.

Die Angemessenheit der Büroraumumgebung lässt sich durch die nachfolgenden Einflussfaktoren Funktionalität, Ästhetik und Symbolik beschreiben:

---

<sup>57</sup> Haynes, 2008; Windlinger, 2012

<sup>58</sup> Becker, 2007; Vilnai-Yavetz et al., 2005

### Beschreibung/Facetten

Die Funktionalität der Büroraumumgebung bezieht sich auf deren Eignung für die Arbeitsaktivitäten der Nutzenden und die Ziele der Organisation.

Die Passung des Büroraumkonzepts kann auf drei Ebenen betrachtet werden<sup>59</sup>:

- Mitarbeitende: Hier steht die Passung des Büroraumkonzepts für die individuelle Arbeitstätigkeiten im Vordergrund. Diese Passung beinhaltet die Zweckmässigkeit der Umgebung für die Arbeitsleistung und die Nutzerfreundlichkeit (Aufwand, den Nutzer haben, um von den Einrichtungen bzw. der Büroraumumgebung profitieren zu können)<sup>60</sup>.
- Teams/Abteilungen: Auf dieser Ebene bezieht sich die Passung auf Gruppenmerkmale und die Büroraumumgebung: Teamstrukturen, Führungsstil und die Beziehung zwischen Teams/Abteilungen.
- Organisation: Passung zwischen organisationalen Strategien und Organisationskultur einerseits und der Büroraumumgebung andererseits.

### Wirkungen

#### Als Stressor:

Behinderungen der Arbeitsausführung durch mangelnde Funktionalität sind ein klassischer Stressor, da zur Überwindung der Behinderung ein zusätzlicher, vermeidbarer Effort geleistet werden muss.<sup>61</sup>

### Mögliche Zielkonflikte

- Die Implementierung einer funktionalen Büroraumumgebung kann mit Mehrkosten verbunden sein, muss aber nicht.

### Mögliche Synergien

- Ein Büroraumkonzept, welches auf die Anforderungen, Tätigkeiten und Prozesse der Nutzenden zugeschnitten ist, kann auch Störungen und Unterbrechungen minimieren.
- Ist ein Büroraumkonzept auf Ebene der Teams/Abteilungen funktional, können dadurch gewünschte soziale Beziehungen und Kommunikationsprozesse gefördert werden.

### Handlungsempfehlungen

- Auf Mitarbeiter- und Teamebene: Hier sollte die Passung von Arbeitsaufgaben und Ausführungsbedingungen durch Arbeitsanalysen (z.B. Begehungsstudien, Umfragen, Workshops und/oder Interviews) evaluiert werden, um daraus Gestaltungsaspekte ableiten zu können.
- Auf Organisationsebene: Auf dieser Ebene sollte die Passung zwischen organisationalen Strategien und Organisationskultur durch Kulturanalyse und Interviews mit der Geschäftsleitung evaluiert werden, um daraus Gestaltungsaspekte ableiten zu können.

### Voraussetzungen

- Die Anforderungen aus Aufgaben und Prozessen müssen bekannt sein.

<sup>59</sup> Ellwart & Schulze, 2009

<sup>60</sup> Windlinger et al., 2010

<sup>61</sup> Schaufeli & Bakker, 2004; O'Connor et al., 1984

### Beschreibung/Facetten

Die Ästhetik von Büroraumumgebungen betrifft die Sinneseindrücke in verschiedenen Modalitäten und emotionale Reaktionen auf die visuelle (sichtbare), akustische (hörbare), haptische (fühlbare) und olfaktorische (riechbare) Gestaltung der wahrgenommenen Umgebung.

Bei der Planung und dem Design der Büroraumumgebungen wird gezielt auf die Ästhetik Einfluss genommen und es werden Atmosphären geschaffen.

Positive ästhetische Bewertungen entstehen, wenn die ästhetische Gestaltung ein mittleres Ausmass an Anregung oder Erregung auslöst, wenn also die gestaltete Umgebung ein mittleres Mass an Komplexität, Neuartigkeit, Überraschung und Mehrdeutigkeit zur Folge hat ohne sich vom Gewohnten zu stark abzuheben<sup>62</sup>.

### Wirkungen

#### Als Stressor:

Die wahrgenommene Abwesenheit bzw. Unzufriedenheit mit der ästhetischen Gestaltung wirkt als Stressor<sup>63</sup>

#### Als Ressource:

Die positive Bewertung der ästhetischen Gestaltung steht im positiven Zusammenhang mit dem Ausdrücken von Identität und der Integration von privaten und beruflichen Anteilen der Identität.<sup>64</sup>

### Mögliche Zielkonflikte

- Ästhetik kann aber muss nicht finanzielle Implikationen haben.

### Mögliche Synergien

- Farben, Pflanzen, Bürogrösse, Räumliche Organisation und Layout, sowie die Qualität des Arbeitsplatzes können dazu genutzt werden, eine ästhetische Büroraumumgebung zu gestalten.

### Handlungsempfehlungen

- Die Büroraumumgebung sollte so gestaltet werden, dass eine ästhetisch ansprechende Atmosphäre geschaffen wird und die Gestaltung zu den Arbeitstätigkeiten, Produkten und/oder Dienstleistungen, die hergestellt werden, sowie zu Mitarbeitendenmerkmalen und Marktauftritt passen.
- Die ästhetische Gestaltung sollte an die durchschnittliche Erwartung der Zielgruppe angepasst werden.
- Es sollte eine kohärente Gestaltung angestrebt werden, bei welcher ein innerer Zusammenhalt aller Gestaltungsaspekte (anhand eines Designkonzepts) in einer für die Zielgruppe verstehbaren Art und Weise besteht.
- Diese Punkte lassen sich durch die Analyse und Einbindung der Zielgruppe bei der Planung ästhetischer Gestaltung erreichen.
- Mit kleinen Ausstattungselementen wie Bildern und sonstigen Kleinobjekten kann eine angenehme Atmosphäre geschaffen und Individualität ausgedrückt werden, die von Mitarbeitenden als wertschätzend empfunden werden kann.

### Voraussetzungen

- Den handelnden Akteuren muss die Bedeutung der Ästhetik bewusst sein.

<sup>62</sup> Flade, 2008

<sup>63</sup> Siler, 2009

<sup>64</sup> Siler, 2009

### Beschreibung/Facetten

Symbolik beschreibt, welche Botschaft die Räume vermitteln bzw. welche Bedeutung Nutzerinnen und Nutzer der Büroraumumgebung zuweisen und welche Assoziationen hervorgerufen werden. Büroraumumgebungen können die Kultur und Werte der Organisation repräsentieren und werden dadurch erlebbar<sup>65</sup>. Die Bürogestaltung kann entsprechend die Wahrnehmung der Organisationskultur beeinflussen<sup>66</sup>. So kann ein Büroraum beispielsweise die Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden, Innovation oder Formalisierungsgrad ausdrücken.

Büroraumkonzepte und die Gestaltung von Büroraumumgebungen sind ein Mittel zur Strategieumsetzung. Symbolik ist ein Mittel in der Gestaltung, welche die Abstimmung der Büroraumumgebungen auf organisationale Strategien unterstützt und dadurch zu einer authentischen und konsequenten Umsetzung der organisationalen Strategien beiträgt.

### Wirkungen

Die Bürogestaltung beeinflusst die Wahrnehmung der Organisationskultur. Dies kann positive oder negative Folgen haben, je nachdem welche organisationalen Werte wiedergespiegelt werden.

#### Als Stressor:

Die unterschiedliche Gestaltung innerhalb von Büroräumen kann Statusunterschiede symbolisieren. Dies kann bei den Mitarbeitenden mit geringerem Status zu reduzierter Zufriedenheit führen<sup>67</sup>.

#### Als Ressource:

Spiegelt die Büroraumumgebung Wertschätzung der Mitarbeitenden oder andere positiven Werte wieder, kann dies für die Mitarbeitenden als Ressource wirken.

### Mögliche Zielkonflikte

- Vorgaben aus dem Corporate Design können den Handlungsspielraum einschränken.

### Mögliche Synergien

- Eine hochwertige Büroraumumgebung (Qualität des Arbeitsplatzes), die eine hohe Funktionalität für das Individuum hat, kann als Zeichen der Wertschätzung empfunden werden.
- Geschickter Einsatz von Symbolik kann sich positiv auf den Einflussfaktor Ästhetik auswirken.

### Handlungsempfehlungen

- Die Assoziationen, welche eine Büroraumumgebung hervorruft, sollten gezielt geprüft und gestaltet werden, um die Konsistenz in der Darstellung der Organisation nach innen und nach aussen zu gewährleisten.
- Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen der Gestaltung sollten geklärt werden (z.B. Geschäftsleitung, Kommunikationsabteilung, FM).
- Die symbolische Gestaltung der Büroraumumgebung sollte gezielt in die Strategieumsetzung eingebunden werden, z.B. wenn es um kulturelle Veränderungen und mitarbeiterbezogene Themen geht.

### Voraussetzungen

- Den handelnden Akteuren muss die Bedeutung der Ästhetik bewusst sein. Es sollte Klarheit darüber bestehen, welche Symbolik erzielt werden soll.


<sup>65</sup> Schein, 2004

<sup>66</sup> McElroy & Morrow, 2010

<sup>67</sup> Hatch, 1990

## 2.1.2 Materielle Umgebung: räumliche Organisation, Layout und Innenraumgestaltung

Die materielle Umgebung umfasst alle architektonischen und baulichen Aspekte von Bürogebäuden und deren Ausstattung. Für die psychische Gesundheit sind in erster Linie räumliche Organisation, Layout und Innenraumgestaltung relevant<sup>68</sup>.

| EINFLUSSFAKTOR B4   | Räumliche Organisation und Layout  |
|---|--|
| <p> <b>Beschreibung/Facetten</b></p> <p>Die räumliche Organisation betrifft die Unterteilung der verfügbaren Fläche und deren Grösse, Form und Funktion durch die Bildung von räumlichen Einheiten (Zellen) und funktionalen Zonen. Das Layout bezieht sich auf die Zonierung in verschiedene Funktionsbereiche und deren Abschirmung und Verbindung zueinander. Es erfolgt die Unterteilung in individuelle und gemeinsam genutzte Flächen sowie Verkehrswege und die Positionierung des Mobiliars.</p> <p>Die bisher am meisten diskutierten Aspekte betreffen die Offenheit der Bürostrukturen und die Bürogrösse, weswegen im Folgenden nur dieser Aspekt diskutiert wird.</p>   |  |
| <p> <b>Wirkungen</b></p> <p>Die Befunde hinsichtlich Bürogrösse und Offenheit der Bürostrukturen in Bezug zu ihrer Wirkung auf die psychische Gesundheit der Nutzenden sind widersprüchlich. Offene Bürostrukturen erhöhen die Menge von akustischen und optischen Reizen. Die Wirkungen sind jedoch abhängig von der Komplexität der Arbeitsinhalte und der individuellen Fähigkeit, irrelevante Reize auszublenden).</p>   | <p> <b>Mögliche Zielkonflikte</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Offene Bürostrukturen bergen höhere Risiken für Störungen und Ablenkungen als Einzelbüros (nicht jedoch als Zellenbüros mit mehreren Personen darin).</li><li>• Je offener eine Büroraumumgebung ist, desto wichtiger ist es die Einflussfaktoren Privatheitsregulation, Crowding sowie Störungen und Ablenkungen in der Gestaltung zu berücksichtigen.</li></ul> |
| <p><b>Als Stressor:</b></p> <p>Offene Bürostrukturen (ohne ein entsprechendes Angebot an Rückzugsmöglichkeit im Sinne eines Multi Space oder aktivitätsorientierten Büros und/oder Home Office) eignen sich tendenziell weniger für sehr individuelle, anspruchsvolle und komplexe Aufgaben, da vermehrt optische und akustische Ablenkungen auftreten<sup>69</sup>.</p> <p><b>Als Ressource:</b></p> <p>Offene Bürostrukturen eignen sich tendenziell für einfachere Arbeitstätigkeiten sowie für Aufgaben, die in höherem Mass den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit erfordern<sup>70</sup>.</p> <p>Ein Angebot verschiedenartiger Arbeitsplätze bietet Möglichkeiten zur Wahl und erhöht damit die Kontrolle über die Büroraumumgebung<sup>71</sup>, was sich wiederum positiv auf das Wohlbefinden auswirkt.</p> | <p> <b>Mögliche Synergien</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informelle Kommunikation und Informationsaustausch werden durch offene Bürostrukturen begünstigt.</li></ul>   |

<sup>68</sup> Windlinger, 2012

<sup>69</sup> Block & Stokes, 1989; Maher & von Hippel, 2005

<sup>70</sup> Block & Stokes, 1989; Maher & von Hippel, 2005

<sup>71</sup> Appel-Meulenbroek et al. 2011; Windlinger et al., 2013



### **Handlungsempfehlungen**

- In der Planungsphase sollte die Passung zwischen räumlicher Organisation/Layout und der Art und Komplexität der Arbeitstätigkeiten gewährleistet werden.
- In der bisherigen Forschung konnten Effekte auf der Ebene der Betroffenen nicht auf objektive Masse (z.B. m<sup>2</sup> je Raum, Anzahl Personen im Raum) zurückgeführt werden. Deshalb empfehlen wir, die Wahrnehmungen und Bewertungen bei den Nutzenden mittels Befragungen zu erheben.



### **Voraussetzungen**

- Das Gebäude muss hinsichtlich seiner Restriktionen überhaupt eine Diskussion über verschiedene räumliche Organisationsformen zulassen. Diese sind vorgängig vom Planer abzuklären.

### Beschreibung/Facetten

Regenerationsräume sind Räume mit Sitz- oder Liegemöglichkeiten, die die Bedürfnisse nach Sicherheit und Privatheit unterstützen und dadurch Entspannung zulassen. Die einzelnen Sitz-, Liege- oder Bewegungsmöglichkeiten sollten in jedem Fall visuell und akustisch von anderen Aktivitäten abgetrennt werden können (durch Türen, Vorhänge et.). Regenerationsräume unterstützen die aktive und/oder passive Erholung, indem sie zielgerichtete Aktivitäten zum Belastungswechsel unterstützen (aktive Erholung: Bewegungspausen, soziale Pausen) oder Belastungen verringern (passive Erholung: Ruhepausen, Schlafpausen).

### Wirkungen

#### Als Ressource:

Kurze Schlafpausen nach dem Mittag reduzieren die Nachmittagsmüdigkeit und haben positive Wirkungen auf Leistung und Aufmerksamkeit. Häufige Kurzpausen reduzieren die Ermüdung (besser als wenige längere Pausen).

### Mögliche Zielkonflikte

- Eingesetzt als Mittel um Personen länger im Büro zu halten und Überstunden zu ermöglichen können solche Räume kontraproduktiv auf die Gesundheit wirken.

### Mögliche Synergien

- Werden Aktivitätsangebote wie z.B. Tischfußball oder andere im Team zu nutzende Elemente in einem separaten Raum (Lärm) eingeführt, kann dies **soziale Beziehungen** stärken.

### Handlungsempfehlungen

- Idealerweise können – bei entsprechend vorhandenem Platz - verschiedenartige Pausenzonen und –räume bereit gestellt werden, welche unterschiedliche Regenerationsbedürfnisse unterstützen, wie z.B. Nahrungsaufnahme, informeller und privater Austausch mit Kollegen, Sport oder Bewegung (allein oder in der Gruppe), kurze Schlafpausen (Power-nap), Entspannung oder sozialer Rückzug.
- Regenerations- und Ruheräume sollten abseits von Arbeitsflächen positioniert werden, um optische und akustische Ablenkungen zu vermeiden und auch, um einen physischen Abstand zum Arbeitsplatz zu schaffen.
- Ruheräume sind gemessen an dem Effekt, den sie auf die Mitarbeitenden haben können, eines der Elemente, welches in der Praxis am deutlichsten unterschätzt wird. Es liegt ein immenses Potenzial für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden darin, Ruheräume einzurichten, welche das individuelle Sicherheits- und Privatheitsbedürfnis für die Erholung gewährleisten und dadurch Tiefenentspannung oder Schlafen unterstützen.
- Das Vorleben und die Unterstützung durch die Vorgesetzten sind unabdingbar, um die Akzeptanz der Ruheräume herzustellen. In Unternehmenskulturen, in denen das Ausruhen noch nicht unterstützt wird, macht es Sinn, diese Räume im Gebäude so zu positionieren, dass man nicht von allen Kollegen gesehen wird, wenn man diese betritt.
- Räume für Ruhepausen sind akustisch und optisch abzuschirmen. Darüber hinaus ist es wichtig, nicht nur den Raum sondern auch die einzelnen Liegen im Raum voneinander abzuschirmen. Eine Ausstattung mit Kopfhörern, durch die Entspannungsmusik gehört werden kann, sorgt zusätzlich noch für akustische Abschirmung.
- Des Weiteren sind eine beruhigende Lichtatmosphäre wichtig und eine angenehme Olfaktorik, ggf. durch individuell zu regulierende Raumdüfte (z.B. Raumsprays, Aromastreams).
- Pausenräume mit Verpflegungsfunktionen wie espressobars und Teeküchen sollten so gestaltet werden, dass sie einsehbar sind, um die informelle Kommunikation zu unterstützen.
- Räume mit Möglichkeiten zu Teamspielen (Kicker, Billardtisch etc.) können soziale Beziehungen fördern, sollten aber akustisch von den Arbeitsplätzen und Regenerationsräumen abgeschirmt sein.



- Es sollten Spielregeln für bestimmte Räume definiert werden (z.B. in der Cafeteria sind berufliche Gespräche nicht erwünscht).

#### **Voraussetzungen**

- Pausen und Erholung müssen organisationskulturell gewünscht und gefördert werden, indem die Nutzung durch Vorgesetzte empfohlen wird bzw. Führungskräfte die Angebote idealerweise selber nutzen. Im Hinblick auf die sehr knapp bemessene Zeit, welche Führungskräften und Mitarbeitenden heute zur Verfügung steht, ist dies eine Empfehlung die manchmal nicht leicht umzusetzen ist. Die Effekte von Power-naps und Ruhepausen sind jedoch derart gut belegt, dass die Bereitstellung einer entsprechenden Räumlichkeit aus gesundheitsförderlicher Sicht sehr empfehlenswert ist.

### Beschreibung/Facetten

Die Arbeits- und Ablageflächen bezeichnen die verfügbare Tischfläche, den Stauraum bzw. Rollcontainer für einen Standardarbeitsplatz.

### Wirkungen

#### Als Ressource:

Die Zufriedenheit mit der wahrgenommenen Arbeitsplatzgrösse hat einen positiven Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit mit der Büroraumumgebung<sup>72</sup>.

### Mögliche Zielkonflikte

- Die Arbeits- und Ablagefläche kann einen hohen Einfluss auf die Flächeneffizienz haben.
- Werden die Arbeitsplätze sehr gross gestaltet (z.B. Ecktische o.ä.), kann entsprechend Fläche für andere Unterstützungsflächen fehlen.

### Mögliche Synergien

- Die Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzgrösse kann sich positiv auf die wahrgenommene Arbeitsplatzqualität auswirken.
- Eine angemessene Arbeitsplatzgrösse könnte von den Nutzenden als Symbol für Wertschätzung aufgefasst werden.

### Handlungsempfehlungen

- Die Arbeitsplatzgrösse sollte auf funktionale Anforderungen abgestimmt werden, insbesondere bei Tätigkeiten, die besondere Arbeits- oder Hilfsmittel benötigen (z.B. Pläne). Zusätzlich zu den Flächen an den Standardarbeitsplätzen können für solche Fälle auch unter mehreren Nutzern geteilte Zusatzflächen bereitgestellt werden.
- Das Aufstellen von verschiedenen möglichen Arbeitsplatzvarianten (auch Mock-up genannt) in der Planungsphase ermöglicht es, in einer frühen Phase Feedback von den zukünftigen Nutzenden (oder Nutzervertretenden<sup>73</sup> zu erhalten). Die Trennung zwischen funktionalem Bedarf der Nutzenden und persönlicher Präferenz ist für die Entscheidungsfindung ggf. wichtig.
- In der bisherigen Forschung konnten positive Wirkungen auf die Zufriedenheit der Betroffenen nicht auf objektive Masse (z.B. m<sup>2</sup>) zurückgeführt werden<sup>74</sup>. Deshalb empfehlen wir, die Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzgrösse bei den Nutzenden mittels Befragungen zu erheben.
- Bei geringer physischer Ablagefläche pro Person muss eine effektive IKT-Infrastruktur für die digitale Ablage von Daten gewährleistet sein.

### Voraussetzungen

- Änderungen am Arbeitsplatzmobilier müssen in der Planung oder Implementierungsphase möglich sein.

<sup>72</sup> Charles & Veitch, 2002; Frontczak et al., 2012; Veitch et al., 2003

<sup>73</sup> Nutzervertretende sind ausgewählte Mitarbeitende, welche die Meinungen und Bedarfe der Mitarbeitenden repräsentieren und vertreten. Sie werden in Veränderungsprojekten eingesetzt, um eine Schnittstelle zwischen dem Projektteam und den Nutzenden zu schaffen. So können die Mitarbeitenden in den Prozess eingebunden und Informationen weitergegeben werden.

<sup>74</sup> Frontczak et al., 2012; Windlinger, 2012

### Beschreibung/Facetten

Dieser Faktor beschreibt, wie die Nutzenden ihren unmittelbaren Arbeitsplatz bestehend aus Schreibtisch, Bürostuhl und ggf. Ablage am Schreibtisch hinsichtlich der wahrgenommenen Qualität bewerten. Die Qualität bemisst sich in den beiden folgenden Aspekten:

Ästhetische (sensorische Erfahrung) und funktionale (Eignung für die Arbeitsaufgaben) Qualität des unmittelbaren (individuellen) physischen Arbeitsplatzes.

Dieser Faktor bezieht sich in Abgrenzung auf die unter 2.1.1 beschriebenen übergeordneten Faktoren Ästhetik und Funktionalität nicht auf den Gesamteindruck des gesamten Büroraumkonzeptes, sondern nur auf die Komponenten unmittelbar um den individuellen Arbeitsplatz inkl. Bürostuhl und einer arbeitsplatzbezogenen Ablage.

### Wirkungen

#### Als Ressource:

Die wahrgenommene Qualität des unmittelbaren (individuellen) Arbeitsplatzes hat eine positive Wirkung auf Arbeitsleistung, Gesundheit und Zufriedenheit.<sup>75</sup>

### Mögliche Zielkonflikte

#### Mögliche Synergien

- Ein qualitativ hochwertiger Arbeitsplatz symbolisiert Wertschätzung.

### Handlungsempfehlungen

- Die Investition in eine hochwertige Einrichtung des Arbeitsplatzes ist angesichts seiner Bedeutung für die Leistung, Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu empfehlen. Da sich die Hochwertigkeit zum einen an der Funktionalität bemisst, ist ein detailliertes Verständnis der Prozesse und Tätigkeiten der Nutzenden Voraussetzung, um das passende Mobiliar auszuwählen. Idealerweise werden die künftigen Nutzenden an der Auswahl und Evaluation beteiligt oder aber deren Bedarfe im Vorfeld abgeholt. Die Qualität bemisst sich zum anderen an ästhetischen Aspekten. Hier wäre zum einen die Präferenz der Nutzenden relevant, da sich der Arbeitsplatz aber auch in das Gesamtkonzept fügen muss, um die übergeordnete Ästhetik zu erfüllen, ist ebenso die Expertise des Büroraumplaners gefragt. Ein Kompromiss wäre, wenn der Büroraumplaner eine Vorauswahl von möglichem Arbeitsplatzmobiliar trifft und die Nutzenden dann bei der Auswahl aus Varianten beteiligt werden.
- Es sollte darauf geachtet werden, dass die Schnittstelle Mensch-Stuhl-Pult im Sinne einer sehr guten Ergonomie auf den Stand der Technik und aktueller ergonomischer Anforderungen gebracht wird. Für Pulte bedeutet dies, dass mindestens eine Höheneinstellung, idealerweise eine Verstellbarkeit als Steh-/Sitzpulte realisiert wird.

### Voraussetzungen

- Es muss das Bewusstsein vorhanden sein, dass Ausgaben für einen hochwertigen Arbeitsplatz als Investition zu verstehen sind und entsprechendes Budget zur Verfügung gestellt werden.

<sup>75</sup> O'Neill, 1994; Windlinger, 2012; Windlinger et al., 2013

### Beschreibung/Facetten

Dieser Einflussfaktor umfasst den Einsatz von Farbe in der Gestaltung von Büroräumen. Der Einflussfaktor umfasst sowohl farbige Wände, Decken, Möbel, Teppiche, Lampen und deren Licht oder andere Einrichtungs- und Dekorationselemente im Büroraum.

### Wirkungen

#### Als Ressource:

Moderat bunte Büroraumumgebungen unterstützen positive Emotionen und Arbeitsleistung<sup>76</sup>.

Spezifische Wirkungen zu einzelnen Farben (orange wirkt belebend etc.) konnten nicht belegt werden.

### Mögliche Zielkonflikte

- Vorgaben des Architekten eines Gebäudes limitieren manchmal den Einsatz von Farben im Büroraum. Vorgaben aus dem Corporate Design können die Möglichkeit eines Unternehmens mit Farben zu arbeiten limitieren.

### Mögliche Synergien

- Pflanzen und natürliche Elemente, sowie Licht und Beleuchtung können Farbe in die Büroraumumgebung bringen.
- Im Sinne eines workplace branding können Farben auch die Symbolik eines Büros unterstützen.
- Weiterhin können Farben auch zur Markierung eines Gruppen-Territoriums (vgl. Einflussfaktor Territorialität) verwendet werden.

### Handlungsempfehlungen

- Eine moderat bunte Gestaltung der Büroraumumgebungen anhand eines Farbkonzepts ist zu empfehlen, um eine stimmige Gestaltung zu erreichen. Stark gesättigte Farben sind eher zu vermeiden.
- Farbkonzepte eines Designers können vorsehen, dass die Betroffenen bei der Auswahl der Farben beteiligt werden. Sei es indem sie verschiedene Farbkonzepte zur Auswahl vorgelegt bekommen oder indem sie an definierten Stellen des Büroraums bestimmte Farben selbst wählen dürfen (z.B. Auswahl der Farbe des Sofas aus verschiedenen Möglichkeiten, jedes Team darf eine Wand selbst gestalten).
- Der Einsatz von farbigem Licht an dafür geeigneten Stellen kann dafür sorgen, dass die Farbe eines Raumes je nach Nutzerpräferenz geändert werden kann (z.B. in einem Ruheraum, in einem Projektraum oder Sitzungszimmer).

### Voraussetzungen

- Die Vorgaben des Corporate Design müssen den Einsatz von Farben im Büroraum zulassen.

<sup>76</sup> Küller et al., 2006; Küller et al., 2009

 **Beschreibung/Facetten**

Unter diesem Einflussfaktor wird der Einsatz von Pflanzen und natürlichen Elementen und Materialien in der Büro-Innenraumgestaltung gefasst.

 **Wirkungen****Als Ressource:**

Verschiedene Studien haben den positiven Einfluss von Pflanzen auf das Wohlbefinden, Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation nachgewiesen.<sup>77</sup> Pflanzen in Innenräumen tragen zu Stressreduktion bei.<sup>78</sup>

Die Aussicht ins Freie hat einen besonders eindeutigen Effekt auf Zufriedenheit und Wohlbefinden<sup>79</sup>. Aber auch Bilder und Poster mit Naturmotiven haben positive Wirkungen.<sup>80</sup> Andere natürliche Elemente wurden noch wenig untersucht, weswegen keine breit gestützte wissenschaftliche Evidenz besteht, aber erste Studien geben Hinweise auf eine positive Wirkung.

 **Mögliche Zielkonflikte**

- Beim Einsatz von Pflanzen und anderen natürlichen Elementen ist auf hygienische Aspekte und mögliche Allergien der Nutzenden zu achten.
- Bei der Planung der Pflanzenwelt ist auf die Bewirtschaftung (Aufwand, Kosten, etc.) zu achten.

 **Mögliche Synergien**

- Pflanzen können die **Ästhetik** eines Büroraums unterstützen.

 **Handlungsempfehlungen**

- In Passung zum Gestaltungskonzept empfiehlt es sich, eine gezielte Auswahl von geeigneten Pflanzen vorzunehmen und deren Pflege in der Bewirtschaftungsphase so zu gewährleisten, dass auch die Hygiene sichergestellt ist. Es können bestimmte Arbeitszonen mit Pflanzen angelegt werden oder ganze Indoor-Gärten, welche die Möglichkeit für Erholung in den Pausen oder das Arbeiten in einem deutlich unterschiedlichem Ambiente ermöglichen.
- Neben dem Einsatz von Pflanzen können eine Vielzahl von anderen natürlichen Elementen Einsatz finden, wie z.B. Holz, Stein, Wasser (z.B. Brunnen, Aquarien oder künstliche Wasserläufe), Feuer (Indoor Feuerstelle oder simuliertes Feuer auf einem Bildschirm), Einsatz organischer Formen oder Naturmotiven auf Bildern/Postern. Auch der Einsatz von Geräuschen und Klängen aus der Natur wäre in bestimmten Räumen (z.B. Ruheraum, Pausenbereiche, Think Tanks, Korridore etc.) denkbar. Idealerweise sollten sie vom Nutzenden aber an- und abschaltbar sein.
- Da die Aussicht ins Freie und Sicht auf Natur, sowie das Tageslicht eine besonders grosse Rolle spielen, sollte auch die entsprechende Positionierung von Plätzen, an denen die Nutzenden lange Zeit sitzen, berücksichtigt werden. Arbeitsplätze sollten (gegenüber Meetingräumen, Kaffeelounges oder anderen Unterstützungsflächen) vorrangig einen Platz an der Fassade bekommen.
- Bei der Standortwahl eines Unternehmens sollten auch die Nähe zu Parks, Wäldern und Seen als Ressource in die Entscheidung mit einfließen.
- Es empfiehlt sich auch, Aussenräume auf dem Unternehmensareal naturnah und mit hoher Aufenthaltsqualität zu gestalten.

 **Voraussetzungen**

- Die Pflege und Belichtung der Pflanzen muss sicher gestellt sein.

<sup>77</sup> Nieuwenhuis et al., 2014






<sup>78</sup> Bringslimark et al., 2009

<sup>79</sup> Kaplan, 1993; Leather et al., 1998; Windlinger et al., 2013; Yildirim et al., 2007

<sup>80</sup> de Kort et al., 2006; Kweon et al., 2008

### 2.1.3 Innenraumumgebung

Die wichtigsten Faktoren der Innenraumumgebung sind Akustik, Luftqualität und Innenraumklima, Licht und Beleuchtung sowie die Möglichkeit, auf diese Faktoren Einfluss nehmen zu können bzw. über die eigene Büroraumumgebung Kontrolle auszuüben.

| Einflussfaktor B10  | Akustik   |
|---|---|
| <p> <b>Beschreibung/Facetten</b></p> <p>Unter Akustik wird die Geräuschkulisse bestehend aus sprachlichen (Gespräche, Telefongespräche) und nicht-sprachlichen (Geräte, Ventilation, Aussengeräusche) Reizen in der Büroraumumgebung gefasst. Sprachverständlichkeit ist in der Büroakustik die wichtigere Grösse als die Lautstärke, da sprachliche Reize zu Störungen, Ablenkungen und Unterbrechungen führen und der Geräuschpegel in Büros selten eine Höhe erreicht, wo körperliche Systeme betroffen werden. Zusätzlich sollte die Halligkeit der Büroräume beachtet werden, da „hallige“ Räume zu zusätzlichen Höranstrengungen führen, so dass weniger Ressourcen für die Informationsverarbeitung zur Verfügung stehen. In der Regel ist die Akustik die wichtigste Belästigungsquelle in Büros und verdient daher besondere Aufmerksamkeit.</p>  |   |
| <p> <b>Wirkungen</b></p> <p><b>Als Stressor:</b><br/>Informationshaltige (sprachliche) Reize ziehen die Aufmerksamkeit auf sich und sind somit störend und ablenkend.<br/>Hallige Räume führen zu zusätzlichen Höranstrengungen, die Energie kosten.<br/>Lärmbedingte Ablenkungen sind oftmals eine der Hauptursachen für Unzufriedenheit mit der Büroraumumgebung<sup>81</sup>.</p> <p><b>Als Ressource:</b> Bestimmte Geräuschkulissen, z.B. natürliche Geräusche, können eine erholsame Wirkungen haben<sup>82</sup></p>  | <p> <b>Mögliche Zielkonflikte</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Förderung von Kommunikation und informellem Austausch kann den Geräuschpegel in der Büroraumumgebung erhöhen.</li></ul> <p> <b>Mögliche Synergien</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Störungen und Ablenkungen stehen in einem engen Zusammenhang mit der Akustik.</li></ul> |
| <p> <b>Handlungsempfehlungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Da die Akustik ein sehr komplexes Thema ist, ist der Einbezug von Akustikplanern - zusätzlich zu den Büroraumplanern - zu empfehlen. Dies sollte möglichst zu einem frühen Zeitpunkt der Planung erfolgen, denn im Nachhinein eingebrachte Akustikmassnahmen sind oft teuer und manchmal weniger effektiv.</li><li>• In offenen Bürostrukturen ist es wichtig, in Abhängigkeit der Tätigkeiten der Nutzenden zu bestimmen, ob die Arbeitsplätze eher kommunikativ sein sollen (und man sich für hochkonzentrierte und konzentrierte Tätigkeiten in Unterstützungsflächen zurückzieht), oder leise (und man sich eher für Gespräche und Telefonate in Unterstützungsflächen zurück zieht) oder ob ein Weg in der Mitte für alle am besten funktioniert. Je nach gewähltem Konzept ist die Bereitstellung von Rückzugsmöglichkeiten (Think Tanks, Silent Areas) oder Gesprächszonen (Think Tanks, Meetingräume, Kommunikationszonen) zu planen, um Ablenkungen zu vermeiden und um vertrauliche/persönliche/private Gespräche zu ermöglichen.</li><li>• Es bietet sich an, die Funktion der Zone (laut oder leise) in der Gestaltung sichtbar zu machen, z.B. gedämpftes Licht und dunklere Farben in leisen Zonen und mit entsprechenden Verhaltensregeln oder Icons versehen.</li></ul> |   |

<sup>81</sup> Kim & De Dear, 2012

<sup>82</sup> Payne, 2013

- Unabhängig von dem Büroraumtyp hilft es Spielregeln (Verhaltensregeln) zu vereinbaren, wenn mehr als eine Person in einem Raum arbeitet, um zu klären wie man mit Telefonaten, ad hoc Gesprächen und Meetings im Arbeitsraum umgehen möchte.
- Um Störungen durch Gespräche zu reduzieren sollten zwischen den Pulten Akustikpaneele eingeplant werden, die der Absorption des Direktschalls dienen und die Sprachverständlichkeit reduzieren können. Auch mit dem Aufhängen akustisch wirksamer Vorhänge, Deckenpaneelen kann die Raumakustik beeinflusst werden.
- Es empfiehlt sich die Planung einer „trockenen“ Büroraumakustik durch geringe Nachhallzeiten (um 0.5 Sekunden).
- Es können natürliche Geräusche eingebracht werden, z.B. in Ruheräumen, um die Erholung zu unterstützen.
- In Abhängigkeit von der Raumgröße, der Belegungsdichte und der Ausstattung kann ein sog. Soundmasking, auch als „Rosa Rauschen“ oder „White Noise“ bezeichnet, für eine signifikante Reduzierung des Lärmpegels um bis zu 30 bis 50 % sorgen.
- Geräte wie Kopierer und Drucker gehören in akustisch abgeschirmte „Document Center“ oder eigene Räume.

#### **Voraussetzungen**

- Akustik kann am meisten im Zuge von Neu- oder Umbauten beeinflusst werden. Nach Fertigstellung des Gewerkes Bau, sind die Einflussnahmemöglichkeiten durch nachträglich eingebrachte Massnahmen nicht mehr so hoch.

 **Beschreibung/Facetten**

Innenraumluftqualität bezieht sich auf Frische und Reinheit der Atemluft und darauf, wie angenehm die Nutzenden sie beurteilen.

Das Innenraumklima setzt sich aus Lufttemperatur, Strahlungstemperatur, relativer Luftfeuchte und Luftbewegung zusammen.

 **Wirkungen****Als Stressor:**

Subjektiv negative Beurteilungen von Luftqualität und Klima führen zu geringerer Zufriedenheit mit der Büroräumumgebung. Subjektiv negative Beurteilung der Möglichkeit auf Luftqualität und Klima Einfluss ausüben zu können führt zu reduzierter Zufriedenheit und psychosomatischen Symptomen<sup>83</sup>.

Schlechte Luftqualität verringert die Leistung um bis zu 10 %<sup>84</sup>.

Hohe CO2 Werte haben einen Einfluss auf Müdigkeit und Entscheidungsfindung<sup>85</sup>.

Bei zu tiefen Raumtemperaturen verringert sich die Leistung um 4 %. Bei zu hohen Raumtemperaturen verringert sich die Leistung um 6 %.<sup>86</sup>

**Als Ressource:**

Eine verbesserte Belüftung (insbesondere die individuelle Kontrolle über die Lüftung) führt zur Erhöhung der Produktivität um bis zu 11%<sup>87</sup>.

 **Mögliche Zielkonflikte**

- Vorgaben aus Gründen energetischer Nachhaltigkeit, welche eine hohe Automatisierung des Gebäudes vorsehen, stehen dem Wunsch des Nutzenden nach Kontrolle der Frischluft und Temperatur entgegen.

 **Mögliche Synergien** **Handlungsempfehlungen**

- In einem Mehrpersonenbüro wird eine Individualisierung der Einflussnahme auf Luftqualität und Klima am einzelnen Arbeitsplatz nur in sehr wenigen Fällen möglich sein. Es wird deshalb meist einfacher sein, Einflussnahme über das Verhalten zu ermöglichen, indem den Mitarbeitenden verschiedene Zonen in non-territorialen Büroraumkonzepten zur Verfügung gestellt werden, die ggf. unterschiedlich temperiert sind.
- Öffenbare Fenster ermöglichen es die Nutzende Kontrolle über die Frischluftzufuhr auszuüben.
- Generell sollte eine hohe Frischluftzufuhr gewährleistet werden. Dabei spielt die Wahl eines angemessenen und passenden Belüftungssystems resp. Klimaanlage eine wichtige Rolle.
- Es empfiehlt sich, den Nutzenden Zugang zu Aussenräumen zu gewährleisten.
- Um Temperatur, Luftfeuchtigkeit und auch Licht zu überwachen können drahtlose Sensor-Technologien eingesetzt werden. Diese können sowohl in die Gebäudestruktur und in das

<sup>83</sup> Marmot et al., 2006; Wyon & Sandberg, 1996

<sup>84</sup> Andersson et al., 2006

<sup>85</sup> Bakó-Biró et al., 2012

<sup>86</sup> Lan et al., 2011

<sup>87</sup> siehe für einen Überblick Loftness et al., 2003



Equipment integriert werden als auch mit neueren Technologien in die Kleidung und direkt an Personen angebracht werden („wearable technology“).

- Es könnte hilfreich sein, Empfehlungen für eine dem Raumklima angepassten Bekleidung zu geben.
- Zur Erreichung von thermischem Komfort sollten auch die geographische Klimazone und die Differenz zwischen Tages- und Nachttemperatur berücksichtigt werden.
- Schliesslich sollte bei den Nutzenden ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, wie sich ihr Verhalten auf die klimatischen Bedingungen auswirkt.



#### **Voraussetzungen**

- Luftqualität und Klima werden vor allem im Zuge von Neubauten oder bei Veränderung der technologischen Ausrüstungen (Klimaanlage, Klimadecken o.ä.) beeinflusst werden. In Bestandsimmobilien sind die Möglichkeiten oft begrenzt.
- Neubauten, welche ein Nachhaltigkeitszertifikat erhalten sollen, haben oft starke Vorgaben im Hinblick auf Lüftung (z.B: oft keine öffnenbaren Fenster) und Klima (z.B. oft vollautomatisch).

### Beschreibung/Facetten

Düfte können Emotionen wecken und Stimmungen beeinflussen. Der Geruchssinn spielte bisher eher eine untergeordnete Rolle, könnte aber in Zeiten der akustischen und visuellen Überreizung an Bedeutung gewinnen.<sup>88</sup> Für das Wohlbefinden ist die Unterscheidung von angenehmen und unangenehme Düfte am wichtigsten. Da Düfte im Marketing weit verbreitet und erfolgreich eingesetzt werden, um die Stimmung und das Kaufverhalten zu beeinflussen sollte ihr Potenzial als Ressource im Büroraum nicht unterschätzt werden.<sup>89</sup>

### Wirkungen

Es gibt insgesamt noch wenig belastbare Befunde zur Wirkung von Düften auf das Wohlbefinden im Büroraum.

#### Als Stressor:

Unangenehme Gerüche erzeugen eher schlechte Stimmung und wirken als Belastung.<sup>90</sup>

#### Als Ressource:

Angenehme Gerüche wirken sich positiv auf die Stimmung und das Wohlbefinden aus.<sup>91</sup>

### Mögliche Zielkonflikte

- Assoziationen mit Düften können von Person zu Person unterschiedlich sein, was für den einen angenehm ist, kann für den anderen unangenehm sein.
- Es gibt Personen, die auf bestimmte Düfte bzw. Essenzen allergisch reagieren.

### Mögliche Synergien

- Unterstützung der Funktion eines bestimmten Raums/einer Zone mit einem entsprechenden Duft.

### Handlungsempfehlungen

- Eine Luftqualität frei von Geruchsbelästigungen und Schadstoffen kann zum einen durch eine entsprechende - auch ökologische – Materialwahl unterstützt werden (z.B. Einsatz natürlicher Ausbaumaterialien; Verzicht auf ausdünstende Teppichböden oder den Einsatz von flüchtigen Lösungsmitteln oder Silikonen im Innenausbau).
- Auch in der Nutzung und im Verhalten der Nutzenden selbst ist einiges zu berücksichtigen, was für Geruchsbelästigungen sorgen bzw. diese vermeiden helfen kann. So gehören keine verschwitzten Sport- oder Velobekleidungen in die Sporttasche unter das Pult. Der Verzehr von warmen Speisen am Arbeitsplatz sollte vermieden werden. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, bei entsprechenden Flächenverhältnissen eigene Räumlichkeiten getrennt von allgemeinen Aufenthalts- oder Pausenzonen und erst recht von Arbeitsplatzzonen dafür zur Verfügung zu stellen und entsprechende Spielregeln zur Verpflegung zu erstellen.
- Es gibt Düfte, die im Allgemeinen eher als angenehm und als unangenehm empfunden werden. Es kann jedoch sehr individuell sein, welche Düfte mit bestimmten Assoziationen verbunden werden. Entsprechend sollte der Einsatz von Düften in einem Raum, den mehrere Personen über längere Zeit nutzen, unbedingt mit regelmässigen Zufriedenheitsanalysen überprüft werden.
- Denkbar ist es aber Räume, die nur kurze Zeit genutzt werden, mit bestimmten Düften auszustatten, welche die Funktion des Raums unterstreichen (z.B. Ruheräume mit entspannenden Düften oder Kreativräume mit anregenden Düften).
- Abgeleitet aus dem menschlichen Bestreben Kontrolle auszuüben könnte man auch mit Duftspendern arbeiten, die auf Knopfdruck eine geringe Dosis von Geruch versprühen, sodass man entscheiden kann, ob man (und ggf. welchen) Duft wünscht.

<sup>88</sup> Hatt, 2006

<sup>89</sup> Girard et al., 2013

<sup>90</sup> Rétiveau & Milliken, 2004; Schiffman et al., 1995

<sup>91</sup> Rétiveau & Milliken, 2004; Schiffman et al., 1995

- In jedem Fall sollten die Ursache unangenehmer Gerüche in einem Bürogebäude schnellstmöglich gefunden und behoben werden, um Belastungen durch diese zu vermeiden.



#### **Voraussetzungen**

- Es braucht Offenheit und die Bereitschaft, Düfte im Unternehmen ernsthaft zu testen und deren Wirkung auf die Betroffenen zu erheben.

### Beschreibung/Facetten

Die Beleuchtungssituation entsteht durch einfallendes Tageslicht und künstliche Beleuchtung. Das Tageslicht ist für den Nutzenden als das wertvollere Licht zu betrachten. Dieses sollte möglichst effizient und gleichmässig in den Raum einfallen. Tageslichtöffnungen (Fenster), Layout und Tageslichtinstallationen können dies unterstützen. Das künstliche Licht wird von Lichtquellen (Lampen) erzeugt und wird von Leuchten im Raum verteilt. Der Typ der Leuchten bestimmt die Verteilung, den Charakter und die Effizienz des Lichts. Die Lichtverhältnisse werden durch folgende Parameter beschrieben: Beleuchtungsstärke, Lichtfarbe, Lichtrichtung und Blendung. Durch das einfallende oder erzeugte Licht entstehen Reflexionen, Schatten und Kontraste, welche auch von den Materialien und Farben im Raum beeinflusst werden.

Für die psychische Gesundheit haben sich Kontrolle und Tageslicht als besonders wichtig erwiesen. Kontrolle über Licht und Beleuchtung im Büro ist besonders wichtig, weil die Unterschiede in den Präferenzen so gross sind, dass mit fixen Beleuchtungsverhältnissen nur etwa die Hälfte der Nutzer zufriedengestellt werden kann<sup>92</sup>.

### Wirkungen

#### Als Stressor:

Blendung, Reflexion und starke Kontraste reduzieren den visuellen Komfort und die Aufgabenleistung.

Der fehlende Zugang zu einem Fenster wurde als grösster Risikofaktor für Unzufriedenheit mit der Lichtsituation identifiziert<sup>93</sup>.

Die Qualität der Lichtsituation und der Aussicht ins Freie erklären zusammen rund 6.5 % der Variation von Krankheitstagen von Büroangestellten<sup>94</sup>.

#### Als Ressource:

Insbesondere das Spektrum, der Farbverlauf und die Intensität des Tageslichts unterstützen den Biorhythmus. So hat das Tageslicht eine positive Wirkung auf Zufriedenheit und Wohlbefinden der Nutzenden<sup>95</sup>.

Die Möglichkeit, auf die eigene Lichtsituation Einfluss nehmen zu können, hat einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit<sup>96</sup>.

### Mögliche Zielkonflikte

- Vorgaben aus Gründen energetischer Nachhaltigkeit, welche eine hohe Automatisierung des Gebäudes vorsehen, können dem Wunsch des Nutzenden nach Kontrolle des Sonnenschutzes entgegenstehen.

### Mögliche Synergien

- Tageslichtöffnungen ermöglichen oft auch Ausblick auf natürliche Materialien.
- Einzelne dekorative Leuchten unterstützen die Ästhetik und Qualität der Büroraumumgebung.
- Durch verschiedene Beleuchtungssituationen können verschiedene Funktionen der unterschiedlichen Nutzungsbereiche angezeigt werden.

### Handlungsempfehlungen

- Es sollte möglichst viel Tageslicht genutzt und die Arbeitsplätze dementsprechend ausgerichtet werden. Eventuell sind zusätzlich Sonnenschutz und optische Materialien zur optimierten Tageslichtnutzung einzusetzen. Berücksichtigt werden muss, dass abhängig von der Jahreszeit und der Klimazone, Schwankungen des Tageslichts auftreten können.

<sup>92</sup> Veitch, 2005

<sup>93</sup> Newsham et al., 2008

<sup>94</sup> Elzeyadi, 2011

<sup>95</sup> Leather, et al., 1998; Newsham et al., 2009; Veitch et al., 2007

<sup>96</sup> Newsham et al., 2004

- Die individuelle Kontrolle kann z.B. ermöglicht werden durch eine Kombination von verschiedenen Lichtquellen wie Tageslicht vom Nutzenden kontrollierbar durch Blendschutz/Storen/Vorhänge o.Ä., Grundbeleuchtung (Raum allgemein) und individueller Arbeitsplatz-Beleuchtung (z.B. Tischleuchten je Arbeitsplatz). Bei modernen Lichtsystemen, welche mit dem IT Netzwerk und anderen Gebäudesystemen (z.B. Heizung und Belüftung) verbunden sind, kann es dem Nutzer sogar ermöglicht werden, das Licht mit seinem Smart Phone zu kontrollieren oder die Temperatur in Sitzungszimmern zu regulieren.
- Bei der Wahl von Leuchten und Lampen sollten die Raumeigenschaften und Tätigkeiten einbezogen werden.
- Es empfiehlt sich eine möglichst Tageslicht-ähnliche Lampen einzusetzen (Spektrale Eigenschaften).
- Da es sich bei der Beleuchtungsplanung um ein komplexes Thema handelt, sollten Fachleute und Lichtplaner einbezogen werden.






#### **Voraussetzungen**

- Das Tageslicht kann vor allem im Zuge von Neubauten oder bei tiefgreifenden Umbauten beeinflusst werden. In Bestandsimmobilien sind die Möglichkeiten oft begrenzt.

## 2.1.4 Sozial-räumliche Umgebung

Die sozial-räumliche Umgebung bezieht sich auf die Tatsache, dass Büros von mehreren Personen genutzt werden und ihre Positionen im Raum zueinander eine soziale Bedeutung haben. Diese Phänomene werden als Privatheitsregulation (Privacy), Beengtheitserleben (Crowding), Territorialität und Unterbrechungen und Störungen beschrieben. Dabei bezeichnen Privacy und Crowding wie Personen das Miteinander im Raum erleben. Unterbrechungen und Störungen beschreiben typische Einflüsse von Anderen auf das Verhalten.

| Einflussfaktor B14   | Privatheitsregulation ( <i>Privacy</i> )  |
|--|---|
| <p> <b>Beschreibung/Facetten</b></p> <p>Der Wunsch nach Privatheitsregulation (Privacy) ist das Bestreben von Individuen, selbst über Art und Häufigkeit von sozialen Interaktionen bestimmen zu können und die Möglichkeit zu besitzen, sich zurückzuziehen. Dies beinhaltet die Zugangskontrolle zum Selbst oder die Kontrolle über Informationen, die über visuelle und akustische Kanäle gesteuert wird (beispielsweise die Kontrolle darüber, was Arbeitskollegen von eigenen Telefongesprächen mithören können, oder ob sie auf den eigenen Arbeitsplatz oder Bildschirm schauen können). Das Konzept Privacy betont dabei die Möglichkeit, die soziale Interaktion zu kontrollieren und weniger die Abschirmung an sich. Das erforderliche Ausmass an Privacy ist von den Arbeitsaktivitäten abhängig. Z.B. erfordern konzentrierte individuelle Arbeit in Kombination mit Teamarbeit oder vertraulichen Gesprächen ein höheres Ausmass an Privacy als Arbeitstätigkeiten, die primär im Team stattfinden.</p> |   |
| <p> <b>Wirkungen</b></p> <p>Privacy kann in Abhängigkeit des Ausmasses als Stressor oder Ressource wirken:</p> <p><b>Als Stressor:</b></p> <p>Das Fehlen von Privacy führt zu Stresserleben, da nicht im gewünschten Ausmass Einfluss auf die Zugänglichkeit für andere Personen und Informationen genommen werden kann<sup>97</sup>. Dadurch kann es zu vermehrten Störungen und Unterbrechungen sowie Beengtheitsstress oder sozialer Isolation kommen.</p> <p><b>Als Ressource:</b></p> <p>Privacy wird übereinstimmend als zentraler Einflussfaktor für die Zufriedenheit mit der Büroraumumgebung<sup>98</sup> und die Gesamtarbeitszufriedenheit<sup>99</sup> angesehen.</p>   | <p> <b>Mögliche Zielkonflikte</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ein hohes Mass an individueller Privacy kann in Widerspruch zu seitens Arbeitgeber erwünschten sozialen Kontakten stehen.</li><li>• Elemente, die zur Erhöhung der Privacy dienen (z.B. Sichtschutzpaneele), können informeller Kommunikation entgegen wirken.</li></ul> <p> <b>Mögliche Synergien</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Möglichkeiten zur Privatheitsregulation beinhalten auch die Möglichkeit, auf den Einflussfaktor Störungen und Ablenkungen Einfluss zu nehmen.</li></ul> |
| <p> <b>Handlungsempfehlungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• In offenen Büroräumen sollten zusätzlich zu den Arbeitsplätzen spontan benutzbare, nicht buchbare Rückzugsräume für konzentriertes Arbeiten, vertrauliche oder private Gespräche, Telefongespräche bereitgestellt werden.</li><li>• Arbeitstische bzw. Bildschirme sollten so aufgestellt werden, dass sie und die darauf stehenden Bildschirme nicht leicht einsehbar sind.</li></ul>   |   |

<sup>97</sup> Leather et al., 2010

<sup>98</sup> Klitzman & Stellman, 1989; Newsham et al., 2009; Veitch et al., 2007; Windlinger, 2012

<sup>99</sup> Newsham et al., 2009

- Arbeitsplätze sollen sich nicht mit dem Rücken zu Zugängen/Türen oder offenen Verkehrsflächen orientieren.
- Eine Trennung von Arbeitsplätzen und stark frequentierten Bereichen (Service-Points, Verkehrswege, Pausenbereiche, Postfächer) durch genügend Abstand, bauliche (Wandscheiben, Sitzungsräume) oder einrichtungsbezogene Massnahmen (z.B. Regale, Pflanzen, Raum in Raum Möbel) empfiehlt sich. Zu beachten ist hierbei wiederum, dass eine visuelle Abschirmung zwar einen Teil der Privatheitsregulation ermöglicht, gleichzeitig aber die Sicherstellung der akustischen Privacy erschwert, weil man z.B. nicht sieht, ob jemand nah an einem Arbeitsplatz steht. Ausserdem sollte darauf geachtet werden, dass keine vollkommene Abschirmung der Arbeitsplätze von den Restflächen erfolgt, eine Interaktion sollte durch z.B. die Beschränkung auf 3 Ordnerhöhen (ca. 1,15 m) ermöglicht werden.
- Es empfiehlt sich in Büroräumen, die ein geringeres Mass an Privacy ermöglichen Regelungen aufzustellen, die es zulassen, dass konzentrierte Arbeit und vertrauliche Telefongespräche von anderen Orten, wie z.B. zu Hause, erledigt werden können.



#### **Voraussetzungen**

- Bewusstsein der handelnden Akteure für sozial-räumliche Faktoren, wie Privacy.

 **Beschreibung/Facetten**

Crowding beschreibt das subjektiv negative Erleben von Beengung, wenn eine zu grosse Anzahl Personen an einem bestimmten Ort wahrgenommen wird. Das Beengtheitserleben tritt auf, wenn die Möglichkeit, selber auf die Situation Einfluss nehmen zu können, als ungenügend erlebt wird. Crowding ist damit eng mit der Privatheitsregulation verbunden (s.o.).

 **Wirkungen**
**Als Stressor:**

Das Beengtheitserleben führt zu Stressreaktionen<sup>100</sup>.

 **Mögliche Zielkonflikte**

- Die Offenheit der Büroraumumgebung begünstigt das Auftreten von Crowding.
- Eine hohe Dichte von Arbeitsplätzen mit geringem Abstand zwischen Arbeitsplätzen begünstigt das Erleben von Crowding.

 **Mögliche Synergien**

- Crowding und Privacy sind Konzepte, die eng zusammenhängen.

 **Handlungsempfehlungen**

- Bei zu geringer Privatheitsregulation wird häufig Crowding erlebt. Entsprechend gelten hier auch die oben aufgeführten Handlungsempfehlungen für Privacy.
- Die interpersonale Distanz von mindestens 120 cm sollte zwischen 2 Arbeitsplätzen (bzw. den Nutzern der Arbeitsplätze) eingehalten werden.
- Die in den einschlägigen Weisungen vorgegebenen Mindestflächen je Arbeitsplatz sollten nicht nur eingehalten sondern nach Möglichkeit eher über- als unterschritten werden.
- Das Öffnen von Flächen durch das Herausnehmen ggf. beengender flexibler Trennwände kann ebenfalls für einen grosszügigeren und damit angenehmeren Gesamt-Raumeindruck sorgen.
- Um in Grossraumbüros den Eindruck von Crowding zu vermeiden, ist es sinnvoll, dass Sichtachsen, die eine grosse Offenheit signalisieren, im Raum unterbrochen werden, so dass man nicht den gesamten Raum überblicken kann und damit selbst weniger Personen sieht und von weniger Personen gesehen wird.

 **Voraussetzungen**

- Bewusstsein der handelnden Akteure für sozial-räumliche Faktoren, wie Crowding.

<sup>100</sup> Evans & Cohen, 2004



### Beschreibung/Facetten

Territorialität beschreibt das menschliche Bestreben, gegenüber anderen Personen oder Gruppen einen Anspruch auf einen bestimmten Raum oder eine bestimmte Fläche auszuüben und somit festzulegen, was dort stattfindet<sup>101</sup>.

Man unterscheidet zwischen persönlichen Territorien, wie dem eigenen Arbeitsplatz mit Mobiliar und Flächen, Gruppen-Territorien die von einer Gruppe genutzt werden, wie z.B. Druckerzonen und Registraturen, und öffentlichen Territorien, welche gemeinschaftlich genutzte Flächen umfassen, wie z.B. Kaffeeküchen oder Bibliotheken. In einem non-territorialen Konzept werden die Einzelarbeitsplätze von individuellen Territorien zu Gruppenterritorien.

Das Territorium ist für den Menschen von Bedeutung, weil es eine Organisationsfunktion übernimmt und dadurch Vorhersehbarkeit, Ordnung, Stabilität und Planung ermöglicht. Darüber hinaus erlaubt es dem Nutzenden, seine Rolle über das Territorium zu definieren, indem er Aktivitäten in seinem Territorium kontrollieren kann und indem zwischen Besitzer und Besucher getrennt werden kann. Das feste Territorium ermöglicht auch die Entwicklung einer Gruppenidentität und den Aufbau von festen (ortsgebundenen) sozialen Netzwerken. Zusätzlich kann es helfen, den Status des Besitzers transparent zu machen.<sup>102</sup> Die Kontrolle des Territoriums wird möglich durch territoriales Verhalten. Dieses beinhaltet sowohl Verhaltensweisen zur Markierung als auch zur Verteidigung eines physischen Raums oder eines Objektes.<sup>103</sup>

### Wirkungen

#### Als Ressource:

Territorialität unterstützt die Beziehungen unter den Mitarbeitenden und den Zusammenhalt von Gruppen und kann dadurch auch zu der Reduktion von Konflikten beitragen<sup>104</sup>.

Die Einrichtung von temporären Territorien und deren Markierung durch personalisierte Dinge unterstützt das Wohlbefinden.

#### Als Stressor:

Wenn Territorialfragen nicht geklärt sind bzw. offizielle und inoffizielle (Nicht)Territorien nicht übereinstimmen, dann kann die dauernde Beschäftigung mit territorialen Ansprüchen dysfunktionale Folgen für die Organisation haben, wenn zu viel Energie in die Beanspruchung, Aufrechterhaltung und den Schutz der Territorien aufgewendet wird<sup>105</sup>.

### Mögliche Zielkonflikte

- Die Abgrenzung zwischen Organisationseinheiten oder Personen über formal definierte Territorien (z.B. Teamspace) kann die Kommunikation einschränken und neue Kontakte reduzieren.<sup>106</sup>
- Die Einführung eines non-territorialen Konzeptes beschneidet das individuelle Territorium. Es bilden sich wahrscheinlich informelle Territorien über die nicht-berechtigte Ansprüche ausgeübt werden.

### Mögliche Synergien

- Territorien liegt eine starke Symbolfunktion inne. Es gibt Mitarbeitende, welche ein eigenes Territorium mit dem Gefühl, von der Firma wertgeschätzt zu werden, verbinden.

### Handlungsempfehlungen

- Klare, transparente Regelungen zur Personalisierung (Arten, Dauer) der Arbeitsplätze sollten geschaffen und durchgesetzt werden.

<sup>101</sup> Flade, 2008

<sup>102</sup> Hellbrück & Fischer, 1999

<sup>103</sup> Brown et al., 2005

<sup>104</sup> Brown et al., 2005

<sup>105</sup> Brown & Robinson, 2007

<sup>106</sup> Brown & Robinson, 2007

- In einem non-territorialen Konzept ist das Abstecken und Personalisieren von einem individuellen Territorium nicht mehr möglich. Das Installieren von digitalen Bilderrahmen und das Zulassen von individuellen Desktop-Hintergründen, personalisierten Laptopskins sowie individueller Gestaltung von Caddies/Lockern usw. können dem Verlust entgegenwirken. Weiterhin sollte zur Kompensation des individuellen Territoriums die Identitätsdarstellung auf Gruppenebene unterstützt werden z.B. könnten unterschiedliche Gestaltungskonzepte je Team eingesetzt werden (durch Farbkonzepte oder verschiedene Designmotive) Teamwalls gestaltet, Teamecken eingerichtet (bei denen die Teams die Möblierung auswählen können). Wichtig ist hierbei, dass die Gruppen einbezogen werden bei den Gestaltungsentscheidungen.
- Bei der Layoutplanung sollte darauf geachtet werden, dass offene Arbeitsplatzzonen nicht zu ausgedehnt gestaltet werden. Durch Raumeinbauten, Wandschotts, höhere Lateralschränke, Paneele oder auch Vorhänge können kleinere Zonen entstehen, die visuell gut zu erfassen sind und mit denen sich die „Bewohner“ im Sinne eines Territoriums identifizieren können.



#### **Voraussetzungen**

- Bewusstsein der handelnden Akteure für sozial-räumliche Faktoren, wie Territorialität.

### Beschreibung/Facetten

Unterbrechungen und Störungen führen zu einer Ablenkung der Aufmerksamkeit von der Arbeitsaufgabe weg, hin zu einem (irrelevanten) Reiz in der Büroraumumgebung. Unterbrechungen (z.B. das Angesprochen werden durch eine Person) lassen sich dabei im Gegensatz zu Störungen (z.B. das Rauschen der Klimaanlage, Telefonklingeln, vorbeigehende Personen) nicht ignorieren, da sie die gleichen Ressourcen bzw. Sinneskanäle beanspruchen wie die aktuell verfolgte Tätigkeit. In Büros sind nebst der direkten Ansprache zum (spontanen) Informationsaustausch akustische und optische Reize wichtige Quellen für Unterbrechungen und Störungen. Die akustischen Reize sind insbesondere Gespräche von Kolleginnen und Kollegen untereinander oder am Telefon. Die optischen Reize betreffen in erster Linie die Bewegung anderer Personen im Büroraum.

### Wirkungen

#### Als Stressor:

Unterbrechungen und Störungen führen zu Stressreaktionen<sup>107</sup>.

Unterbrechungen und Störungen mindern das Konzentrationsvermögen.

### Mögliche Zielkonflikte

- Mit der Offenheit einer Büroraumumgebung gehen mehr Störungen und Unterbrechungen einher.

### Mögliche Synergien

- Massnahmen zur Reduktion von Störungen und Unterbrechungen betreffen meist auch **Akustik** und **Privatheitsregulation**.

### Handlungsempfehlungen

- Die Bürofläche sollte nach akustischen Kriterien zoniert werden, versehen mit Verhaltens- und Nutzungsregeln, so dass „leise“ und „laute“ Zonen getrennt sind. Beispielsweise können temporär nutzbare Zonen geschaffen werden, an denen man sich gegenseitig nicht anspricht und wo keine Telefongespräche geführt werden. Bei offen geplanten Arbeitsplatzzonen ist auf eine Abschirmung der Arbeitsplätze zu den Erschliessungsflächen zu achten. Ruhige Arbeitsplatzzonen sollten in Gebäudeteile/-flügel mit wenig Durchgangsverkehr gelegt werden.
- Weiterhin können auch (optische) Signale am Arbeitsplatz eingeführt werden, die zeigen, ob man ansprechbar ist oder nicht.
- Zentrale Zugänge in offene Büroflächen durch grössere Personengruppen sollten wegen der damit verbundenen Störungen vermieden werden.
- Es empfiehlt sich, Home-Office Regelungen aufzustellen, die es zulassen, dass konzentrierte Arbeit und vertrauliche Telefongespräche zu Hause erledigt werden können.

### Voraussetzungen

- Bewusstsein der handelnden Akteure für sozial-räumliche Faktoren, wie Störungen und Unterbrechungen (menschliches Verhalten statt nur bauliche Akustik).

<sup>107</sup> Baethge & Rigotti, 2010

 **Beschreibung/Facetten**


Soziale Beziehungen bezeichnen keinen eigentlichen Einflussfaktor der physischen Büroraumumgebung, sind aber in gewissem Masse durch die Bürogestaltung (Offenheit, Grösse, Treffpunkte und Kommunikationsmöglichkeiten etc.) beeinflusst<sup>108</sup>. Die räumliche Nähe zu Arbeitskolleginnen und -kollegen begünstigt die Häufigkeit des Informationsaustauschs<sup>109</sup> und kann somit zur Kohäsion sozialer Gruppen und sozialer Unterstützung beitragen.

 **Wirkungen****Als Stressor:**

Schlechte Beziehungen können als soziale Stressoren wirken<sup>110</sup>. Soziale Stressoren beinhalten Feindseligkeiten, Konflikte und negatives Gruppenklima. Sie haben negative Einflüsse auf die Zufriedenheit<sup>111</sup> und können zu Burnout beitragen<sup>112</sup>.

**Als Ressource:**

Soziale Unterstützung ist eine der wichtigsten Ressourcen für die Bewältigung von hohen Anforderungen und Stress<sup>113</sup>.

 **Mögliche Zielkonflikte**

- Mit zunehmenden sozialen Kontakten, können auch Störungen und Unterbrechungen zunehmen.
- Ein hohes Mass an Privacy kann das Zustandekommen sozialer Kontakte verringern.

 **Mögliche Synergien**

- Mit der Offenheit einer Büroraumumgebung gehen in der Regel häufigere soziale Kontakte einher.

 **Handlungsempfehlungen**

- Ein non-territoriales Konzept ermöglicht einem die freie Platzwahl, sodass man sich in die Nähe seiner sozialen Kontakte setzen kann und auch Möglichkeiten geschaffen werden, neue Kontakte zu knüpfen oder andere zu vertiefen.
- Um soziale Beziehungen zu fördern sollten Treffpunkte und Möglichkeiten für (informelle) Kommunikation geschaffen werden. Räume und Flächen mit ausgeprägter, wohnlicher Begegnungsqualität und ansprechend gestaltete Pausen- und Aufenthaltszonen (z.B. Personalrestaurants, Terrasse, Cafeteria) können informelle Kommunikation und damit soziale Kontakte fördern.

 **Voraussetzungen**

- Bewusstsein der handelnden Akteure und Bereitschaft in den Ausbau und die Unterstützung sozialer Kontakte zu investieren.
- Arbeitszeiterfassungssystem, welches den Austausch mit Kollegen innerhalb der Arbeitszeit ermöglicht.

Im Überblick der sozial-räumlichen Umgebungsfaktoren kristallisiert sich die übergeordnete Bedeutung des Privacy-Konzepts als Regulationskonzept heraus. Die gelungene Privatheitsregulation als selektive Kontrolle über die Zugänglichkeit für andere Personen verhindert das Erleben von Beengtheit im Büro und limitiert Unterbrechungen, Störungen und Ablenkungen und erlaubt eine positiv erlebte Pflege von sozialen Beziehungen.

<sup>108</sup> Windlinger & Zäch, 2007

<sup>109</sup> Allen, 1977; Kraut et al., 1988

<sup>110</sup> Dormann & Zapf, 2002

<sup>111</sup> Harris et al., 2009

<sup>112</sup> Dormann & Zapf, 2004

<sup>113</sup> Zapf & Semmer, 2004

## 2.1.5 Services

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Einflussfaktoren im Büroraum sind nachfolgend bürraumbezogene Services aufgeführt, welche zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen.

| Einflussfaktor B19   | Services   |
|--|--|
| <p> <b>Beschreibung/Facetten</b></p> <p>Services umfassen Unterstützungsleistungen und -angebote in der Büroraumumgebung, die das Arbeiten im Büroraum unterstützen oder Arbeitspausen erholsamer gestalten. Solche Services betreffen Verpflegung (auch im Büroraum über Obstkörbe, Wasser, Kaffee etc.), Mobilität (z.B. E-Bikes, Fahrräder oder E-Cars, um schnell von einem Standort zu einem anderen Unternehmensstandort zu gelangen), Hygiene, Sportangebote, Kinderkrippen, Eltern-Kind-Räume, Massagen etc. Services können aber auch die schnelle Hilfe bei Problemen (z.B. IT- und Telefonie Ausfälle) betreffen. Es gibt Unternehmen, die ein physisches IT-Helpdesk einrichten, wo Mitarbeitende vor Ort schnelle Unterstützung erhalten. An den Tagen nach dem Einzug in eine neue Büroraumumgebung können auch Services angeboten werden, die den Einzug unterstützen.</p> |  |
| <p> <b>Wirkungen</b></p> <p>Es liegen keine Befunde vor, jedoch kann davon ausgegangen werden, dass Services die Arbeitseffizienz erhöhen und Wertschätzung ausdrücken und somit als Ressource wirken können. Ob mangelnde oder unzufrieden stellende Services andererseits als Stressor wirken ist unklar.</p>   | <p> <b>Mögliche Zielkonflikte</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bestimmte Services können erst ab einer bestimmten Unternehmensgrösse oder in Kooperation mit anderen Unternehmen angeboten werden.</li></ul> <p> <b>Mögliche Synergien</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grosse Unternehmen können bestimmte Serviceangebote mit kleinen Unternehmen in der Umgebung zu teilen.</li></ul> |
| <p> <b>Handlungsempfehlungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Strategische Ziele im Umgang mit Gesundheit bzw. den Mitarbeitenden generell sollten durch entsprechende Services bzw. Qualität von Services unterstützt werden.</li><li>• Services zur schnellen Hilfe bei Problemen (z.B. IT- und Telefonie Ausfälle; Defekte in der räumlichen Infrastruktur) sollen vorgesehen und deren Qualität überprüft werden.</li><li>• An den Tagen nach dem Einzug in eine neue Büroraumumgebung können auch Services, wie Ergonomie-Beratung, technische „Floorwalker<sup>114</sup>“, die bei Einrichtung von IT- und Telefonie helfen, oder Floorwalker, die Feedback und Beschwerden aufnehmen, eine sinnvolle Unterstützung sein.</li></ul>  |  |
| <p> <b>Voraussetzungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eine bestimmte Grösse des Unternehmens ist notwendig, um Skaleneffekte nutzen zu können. Aber auch die Kooperation mit anderen Unternehmen am selben Standort ist von Vorteil, um Services wirtschaftlich zur Verfügung stellen zu können.</li></ul>   |  |

<sup>114</sup> So genannte Floorwalker sind Personen, die in einem bestimmten Thema geschult wurden (Ergonomie, Telefon, IT, Drucker o.ä.), an den ersten Tagen nach Einzug im neuen Büroraum herumlaufen und Mitarbeitende bei Fragen und Problemen in dem jeweiligen Thema unterstützen.

## 2.2 Einflussfaktoren im Workplace Change Management

In diesem Kapitel werden Faktoren vorgestellt, die einen Einfluss auf das Stresserleben bzw. Wohlbefinden einer Person im Workplace Change Management haben. Aufbauend auf dem Rahmenmodell, welches im Grundlagenbericht „Gesundheitsförderliche Büroräume - Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess“<sup>115</sup> von Windlinger und Kolleginnen entwickelt wurde, werden nachfolgend die relevanten Einflussfaktoren im Change Management vorgestellt. Zur Organisation und Strukturierung der Einflussfaktoren werden fünf Kategorien unterschieden<sup>116</sup>. Der **Veränderungsprozess** umfasst alle Einflussfaktoren, die sich darauf beziehen, wie der Prozess abläuft z.B. im Hinblick auf Partizipation und Kommunikation. Die **übergeordneten Faktoren** behandeln die Themen Angemessenheit des Veränderungsprozesses sowie Wertschätzung. Der **Veränderungsinhalt** bezieht sich auf Faktoren, welche Charakter und Art der implementierten Veränderungen beschreiben. Der **Kontext** wird z.B. definiert durch die Arbeitsbedingungen, Unterstützung am Arbeitsplatz und Kultur in welchem die betroffenen Mitarbeiter arbeiten. Fünftes Themenfeld sind **individuelle Eigenschaften** der Betroffenen, insbesondere persönliche Ressourcen und Einstellungen.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Windlinger et al., 2014

<sup>116</sup> nach Holt et al., 2007

<sup>117</sup> Holt et al., 2007; Van den Heuvel et al., 2010

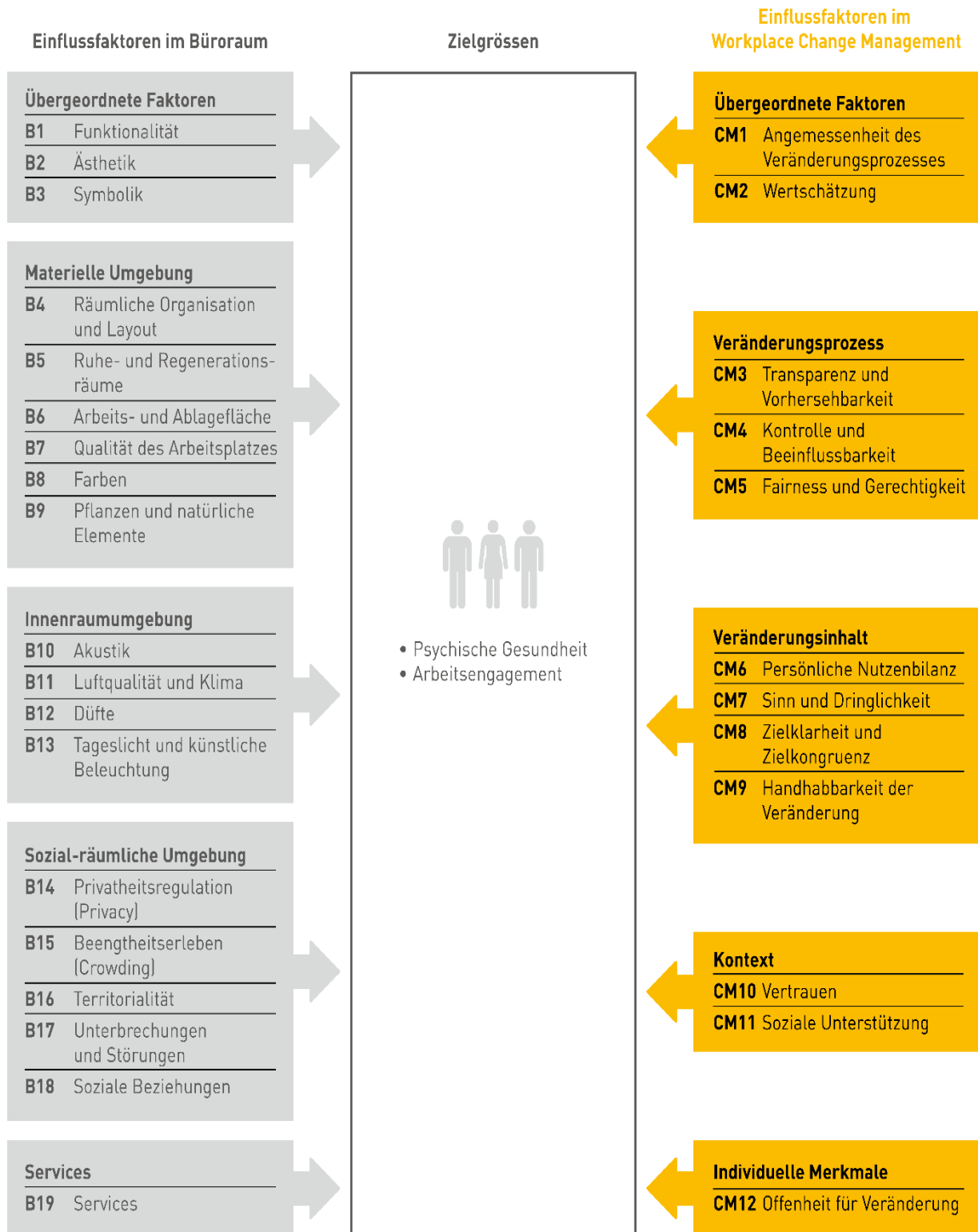


Abbildung 19: Nachfolgend erläuterte Einflussfaktoren im Workplace Change Management

## 2.2.1 Übergeordnete Einflussfaktoren des Workplace Change Managements

### EINFLUSSFAKTOR CM1

### Angemessenheit des Veränderungsprozesses

#### Beschreibung/Facetten

Das hier erläuterte Verständnis von Workplace Change Management basiert auf der Annahme, dass es nicht den einen „richtigen“ Veränderungsprozess gibt, sondern, dass ein erfolgreicher Veränderungsprozess (ebenso wie das Büroraumkonzept siehe Kapitel 2.1.1) individuell angemessen im Hinblick auf spezifische Ausgangslage konzipiert werden muss. Zu den relevanten Bestimmungsgrößen zählen:

- die **betrieblichen Ausgangslage** (Struktur, Hierarchie, Strategie, Kultur, Ziele der Veränderung) und
- **situative Einflüsse** (ökonomische, technologische, politisch-rechtliche und soziokulturelle Anforderungen aus der Umwelt oder dem Projekt) sowie
- Merkmale der **Beteiligten Personen** (zeitl. Ressourcen, Kompetenzen, Einstellung zur Veränderung, Offenheit für Veränderungen, Vorerfahrungen mit Veränderungen).<sup>118</sup>

Veränderungsprozesse können sich in Ihrem Vorgehen sehr stark in den nachfolgend aufgeführten Dimensionen unterscheiden (analog der in Kapitel 1.4 eingeführten Definition von Workplace Change Management):

- Information & Kommunikation (Welche Medien/Aktivitäten? Welcher Zeitpunkt? In welchem Turnus? Wer ist Kommunikator? Wer ist Empfänger/Teilnehmer? Welche Inhalte? Welche Tonalität?)
- Partizipation (In welchem Grad? Wer wird beteiligt? Zu welchen Entscheidungen?)
- Training (wer ist Teilnehmer? welche Inhalte? welche Form/Dauer? Wer trainiert?)
- Coaching (Wer ist Coachee? Wer ist Coach? Welche Coaching-Methodik? Welches Setting? Welche Inhalte?)

Da sich diese Bestimmungsgrößen im Verlauf eines Veränderungsprojektes verändern können, bedeutet dies gleichzeitig, dass der geplante Ablauf des Veränderungsprozess ggf. dynamisch angepasst werden muss. Eine starre Change Management Projektplanung ist entsprechend nicht möglich, sondern muss wie jeder Projektplan bei Bedarf angepasst werden, wenn relevante Veränderungen eintreten.

#### Wirkungen

Der Einflussfaktor der Angemessenheit wurde bisher wenig systematisch erforscht. Es gibt Hinweise, dass ein situationsspezifisches Vorgehen sinnvoll ist und nicht ein standardisiertes Vorgehen genannt werden kann, das den Erfolg garantiert.<sup>119</sup> In Bezug auf den spezifischen Fall des Workplace Change Management liegen keine Ergebnisse vor.

#### Mögliche Zielkonflikte

- **Transparenz und Vorhersehbarkeit** werden beeinträchtigt, wenn der Veränderungsprozess dynamisch im Verlauf angepasst wird.
- Standardisierung im Change Prozess ist nur begrenzt möglich. Es gibt keine Patentrezepte und auch im eigenen Unternehmen sollte von Projekt zu Projekt ein angemessener Prozess konzipiert werden, allerdings kann dieser auf Standard-tools beruhen, die je nach Bedarf eingesetzt werden.

#### Mögliche Synergien

- Dieser Einflussfaktor weist als übergreifender Faktor Synergiepotenzial mit allen im Folgenden dargestellten Einflussfaktoren auf, da jeder dieser Faktoren angemessen umgesetzt werden muss.

<sup>118</sup> Inversini, 2005

<sup>119</sup> Inversini, 2005





## Handlungsempfehlungen

- Eine sorgfältige Analyse der Ausgangssituation bringt Klarheit über die relevanten Bestimmungsgrößen, so dass ein massgeschneiderter Veränderungsprozess für das betreffende Unternehmen aufgesetzt werden kann. Folgende Aspekte können im Rahmen dieser Analyse erhoben werden:
  - a) die **betrieblichen Ausgangslage**
    - Struktur der Organisation
    - Strategische Ziele/Werte
    - Führungskultur und Hierarchie (top down, partizipativ etc.)
    - Informationskultur
    - Ziele die mit dem neuen Büroraumkonzept erreicht werden sollen (Veränderung der Fläche oder Veränderung von Arbeits- und Verhaltensweisen/Kultur, siehe Kapitel 1.4)
    - Parallel laufende Veränderungsprozesse
  - b) **situative Einflüsse** (ökonomische, technologische, politisch-rechtliche und soziokulturelle Anforderungen aus der Umwelt oder dem Projekt)
    - Aus der Umwelt*
      - Gibt es Treiber aus der betrieblichen Umwelt für das Projekt?
    - Gibt es rechtliche Vorgaben für die Einbindung bestimmter Nutzergruppen (z.B. Betriebsräte in Deutschland)
    - Aus dem Projekt*
      - Veränderungsintensität je Anspruchsgruppe (Veränderung von x zu y? Einzelbüro, Zellenbüro, Grossraum, Desk Sharing, Home Office; Standortwechsel, siehe 5-Stufenmodell in Kapitel 1.4)
      - Projektgrösse (Anzahl betroffene Personen)
      - Zeit bis zum Umzug
      - Budgetrestriktionen
  - c) Merkmale der **beteiligten Personen**
    - Beteiligte Personen im Projektteam*
      - Welche Ressourcen hat das Unternehmen, um den Veränderungsprozess zu managen und die Kommunikation aufzusetzen? Haben diese die erforderliche Kompetenz und genügend Zeit?
    - Beteiligte Personen in der Gruppe der Betroffenen Nutzer*
      - Stimmung und Einstellung der künftigen Nutzer (je Anspruchsgruppe) im Hinblick auf das Arbeitsplatzprojekt
      - Wahrgenommene Vorteile, Herausforderungen, Nachteile
      - Erfahrungen mit neuen Büroräumen (Pilotprojekt oder Roll-out, gescheiterte Projekte?)
      - Erfahrungen mit Veränderungsprozessen
  - Auf Basis der Erkenntnisse kann die angemessene Form der Information & Kommunikation, der Partizipation, des Trainings sowie Coachings festgelegt werden. Dies dient als Grundlage zur Erstellung des Workplace Change Fahrplans, in welchem die durchzuführenden Aktivitäten in einem zeitlichen Ablauf geplant werden.
  - Für grosse Unternehmen, die mehrere Arbeitsplatzveränderungsprojekte durchführen wollen, sollte kein Standard-prozess genutzt werden. Es können Standard-Aktivitäten bzw. eine Change Management Toolbox entwickelt werden, aus der dann je nach Bedarf im einzelne Aktivitäten im spezifischen Projekt eingesetzt werden.

- Ein Monitoring-System sollte aufgesetzt werden, mit dessen Hilfe die Veränderung bestimmter Einflussfaktoren verfolgt werden kann (z.B. regelmässige Stimmungsabfragen oder Feedback von Nutzervertretenden oder Führungskräften zu Stimmung/Einstellung, Einschätzung der persönlichen Nutzenbilanz sowie Zufriedenheit mit den Faktoren Transparenz, Fairness, Partizipation, Vertrauen, soziale Unterstützung, Zielklarheit, Sinn. Dadurch kann der Change Management Plan bei Bedarf angepasst werden, um adäquat auf bestimmte Veränderungen im Projekt reagieren zu können.
- Gerade für die erste Phase der Analyse und Konzeption des Workplace Change Fahrplans empfiehlt es sich Change Management Experten zu Rate zu ziehen. Unternehmen mit wenig Veränderungserfahrung oder keiner internen Change Management Expertise ist es dringend anzuraten sich bei den ersten Veränderungsprojekten beraten zu lassen, bis eine interne Expertise aufgebaut ist.

#### **Voraussetzungen**

Wissen, Ressourcen und Kompetenz für die Analysephase, individuelle Konzeption und Steuerung von Veränderungsprozessen im betroffenen Unternehmen.

### Beschreibung/Facetten

Ein Faktor, welcher für den Veränderungsprozess eine zentrale Bedeutung hat, ist die erlebte Wertschätzung bzw. der dadurch geförderte Selbstwert des Individuums. Mangelnde Wertschätzung kann direkt (z.B. durch respektloses Benehmen, sich über andere lustig machen, andere missachten oder herabwürdigen, unbedachtes Feedback, Bruch von Normen, Unehrlichkeit, unfaires Handeln) oder indirekt durch subtile Signale zum Ausdruck gebracht werden (z.B. indem Mitarbeitende nicht einbezogen, nicht nach Ihrer Meinung gefragt werden oder Probleme und Feedback nicht ernst nehmen und nicht oder nicht schnell lösen ohne plausible Erklärungen).<sup>120</sup>

### Wirkungen

#### Als Ressource:

Wahrgenommene Wertschätzung ist wichtig für das individuelle Wohlbefinden.<sup>121</sup> Wird Wertschätzung über mehrere Jahre erlebt, geht sie mit erhöhter Arbeitszufriedenheit einher.<sup>122</sup>

#### Als Stressor:

Fehlende Wertschätzung kann als Bedrohung des Selbstwerts erlebt werden und Stress auslösen. Weitere Folgen fehlender Wertschätzung können beispielsweise in Ressentiments gegenüber der Organisation, Irritation, Burnout und geringerer Arbeitszufriedenheit liegen.<sup>123</sup>

### Mögliche Zielkonflikte

- Wertschätzendes Verhalten und Vorgehen kann teilweise mit mehr Aufwand der handelnden Akteure im Veränderungsprozess verbunden sein.

### Mögliche Synergien

- Dieser Einflussfaktor weist als übergreifender Faktor Synergiepotenzial mit vielen im Folgenden dargestellten Einflussfaktoren auf: Fairness und Gerechtigkeit, Soziale Unterstützung, Transparenz, Beteiligung, Sicherstellung der persönlichen Nutzenbilanz und das spenden von sozialer Unterstützung kommunizieren Wertschätzung.

### Handlungsempfehlungen

- Handelnde Akteure in einem Veränderungsprozess (in der Führung, im Projektteam oder in der Rolle der Nutzervertretenden) sollten reflektieren, inwieweit man im alltäglichen Verhalten Wertschätzung signalisiert. Anerkennen heisst auch Interesse an der Meinung einer Person zu zeigen, ihre Vorschläge anzuhören oder Bevormundung zu vermeiden. Im Workplace Change Management ist es wichtig Probleme und Fragen der Betroffenen ernst zu nehmen und schnell Lösungen oder Antworten zu entwickeln.
- Insbesondere nach Einzug sollte das Feedback der Betroffenen zur neuen Infrastruktur strukturiert aufgenommen, sowie schnell und sichtbar umgesetzt werden oder plausibel begründet wird, warum dies nicht geht.
- Es ist nicht für jeden Mitarbeitenden einfach, sich wertschätzend zu Verhalten. Im Unternehmen könnten diese Fertigkeiten durch Trainings verbessert und unterstützt werden.

### Voraussetzung

- Im Unternehmen und im Projektteam sollte grundsätzlich ein Menschenbild vorherrschen, welches den Menschen als soziales Wesen mit sozialen Bedürfnissen versteht.

<sup>120</sup> Semmer et al., 2006

<sup>121</sup> Ganster & Schaubroeck, 1991; Kahn & Byosiere, 1992; Semmer & Jacobshagen, 2003; Siegrist, 2002

<sup>122</sup> Semmer et al., 2006

<sup>123</sup> Semmer et al., 2006

## 2.2.2 Veränderungsprozess

Unter diesem Kapitel sind Einflussfaktoren gefasst, welche sich darauf beziehen, wie der Veränderungsprozess gestaltet ist. Im Folgenden werden die drei Einflussfaktoren Transparenz und Vorhersehbarkeit, Kontrolle und Beeinflussbarkeit sowie Fairness und Gerechtigkeit näher beleuchtet.

| EINFLUSSFAKTOR CM3   | Transparenz und Vorhersehbarkeit  |
|--|---|
| <p> <b>Beschreibung/Facetten</b></p> <p>Transparenz und Vorhersehbarkeit sind zentrale menschliche Bedürfnisse, welche in stressvollen Ereignissen wie Veränderungen zentral werden. Dieser Einflussfaktor umfasst, dass die Betroffenen das Ergebnis und die einzelnen Schritte des Veränderungsprozesses kennen und wissen, inwiefern und wann sie selbst durch die Veränderung betroffen sein werden. Die Betroffenen sollen sich ein inhaltliches und zeitliches „Drehbuch“ von der Veränderung machen können, damit sie sich gefühlsmässig darauf einstellen können.<sup>124</sup></p> |   |
| <p> <b>Wirkungen</b></p> <p><b>Als Stressor:</b><br/>Fehlende Transparenz und Vorhersehbarkeit wirkt sich negativ auf die Akzeptanz aus, Ängste rücken in den Vordergrund, das Wohlbefinden wird beeinträchtigt und psychosomatische Folgen können auftreten.<sup>125</sup></p> <p><b>Als Ressource:</b><br/>Herrscht Transparenz und Vorhersehbarkeit, können die Betroffenen Bewältigungsstrategien entwickeln und sehen auch eher das Positive an einer Veränderung.<sup>126</sup></p>   | <p> <b>Mögliche Zielkonflikte</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dynamische Reaktionen auf Entwicklungen während des Prozesses (<b>Angemessenheit</b>) bedeuten eine Veränderung des Change Management Zeitplans, welcher den Betroffenen wiederum mit Begründung kommuniziert werden sollte.</li><li>• Bei manchen Projekten kann es so genannte „hidden agendas“ geben, also geheime Ziele, die nicht kommuniziert werden dürfen. Werden solche Ziele verfolgt, spricht dies gegen Transparenz.</li><li>• Informiert man die Betroffenen früh im Prozess, dann gibt es oft noch wenig konkrete Informationen, was für die Betroffenen unbefriedigend sein kann.</li></ul> <p> <b>Mögliche Synergien</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Die <b>Kontrolle und Beeinflussbarkeit</b> werden als höher erlebt.</li><li>• Die <b>Persönliche Nutzenbilanz</b> kann abgewogen werden, wenn der Inhalt der Veränderung klar ist.</li><li>• Die <b>Zielklarheit</b> kann erhöht werden, weil klar wird, wann welches Ziel wie erreicht wird und wie sich dies auf einen selbst auswirkt.</li><li>• Das <b>Vertrauen</b> der Betroffenen in die Organisation kann durch Transparenz erhöht werden.</li></ul> |
| <p> <b>Handlungsempfehlungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Das Aufstellen und die Kommunikation eines detaillierten Change Management Zeitplans, der darstellt, wann bestimmte Change- und Kommunikations-Aktivitäten geplant sind und wann</li></ul>   |   |

<sup>124</sup> Gerhardt & Frey, 2006

<sup>125</sup> Buono & Bowditch, 2003

<sup>126</sup> Gerhardt & Frey, 2006

relevante Informationen zur Verfügung stehen, gibt den Betroffenen Sicherheit und Orientierung. In diesem Plan sollte auch der Umgang mit Unvorhergesehenem beschrieben werden.

- Ereignisse/Planungsentscheidungen sollten mit ihren Auswirkungen für den Mitarbeitenden dargestellt werden (Was bedeutet das für mich/für meinen Arbeitsalltag? Wie bin ich betroffen? Was bleibt erhalten und was verändert sich für mich?) → Zu Beginn des Veränderungsprozesses sind oft einige Auswirkungen noch nicht klar, weil das Büroraumkonzept noch in Planung ist. In diesem Fall sollte kommuniziert werden, warum bestimmte Dinge noch nicht entschieden sind, wie/wann die Betroffenen auf die Entscheidung noch Einfluss nehmen können bzw. sich daran beteiligen können und wann vertiefte Informationen dazu gegeben werden können. Es kann sein, dass das in einem Veränderungsprozess in einem frühen Zeitpunkt für die Betroffenen unbefriedigend ist, weil sie oft Informationen in hoher Detailebene wünschen. Es hilft dann den Betroffenen klar zu machen, dass man sie früh informiert, damit sie noch Möglichkeiten haben Einfluss auf die Planung zu nehmen und es deshalb im Sinne der Betroffenen ist, dass noch nicht alle Fragen beantwortet werden können, weil viele Entscheidungen noch nicht gefällt wurden.
- Kontinuierliche und detaillierte Kommunikation ist massgeblich. Insbesondere auch Kommunikation in festem Turnus (z.B. monatliche Newsletter, Vierteljährliche Informationsveranstaltungen, monatliche Erneuerung des Schwarzen Brettes, Aufsetzen einer fixen Projekt-Intranetseite mit regelmässigen Updates), mit welcher vorhersehbar und regelmässig Informationen an die Betroffenen gegeben werden ist zu empfehlen.
- Für das Herstellen von Transparenz ist vor allem Kommunikation von Angesicht zu Angesicht sehr wichtig, denn nur so können die Betroffenen unmittelbar ihre Fragen stellen und hören welche Antworten die Führungskräfte oder das Projektteam spontan gibt, ohne dass die Antworten vorab zensiert, lektoriert oder abgestimmt wurden.
- Es sollte ein zentraler Punkt (physisch oder virtuell) definiert werden, wo alle relevanten Informationen zum Projekt gesammelt und aktuell gehalten werden (Projekt-Intranetseite, Projektwand, Sharepoint etc.).
- Genutzte Kommunikationsmedien sollten entweder schon gut etabliert sein oder bei Neueinführung bestimmter Kommunikationsmedien sollten diese bei den Betroffenen sorgfältig eingeführt werden.

#### Voraussetzungen

- Die Projektziele müssen klar definiert sein.
- Gute Vernetzung des Change Teams zum Planungsteam, damit die Veränderungsaktivitäten mit dem Planungs- und Bauprozess synchronisiert werden und detaillierte, korrekte Informationen kommuniziert werden können.

### Beschreibung/Facetten

Menschen wollen die Dinge in ihrem Leben beeinflussen und kontrollieren können. Erlebte Kontrolle ist die Überzeugung von Personen, dass sie gewünschte Ereignisse herbeiführen und unerwünschte vermeiden können.<sup>127</sup> Neben den Facetten der oben bereits erläuterten Transparenz und Erklärbarkeit setzt sich Kontrolle aus den Elementen Beeinflussbarkeit und Partizipation zusammen<sup>128</sup>. Bei Veränderungen, wie z.B. dem Umzug an einen neuen Arbeitsplatz ist das Bedürfnis nach Kontrolle besonders hoch.<sup>129</sup> Als Kontrolle wird auch schon die Freiheit, zwischen Alternativen wählen zu können, erlebt.<sup>130</sup> In der Praxis steht die Einbindung der Mitarbeitenden bei der Büroraumplanung auf den ersten Blick im Widerspruch zu dem Bestreben, standardisierte und nachhaltig nutzbare Lösungen zu schaffen. Einbindung bedeutet aber nicht, dass jeder Mitarbeitende entscheiden kann, wie sein Arbeitsplatz aussieht, oder mitdiskutieren kann, welches das richtige Büroraumkonzept ist. Hier werden daher Handlungsempfehlungen in verschiedenem Umfang für verschiedene Hierarchieebenen gegeben.

Man kann zwischen Partizipation in unterschiedlichen Umfang unterscheiden:

1. Information
2. Mitwirkung (Austausch, Dialog, Einbringen der eignen Meinung/Bedarfe/Präferenzen, einreichen von Ideen, die Entscheidung bleibt aber beim Verantwortlichen)
3. Mitentscheidung (Entscheidungen werden gemeinsam mit dem zuständig Verantwortlichen festgelegt, Ziele werden gemeinsam festgelegt oder Umsetzung gemeinsam geplant)
4. Selbstverantwortung (einige Entscheidungen werden delegiert und die Beteiligten entscheiden selbst)
5. Eigenständigkeit (alle Entscheidungen werden von den Betroffenen getroffen)<sup>131</sup>

In der Schweiz sind die Mitspracherechte der Mitarbeitenden gesetzlich wenig umfangreich geregelt. Es bestehen kraft Arbeitsgesetz (ArG 37 – ArG 39) bzw. Mitwirkungsgesetz (MitwG 1 ff.) Mitspracherechte durch eine Arbeitnehmervertretung. Im Zuge von Büroraumveränderungen können der Arbeitnehmervertretung (so eine bestellt ist) besondere Mitwirkungsrechte zustehen, wenn Fragen der Arbeitssicherheit und des Arbeitsschutzes berührt sind (MitwG 10).

### Wirkungen

#### Als Stressor:

Die Elimination von Kontrolle wird als Freiheitseinengung empfunden und führt zu Konfrontation, Widerstand oder sogar Aggressionen.<sup>132</sup>

#### Als Ressource:

Menschen, die ein Ereignis als kontrollierbar empfinden, zeigen eine höhere Frustrationstoleranz, bessere Aufgabenleistungen sowie geringere Stresssymptome, als Menschen die

### Mögliche Zielkonflikte

- Bei manchen Projekten wird zwar Partizipation angestrebt, jedoch bestehen Befürchtungen, dass dadurch zu viel Entscheidungsmacht abgegeben wird. Dadurch kann es zu „Alibi“- oder „Pseudo“-Partizipation kommen, die nicht ehrlich gemeint ist. Dies kann kontraproduktiv sein, weil sie gegen den Einflussfaktor der **Fairness und Gerechtigkeit** verstösst und **Vertrauen** verletzt.
- Wenn Führungskräfte Entscheidungen nicht delegieren wollen oder nicht auf die Qualität

<sup>127</sup> Skinner et al., 1988

<sup>128</sup> Gerhardt & Frey, 2006

<sup>129</sup> Fischer & Fischer, 1985

<sup>130</sup> Dickenberger, 2006

<sup>131</sup> Lüttringhaus, 2003

<sup>132</sup> Gerhardt & Frey, 2006

dieses als unkontrollierbar erleben.<sup>133</sup> Erhöhung der Kontrolle wirkt sich positiv auf die Befindlichkeit und das Wohlbefinden aus.<sup>134</sup> Einbindung der Mitarbeitenden führt zudem zu erhöhter Identifikation, Bereitschaft mitzuwirken und erhöhter Leistung.<sup>135</sup> Mitgestaltungsmöglichkeit im Arbeitsplatzveränderungsprozess wirkt sich positiv auf Arbeitseffizienz, wahrgenommene Zweckmässigkeit des Arbeitsplatzes und das persönliche Wohlbefinden aus.<sup>136</sup>

der Entscheidungen Ihrer Mitarbeitenden vertrauen, wird echte Partizipation erschwert.

- Der Umfang der Partizipation muss entsprechend des Faktors **Angemessenheit** zur Kultur, Hierarchie und Strategie eines Unternehmens passen. In dem kulturellen Raum „Schweiz“ kann man aber davon ausgehen, dass die Mitarbeitende grundsätzlich eher Beteiligung wünschen und man vielmehr im Grad und bei den Themen der Beteiligung (nicht ob ja oder nein) je nach Unternehmenskultur variieren sollte. Es gibt im Extremfall aber auch Kulturen, in denen es die Mitarbeitenden als verunsichernd empfinden nach Ihrer Meinung gefragt zu werden, weil sie stets sehr hierarchische Entscheidungen gewohnt sind und nicht den Wunsch nach Beteiligung haben. Umgekehrt kann es jedoch auch Kulturen geben, in denen intensive Beteiligung und Mitsprache normal sind.

#### **Mögliche Synergien**

- **Persönliche Nutzenbilanz** kann erhöht werden, wenn man das Ergebnis nach eigenem Bedarf mitgestalten kann.
- **Fairness und Gerechtigkeit** wird eher empfunden, wenn man das Ergebnis mit beeinflussen kann.
- **Angemessenheit der Büroraumumgebung** wird eher dadurch erreicht, wenn die Betroffenen selbst in die Planung einbezogen werden.

#### **Handlungsempfehlungen**

Das Thema der Einbindung ist ein sehr zentrales im Veränderungsprozess. Möglichst früh, zu Beginn eines Projektes sollte daher ein Partizipationsplan erstellt werden, der dokumentiert, welche Planungsentscheidungen (Thema?) von wem (Wer?) auf welchem Wege (Wie?) gefällt werden.

Thema?

- In einem Arbeitsplatzveränderungsprojekt müssen eine Vielzahl von Planungsentscheidungen in verschiedener Detailierungsebene gefällt werden (vom Standort, Budget, Büroraumtyp, Anordnung und Anzahl der Flächenarten über das Mobiliar und IT-Telefonie-konzept bis hin zum Design- & Ablagekonzept sowie den Arbeitsplatzbezogenen Services). Das Bedürfnis der Mitarbeitenden, eingebunden zu werden, ist nicht bei allen Themen gleich hoch (bei IT und Services eher weniger stark als beim Mobiliar, Design und des Büroraumtyps)<sup>137</sup> und ist auch

<sup>133</sup> Fritsche et al., 2006

<sup>134</sup> Rodin & Langer, 1977

<sup>135</sup> Gerhardt & Frey, 2006

<sup>136</sup> Kelter, 2002

<sup>137</sup> Konkol, 2010

nicht bei allen Themen sinnvoll. Es sollte zu projektbeginn definiert werden, welche Aspekte des Büroraums als Rahmen von der Unternehmens-/Projektleitung fixiert werden und bei welchen Themen die Nutzenden auf den verschiedenen Hierarchie-Ebenen einbezogen werden.

- In Konzepten mit fixen Arbeitsplätzen kann der einzelne Mitarbeitende auch bei Entscheidungen zu seinem persönlichen Arbeitsplatz eine Auswahl erhalten, in non-territorialen Konzepten kann man z.B. hinsichtlich der Tastatur, des Laptop- oder Mobiltelefonmodells, der Locker-Taschen oder des Ablagesystems eine Auswahl aus vorgegebenen Varianten ermöglichen.

Wer?

- Grundsätzlich empfiehlt es sich aus Gründen von Fairness und Gerechtigkeit nicht nur eine bestimmte Hierarchieebene einzubeziehen.
- Strategisch bedeutende Entscheidungen, die den Rahmen für alle weiteren Entscheidungen legen, müssen auf Unternehmens-/Projektleitung fixiert werden, um Richtung und Orientierung zu haben.
- Führungskräfte, die es gewohnt sind Entscheidungen für ihre Organisationseinheiten zu treffen, sollten in dem Partizipationsplan unbedingt eingeschlossen werden. Die Art der Einbindung wiederum, sollte situativ je Projekt festgelegt werden.
- Nutzervertretende je Team können als Sprachrohr für die Mitarbeitenden dienen und deren Bedarfe und Präferenzen z.B. bei regelmässigen Sitzungen, Workshops oder Interviews in das Projektteam hinein tragen. Dadurch würden die Mitarbeitenden indirekt beteiligt, der Koordinationsaufwand ist jedoch geringer.
- Einfluss könnte ebenso auf Ebene des Teams gewährt werden, wenn dieses z.B. in Fragen der Gestaltung von Teamflächen (Farben, Pflanzen, Bilder), Auswahl von Möblierung und Funktion (z.B. Stehmeeting oder Sitzmeeting) einen Mehrheitsentscheid treffen darf.
- Partizipation auf Ebene des Individuums kann je nach Grösse der betroffenen Einheit z.B. über eine Online-Umfrage, interaktive Grossgruppenveranstaltungen, Workshop, Abstimmungs-System ermöglicht werden.

Wie?

- Grundsätzlich kann die Partizipation auch im Workplace Change Management auf den oben dargestellten 5 Stufen der Partizipation erfolgen, wobei die Information lediglich eine Vorstufe der Partizipation darstellt.
- Werden Mitarbeitende zu ihren Bedarfen, Tätigkeiten und Bewertungen des Konzeptes vor und nach Einzug befragt (z.B. über eine Online Umfrage), ist dies auch schon eine Möglichkeit Einfluss zu nehmen.
- Weiterhin könnte die Auswahl aus vorgegebenen Alternativen, wie z.B. im Bereich der IT (Tastatur, Art des Computers o.ä.) oder des Designs (Farben, Pflanzen, Möbel), das Gefühl der Kontrolle erhöhen. Es hat sich in der Praxis bewährt z.B. in einem standardisierten Konzept bestimmte Flächen zu definieren, wo die einziehende Nutzergruppe entscheiden kann, welche Möbel (aus vorgegebenen Alternativen) mit welcher Funktion (Kommunikation, Konzentration etc.) gewünscht werden. Dadurch wird baulich ein Standard eingehalten aber auf Ebene leicht veränderbarer Möbel entsprechend der funktionalen Bedarfe und Präferenzen der künftigen Nutzer differenziert.
- Ein laufendes Monitoring, inwieweit die Mitarbeitenden zufrieden sind mit der Einbindung, kann Klarheit verschaffen, wie gut dieser Einflussfaktor erfüllt ist.
- Kontrollmöglichkeiten enden nicht mit dem Einzug; auch nach dem Einzug kann den Nutzenden das Gefühl der Kontrolle vermittelt werden, wenn ihr Feedback ernst genommen wird und Anpassungswünsche erfüllt werden.

#### Voraussetzungen

- Eine zeitliche und inhaltliche Abstimmung des Büroraumplanungs- und des Veränderungsprozesses ist erforderlich.



- Den Rahmen für die mögliche Mitbestimmung sollte der Projektleiter bzw. die Unternehmensleitung schon zu Beginn festlegen.
- Es sollte ein kommunikations- und beteiligungsfreundliches Klima vorhanden sein und idealerweise Partizipationserfahrung.
- Sehr wichtig ist das Vertrauen in die Mitarbeitenden, dass sie bei transparenter Ausgangslage und aufgezeigten Konsequenzen der möglichen Varianten in der Lage sind gute und für das Unternehmen nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

## EINFLUSSFAKTOR CM5

## Fairness und Gerechtigkeit

### Beschreibung/Facetten

Eine Herausforderung in Veränderungsprozessen ist, dass oft viele Beteiligte mit unterschiedlichen Zielen betroffen sind, so dass die Ergebnisse der Veränderung nicht für alle Betroffenen gleichermaßen positiv ausfallen können. Werden Kriterien und Prozedur, die zum Ergebnis geführt haben, als fair empfunden, sind Personen sogar bereit, für sie nachteilige oder unerwünschte Ergebnisse zu akzeptieren. Man unterscheidet 4 Arten von Fairness<sup>138</sup>:

- 1) Verteilungsgerechtigkeit, als die wahrgenommene Gerechtigkeit von Verteilungsergebnissen.
- 2) Prozessgerechtigkeit betrifft die empfundene Fairness von Kriterien und Prozedur, die im Entscheidungsprozess zum Ergebnis geführt haben. Relevant ist hierbei, ob die Betroffenen eine „**Stimme**“ haben und von den Entscheidungsträgern angehört werden, ob die **Prozesse konsistent (Regel der Konsistenz)** verlaufen, ob die **Entscheidung unvoreingenommen** ohne Eigeninteresse des Entscheidungsträgers getroffen werden (**Regel der Neutralität**), ob **korrekte und genaue Informationen für die Entscheidungsfindung** herangezogen werden (**Regel der Akkuratheit**), ob es eine Möglichkeit gibt die Entscheidungen **zu korrigieren (Regel der Korrigierbarkeit)**, ob die Entscheidungen **repräsentativ** sind (**Regel der Repräsentativität**) und die Meinung sowie Bedürfnisse der betroffenen Parteien berücksichtigt und ob der Entscheidungsprozess mit moralischen und ethischen Werten (**Regel der Ethik**) kompatibel ist.
- 3) Zwischenmenschliche Gerechtigkeit bezeichnet die zwischenmenschliche Seite von Prozessen, bei der es darauf ankommt, ob sich die Entscheidungsträger gegenüber den Betroffenen korrekt, respektvoll und höflich verhalten.
- 4) Informationale Gerechtigkeit wird erreicht, wenn Informationen und Entscheidungsgründe rechtzeitig, glaubwürdig, nachvollziehbar und ausführlich erklärt werden.

### Wirkungen

#### Als Stressor:

Wenn dauerhaft das Gefühl besteht, dass man ungerecht behandelt wird, sinken Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, Kündigungsgedanken treten auf und es kommt zu Ärger und Aggressionen.<sup>139</sup>

#### Als Ressource:

Die Reaktionen der Betroffenen (selbst wenn sie durch eine Veränderung benachteiligt sind)

### Mögliche Zielkonflikte

- Sonderbehandlung und Erfüllung von Extrawünschen bestimmter Betroffener oder bestimmter Anspruchsgruppen werden eher als unfair empfunden, wenn sie nicht nachvollziehbar begründet sind.

### Mögliche Synergien

- Die **Kontrolle und Beeinflussbarkeit** sowie **Transparenz und Vorhersehbarkeit** können dazu beitragen, dass ein Prozess als fair und gerecht empfunden wird.

<sup>138</sup> Klendauer et al., 2006

<sup>139</sup> Rutte & Messick, 1995

fallen weniger negativ aus, wenn der Prozess einer Veränderung als fair empfunden wurde.<sup>140</sup>

- Das **Vertrauen** der Betroffenen in die Organisation kann durch faires und gerechtes Verhalten erhöht werden.

### Handlungsempfehlungen

- Eine **Stimme** kann den Mitarbeitenden z.B. dadurch gegeben werden, dass sie im Rahmen einer Vorher- und Nachher-Befragung oder in Workshops ihre Meinungen, Bedarfe und Argumente einbringen können. Um **Repräsentativität** zu erreichen, sollten hierbei alle Mitarbeitenden gleichermaßen die Möglichkeit haben sich zu äussern.
- **Konsistenz** kann unter anderem dadurch gewährleistet werden, dass das Büroraumkonzept für die Mitarbeitenden nach klaren Kriterien erarbeitet wird, die konsistent angewandt werden und keine Ausnahmen geschaffen werden bzw. Ausnahmen für die Mitarbeitenden nachvollziehbar erläutert werden. Eine nachvollziehbare Begründung mit objektiven Entscheidungskriterien zu formulieren ist aber oft nicht einfach. Erhalten z.B. Führungskräfte ab einer bestimmten Hierarchieebene ein Einzelbüro, mit der Begründung, dass sie vertrauliche Themen bearbeiten, so gilt dieses Argument vielleicht auch für viele Mitarbeitende, die nach tatsächlich oder nach eigenem empfinden vertrauliche Tätigkeiten durchführen. Vertrauliche Tätigkeiten sind aber auch schwer in objektive Kriterien zu fassen. Mit der Schaffung von Ausnahmen ist entsprechend sehr sensibel in Veränderungsprozessen umzugehen.
- Die **Regel der Neutralität** ist dann gefährdet, wenn eine Büroraumveränderung z.B. nur von einer Real Estate Abteilung/Immobilienabteilung getrieben wird, die ggf. mit der Einsparung von Fläche ein starkes Eigeninteresse verfolgt und in den Augen der Betroffenen vielleicht weniger deren Interessen. Es sollte daher immer auch die HR Abteilung in das Projektteam involviert werden. Auch ist ein Projektsponsor in der Führungsebene zu empfehlen, der nach Wahrnehmung der Betroffenen im Interesse des gesamten Unternehmens handelt und dabei auch die Bedarfe der Mitarbeitenden in die Entscheidungen einbezieht.
- Die Entscheidungsträger sollten bereit sein, ihre Entscheidungen zu korrigieren, wenn sich diese als falsch erweisen. Besondere Wichtigkeit hat der Faktor der Korrigierbarkeit nach Einzug in das neue Büroraumkonzept. Es wird als fair empfunden, nach dem Bezug die Zufriedenheit mit dem neuen Konzept erhoben wird und Aspekte, im Büroraum die mehrheitlich als nicht gut empfunden werden dann korrigiert werden.
- Um Informationale Gerechtigkeit zu erreichen ist es vor allem wichtig rechtzeitig zu kommunizieren, bevor der „Flurfunk“ überhandnimmt. Zu beachten ist hierbei auch, dass gewisse Gruppen einen Wissensvorsprung vor anderen Gruppen erwarten (z.B. die Führungskräfte vor ihren Mitarbeitenden, ggf. auch die Nutzervertreter vor den Einheiten, die sie vertreten). Als glaubwürdig wird eine Kommunikation dann wahrgenommen, wenn ehrlich über Vor- und Nachteile kommuniziert wird. Besonders wichtig ist die ausführliche Darstellung der Informationen. Wenn in Veränderungsprozessen aus Angst vor Nachfragen oder weil noch keine Detailinformationen bekannt sind vage informiert wird, so ist dies unbefriedigend. Wenn bestimmte Details noch nicht bekannt sind, sollte dies offen kommuniziert und ein Zeitpunkt zu dem man mehr darüber weiss genannt werden. Da der Bedarf nach ausführlichen Informationen unterschiedlich sein kann, bietet es sich an Newsletter mit einer Übersicht der wichtigsten Informationen in Kürze zu versenden und über Verlinkungen die Möglichkeit zu bieten sich tiefergehend zu informieren.
- Zu betonen ist auch hier, dass diese Empfehlungen nicht allgemein übertragbar gelten, sondern es wiederum unterschiedlich sein kann, was als fair oder kompatibel mit den eigenen Wertvorstellungen empfunden wird. Auch in Bezug auf diesen Punkt ist es im Workplace Change Management also hilfreich das Feedback der Betroffenen zur empfundenen Fairness einzuholen.

---

<sup>140</sup> Klendauer et al., 2006



### **Voraussetzungen**

- Handlende Akteure im Veränderungsprozess sollten für das Konzept von Fairness und Gerechtigkeit sensibilisiert sein. Ein entsprechendes Verhalten sollte von der Kultur gefördert werden und in den Werten verankert sein.
- Es braucht die Bereitschaft vom Projektteam und den beteiligten Führungskräften ihre Entscheidungskriterien und –prozesse offen zu legen.

### 2.2.3 Veränderungsinhalt

Dieses Kapitel umfasst Einflussfaktoren, welche sich auf Charakter und Art der implementierten Veränderungen beziehen. Im Fokus sind hierbei die folgenden vier Einflussfaktoren: Persönliche Nutzenbilanz, Sinn und Dringlichkeit, Zielklarheit und Zielkongruenz sowie die Handhabbarkeit der Veränderung.

| EINFLUSSFAKTOR CM6  | Persönliche Nutzenbilanz  |
|---|---|
| <p> <b>Beschreibung/Facetten</b></p> <p>Die Bereitschaft eine Verhaltensänderung vorzunehmen, hängt insbesondere in der Arbeitswelt wesentlich davon ab, wie der Mitarbeitende die Balance zwischen den Kosten und Nutzen einschätzt. Es wird abgewägt zwischen Kosten und Nutzen wenn das bekannte Verhalten beibehalten wird, in Relation zu den Kosten und Nutzen, wenn man das bekannte Verhalten verändert. Es ist folglich von Vorteil, wenn die Betroffenen den persönlichen Nutzen einer Veränderung für sich selbst erkennen.<sup>141</sup></p> <p>Der Büroraum beinhaltet eine Reihe von Elementen, die dem Mitarbeitenden Nutzen stiften (z.B. die eigene Ablage, der eigene Arbeitsplatz, das Einzelbüro, der kurze Weg nach Hause etc.). Werden diese Dinge den Betroffenen im Rahmen eines Workplace Change Prozesses genommen oder verändert, z.B. durch Einführung eines Desk-Sharing-Konzeptes, Veränderung der räumlichen Teamzusammensetzung, Abschaffung von Führungskräfte-Einzelbüros oder Veränderung des Standortes, ist dies eine Anforderung, die Stress auslösen kann. In solchen Situationen ist es von Vorteil, wenn die Betroffenen neben dem Verlust des Bekannten auch neue nutzenstiftende Elemente im neuen Büroraum dazubekommen, um die persönliche Nutzenbilanz in Waage zu halten.</p> |   |
| <p> <b>Wirkungen</b></p> <p><b>Als Stressor:</b><br/>Motivation und Änderungsbereitschaft sinken, wenn kein persönlicher Nutzen gesehen wird.<sup>142</sup><br/>Der Verlust von Dingen, die persönlichen Nutzen stiften verursacht Stress.<sup>143</sup></p> <p><b>Als Ressource:</b><br/>Wahrgenommener persönlicher Nutzen einer Veränderung unterstützt die Betroffenen dabei, mit den veränderungsbezogenen Anforderungen besser umzugehen.<sup>144</sup></p>  | <p> <b>Mögliche Zielkonflikte</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Die strategische Zielsetzung oder das Budget des Projektes (z.B. reines Flächeneinsparprojekt) erlaubt es nicht den persönlichen Nutzen der Betroffenen zu berücksichtigen.</li></ul> <p> <b>Mögliche Synergien</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Die <b>Kontrolle und Beeinflussbarkeit</b> ermöglicht die Mitgestaltung des Ergebnisses, wodurch die Chance erhöht wird, dass die Beteiligten einen höheren persönlichen Nutzen empfinden.</li><li>• <b>Persönliche Nutzenbilanz</b> kann erhöht werden, wenn man das Ergebnis nach eigenem Bedarf mitgestalten kann.</li><li>• Ein Prozess wird eher als <b>fair und gerecht</b> erlebt, wenn am Ende ein persönlicher Nutzen entsteht.</li><li>• Der <b>Sinn einer Veränderung</b> ist leichter zu sehen, wenn die Betroffenen einen persönlichen Nutzen davon haben.</li></ul> |

<sup>141</sup> Morera et al., 1998

<sup>142</sup> Gerkhardt & Frey, 2006

<sup>143</sup> Hobfoll & Lilly, 1993

<sup>144</sup> Wells et al., 1997



### Handlungsempfehlungen

- Die Wahrscheinlichkeit, dass ein persönlicher Nutzen für die Betroffenen entsteht, kann erhöht werden, indem die Bedürfnisse der Betroffenen berücksichtigt und die Mitarbeitenden in den Planungsprozess eingebunden werden und wertige Materialien verwendet werden. Bei einem hochwertigen Büroraumkonzept, auf das die Betroffenen stolz sind, dessen Nutzung Spass macht oder das die Bedarfe und Präferenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt, wird für die Betroffenen eher Nutzen stiften.
- Im Rahmen der Analysephase ist es wichtig, die Betroffenen konkret danach zu fragen, welche Aspekte der Veränderung als persönlicher Nutzen wahrgenommen werden, da dies von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein kann.
- Wird den Betroffenen im Zuge der Veränderung etwas weggenommen (der eigene Arbeitsplatz, die persönliche Ablage, ein repräsentativer Standort oder ähnliches), sollten diese Verluste kompensiert werden, indem den Mitarbeitenden andere nutzenstiftende Elemente zur Verfügung gestellt werden (ein Smartphone/Tablet, zwei Bildschirme, kostenloser Kaffee, Ruheräume, höhenverstellbare Tische, Pflanzen etc.). Auch hier ist aber mit den Betroffenen zusammen zu erarbeiten, was von diesen wirklich als nutzenstiftend gesehen wird.
- In der Praxis kann es auch Veränderungsprozesse geben, bei denen die Betroffenen (oder ein Teil davon) keinen persönlichen Nutzen für sich erfahren. In diesem Fall stellt die persönliche Nutzenbilanz keine Ressource für die Betroffenen dar. Andere Ressourcen, wie die oben vorgestellten Transparenz und Vorhersehbarkeit sowie die im Folgenden beschriebenen Ressourcen z.B. Kommunikation von Sinn und Dringlichkeit, sollten in Veränderungsprozessen, in denen der persönliche Nutzen fehlt, umso mehr Beachtung finden.
- Eine Erhebung, inwieweit die Mitarbeitenden einen persönlichen Nutzen in der Veränderung sehen, kann Klarheit verschaffen, wie gut dieser Einflussfaktor erfüllt ist.



### Voraussetzungen

- Das in der Unternehmung vorherrschende Menschenbild sollte die Betroffenen als Menschen sehen, die legitim Eigeninteressen und Bedürfnisse auch im beruflichen Umfeld haben dürfen. Es sollten Unternehmenswerte bestehen, die es erlauben die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im angemessenen Rahmen zu berücksichtigen.

## EINFLUSSFAKTOR CM7

## Sinn und Dringlichkeit



### Beschreibung/Facetten

Menschen streben danach, Ereignisse und das eigene Tun als sinnhaft zu empfinden.<sup>145</sup> Dieses Bestreben wird wichtiger, je entscheidender, unerwarteter und negativer eine Situation erlebt wird.<sup>146</sup> Wenn Menschen den Sinn und die Notwendigkeit einer Massnahme nicht verstehen, werden sie sich nicht mit ihr identifizieren und ihre Umsetzung nicht unterstützen.<sup>147</sup> Es ist wichtig, offen über Gefahren und Risiken zu sprechen, um die Dringlichkeit der Veränderung bewusst zu machen und dadurch Veränderungsenergien freizusetzen. Von Bedeutung ist neben dem Verstehen des Sinns (kognitiven Komponente), auch die die Vereinbarkeit mit persönlichen Werten (affektive Komponente).



### Wirkungen

Als Ressource:



### Mögliche Zielkonflikte

- Stellt man die derzeitige Situation zur Verdeutlichung der Dringlichkeit zu dramatisch da, können blockierende Ängste

<sup>145</sup> Schulz-Hardt & Frey, 1997

<sup>146</sup> Gerckhardt & Frey, 2006

<sup>147</sup> Gerckhardt & Frey, 2006

Sinnerleben hat positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmotivation und die Leistung ebenso wie auf das Wohlbefinden und das erlebte Glück.<sup>148</sup>

entstehen oder Personen sogar das Unternehmen verlassen aus Angst sich auf einem „sinkenden Schiff“ zu befinden.

#### **Mögliche Synergien**

- Ist die Persönliche Nutzenbilanz positiv, wird eher auch der Sinn der Veränderung gesehen.
- Klarheit über Sinn und Dringlichkeit trägt zur Transparenz bei.
- Werden Sinn und Dringlichkeit verstanden, können damit auch die erlebte Kontrolle und Zielklarheit erhöht werden.

#### **Handlungsempfehlungen**

- Treiber und Gründe für die Veränderung im Büroraumkonzept sollten plausibel argumentiert und authentisch kommuniziert werden. Es kann hierbei hilfreich sein, die Veränderung des Büroraumkonzeptes in Bezug zur Unternehmensstrategie, Vision oder Kultur zu setzen. Es geht darum, die zentralen Fragen nach dem Sinn und der Dringlichkeit zu beantworten: „Warum jetzt? Warum wir? Warum geht es nicht anders?“
- Eine ehrliche Kommunikation der Treiber und Gründe, die für den Entscheid für ein neues Büroraumkonzept geführt haben, ist notwendig. Auch auf den ersten Blick unangenehme Gründe, wie z.B. Kosteneinsparung werden von den Mitarbeitenden oftmals verstanden, wenn sie nachvollziehbar dargelegt werden. Verschweigt man solche Gründe, ist die Gefahr unglaubwürdig zu sein oder Vertrauen zu verlieren hoch. Wichtig ist auch, dass alle Personen in der Führung und im Projektteam die gleichen Gründe und Treiber nennen.
- Zu Verdeutlichung des Sinns und der Dringlichkeit, ist es von Vorteil, wenn das Arbeitsplatzveränderungsprojekt Unterstützung aus der obersten Führungsebene eines Unternehmens erhält, weil dadurch die Bedeutung für das Unternehmen symbolisiert wird.

#### **Voraussetzungen**

- Eine offene und ehrliche Kommunikationskultur im Unternehmen ist wichtig.

### **EINFLUSSFAKTOR CM8**

### **Zielklarheit und Zielkongruenz**

#### **Beschreibung/Facetten**

Fehlende klare Ziele gehören zu den häufigsten Umsetzungsbarrieren im Veränderungsprozess.<sup>149</sup> Ziele haben neben dem informativen vor allem auch einen motivationalen Charakter.<sup>150</sup>

Die Ziele eines Veränderungsprozesses können aber auch im Widerspruch zu bestehenden Regeln und Prozessen stehen. Ein Beispiel dafür wäre, wenn ein Projektziel die Erhöhung des informellen Austauschs zwischen den Mitarbeitenden ist, gleichzeitig aber Arbeitszeiten dokumentiert werden müssen und keine zusätzlichen Zeitbudgets für die informelle Kommunikation zur Verfügung gestellt werden. Im Veränderungsprozess können für die Betroffenen auch widersprüchliche Anforderungen entstehen, wenn z.B. die Ziele des Tagesgeschäftes in gleichbleibender Qualität erfüllt werden müssen, gleichzeitig aber auch Zeit und Energie für die Erreichung von Veränderungszielen im Change Management aufgebracht werden soll. Es besteht in diesem Beispiel

<sup>148</sup> Brodbeck et al., 2002; King & Napa, 1998; Zika & Chamberlain, 1992

<sup>149</sup> Classen et al., 2008; ILOI-Studie, 1997; Akademie-Studie, 1999; Doppler & Lauterburg, 2008; Gerkhardt & Frey, 2006

<sup>150</sup> Locke & Latham, 1990

keine Zielkongruenz. Dies kann für die Betroffenen Mitarbeitenden zur Belastung werden, weil Sie entweder das eine Ziel oder das andere Ziel nicht erreichen können.<sup>151</sup>

Die Ziele eines Veränderungsprojektes sollten daher immer mit bestehenden Zielen, Regeln und Prozessen harmonisiert werden. Zielkongruenz umfasst aber auch das Mass, in dem die von der Organisation verfolgten Ziele mit den persönlichen Zielen übereinstimmen.

Gleichermassen ist es wichtig die notwendigen Ressourcen (Zeit, Geld, Know-how) für die Zielerreichung zur Verfügung zu stellen.



### Wirkungen

#### Als Stressor:

Sind Ziele zu komplex, widersprüchlich oder unklar, entsteht Unsicherheit. Dies geht mit einer Überforderung des Betroffenen einher und wirkt als Stressor.<sup>152</sup>

Es entstehen Belastungen, wenn Widersprüche zwischen Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten oder Diskrepanzen zwischen Zielen, Regeln und Ressourcen bestehen.<sup>153</sup>

Es gibt Hinweise dafür, dass es zu psychischer Beanspruchung kommt, je stärker die Ziele einer Organisation von den persönlichen Zielen abweichen.<sup>154</sup>



### Mögliche Zielkonflikte

- Das Vorhandensein von Hidden Agendas (heimlichen Zielen) erlaubt es nicht ehrlich und offen über die Ziele zu reden.
- Es kann zu einem Konflikt kommen, wenn zwischen den Projektzielen und den Zielen/Regeln/Prozessen im Tagesgeschäft Widersprüche bestehen.



### Mögliche Synergien

- Klare Ziele dienen der Transparenz und Vorhersehbarkeit und können auch dazu beitragen, Sinn und Dringlichkeit zu verstehen.
- Klare Ziele und Sicherstellung der Zielkongruenz können ebenfalls zu einer besseren Handhabbarkeit der Veränderung beitragen.
- Sind die Ziele des Projektes im Einklang mit den persönlichen Zielen, wirkt das positiv auf die persönliche Nutzenbilanz.



### Handlungsempfehlungen

- Eine klare Projektvision und klare Projektziele sollten definiert und Änderungen dieser nachvollziehbar kommuniziert werden. Die Projektziele sollten auch Verhaltens- und Veränderungsziele der Betroffenen umfassen.
- Die Ziele sollten zusammen mit den verantwortlichen Führungskräften entwickelt werden, damit sie von diesen mitgetragen werden. Weiterhin kann man auf diesem Wege sicherstellen, dass alle Führungskräfte die gleichen Ziele nach aussen und an ihre Mitarbeitenden kommunizieren.
- Die emotionale Resonanz der Mitarbeitenden auf die Ziele sollte idealerweise in einer kleinen Gruppe von Nutzervertretenden überprüft werden hinsichtlich ihrer Motivationskraft und Glaubhaftigkeit.
- Die Projektziele sollten auch mit der Strategie, den Unternehmenszielen (oder den Zielen der betroffenen Organisationseinheiten), sowie mit geltenden Prozessen und Regeln aus dem Tagesgeschäft abgeglichen werden, sodass im Sinne der Office Ecology (siehe Kapitel 1.3) ein stimmiges Gesamtkonzept entstehen kann.
- Aufgabe der betroffenen Führungskräfte ist es dann, die individuellen Ziele ihrer Mitarbeitenden auf die organisationalen Ziele auszurichten.

<sup>151</sup> Moldaschl 1991, 2001

<sup>152</sup> Zapf & Semmer, 2004

<sup>153</sup> Moldaschl 1991, 2001

<sup>154</sup> Schmidt & Neubach, 2008

- Weiterhin müssen sowohl auf Seiten des Projektteams, als auch auf Seiten der Betroffenen genügend Ressourcen bereit gestellt werden, dass die angestrebten Projektziele überhaupt erreicht werden können und sich jeder einzelne adäquat auf den Einzug vorbereiten kann.
- Im Verlaufe des Planungsprozesses sollten die Planungsentscheidungen, die getroffen werden mit den Projektzielen abgeglichen werden, um sicher zu stellen, dass das entstehende Büroraumkonzept wirklich das angestrebte Projektziel erreichen kann

### Voraussetzungen

Es empfiehlt sich eine Projektorganisation aufzubauen, bei der sowohl im Projektteam, als auch seitens der Betroffenen alle relevanten Entscheider involviert sind und für das Projekt wesentlichen Entscheidungswege und –kompetenzen festgelegt sind.

## EINFLUSSFAKTOR CM9

## Handhabbarkeit der Veränderung

### Beschreibung/Facetten

Dieser Wirkfaktor beschreibt, ob die Veränderung für die Betroffenen inhaltlich und mengenmässig handhabbar ist. Wichtig ist einerseits, dass den Betroffenen genügend Vorlaufzeit (Dauer bis zum Einzug) und genügend Zeit im Tagesgeschäft (verfügbare Zeit) haben, um sich auf die Veränderung vorzubereiten. Zum anderen ist es von Bedeutung, dass die Betroffenen über entsprechende Kompetenzen zur Bewältigung der Veränderung verfügen und darin unterstützt werden neue Verhaltensweisen und Kompetenzen zu erlernen.

Im 5-Stufenmodell in Kapitel 1.4 wurde dargestellt, dass ein Workplace Change Prozess unterschiedliche Ausmasse annehmen kann, je nachdem, wie tiefgreifend die Veränderung der Büroraumumgebung ist. Es ist hierbei zu unterscheiden, aus welcher Art Büroraum jemand kommt und in welche Art Büroraum jemand einzieht bzw. welche erforderlichen Verhaltens- und Einstellungsänderungen mit dem neuen Büroraum einhergehen. Weiterhin ist es für die Bestimmung des Ausmasses der Veränderung relevant, welche Ziele mit der Einführung des neuen Konzeptes verbunden werden. Handelt es sich um reine Flächeneinsparziele oder wird eine Veränderung von Arbeits- und Verhaltensweisen (papierloses Arbeiten, neue Führungsweisen o.ä.), Prozessen oder gar der Unternehmenskultur angestrebt? Bedeutend für die Bestimmung des Ausmasses ist es auch zu wissen, ob parallel andere Veränderungsprozesse (z.B. Reorganisationen, Wachstum oder Stellenabbau) stattfinden.

### Wirkungen

#### Als Stressor:

Die Veränderungsintensität kann dann zu Stresserleben führen, wenn die Betroffenen durch sie eine inhaltliche (zu lernendes Verhalten ist zu komplex) oder mengenmässige (Zeitdruck) Überforderung empfinden.<sup>155</sup>

### Mögliche Zielkonflikte

- Die Veränderungsintensität ist zu Beginn des Projektes ggf. noch nicht klar und kann nicht bei Einstieg erhoben werden.
- Zu wenige zur Verfügung stehende zeitliche Ressourcen bei den Betroffenen können dazu führen, dass ein Projekt mit hoher Veränderungsintensität nicht gut bewältigt werden kann.

### Mögliche Synergien

- Ein Veränderungsprozess, der auch im Hinblick auf die Veränderungsintensität **angemessen (Angemessenheit)** ist, unterstützt die Betroffenen.
- Zielklarheit und Transparenz helfen den Betroffenen und den handelnden Akteuren im Change Management abzusehen, wie hoch die Veränderungsintensität ist.

<sup>155</sup> Schaufeli & Bakker, 2004; Udris & Rimann, 1999





### Handlungsempfehlungen

- Es empfiehlt sich die Beteiligten durch Ausbildung und Qualifikation sowie Förderung in Form von Beratung, Feedback und Moderation (zur Vorbeugung von qualitativer Überforderung) zu unterstützen. Zudem sollten Zeit und personellen Ressourcen bereitgestellt werden (um quantitativer Überforderung entgegen zu wirken). Nach der Erfahrung des Instituts für Facility Management der ZHAW muss damit gerechnet werden, dass der Zeit- und Unterstützungsbedarf umso höher ist, je höher die Veränderungsintensität von den Betroffenen erlebt wird.
- Zur Bewältigung der Veränderungsintensität ist wiederum die Rolle der Führungskraft hervorgehoben, da diese neben dem Tagesgeschäft auch die Mitarbeitenden kompetent durch den Veränderungsprozess begleiten sollte.
- Sind die wesentlichen Planungsentscheidungen für die neue Büroraumumgebung gefällt, kann die Durchführung einer Erhebung Klarheit über die von den Betroffenen wahrgenommene Veränderungsintensität und die dadurch an sie gestellten Anforderungen bringen.



### Voraussetzungen

- Transparenz über den Status Quo des Büroraumkonzepts der Betroffenen ist notwendig (Wer sitzt heute in was für einer Art Büroraum? Wo wird Home Office schon praktiziert? etc.)

## 2.2.4 Kontext

Dieses Themenfeld umfasst die organisationale Umgebung bzw. organisationale Bedingungen, in welcher die betroffenen Mitarbeiter arbeiten. Im folgenden sollen diejenigen Einflussfaktoren aus der Organisation näher beleuchtet werden, die wesentlichen Einfluss auf den Verlauf oder Erfolg des Veränderungsprozess nehmen können. Für den vorliegenden Leitfaden wurden daher die Einflussfaktoren Vertrauen und soziale Unterstützung als relevant erachtet.

### EINFLUSSFAKTOR CM10

### Vertrauen



#### Beschreibung/Facetten

Vertrauen ist die Erwartung einer Person, dass es in einer Situation auch ohne die vollständige Kontrolle zu einem gewünschten positiven Ausgang kommt.<sup>156</sup> Vertrauen hängt zum einen vom spezifischen Vertrauen in die Führungskraft ab, zum anderen ist das Organisationsvertrauen relevant, welches z.B. durch Regeln der Informationsweitergabe oder Partizipation bei der Entscheidungsfindung bestimmt wird.<sup>157</sup>



#### Wirkungen

##### Als Ressource:

Besteht eine Vertrauensbeziehung, so kann dies grossen Nutzen im Veränderungsprozess erzeugen, indem es geistige Ressourcen sichert (man macht sich weniger Gedanken), weniger Verhandlungen nötig sind und die Entscheidungsfindung erleichtert.<sup>158</sup> Vertrauen in das Management und in die Organisation können Stress abfedern.<sup>159</sup>



#### Mögliche Zielkonflikte

- Wird der Veränderungsprozess nur von einem Externen oder durch die Real Estate Abteilung geführt, kann das bestehende Vertrauen in die eigene Führung nicht als Ressource im Veränderungsprozess genutzt werden.



#### Mögliche Synergien

- Besteht ein grundsätzliches Vertrauen in die Entscheidungsträger eines Veränderungsprozesses, ist der individuelle Bedarf Dinge mitzuentcheiden eher geringer.

<sup>156</sup> Oswald, 2006, S. 711

<sup>157</sup> Oswald, 2006; Dirks & Ferrin, 2002

<sup>158</sup> Oswald, 2006

<sup>159</sup> Harvey et al., 2003; Takahashi, 2005

- **Faires und gerechtes** Verhalten der handelnden Akteure, sowie **Transparenz und soziale Unterstützung** fördern die Entstehung von Vertrauen.

### Handlungsempfehlungen

- In einem gesundheitsgerechten Workplace Change Prozess könnte es hilfreich sein zu erheben, inwiefern die Ressource Vertrauen in der Organisation/die eigene Führungskraft vorhanden ist, um die richtige Veränderungsarchitektur und das richtige Veränderungsdesign definieren zu können. Insbesondere können in diesem Rahmen Vorerfahrungen mit Veränderungsprozessen im Allgemeinen oder Vorerfahrungen mit Workplace Change Management Prozessen erhoben werden.
- Da der eigenen Führungskraft eine zentrale Funktion zukommt, sollte insbesondere diese darauf achten, dass sie sich vertrauenswürdig verhält. Es könnte das Vertrauen fördern, wenn die Führungskraft selbst in den neuen Büroräumeneinzieht und keine Unterschiede zwischen dessen Arbeitsplatz und dem der Mitarbeitenden gemacht wird. Für die Aufrechterhaltung von Vertrauen sind persönliche Gespräche zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitenden zentral, sowie Authentizität. Die Balance zu halten, zwischen einer offenen und optimistischen Einstellung im Hinblick auf die Veränderung und einem authentischen Auftreten, zu dem auch das kommunizieren eigener Zweifel gehören kann, ist herausfordernd.
- Es ist auch wichtig, das Vertrauen in die Change Management Organisation (Projektteam, Change Agents, Nutzervertretende etc.) aufzubauen. Kommunikation, Transparenz und faires Verhalten können förderlich für die Vertrauensgewinnung sein.

### Voraussetzungen

- Die betroffenen Führungskräfte müssen die Verantwortung annehmen, dass es zu ihren Aufgaben gehört, die Mitarbeitenden durch den Büroraumveränderungsprozess zu begleiten.
- Besteht eine grundsätzliche Misstrauenskultur im betroffenen Unternehmen, so kann dies durch einen gesunden Workplace Change Prozess nicht verändert werden. Hier Bedarf es Massnahmen der Organisationskultur, um eine Vertrauenskultur herzustellen.

## EINFLUSSFAKTOR CM11

## Soziale Unterstützung

### Beschreibung/Facetten

Soziale Unterstützung liegt vor, wenn eine Person überzeugt ist, dass sie gemocht wird und man sich um sie kümmert (emotionale Unterstützung), dass andere sie schätzen und respektieren (affirmative Unterstützung) und dass sie Teil eines Netzwerkes von Kommunikation und gegenseitiger Unterstützung ist.<sup>160</sup>




Es können fünf verschiedene Arten sozialer Unterstützung unterschieden werden<sup>161</sup>:


- Instrumentelle Unterstützung, welche konkrete Hilfeleistungen, wie z.B. die Übernahme von Aufgaben umfasst.
- Informationale Unterstützung, bei der eine Person einer anderen hilft Probleme und Problemlösungen besser einzuschätzen.
- Emotionale Unterstützung durch Trösten, Beruhigen und Zuhören.
- Selbstwertbezogene Unterstützung, indem man jemanden bei Entscheidungen bestätigt, sein Selbstbewusstsein stärkt oder ihm vermittelt, das man ihn schätzt und akzeptiert.
- Kameradschaft, welche einem ermöglicht, am Arbeitsplatz informelle Gespräche zu führen, und durch die man von Sorgen abgelenkt oder in gute Stimmung versetzt wird.

<sup>160</sup> Cobb, 1976

<sup>161</sup> Buunk, 1990; Cobb, 1976; Cohen & Wills, 1985; Zapf & Semmer, 2004

Soziale Unterstützung kann durch Kollegen, Vorgesetzte, Lebenspartner sowie Freunde und Verwandte erfolgen, wobei die beiden erstgenannten und dabei vor allem die Unterstützung von Vorgesetzten am effektivsten sind.<sup>162</sup> Soziale Unterstützung ist dann nötig und wirksam, wenn eine belastende Situation, wie z.B. ein Veränderungsprozess, vorliegt.<sup>163</sup> Verhaltensveränderungen können aber auch durch Gruppeneffekte erschwert werden, wenn man von anderen signalisiert bekommt, dass man okay ist und sich nicht verändern muss.<sup>164</sup> Ob eine Verhaltensveränderung von einem Menschen vorgenommen wird, wird durch bedeutsame Personen beeinflusst. Insbesondere Menschen mit sozialer Macht, Menschen zu denen man in positiver emotionalen Beziehung oder einer Abhängigkeit steht, dienen als Vorbild.<sup>165</sup>

|  |  |
|--|--|
| <p> <b>Wirkungen</b></p> <p><b>Als Stressor:</b><br/>Wenn in Gesprächen mit Kollegen oder Vorgesetzten vor allem negative Situationen/ Aspekte der Veränderung thematisiert werden, kann dies emotional belastend sein<sup>166</sup>.</p> <p><b>Als Ressource:</b><br/>Soziale Unterstützung wirkt sich positiv auf Wohlbefinden aus und verringert Befindensbeeinträchtigungen.<sup>167</sup> Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten scheint einen grösseren Effekt zu haben, als jene durch Kollegen.<sup>168</sup></p> | <p> <b>Mögliche Zielkonflikte</b></p> <p> <b>Mögliche Synergien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vertrauen</b> kann durch das spenden sozialer Unterstützung gefördert werden.</li> </ul> |
|--|--|

|  |
|--|
| <p> <b>Handlungsempfehlungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da die Führungskraft eine zentrale Rolle bei dem Spenden sozialer Unterstützung spielt, sollte sie im Workplace Change Prozess entsprechend vorbereitet und befähigt werden. Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist es von grosser Bedeutung, dass die Führungskräfte auf allen Ebenen die Verantwortung annehmen, ihre Mitarbeitenden durch den Prozess zu führen und zu unterstützen. Diese Verantwortung muss von der obersten Führungsebene anfangen, damit auch die Führungskräfte des mittleren Managements wiederum von ihren Führungskräften Unterstützung erfahren. Kommunikation ist im Veränderungsprozess das wichtigste, deshalb sollten die Führungskräfte aktiv das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitenden suchen und das neue Büroraumkonzept als festen Agendapunkt im Teammeeting aufnehmen, damit auch das Team als Gruppe über die Veränderung und den Umgang damit sprechen kann. Um mitzubekommen, wie die Stimmung ist und über welche Themen gesprochen wird, bietet es sich auch an als Führungskraft durch die Büroräume des Teams zu laufen und damit zu signalisieren, dass man angesprochen werden kann (das sogenannte „Management by walking around“). Es kann auch als unterstützend empfunden werden, wenn die Führungskräfte selbst in das gleiche Büroraumkonzept wie seine Mitarbeitenden einziehen, denn so kann man von diesen als Vorbild lernen.</li> <li>• Ebenso kann es zusätzlich förderlich sein, ein Change Agent Netzwerk aufzubauen, bei welchem Kollegen befähigt werden, andere Kollegen im Change Management Prozess dabei zu unterstützen. Es ist wichtig, dass diese Change Agents wiederum gut vernetzt sind mit den verantwortlichen Führungskräften. Die Change Agents sollen die Führung unterstützen bei ihrer</li> </ul> |
|--|

<sup>162</sup> Kahn & Byosiere, 1992

<sup>163</sup> Cohen & Wills, 1985

<sup>164</sup> O'Brien et al., 1993

<sup>165</sup> Bandura, 1979; Zimmerman & Connor, 1989

<sup>166</sup> Beehr, 1995; Zellars & Perrewé, 2001

<sup>167</sup> Beehr, 1995; Cohen & Wills, 1985; Kahn & Byosiere, 1992; Viswesvaran et al., 1999

<sup>168</sup> Zapf & Semmer, 2004

Aufgabe, die Verantwortung für die personelle Führung und die Führung durch den Change bleibt jedoch bei den Führungskräften und sollte nicht an die Change Agents delegiert werden.

- Auch in der Phase des „Einfrierens“ nach dem Einzug, also bei der Verankerung von neuen Verhaltensweisen in der neuen Büroraumumgebung, kommt der Führungskraft eine wichtige Rolle zu, daher sollte sie dafür sensibilisiert werden, dass sie als Vorbild agieren und ihre Mitarbeitenden bei der Gewöhnung an die neuen Arbeitsweisen unterstützen sollte.



#### **Voraussetzungen**

- Es sollte eine Unternehmenskultur bestehen, in der man sich gegenseitig unterstützt.

## 2.2.5 Individuelle Merkmale

Das vierte und letzte Themenfeld umfasst individuelle Merkmale der Betroffenen, insbesondere persönliche Ressourcen und Einstellungen. In der Stressforschung ist belegt, dass eine Vielfalt von Personenmerkmalen den Stressprozess beeinflusst. Viele davon sind jedoch zeitlich stabil und eher durch Massnahmen der Persönlichkeitsentwicklung als durch die Gestaltung des Veränderungsprozesses zu beeinflussen. Im Folgenden sollen daher als Individuelles Merkmal nur die „Offenheit für Veränderung“ betrachtet werden, da sich diese direkt auf den Veränderungsprozess bezieht und durch diesen beeinflussbar ist. Zu beachten ist, dass die Offenheit für Veränderung stark durch die bisher erläuterten Einflussfaktoren definiert und beeinflusst wird.

| EINFLUSSFAKTOR CM12  | Offenheit für Veränderung   |
|--|---|
| <p> <b>Beschreibung/Facetten</b></p> <p>Ein im Kontext von Veränderungsprozessen viel diskutierter Einflussfaktor ist die Offenheit für Veränderungen der Betroffenen (die auch unter Begrifflichkeiten wie Veränderungsbereitschaft, <i>resistance to change</i> oder <i>readiness for organizational change</i> in der Literatur diskutiert wird). Einstellungen sind im Workplace Change Prozess bedeutend, weil sie das zukünftige Verhalten einer Person beeinflussen<sup>169</sup>. In diesem Leitfaden soll die Offenheit für Veränderung mit den folgenden drei Komponenten definiert werden<sup>170</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die affektive Komponente, welche Gefühle gegenüber der Veränderung abbildet und damit auch verschiedene Facetten von Anspannung und Stress umfasst.</li> <li>• Die kognitive Komponente, die Gedanken über die Veränderung und die Bewertung der Auswirkungen des Veränderungsprozesses darstellt.</li> <li>• Die Verhaltens-Komponente entspricht der Absicht, ein bestimmtes Verhalten im Kontext der Veränderung zu zeigen.</li> </ul> <p>Die Offenheit für Veränderungen ist kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern kann mit dem Veränderungsinhalt, der Art des Workplace Change Fahrplans (Veränderungsprozess), der Umgebung in welcher der Change stattfindet (Kontext), und den betroffenen Personen (individuelle Merkmale) – kurzum den zuvor vorgestellten Einflussfaktoren – variieren und von diesen beeinflusst werden.<sup>171</sup></p> |   |
| <p> <b>Wirkungen</b></p> <p><b>Als Ressource:</b><br/>Die individuelle Einstellung in einem Veränderungsprozess hängt mit der psychischen Gesundheit zusammen.<sup>172</sup><br/>Es hängt von der Offenheit für Veränderungen ab, ob positives Verhalten, welches im Einklang mit den Zielen des Veränderungsprozesses steht gezeigt wird, oder negatives, blockierendes Verhalten welches den Zielen entgegenwirkt.<sup>173</sup></p>  | <p> <b>Mögliche Zielkonflikte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Offenheit für Veränderungen könnte bei hoher Veränderungsintensität ggf. geringer sein.</li> </ul> <p> <b>Mögliche Synergien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit gegenüber Veränderungen hängt zusammen mit Vertrauen, Fairness, sozialer Unterstützung und Partizipation sowie mit positiver und hilfreicher Kommunikation.<sup>174</sup></li> </ul> |
| <p> <b>Handlungsempfehlungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In einem Workplace Change Prozess könnte es empfehlenswert sein, die Offenheit für die Veränderung regelmässig zu erheben, um einerseits Verhalten vorhersagen zu können und</li> </ul>   |   |

<sup>169</sup> Cooke & Sheeran, 2004; Kraus, 1995; Petty & Cacioppo, 1996

<sup>170</sup> Barghorn, 2010

<sup>171</sup> Holt et al., 2007

<sup>172</sup> Bamberger et al., 2012

<sup>173</sup> Barghorn, 2010

<sup>174</sup> Holt et al., 2007

andererseits ggf. Rückschlüsse auf die Funktionalität des gewählten Workplace Change Fahrplans zu erhalten (siehe Puls Umfrage in Kapitel 3.2).

#### **Voraussetzungen**

- Es braucht die Kompetenz, Ressourcen, die Bereitschaft und die Erlaubnis regelmässige Erhebungen unter den Betroffenen durchzuführen.

Nachdem nun alle Einflussfaktoren aus dem Büroraum und dem Workplace Change Management vorgestellt wurden, sollen im Folgenden die Zielgrössen erläutert werden, die man mit gesunder Büroraumgestaltung zu erreichen sucht.

## 2.3 Kompetenzen für gesundes Arbeiten in Neuen Arbeitswelten

Gesundheit ist eine geteilte Verantwortung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Für Mitarbeitende lohnt es sich, wenn sie einerseits die Kompetenzen kennen die ihnen helfen, die Arbeitsanforderungen gut zu bewältigen, und ihre Kompetenzen aktiv weiterzuentwickeln. Andererseits ist es für Unternehmen wichtig, die Auswahl passender Mitarbeiter und die Weiterentwicklung der Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden proaktiv anzugehen und passende Workshop, Trainings usw. als Vorbereitungs- und Begleitmassnahme eines Workplace Change anzubieten. Kompetenzen sind Ressourcen - der Mitarbeitenden und gleichzeitig des Unternehmens! Führungskräfte sind hier in einer „Sandwich“-Position, da sie sowohl Mitarbeitende wie Repräsentanten des Unternehmens sind. Für sie gilt es, ihre eigene Kompetenzentwicklung wie die ihrer Mitarbeitenden bzw. Teammitglieder im Auge zu behalten und gezielt zu unterstützen sowie Mitarbeitende auszuwählen und im Extremfall zu entlassen.

Zur Erinnerung, typische wichtige Arbeitstätigkeiten in der Büro- bzw. Wissensarbeit sind konzentrierte Einzel- und Gruppenarbeit, formelle und informelle Arbeitsgruppentreffen (z. B. Teamsitzungen, Videokonferenzen), bilaterale Absprachen (z. B. Telefonate) sowie Erholungspausen alleine und in der Kleingruppe<sup>175</sup>. Multi-Space- Büros oder flexible Büros bieten für ihre Erledigung mehrere unterschiedlich gestaltete Räume und Zonen an. Bei Arbeitsplatzkonzepten ohne individuell zugewiesenen Arbeitsplatz für Mitarbeitenden („Desk-Sharing“) stehen diese mobil-flexibel Arbeitenden vor der täglichen Herausforderung, je nach Aufgabe, eigener Tagesform und formellen und informellen Nutzungsregeln für jede einzelne Tätigkeit die dazu passende Zone auszuwählen, um sowohl die eigene Tätigkeit optimal ausführen zu können und gleichzeitig die Kolleginnen und Kollegen beim Arbeiten, zum Beispiel durch laute Gespräche, nicht zu stören. Die formellen und informellen, buchbaren oder nicht buchbaren Arbeits- und Erholungsorte können auf einem Stockwerk liegen oder über mehrere Stockwerke oder Gebäude verteilt sein, was deren Zugänglichkeit und direkte Einsehbarkeit erschwert.

Vor diesem Hintergrund unterstützt es Mitarbeitende insbesondere, wenn sie in Folgendem kompetent sind: in 1) der Technik- und Mediennutzung, 2) der passenden Wahl des Arbeitsortes 3) dem Sozialverhalten und 4) dem Selbstmanagement. Diese vier Kompetenzen werden in Kapitel 2.3.1 beschrieben.

Da die Führung einen wesentlichen Einflussfaktor auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden hat, ist die Kompetenzentwicklung von Führungskräften im Hinblick auf ein gesundes Führen in neuen Arbeitswelten besonders wichtig. Für Führungskräfte gilt es im Kontext neuer Arbeitswelten insbesondere in Folgendem kompetent zu sein: 1) dem zielorientierten Führen, 2) dem Management der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden, 3) der Mediennutzung und 4) der Raumnutzung. Diese spezifischen Führungskompetenzen werden im Anschluss an die Mitarbeitenden-Kompetenzen - die wie beschrieben auch für Führungskräfte gelten - im Kapitel 2.3.2 erläutert.

### 2.3.1 Mitarbeitenden-Kompetenzen

Mit Beginn der Konzeptphase eines Workplace Change gilt es, das Erlernen und Vertiefen folgender vier Kompetenzbereiche gezielt zu ermöglichen, um eine gute Passung zwischen den individuellen Voraussetzungen der Mitarbeitenden und den neuen Arbeitsanforderungen durch das neue Arbeitsplatzkonzept und die neuen Organisationsprozesse und Zusammenarbeitsformen zu unterstützen: Technik- und Medienkompetenz, Raumkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstmanagementkompetenz. Sie werden im Folgenden beschrieben.

---

<sup>175</sup> Leesman, 2014

### Beschreibung/Relevanz

Die Technik- und Medienkompetenz umfasst den kompetenten Umgang mit Kommunikations- und Kollaborationstools und zudem passend zu Tätigkeit, Empfänger und Formalität der Information ihren zielgerichtet ausgewählten Einsatz. Dies soll eine reibungslose (virtuelle) Kommunikation und Zusammenarbeit unter KollegInnen und zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten von verschiedenen Geräten und Standorten ermöglicht. Sie ist eine Grundvoraussetzung für gesundes und produktives mobil-flexibles Arbeiten.<sup>176</sup>

### Zusammenhänge und Wirkungen

Sind die zur Verfügung gestellten IKT ungenügend und/oder ist die gewählte Kommunikationsform unangemessen dann sind häufige Arbeitsbelastungen.<sup>177</sup>

- Missverständnisse durch einen falschen Einsatz von Medien,
- Datenverluste und das doppelte Erledigen einer Aufgabe,
- fehlende informelle Face-to-Face-Kommunikation,
- Unsicherheiten in der Beziehung und Wertschätzung durch Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten,
- Informationsungleichheiten im Team.

Eine offene Haltung gegenüber IKT-Medien erleichtert den Erwerb eines kompetenten Umgangs mit ihnen.<sup>178</sup> Zudem wurde eine bewusste Nutzung von firmeneigenen und privaten Geräten sowie Kommunikationstools für arbeitsbezogene und private als notwendige Bedingung für ein passendes Boundary Management (s. Sozialkompetenz) zwischen den beiden Lebensbereichen identifiziert.<sup>179</sup> Dieses IKT-bezogene Boundary Management wird insbesondere zu zwei Zeitpunkten relevant. Zum einen - häufig in Übergangsphasen-, wenn (noch) ein unklares, unvollständiges Nutzungskonzept bzgl. der bereitgestellten IKT-Infrastruktur durch das Unternehmen existiert und individuelle - teilweise nicht datensichere und unabgestimmte (private) Lösungen gefunden werden. Zum anderen wenn ein Unternehmen eine „Bring your own device“-Politik hat. Für KollegInnen und Vorgesetzte ist vor allem in einer Übergangsphase häufig unklar oder nicht einsichtig, wer wann über welches Medium erreichbar ist bzw. sein möchte.

### Handlungsempfehlungen

- Trainieren des reibungslosen und zielgerichteten Einsatzes von Kommunikations- und Kollaborationstools, so dass sie je nach Inhalt der Nachricht und Grad der Formalität der Kommunikation passend eingesetzt werden
- Trainings und Training on the job für informations- und kommunikationstechnisches Know-how frühzeitig anbieten und coachen
- Personen mit offener, neugieriger Einstellung („Early Adopters“) als Ansprechpartner für Teams auswählen, da diese eine Vorbildfunktion einnehmen und Berührungsängste abbauen können
- Erlernen der bewussten Nutzung von firmeneigenen und privaten Geräten (s. Boundary Management) und Regelfindung in Teams und Gruppen unterstützen

### Voraussetzungen

- Die IKT Infrastruktur (mobile Telefonie, Videokonferenzen, Abwesenheitsanzeige, Zeiterfassung, Datenablage und -sicherheit, Support, Raumbuchung, etc.) muss für ein reibungsloses mobiles und zeitlich flexibles Arbeiten unter Mitarbeitenden und zwischen Mitarbeitenden und internen und externen Kunden vorhanden sein.
- Informations- und kommunikationstechnisches Know-how bei den Mitarbeitenden und Kunden muss vorhanden sein und sollte - so noch ungenügend vorliegend - frühzeitig trainiert werden

<sup>176</sup> Degenhardt et al., in Vorbereitung; Weichbrodt et al., 2015

<sup>177</sup> Degenhardt et al., 2015

<sup>178</sup> Degenhardt et al., 2015

<sup>179</sup> Gisin et al., 2016; Weichbrodt et al., 2015



### Beschreibung/Relevanz

Raumkompetenz beschreibt die Fähigkeit des einzelnen oder eines Teams DEN Ort und gleichzeitig DIE sozial-räumliche Umgebung (Privacy, Crowding, Störungen, Unterbrechungen) zu finden, wo sich die Arbeitstätigkeit optimal erledigen lässt. Dies geschieht idealerweise in Abhängigkeit individueller Büroraumpräferenzen (z.B. Wand im Rücken), der eigenen psycho-physischen Verfassung (z.B. Müdigkeit, Sehfähigkeit) und Anforderungen an Aufgabenzusammenhänge im Team. Ist eine hohe Tätigkeiten-Raum-Bedürfnis-Passung gegeben, wird davon ausgegangen, dass eine Arbeitssituation wenig beanspruchend ist.<sup>180</sup>

Die Notwendigkeit von Raumkompetenz wird von Experten als hoch eingeschätzt. Auch flexibel Arbeitende teilen diese Notwendigkeit - wenn man sie direkt danach fragt (Weichbrodt et al., 2013). Gibt man jedoch keine gezielten Hinweise scheint die Bedeutung der Raumkompetenz Vielen noch nicht bewusst zu sein.<sup>181</sup>

### Zusammenhänge und Wirkungen

Es gibt grundsätzlich noch wenig Forschung dazu was Personen hilft, eine optimale Tätigkeit-Raum-Bedürfnis-Passung herzustellen und über einen Arbeitstag hinweg aufrecht zu erhalten. Ihre Herausforderungen sind Mitarbeitenden häufig eher bewusst, als die notwendigen Ressourcen zu ihrer Bewältigung. Als Herausforderungen werden erlebt:

- Den richtigen oder überhaupt einen Ort für die einzelnen Tätigkeiten zu finden, je nach Aufgabe, Tagesform, formellen und informellen Nutzungsregeln, ist für Mitarbeitende als auch für Teams (z. B. „Home Base“ im Multi-Space) zum Teil immer wieder belastend<sup>182</sup>.
- Mehr Koordinationsaufwand und Absprachen für regelmässige und vor allem kurzfristige Meetings sind unter den Projektmitarbeitenden und zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten erforderlich.
- Offizielle und inoffizielle Nutzungsregeln sind nicht immer identisch.
- Das Raumangebot mit seinen Vor- und Nachteilen ist nicht vollumfänglich bekannt.
- Mobiles Arbeiten wird von Vorgesetzten und „Meinungsmachern“ nicht vorgelebt.
- Zufällige Zutritts Hindernisse zu Zonen/Orten werden als Status-Quo interpretiert (z.B. Raumzutritt mittels Badge funktioniert unvollständig bei neuem Mitarbeitenden)
- Fertigkeiten in der sinnvollen Unterteilung von Arbeitsaufgaben in einzelne Arbeitstätigkeiten, in der individuellen Organisation der Arbeit, sowie eine effiziente Arbeitsweise (Planen, Koordinieren, Priorisieren) unterstützen bei der Passungsfindung und sind in aktivitätsorientierten Büros noch wichtiger als in anderen Büroformen.<sup>183</sup>

### Handlungsempfehlungen

- Offen und kritisch informieren über das vorhandene Raum- und Zonenangebot am Standort und anderen Arbeitsorten bspw. Home Office, Firmenplätze im Coworking Space in Ihrer Nähe.
- Informieren Sie - insbesondere bei Neueintritten - jeden Einzelnen direkt über geltende Nutzer-Verhaltensregeln.
- Ermöglichen Sie das probeweise Sammeln an Arbeitserfahrungen in den neuen Zonen/Orten und begleiten Sie die Nutzenden bei der Reflektion ihrer Erfahrungen.
- Verstehen Sie die wahren Ursachen für widerläufiges Nutzungsverhalten und ergreifen Sie Massnahmen zur Ursachenbeseitigung (z.B. implizite Nutzungsregeln widersprechen den offiziellen) oder passen sie die Nutzungsregeln sinnvoll an. Achtung: Desk-Sharing bedeutet nicht, dass Mitarbeitende grundsätzlich (mehrmals) täglich den Arbeitsplatz wechseln müssen!

<sup>180</sup> Degenhardt et al., 2015

<sup>181</sup> Degenhardt et al., in Vorbereitung

<sup>182</sup> Weichbrodt et al., 2015

<sup>183</sup> Degenhardt et al., in Vorbereitung

- Halten Sie Nutzende an, ihre Zeitplanung und eigenen Arbeitszeiten zu kontrollieren und zu überwachen, um zu realistischen Einschätzungen der Tätigkeiten-Raum-Passung zu kommen. Es ist für alle Nutzenden ärgerlich wenn eine Platz/Raumbuchung (z.B. Meeting Raum, Arbeitsplatz für konzentriertes Arbeiten) nicht für die Erledigung der vorgesehenen Arbeitstätigkeiten ausreicht.

#### Voraussetzungen

- Die offiziellen Nutzungsregeln sind den Nutzern bekannt *und werden akzeptiert*.
- Das Arbeitsplatzangebot der verschiedenen Nutzungszonen entspricht dem tatsächlichen Bedarf. Ausweichmöglichkeiten müssen bekannt und erlaubt sein für Zeiten an denen die Nachfrage das Raumangebot (z.B. Konzentriertes Arbeiten, Meetings) übersteigt.
- Homogene Arbeitsweisen der Mitarbeitenden werden vergleichsweise weniger. Eine Individualisierung der Arbeitsstile muss vom Management wahrnehmbar getragen werden.

### MITARBEITENDEN-KOMPETENZ 3 (MK 3)

### Sozialkompetenz

#### Beschreibung/Relevanz

Mit Arbeitsplatzkonzepten wie Multispace Büros und flexiblen Büros geht eine höhere Autonomie in der Arbeitsgestaltung und Ausformung von Arbeitsstilen einher. Gleichzeitig entstehen höhere Anforderungen an die zwischenmenschlichen Umgangsformen und die Beziehungsgestaltung mit Vorgesetzten und Kollegen bzw. der Sozialkompetenz. Denn anfänglich und/oder wiederkehrend müssen Nutzungsformen ausgehandelt/modifiziert, Grenzüberschreitungen formuliert und sanktioniert, entlastende Arbeitsrituale neu gefunden und generell die Nutzungsbedürfnisse Einzelner und von Teams berücksichtigt und miteinander abgestimmt werden. Besonders relevante Facetten der Sozialkompetenz sind deshalb in neuen Arbeitwelten Selbstreflexion, Empathie, Perspektivenübernahme, Verhandlungsfertigkeiten, Koordinationsfähigkeit, Vernetzungsfähigkeit, Höflichkeit.

#### Zusammenhänge und Wirkungen

Typische Anforderungen aufgrund neuer Büroumwelten sind:

- Das Handhaben der eigenen (Nicht)Erreichbarkeit gegenüber anderen.<sup>184</sup>
- Die Koordination mit Team/KollegInnen und Vorgesetzten wird komplexer und aufwendiger, da die gemeinsame physische Präsenz im Büro am selben Ort rarer wird.<sup>185</sup>
- Es werden höhere Anforderungen an die Fähigkeit sich zu vernetzen berichtet (z.B. über Zonen, Stockwerke, Standorte).<sup>186</sup>
- In Bezug auf gelungenes verteiltes Arbeiten, wie zwischen Firmenstandort(en) und Home Office werden höhere Anforderungen an das individuelle vernetzte Denken berichtet.<sup>187</sup>
- Team- und Kooperationsfähigkeit sind für die Aushandlung oder Verbesserung der offiziellen, allgemein akzeptierten Nutzungsregeln notwendig, z.B. wenn Desk-Sharing oder Clean-Desk Policies von Einzelnen hintergangen werden oder sogenannte Frühstarter unfairerweise immer die „besten“ Plätze besetzen.<sup>188</sup>
- Althergebrachtes Sichtbarmachen der eigenen Arbeit gegenüber Vorgesetzten funktionieren nicht mehr. Neue Formen der Selbstvermarktung müssen gefunden werden.<sup>189</sup>

<sup>184</sup> Gisin et al., 2016

<sup>185</sup> Weichbrodt et al., 2015

<sup>186</sup> Degenhardt et al., in Vorbereitung

<sup>187</sup> Degenhardt et al., in Vorbereitung

<sup>188</sup> Degenhardt et al., in Vorbereitung

<sup>189</sup> Weichbrodt et al., 2015

- Durch das Spannungsfeld zwischen der Individualisierung der Arbeitsstile, weniger gemeinsame Präsenz und gemeinsame Nutzungsregeln sowie einem grösseren Anteil an Shared Spaces werden gute Verhandlungsfertigkeiten wichtiger.
- Der Umgang mit dem phasenweise Alleinsein, zum Beispiel im Home Office,<sup>190</sup> Freitags oder einer bestimmten Zone im Büro, ist eine neue Anforderung.
- Gepflegte Umgangsformen, insbesondere höfliches aber bestimmtes Kommunizieren (z.B. Einfordern eines kompetenten IKT-Service, Verbesserungen beim Raumangebot, Einhaltung vereinbarter und stimmiger Nutzungsregeln und Umgangsformen seitens der KollegInnen und Vorgesetzten) bekommen eine noch höhere Bedeutung.<sup>191</sup>

### Handlungsempfehlungen

- Geben Sie den einzelnen Mitarbeitenden und Teams Möglichkeit zum Bewusstwerden und Reflektieren der neuen sozialen Anforderungen direkt nach dem Einzug in die neuen Büroräumlichkeiten, um Missverständnissen und Konflikten den Boden zu entziehen.
- Mehr Aufwand für regelmässige (virtuelle) Absprachen erfordert mehr (virtuelle) Einzel-/Gruppen-Räumlichkeiten für spontane und geplante Meetings. Stellen Sie diesen bereit.
- Eine unterschiedliche Wahrnehmungen der erbrachten Leistung seitens Vorgesetzten und Mitarbeitenden wird durch ein verteiltes Arbeiten begünstigt. Unzureichende Raum- und IKT-Infrastruktur, implizite unproduktive Nutzungsregeln behindern Mitarbeitende in der Leistungserbringung. Workshops und Coachings helfen Mitarbeitenden neue Selbstvermarktungsstrategien zu entwickeln, um über ihre erbrachten Leistungen zu berichten und ihre notwendigen Ressourcen zu verhandeln. Führungskräften helfen sie, sich selbst, ihre eigenen Vorurteile, Präferenzen und Wahrnehmungsverzerrungen besser zu reflektieren, um zu realistischen Beurteilungen des Arbeitsengagements und der Arbeitssituation zu kommen.
- Mit der Führung über Ziele steigt die Eigenverantwortung für das Aushandeln ausreichender und gesunderhaltende Arbeitsressourcen<sup>192</sup>. Dadurch wird vermutlich die Anspruchshaltung seitens Mitarbeitenden an die Supportfunktionen (Facility Management, IT, Controlling, usw.) steigen. Machen sie regelmässige proaktive Bedarfsabklärungen, um die Wissensarbeitenden gut zu unterstützen.
- Selbstreflektionsmöglichkeiten, Workshops und Trainings helfen mobil-flexibel Arbeitenden ein mit Vorgesetzten und Teams passendes Management der technisch-zeitlichen-räumlichen Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu entwickeln („Boundary Management“).
- Das Planen und Herbeiführen insbesondere auch informeller Pausen- und Arbeitsgespräche mit Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten gilt es neu gezielt auch in der Arbeitsplanung mit zu berücksichtigen, denn soziale Unterstützung und gute persönliche Beziehungen sind eine wichtige Gesundheitsressource. In Büroraumkonzepten sollten Zonen/Nischen/Ecken für spontane informelle Gespräche/Begegnungen bewusst eingeplant werden.
- Mitarbeitende mit besonderen Bedürfnissen (z.B. Schwerhörigkeit, Autisten) benötigen evtl. gezielte Unterstützung.

### Voraussetzungen

<sup>190</sup> Degenhardt et al., in Vorbereitung

<sup>191</sup> Robles, 2012

<sup>192</sup> Böhle, 2010; Hornberger, 2006

 **Beschreibung/Relevanz**

Zeitlich und räumlich mobil Arbeitende berichten Selbstmanagement als grösste Herausforderung.<sup>193</sup> Fähigkeiten zur Steuerung der eigenen Stimmungen und der Erfüllung der eigenen Bedürfnisse, zur Selbstbegrenzung der Arbeitsleistung und Selbsterhaltung der Arbeitsfähigkeit sind zentrale Facetten des Selbstmanagements in neuen Arbeitswelten.

 **Zusammenhänge und Wirkungen**   

Um den grösseren Handlungs- und Entscheidungsspielraum<sup>194</sup> bei der Wahl der Arbeits- und Pausenorte und der Wahl der Arbeits- und Pausenzeiten tatsächlich effektiv nutzen zu können werden oft folgende Herausforderungen erlebt:

- die Eigenmotivation zu steuern, um in den passenden Arbeitsmodus zu kommen,<sup>195</sup>
- die Selbstdisziplin und Selbstkontrolle beim Arbeiten und Einhalten vereinbarter Ziele,<sup>196</sup>
- das Setzen und Einhalten des Beginns der Arbeits- und Pausenzeiten<sup>197</sup>
- eine starke Tendenz Dinge aufzuschieben (Prokrastination) untergräbt das Arbeitsengagement in verteilten Arbeitssettings,<sup>198</sup>
- eine hohe Verausgabebereitschaft und ein schlechtes Zeitmanagement untergraben die Planung und Einhaltung von Arbeitspausen während des Arbeitstages und beeinträchtigen damit die Gesundheit<sup>199</sup>
- Bei Personen ohne von anderen erkennbare klare Strategie des Umgangs mit ihren Arbeits- und privaten Grenzen (Boundary Management) ist das Wohlbefinden häufiger beeinträchtigt.<sup>200</sup>

 **Handlungsempfehlungen**

- Befähigen Sie Mitarbeitende und Vorgesetzte, sich damit zu befassen, wo deren normalen (Belastungs)Grenzen – z.B. bei Lärm, Störungen, Unterbrechungen, Aufschieben, Überarbeiten – für produktives Arbeiten liegen.
- Befähigen Sie Mitarbeitende und Vorgesetzte ihre eigenen Ressourcen und Grenzen zu pflegen (Was braucht man, um gut arbeiten zu können, Flow zu erleben, Kreativ zu sein..?).
- Unterstützen Sie Mitarbeitende und Vorgesetzte, eigene Wünsche in die Aushandlungsprozesse über Nutzungsregeln und Umgangsformen in Büroazonen, im Team, usw. proaktiv einzubringen.
- Fördern Sie Ehrlichkeit und Klarheit bei der Erreichbarkeit beim Arbeiten in (verteilten) Teams.
- Erlauben Sie auch die Wahl des Arbeitsortes ausserhalb des Main Office auf den Biorhythmus und das aktuelle Befinden abzustimmen (z.B. bei Erkältung, Verstimmung, zum Flowerleben, grosse Sportpause bei gutem Wetter wie zB. im Wald Joggen zu gehen).

 **Voraussetzungen**

- Hohes Selbstreflektionsvermögen
- Klare Definition der Leistungsziele und Qualität der Aufgabenerbringung
- Aufmerksam, reflektierter sozial-nachhaltiger Führungsstil
- Virtuelle einsehbare Kalendersysteme, um Erreichbarkeiten kommunizieren zu können
- Mobile Zeiterfassungssysteme

<sup>193</sup> Degenhardt et al., in Vorbereitung

<sup>194</sup> Böhle, 2010; Hornberger, 2016

<sup>195</sup> Gisin et al., 2013

<sup>196</sup> Gisin et al., 2013; Weichbrodt et al., 2013

<sup>197</sup> Gisin et al., 2013

<sup>198</sup> O'Neill et al., 2014

<sup>199</sup> Zimmermann, 2016

<sup>200</sup> Gisin et al., 2016

### 2.3.2 Führungskompetenzen

Neue Arbeitswelten bringen spezifische Herausforderungen für Führungskräfte mit sich. Insbesondere die zeitliche und räumliche Flexibilisierung von Arbeit bedingt einen Wandel in der Art und Weise, wie Führung praktiziert wird. Dieser Wandel geschieht allerdings oft schleichend. Daher sind viele der hier diskutierten Führungskompetenzen nicht fundamental neu. Sie werden in modernen Büroumgebungen aber stärker gefordert. Zusätzlich kann der Umzug in neue Arbeitsräume eine Art „Kristallisationspunkt“ darstellen, wenn man z.B. bewusst im Zusammenhang mit dem Bezug neuer Räume „alte Zöpfe“ abschneidet und das Führungsverhalten anpasst.

#### FÜHRUNGSKOMPETENZ FK1

#### Kompetenz des zielorientierten Führens

##### Beschreibung/Relevanz

Zielorientierte Führung bezeichnet eine Art der Führung, bei der die Arbeit über das Aushandeln von Zielen organisiert und gesteuert wird, anstatt detailliert von oben vorgeschrieben wird. Entscheidend ist hierbei nicht das „ob“, sondern das „wie“, also die genaue Ausgestaltung der zielorientierten Führung innerhalb der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

##### Zusammenhänge und Wirkungen

In neuen Arbeitsumwelten wird meist auf grössere Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gesetzt – dies bedingt eine zielorientierte Führungsweise (auch indirekte Steuerung oder Management by Objectives genannt<sup>201</sup>). Zielorientiertes Führen ist nicht neu, wird aber oft sehr unterschiedlich „gelebt“ und teilweise nur ungenügend umgesetzt. Insbesondere bei mobil-flexiblen Arbeitsweise trägt die Qualität des Zielvereinbarungsprozesses entscheidend zur Zufriedenheit und um Stresserleben der Beschäftigten bei<sup>202</sup>. Folgende Punkte sollten dabei bei der Umsetzung von zielorientierter Führung beachtet werden:

- Kern einer guten Implementierung von zielorientierter Führung ist das gemeinsame Aushandeln der Ziele (anstatt einer top-down Vorgabe).
- Ebenso muss neben den Zielen auch über die verfügbaren Ressourcen (Zeit, Geld, Räume, Infrastruktur, Personal etc.) verhandelt werden können. Eine besondere Schwierigkeit ist oft das Finden angemessener, realistischer Deadlines.
- Ein solchermaßen optimaler Ziel-Aushandlungsprozess bedeutet automatisch eine grössere Partizipation der Mitarbeitenden und geht oft mit erhöhter erlebter Wertschätzung einher.
- Auf der anderen Seite stellt eine solcherart gestaltete Führung auch grosse Anforderungen an Mitarbeitende. Führungskräfte müssen daher auch in der Lage sein, die Grenzen der Eigenverantwortung bei ihren Mitarbeitenden erkennen und ihr Führungsverhalten dementsprechend anpassen.

##### Handlungsempfehlungen

- Bestehende Prozesse der zielorientierten Führung (z.B. jährliche Mitarbeitendengespräche) überprüfen und bei Bedarf modernisieren. Das Prinzip der Aushandlung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sollte dabei leitend sein.
- Führungskräfte sollten bereit sein, Aushandlungen zuzulassen. Nötigenfalls müssen hierzu Massnahmen der Führungskräfteentwicklung durchgeführt werden.
- Wenn einzelne Mitarbeitende mit der zunehmenden Autonomie und Eigenverantwortung deutlich überfordert sind, müssen Führungskräfte adaptiv reagieren und gegebenenfalls wieder etwas direkter führen.

<sup>201</sup> Drucker, 1986

<sup>202</sup> Konradt et al., 2003

### Voraussetzungen

- Ein modernes Zielvereinbarungsinstrument (z.B. in Form von regelmässigen Updates der jährlichen Vereinbarung)
- Führungskräftebildungen, um die Bereitschaft zur Aushandlung und zum partizipativen Führen zu erhöhen
- Autonomie und Eigenverantwortung seitens der Mitarbeitenden (siehe Mitarbeitenden-Kompetenz „Selbstmanagement“)

## FÜHRUNGSKOMPETENZ FK2

## Kompetenz des Managements der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden

### Beschreibung/Relevanz

Zielorientierte Führung und eine hohe Autonomie der Mitarbeitenden erfordern es auch von Führungskräften, die Ressourcen und die Auslastung der Mitarbeitenden verstärkt im Blick zu behalten. Dies deswegen, weil durch räumliche (und zeitliche) Arbeitsflexibilität die reine Anwesenheit im Büro nicht mehr als „Messwert“ für die Arbeitsbelastung dienen können. Stattdessen müssen die Grenzen der Arbeit individuell und auf Teamebene ausgehandelt werden.

### Zusammenhänge und Wirkungen

Die Individuelle Auslastung wird in neuen Arbeitswelten häufig schlechter sichtbar, weil die Arbeit nicht immer am gleichen Ort stattfindet. Die Kompetenz des Managements der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden steht daher komplementär zur Kompetenz des zielorientierten Führens. Im Kern geht es dabei um das Ressourcenmanagement und die Vereinbarung von Grenzen der Arbeit. Die entsprechende Fähigkeit auf Mitarbeitenden-Seite ist daher auch das „Boundary Management“.<sup>203</sup> Insbesondere gilt es, interessierte Selbstgefährdung der Mitarbeitenden zu verhindern, welche durch eine zielorientierte Führungsweise entstehen kann<sup>204</sup>. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- Führungskräfte sollten nicht ausschliesslich über Ziele, Aufträge und/oder Aufgaben reden. Die Auslastung der Mitarbeitenden muss bewusst thematisiert werden.
- Grenzziehungen müssen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ausgehandelt und vereinbart werden. (z.B. was das Arbeiten zu ungewohnten Zeiten angeht).
- Führungskräfte sind dabei in einer doppelten Verantwortung: Sie müssen sicherstellen, dass weder zu wenig noch zu viel gearbeitet wird und gleichzeitig die Ziele der Abteilung oder des Teams erreicht werden.
- Wichtig ist hierbei auch die Vorbildfunktion: Mitarbeitenden schauen meist sehr genau darauf, wann und wie viel ihre Vorgesetzten arbeiten und leiten ihre eigenen Rhythmen daraus ab.

### Handlungsempfehlungen

- Führungskräfte sollten die Auslastung ihrer Mitarbeitenden im Blick haben. Dies kann im bilateralen Austausch geschehen, z.B. in regelmässigen geplanten oder ungeplanten Besprechungen.
- Auch auf Teamebene empfiehlt es sich, den regelmässigen Austausch über die individuelle Auslastung zu pflegen. So können Unter- und Überkapazitäten im Team ausgeglichen werden. Gleichzeitig wird ein Klima für eine gesundheitsförderliche Arbeitsweise etabliert.
- Führungskräfte sollte Vorbilder sein, was die individuelle Grenzziehung von Arbeit angeht und diese transparent machen. Dies bedeutet nicht, dass die Mitarbeitenden die gleichen Grenzen ziehen müssen, sondern dass sie auch für sich passende Grenzen finden sollen.

<sup>203</sup> Nippert-Eng, 1996

<sup>204</sup> Peters, 2011; Weichbrodt et al., 2015

### Voraussetzungen

- Die Herausforderung des Ressourcenmanagements verlangt von Führungskräften die Fähigkeit des multiperspektivischen Denkens und die Kunst, widersprüchliche Ziele zu vereinen.
- Hierfür ist wiederum auch eine passende Unternehmenskultur nötig. In einer „always on“ Kultur oder in einer Kultur, die ständig mehr Leistung fordert, ist es beispielsweise einzelnen Führungskräften praktisch nicht möglich, mit einer solchen gesundheitsorientierten Führungsweise gegen den Strom zu schwimmen.

## FÜHRUNGSKOMPETENZ FK3

## Medienkompetenz

### Beschreibung/Relevanz

In neuen Arbeitswelten stehen Führungskräften eine Vielzahl von Kommunikationsmedien zur Auswahl. Dies bedeutet, dass sie Vor- und Nachteile der verschiedenen Medien kennen müssen um sie gezielt einsetzen zu können.

### Zusammenhänge und Wirkungen

Das richtige Kommunikationsmedium für die richtige Aufgabe zu finden ist nicht einfach. Ein bekanntes schlechtes Beispiel ist das „E-Mail-Ping-Pong“, also lange Konversationen via Email, die durch ein Telefonat hätten vermieden werden können. Auch die Begegnung „face-to-face“ vor Ort, geplant oder ungeplant, kann als ein Medium gesehen werden und sollte ebenfalls bewusst genutzt werden.

Eine Theorie, die häufig für die Medienwahl herangezogen wird, ist die Medienreichhaltigkeitstheorie („Media Richness Theory“), wonach ein umso reichhaltigeres Medium gewählt werden sollte, je komplexer die Kommunikation ist (also z.B. Email nur für Routineaustausch und Videotelefonie für schwierige Mitarbeitendengespräche)<sup>205</sup>. Viele Studien zeigen aber, dass der Zusammenhang komplexer ist. Videotelefonie wird beispielsweise häufig – obwohl verfügbar – nicht genutzt, der Audiokanal scheint für viele Situationen ausreichend zu sein (insbesondere, wenn man sich gut kennt). Und manche Teams können auch mittels Chat erfolgreich kommunizieren und komplexe Inhalte austauschen<sup>206</sup>. Die Reichhaltigkeitstheorie bietet also nur eine grobe Orientierung. Letztlich müssen Führungskräfte also durch Experimentieren und Feedback ihre eigenen Erkenntnisse über gute Medienpassung gewinnen.

### Handlungsempfehlungen

- Führungskräfte sollten die verschiedenen Medien, die ihnen zur Verfügung stehen, kennen und Vor- und Nachteile einschätzen können. Nötigenfalls müssen sie darin geschult werden.
- Die richtige Medienwahl ist auch Ergebnis eines gemeinsamen Ausräumens: Daher sollte im Team über Mediennutzung gesprochen werden, Bedürfnisse berücksichtigt werden und gemeinsame Absprachen gefunden werden.
- Je stärker räumlich verteilt gearbeitet wird, desto weniger Gelegenheiten gibt es für ungeplanten, spontanen face-to-face-Austausch. Als Ersatz hierfür bieten sich Chats oder Messenger-Apps an.
- Wichtig ist auch, technologisch am Ball zu bleiben und immer wieder auch neue Kommunikationsformen auszuprobieren.

<sup>205</sup> Lengel & Daft, 1988

<sup>206</sup> Hambley et al., 2007



### Voraussetzungen

- Unternehmen sollten den Mitarbeitenden sinnvolle und qualitativ hochwertige Kommunikationstechnologie zur Verfügung stellen. Auch sollte geregelt sein, in welchem Umfang private Geräte genutzt werden dürfen.
- Mitarbeitende und Vorgesetzte müssen eine gewisse Experimentierfreude haben, um in der heutigen Zeit mit den technologischen Veränderungen Schritt zu halten. Das bedeutet nicht, dass immer die neuesten Tools eingesetzt werden müssen, sondern dass eine gewisse Offenheit vorhanden ist, neue Dinge auszuprobieren und danach eine bewusste Entscheidung zu treffen, ob sie genutzt werden sollen oder nicht.

## FÜHRUNGSKOMPETENZ FK4

## Raumkompetenz

### Beschreibung/Relevanz

Auch für Führungskräfte bringen neu gestaltete Arbeitswelten einige Herausforderungen mit sich. Sie müssen sich – ebenso wie ihre Mitarbeitende – in den neuen Räumen über die Vor- und Nachteile verschiedenen Arbeitsorte und -zonen orientieren und diese für sich nutzbar machen. Gleichzeitig haben sie dabei auch eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeitenden. Teil ihrer Aufgabe ist es auch, die „Philosophie“ hinter den neuen Arbeitswelten sowie die vereinbarten Nutzungsregeln zu vertreten.

### Zusammenhänge und Wirkungen

Über konkrete Zusammenhänge und nötige Kompetenzen für Führungskräfte ist bisher nur wenig bekannt. Letztlich geht es darum, den Raum mit allen seinen Optionen als „Arbeitsmittel“ wahrzunehmen (ähnlich wie bei der Medienkompetenz) und zu nutzen. Diese Sichtweise sollte auch den Mitarbeitenden vermittelt werden. Gegebenenfalls müssen Führungskräfte dafür auch Unterstützung anbieten.

### Handlungsempfehlungen

- Führungskräfte sollten die „Aneignung des Raumes“ (also das Erkennen von Vor- und Nachteilen verschiedener Arbeitsorte) nicht unterschätzen und diesen Schritt bewusst mit einplanen.
- Mitarbeitenden müssen gegebenenfalls darin unterstützt werden.
- Das Raumkonzept (die „Philosophie“) sowie die vereinbarten Nutzungsregeln sollten allen Beteiligten klar sein und von den Vorgesetzten nötigenfalls durchgesetzt werden.

### Voraussetzungen

- Damit die „Philosophie“ und die Nutzungsregeln vermittelt werden können, muss darüber Klarheit im Unternehmen herrschen. Vorgesetzte sollten also mit den nötigen Informationen ausgestattet werden.
- Ähnlich wie bei der Medienkompetenz ist eine gewisse Experimentierfreude nötig, um die neuen Möglichkeiten voll auszuschöpfen. Auch für Arbeitsorte und -zonen gilt: Nicht alles muss genutzt werden, aber es sollte so viel wie möglich zumindest in Betracht gezogen werden.



## 2.4 Zielgrößen

Die vorstehend erläuterten Einflussfaktoren im Büroraum und im Workplace Change Management sollen so eingesetzt werden, dass die Zielgrößen psychische Gesundheit und das Arbeitsengagement gefördert werden.

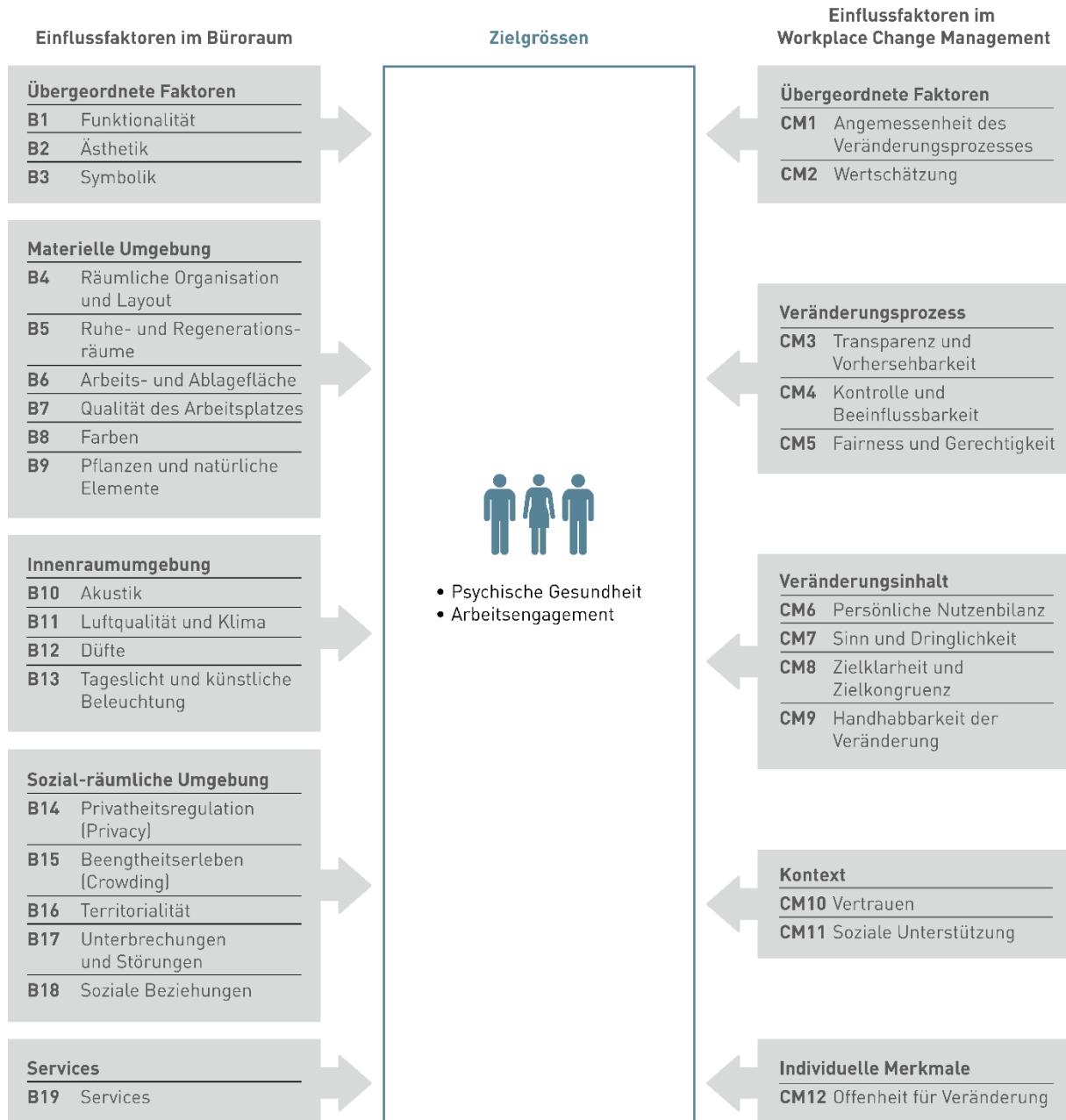


Abbildung 20: Nachfolgend dargestellte Zielgrößen, die mit den Einflussfaktoren zusammen hängen

Sowohl Arbeitsengagement wie auch die psychische Gesundheit stehen in einem nachweisbaren positiven Zusammenhang zur **Arbeitsleistung**<sup>207</sup> und **anderen ökonomischen Zielgrößen** (wie z.B. Commitment, Fluktuation). So weisen laut der SWING-Studie von Gesundheitsförderung Schweiz (siehe Kapitel 1.1) Personen mit hohem Stresslevel eine um bis zu 10 % geringere Produktivität auf als Personen mit einer ausgeglichenen Belastung. Dieser Unterschied beträgt bis zu CHF 8000 pro Mitarbeitenden und Jahr. Gleichzeitig kann durch gezielte Interventionen die Anzahl von Fehltagen bei Personen mit hoher Stressbelastung um 1.7 Tage pro Jahr und Mitarbeitendem gesenkt werden<sup>208</sup>.

<sup>207</sup> Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Ford et al., 2011

<sup>208</sup> Jenny et al., 2011

### 2.4.1 Psychische Gesundheit: Wohlbefinden und Zufriedenheit

Gesunde Büroraumumgebungen sollen keine Krankheitsrisiken enthalten und das Wohlbefinden der Nutzenden gewährleisten. Der Fokus dieses Leitfadens liegt auf dem psychischen Wohlbefinden. Dieses setzt sich einerseits aus Emotionen und andererseits aus Bewertungen negativer und positiver Art zusammen. Die Bewertungen betreffen dabei die Zufriedenheit mit der Arbeit und der Büroraumumgebung. Sowohl Emotionen wie auch Bewertungen können kurz- und längerfristig schwanken, wobei die längerfristigen Folgen von negativem psychischem Wohlbefinden zu körperlichen Beschwerden führen können (psycho-somatische Beschwerden: körperliche Beschwerden, die durch negatives psychisches Wohlbefinden mitverursacht werden). Ein zentraler Einflussfaktor auf das psychische Wohlbefinden ist das Erleben von Stress.

Psychische Gesundheit und Arbeitsleistung hängen zusammen und in Anbetracht der o.g. Grössenordnungen der ökonomischen Auswirkungen von Stress und Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit empfehlen wir, Leistungsmasse in die Analysen der Auswirkungen der Bürogestaltung zu integrieren.

### 2.4.2 Arbeitsengagement: Motivation und Leistung

Die individuelle Arbeitsleistung ist der individuelle Beitrag einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters zu den Zielen der Organisation. In der informations- und wissensorientierten Büroarbeit sind diese Beiträge allerdings oft schwer benennbar und die Ergebnisse der Wissens- und Informationsarbeit lassen sich selten objektiv definieren. Für die Leistungsmessung werden deshalb oft subjektive Masse (Selbsteinschätzungen und Vorgesetztenurteile) herangezogen.

Mit dem Konzept des Arbeitsengagements werden Motivation und Verhalten der Arbeitsleistung verbunden. Arbeitsengagement beschreibt einen positiven, erfüllenden arbeitsbezogenen Zustand, der durch Elan, Hingabe und Einsatz gekennzeichnet ist<sup>209</sup>. Arbeitsengagement fokussiert damit nicht auf Arbeitsergebnisse als Produkte, sondern berücksichtigt das subjektive Erleben bei der Arbeit mit. Arbeitsengagement wird auch als Gegenpol zu Burnout verstanden<sup>210</sup>.

---

<sup>209</sup> Bakker & Demerouti, 2008

<sup>210</sup> Bakker et al., 2008; González-Romà et al., 2006

## 2.5 Resümée zu den Einflussfaktoren und Zielgrössen

In diesem Kapitel wurden die Einflussfaktoren im Büroraum und im Workplace Change Management vorgestellt, die mit der psychischen Gesundheit zusammen hängen. Als Zielgrössen wurden die psychische Gesundheit sowie das Arbeitsengagement beleuchtet. Abbildung 21 stellt diese in grafisch in einer Übersicht dar.

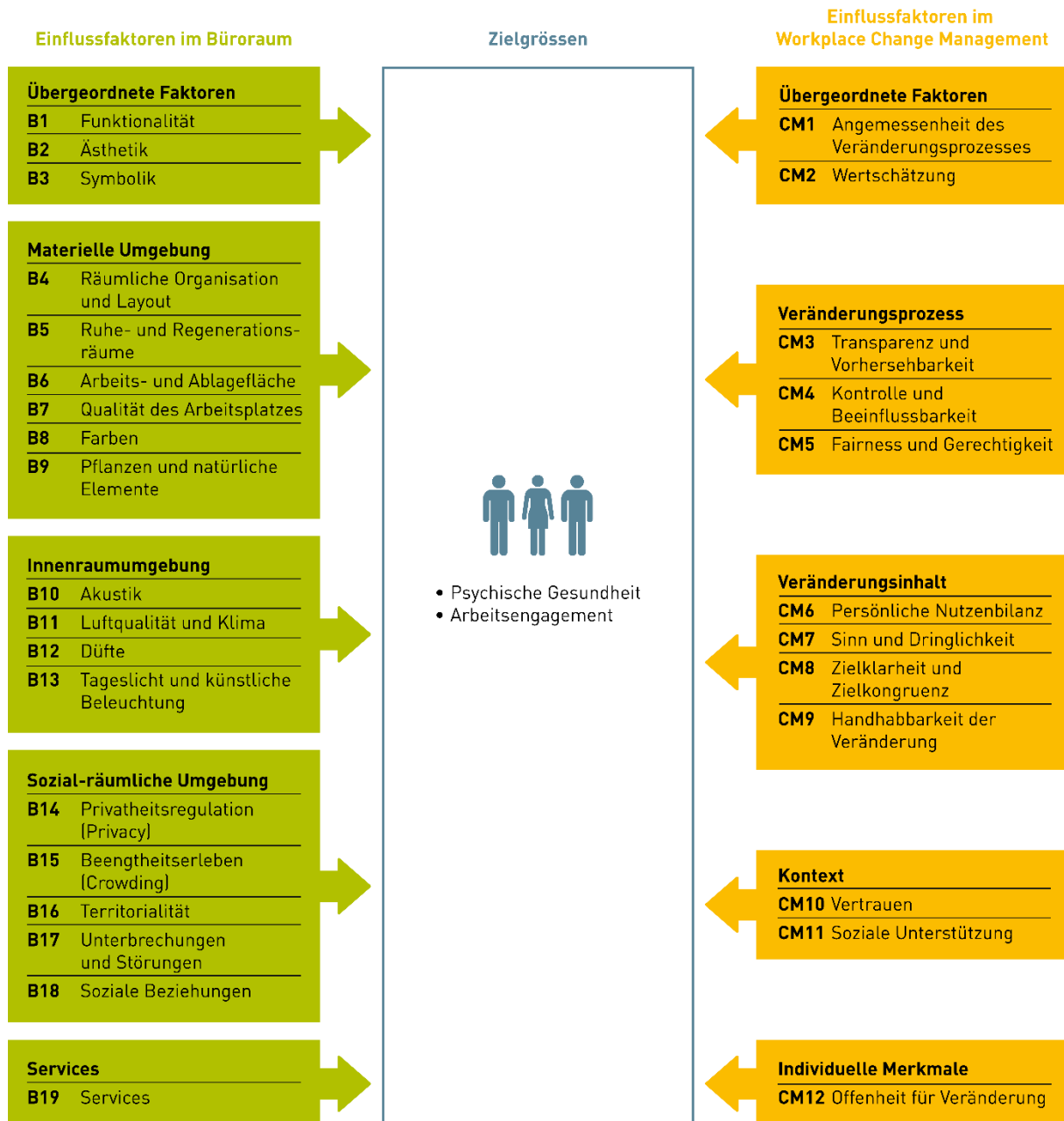


Abbildung 21: Übersicht über die Einflussfaktoren im Büroraum und Workplace Change Management auf die psychische Gesundheit

Diese Einflussfaktoren wurden gestützt von Theorie und Erfahrung zusammengestellt und erläutert. Sie stellen damit begründete Annahmen der Autoren dar. Diese Einflussfaktoren und deren Wirkung auf die definierte Zielgrössen (psychische Gesundheit und Arbeitsengagement) müssen in einem nächsten Schritt in Forschungsprojekten in der Praxis überprüft und bestätigt werden. Auf Basis der Erkenntnisse können dann auch Aussagen hinsichtlich einer Rangfolge der Wichtigkeit dieser Einflussfaktoren getroffen werden.

### 3 Empfehlungen für die Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von gesundheitsförderlichen Büroraumkonzepten

In diesem Kapitel finden sich Handlungsempfehlungen, um die in Kapitel 5 identifizierten Einflussfaktoren in allen Phasen eines Arbeitsplatzveränderungsprojektes umzusetzen. Zunächst wird dafür ein idealtypischer Projektaufbau (Kapitel 3.1.1) und ein Phasenmodell (Kapitel 3.1.2) vorgestellt. Im Anschluss (Kapitel 3.2) werden Messinstrumente für die Analyse der Ausgangssituation und Evaluation der Wirkungen des neuen Konzeptes dargestellt. Es folgen Handlungsempfehlungen (Kapitel 3.3) für die physische Gestaltung und Planung des Büroraumkonzeptes. Danach werden in einem Kapitel betreffend Workplace Change Management Empfehlungen dazu gegeben, wie ein gesunder Veränderungsprozess gestaltet werden sollte (Kapitel 3.4). Darauf folgend werden Empfehlungen für die Kompetenzentwicklung zum gesundheitsförderlichen Arbeiten gegeben (Kapitel 3.5). Abschliessend werden Empfehlungen für die Bewirtschaftungsphase gegeben (Kapitel 3.5).

#### 3.1 Projektorganigramm und -Phasen von Arbeitsplatzveränderungsprojekten

##### 3.1.1 Projektorganigramm in einem Workplace Projekt

In einem Arbeitsplatzveränderungsprojekt sind viele unterschiedliche Personen aus der Nutzerorganisation und aus verschiedenen Fachbereichen involviert. Damit ein Projekt reibungslos verläuft, ist es wichtig, vor Projektbeginn die einzelnen Positionen zu besetzen und deren Rollen, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen zu klären. Abbildung 22 zeigt den idealtypischen Aufbau einer Projektorganisation in einem Arbeitsplatzveränderungsprojekt. Je nach Grösse, Umfang und Inhalt eines spezifischen Projektes kann diese variieren.

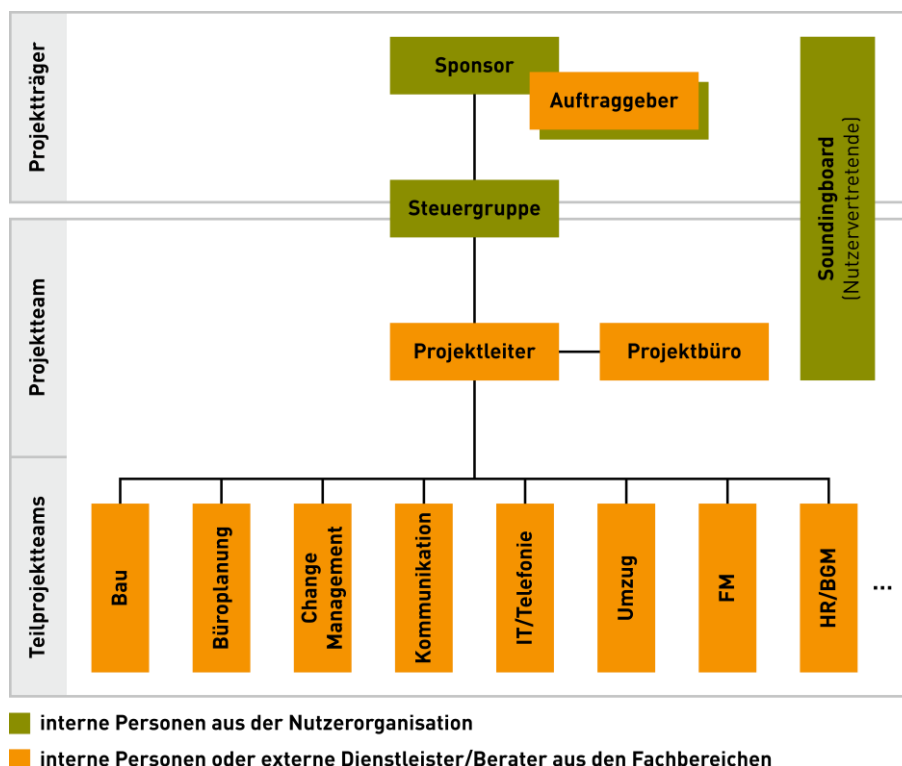


Abbildung 22: Idealtypisches Projektorganigramm in einem Arbeitsplatzveränderungsprojekt

Die hellblau markierten Positionen sind interne Personen aus der Nutzerorganisation, die orange markierten Positionen sind interne Personen oder externe Dienstleister/Berater aus den Fachbereichen.

Die Beteiligten und ihre Rollen sind nachfolgend kurz dargestellt.

- **Auftraggeber:**

Der Auftraggeber ist der Initiator des Projekts. Entweder dieser kommt aus der Nutzerorganisation und ist dann identisch mit dem Projektsponsor bzw. der Steuergruppe oder er kommt aus einem Fachbereich (z.B. Real Estate).

- **Projektsponsor/Schirmherr:**

Dieser ist oberster Entscheidungsträger (und Eskalationsebene). Aufteilung der Entscheidungsfunktion mit Steuergruppe (Entscheidungskompetenzen sind zu Beginn zu klären).

Diese sitzen in der obersten Führungsebene der betroffenen Einheit bzw. des Unternehmens.

Aufgaben:

- Strategische Rahmenbedingungen/allg. Zielvorgaben abstecken
- Prioritäten setzen, welche Projekte wichtig bzw. dringend sind
- Projektauftrag verbindlich vereinbaren
- Fürsprecher des Projekts
- Ressourcen zusichern
- Türen öffnen, etwa für wichtige Informationen
- Nach innen kommunizieren → Kernfunktion im Change Management
- Ggf. nach Aussen informieren

- **Steuergruppe/Steering Committee/Projektausschuss/Lenkungsausschuss**

Entscheidungsträger für den Grossteil der Projekt-Entscheidungen auf Basis von Entscheidungsvorlagen aus dem Projektteam und im Rahmen des Projektauftrags. Personen des oberen Managements der betroffenen Nutzerorganisation oder wichtiger Anspruchsgruppen.

Aufgaben:

- Generelle Steuerung und Vorentscheidung, Meilensteinentscheidungen treffen
- Fürsprecher des Projekts
- Ressourcen zusichern
- Türen öffnen, etwa für wichtige Informationen
- Nach innen kommunizieren → Kernfunktion im Change Management

- **Projektleiter/Programmanager und Projektbüro**

Der Projektleiter ist verantwortlich für die operative Abwicklung des Projekts und verfügt über Entscheidungsbefugnis für das Projekt (im Rahmen der Entscheidungen der Steuergruppe) und hat Weisungsbefugnis über Projektmitarbeiter.

Von Vorteil sind Fachpersonen mit Erfahrung im Bereich der Bau bzw. Workplace-Projektsteuerung. Kann der Projektleiter unabhängig von der Organisation und Hierarchie entscheiden, d.h. muss er nicht bestimmten Führungskräften in der Organisation „gefallen“, werden Entscheide und Lösungen vermieden, welche durch Macht entstehen und damit meist nur einer kleinen Anspruchsgruppe dienen.

Aufgaben:

- Planung/Organisation/Kontrolle: Termin- und Aufwandplanung, Dokumente sicherstellen, Termine, Personen, Kosten, Qualität planen, kontrollieren und steuern

- Moderation: Strukturieren und Leiten der Sitzungen, Entscheidungen provozieren, Gruppe vorwärts treiben, Arbeitsprozess visualisieren und dokumentieren
- Teamentwicklung: Team leiten, für gutes Arbeitsklima sorgen, bei Bewältigung von Konflikten helfen
- Information/Kommunikation: Beteiligte koordinieren, Team und Anspruchsgruppen mit nötigen Informationen versorgen
- Controlling. Zielabweichungen rasch erkennen und Massnahmen einleiten
- ➔ Gewisse Aufgaben können auch vom Team wahrgenommen werden oder an einzelne Teammitglieder delegiert werden. Der Projektleiter ist jedoch dafür verantwortlich, dass sie wahrgenommen werden.

Das Projektbüro/Projektstabstelle/Projektassistenz unterstützt die Projektleitung in ihren Aufgaben und setzt administrative oder dokumentatorische Aufgaben um.

- **Projektteammitglieder (bzw. Teilprojektleiter)**

Im Projektteam sind alle relevanten Gewerke vorhanden, wie z.B. Bau- und Büroraumplanung, Change Management und/oder Kommunikation sowie IT/Telefonie. Sowohl die Verantwortlichen für die Organisation des Umzugs sind im Projektteam vorgesehen, als auch FM, weil diese verantwortlich sind für das Betreiben der neuen Büroräumlichkeiten nach Einzug. Insbesondere Fachexperten aus dem Bereich HR werden oft vergessen. In gesundheitsförderlichen Projekten ist es zu empfehlen auch die Experten für das betriebliche Gesundheitsmanagement einzubeziehen.

Auch wenn diese Experten nicht alle in allen Phasen gleichermassen beteiligt sind, sollten diese Rollen von Anfang an besetzt und definiert sein. Empfehlenswert sind regelmässige (wenn auch in längeren Abständen) Projektteam-Meetings im Gesamtprojektteam, dazwischen kann der Projektleiter nach Bedarf die Teilnehmenden einladen.

Es kann eine Herausforderung darstellen, dass die beteiligten Fachbereiche verschiedene Ziele verfolgen (z.B. FM möglichst geringe Bewirtschaftungs- und Flächenkosten, HR möglichst hohe Mitarbeitendenbindung und positives Image, IT/Telefonie geringe Anschaffungs- und Nutzungskosten, BGM möglichst geringe Ausfallzeiten und gute Gesundheit, Change Management Möglichkeit der Mitarbeitendenbeteiligung und Projektleitung Einhaltung von Budget und Zeitplan). Nicht selten ergeben sich daraus Zielkonflikte, die bereits zu Beginn des Projektes identifiziert werden sollten. Von der Steuergruppe oder dem Auftraggeber ist eine Priorisierung festzulegen, wenn bestimmte Ziele nicht gleichermassen verfolgt werden können (z.B. maximale Flächeneffizienz/Verdichtung bei gleichzeitig möglichst hoher Mitarbeitendenzufriedenheit/Gesundheit). Für eine reibungslose Zusammenarbeit im Projektteam ist es sinnvoll so genannte „shared goals“ für alle Fachbereiche festzulegen. Dabei handelt es sich um übergeordnete Ziele, zu deren Erreichung alle Fachbereiche gleichermassen beitragen müssen. Die übergeordneten „shared goals“ können dann je Fachbereich heruntergebrochen und in fachbereichsspezifische Ziele formuliert werden. Ist das übergeordnete Ziel z.B. die Gesundheit der Mitarbeitenden zu verbessern, kann für den Fachbereich Büroplanung folgendes spezifisches Ziel daraus abgeleitet werden: Verbesserung der Zufriedenheit mit dem Büroraum oder Reduzierung von Störungen und Unterbrechungen im Büroraum etc.

Können nicht alle Funktionen durch interne Ressourcen besetzt werden, ist es wichtig, dass externe Fachexperten hinzugezogen werden. Gleiches gilt, wenn die Ressourcen oder Kompetenzen/Erfahrungen der internen Verantwortlichen Fachexperten nicht ausreichen. Bei der Auswahl von externen Fachexperten sollte unbedingt auf Expertise und Erfahrung geachtet werden. Im Bereich der Büroraumplanung kann es sein, dass z.B.

Architekten, welche den Bau oder Innenausbau planen oder Möbelhersteller die Leistung der Büroraumplanung auch anbieten. In einem solchen Fall darf kritisch hinterfragt werden, ob wirklich Expertise, Erfahrung und Methodenwissen (über Bedarfsanalyse und Evaluationsmethoden) für die Besonderheiten der Büroraumplanung besteht. Gleiches gilt für das Change Management. Wird dieses als Zusatzleistung von einem Planer mit angeboten, ist sicherzustellen, dass dieser über vertiefte Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich der Organisationspsychologie, Steuerung von gruppendynamischen Prozessen, Organisationsentwicklung, Kommunikation und Moderation verfügt.

Aufgabe:

- Inhaltliche Projektbearbeitung
- Verantwortliche Steuerung, Durchführung und Überwachung des eigenen Teilprojekts
- Proaktive Information des Projektleiters

- **Soundingboard/Begleitgruppe**

Das Soundingboard besteht aus Nutzervertretenden (bzw. Change Agents/Ambassadoren o.Ä.) und trifft sich regelmässig mit Vertretern aus dem Projektteam. Ziel der Etablierung eines Soundingboards ist es, Nutzerbedarfe einzubringen und eine breite Akzeptanz der Projektentscheidungen zu gewährleisten. Nebenziel ist, dass sich die Mitglieder mit dem Projekt auseinandersetzen und intern kommunizieren können.

Soweit wie möglich sind alle wichtigen Strömungen, Gliederungen, Gruppierungen und Unterschiede des Unternehmens durch Schlüsselpersonen vertreten.

Aufgaben:

- Stellungnahme zu wichtigsten inhaltlichen Ergebnissen, Hinweise auf bisherige Versäumnisse und zusätzlich notwendige Initiativen
- Einbringen von Bedarfen stellvertretend für das Team
- Zusammentragen von Informationen über das Team
- Interne Kommunikation und Weitergabe von nutzerrelevantem Wissen

### 3.1.2 Phasenmodell für Büroraumveränderungsprojekte

Der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein (SIA) hat mit der Norm SIA 112 eine Phasengliederung von Planungsleistungen vorgeschlagen, die sich in 6 Phasen und insgesamt 12 Teilphasen untergliedert:

- Strategische Planung
  - Bedürfnisformulierung, Lösungsstrategien
- Vorstudien
  - Projektdefinition, Machbarkeitsstudie
  - Auswahlverfahren
- Projektierung
  - Vorprojekt
  - Bauprojekt
  - Baubewilligungsverfahren/Auflageprojekt
- Ausschreibung
  - Ausschreibung, Offertenvergleich, Vergabeantrag
- Realisierung
  - Ausführungsprojekt
  - Ausführung
  - Inbetriebnahme, Abschluss
- Bewirtschaftung
  - Betrieb
  - Erhaltung

Abbildung 23 zeigt, dass die Beeinflussbarkeit der Kosten die Beeinflussbarkeit von Baukosten und damit auch ihrer Optimierung in frühen Planungsphasen am grössten ist. Der Auftraggeber sollte im Rahmen eines Bauprojekts entsprechend früh auch die Planung des Büroraumkonzeptes beginnen, da sonst die Gefahr besteht, dass übergeordnet bauliche Entscheidungen getroffen werden, welche starke Restriktionen bei der Auswahl/Planung des Büroraumkonzeptes darstellen. Es ist in Abbildung 23 jedoch auch ersichtlich, dass über den Lebenszyklus betrachtet in der Nutzungsphase ein Vielfaches der Investitionskosten aufgewendet wird. Die Kosten in der Nutzungsphase werden jedoch massgeblich davon beeinflusst, ob man in der Planungsphase bereits zukünftige Trends berücksichtigt hat und Flexibilität in der Form ermöglicht, dass Umgestaltungen von Flächen sowie Nutzungsformen mit vertretbarem Aufwand realisiert werden können<sup>211</sup>.

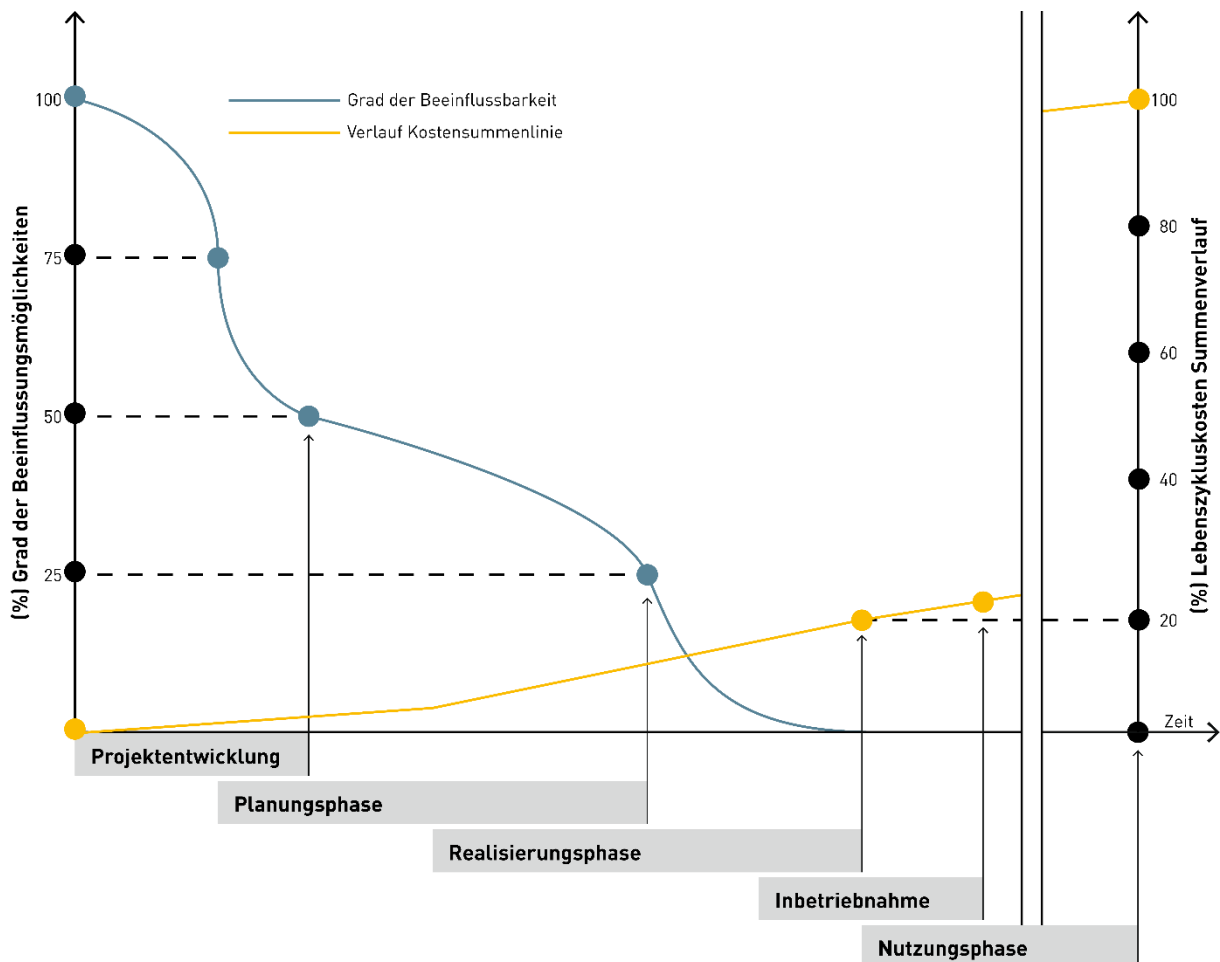


Abbildung 23: Beeinflussbarkeit von Investitions- und Folgekosten in den unterschiedlichen Projektphasen (Kochendörfer, Liebchen und Viering, 2010)

Wie im vorstehenden Kapitel ersichtlich, sind in einem Arbeitsplatzveränderungsprojekt neben Architekten und Ingenieuren aber noch viele weitere Parteien involviert. Damit ergeben sich viele Schnittstellen und zu koordinierende Prozesse, welchen nicht allen durch die SIA Phasen Rechnung getragen werden kann. Um verschiedene Workplace Management Prozesse vergleichbar zu machen, wird nachfolgend ein Modell vorgestellt, welches charakteristische Phasen in einem Arbeitsplatzveränderungsprozess beschreibt und alle beteiligten Gewerke (Architektur/Bau, IT/Telefonie, HR/Kommunikation/Change Management, Umzugs- und Facility Management etc.) integriert. Die Grundlage für das Phasen Modell des Workplace Managements bilden die unten dargestellten 8 Phasen aus der Projektmanagementliteratur modifiziert nach der DIN 69901-2 „Prozesse, Prozessmodell“. Diese 8 Phasen sind auch im Office Ecology Modell (siehe Kapitel 1.3.1) und

<sup>211</sup> Kochendörfer et al., 2010



im generischen Ablaufplan (siehe Kapitel 3.3.1) integriert. Die DIN 69901-2 unterscheidet fünf Phasen: Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss. Vor der Initialisierungsphase können zwei weitere Schritte hinzugefügt werden, welche für Workplace Projekte wichtig sind, nämlich die Voranalyse und der Projektauftrag. Des Weiteren wurde dem DIN Modell die Phase „Analyse“ hinzugefügt, denn dieser kommt im Arbeitsplatzveränderungsprojekt eine besondere Bedeutung zu, um die Ausgangssituation eines Unternehmens zu verstehen und ein Büroraum- sowie ein Change Management Konzept zu entwickeln. Es folgen die Phasen Konzept und Implementierung. Die Abschlussphase wird im vorliegenden Modell in die Evaluation, Betrieb & Optimierung unterteilt, um die zirkuläre Natur des Arbeitsplatzveränderungsprojekts zu betonen. Abbildung 24 zeigt eine Übersicht über das hier zugrunde gelegte Phasenmodell.

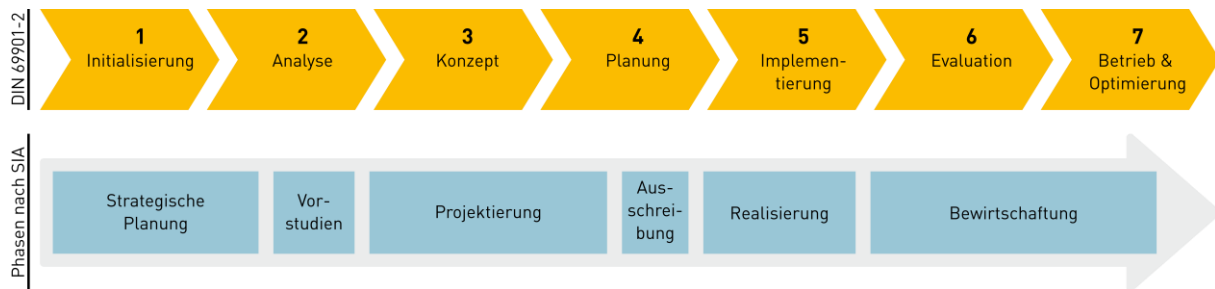


Abbildung 24: Übersicht über die Phasen von Arbeitsplatzveränderungsprojekte im Vergleich zu den Phasen nach SIA 112

Je nachdem welche Rolle resp. Sichtweise man inne hat (innerhalb des Unternehmens oder als externer Dienstleister) und welchen Umfang das Projekt haben wird, können vor der nachstehend beschriebenen Initialisierungsphase noch Vorphasen stattfinden.

Zu berücksichtigen ist, dass es sich bei dem vorgestellten Prozess um ein Modell handelt. Da jedes Projekt anders ist, kann es vorkommen, dass manche Phasen nicht immer klar abgegrenzt werden können. Die einzelnen Phasen können sich daher bei manchen Projekten überschneiden oder ineinander übergehen.

Dieses Phasenmodell bildet die Grundlage für die in diesem Leitfaden enthaltenen Empfehlungen. Bei den Messinstrumenten und auch bei den Empfehlungen für die Planung, das Workplace Change Management sowie die Bewirtschaftungsphase, wird darauf Bezug genommen.

### • Initialisierungsphase

Die Initialisierungsphase umfasst die Definition einer Projektvision und von detaillierten Projektzielen mit dem Projektponsor und der Steuergruppe (Tools dazu siehe Kapitel 3.2/3.4). Weiterhin beinhaltet diese Phase, dass die Projektorganisation festgelegt wird (inkl. Projektorganigramm, Projektstrukturplan, Rollen). Am Ende liegt eine schriftliche Projektvereinbarung vor, welche die folgenden Bestandteile enthält und beschreibt:

- Ausgangslage, Problem
- Projektvision- und ziele
- Projektbudget
- Systemgrenze des Projekts
- Rahmenbedingungen und generelle Vorgaben/Grundlagen
- Verantwortliche und Projektorganisation
- Grober Zeit- und Ressourcenplan

Zudem finden in dieser Phase die Vorgespräche mit den einzelnen Projektteammitgliedern zu Vorbereitung des Kick-off Gesprächs statt sowie die Kick-off Sitzungen selbst mit dem Projektteam, der Steuergruppe und dem Soundingboard statt. Weitere notwendige Aktivitäten können die Abstimmung der Projektidee mit der Immobilien-/Standortstrategie sowie mit der Unternehmens-/HR-Strategie

sein. In dieser Phase werden meistens grobe Projektideen und –alternativen mit entsprechender Kostenschätzung entwickelt.

#### • **Analyse**

Bei der Analyse werden alle notwendigen Informationen über das Unternehmen und die Arbeitstätigkeiten der Mitarbeitenden erhoben, welche für die Konzeption des Büroraums und den Workplace Change Prozesses relevant sind, wie z.B. Strukturen, Voraussetzungen, Gegebenheiten, aber auch mental-kulturelle Faktoren wie z.B. Einstellungen, Werte, Vertrauen (Gerhardt & Frey, 2006).

Die Analyse deckt möglichst folgende Themengebiete ab:

- **Arbeitsprozesse:** Wie sehen typische Tätigkeiten der Mitarbeiter aus (Grad an Abwechslung, Komplexität, Anteil Kommunikation/Konzentration, benötigte Hilfsmittel, etc.)? Wie funktionieren die Kommunikationswege zwischen den Teams/Abteilungen?
- **Büroraumumgebung:** Welche Arten von Räumlichkeiten sind vorhanden resp. werden benötigt (Sitzungszimmer, Rückzugsräume, Begegnungsflächen)? Wie sind die Arbeitsplätze/Flächen ausgelastet? Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit den physischen Gegebenheiten (Akustik, Enge, Licht, etc.)?
- **Technologie:** Wie werden IT und Telefonie genutzt (Arten und Häufigkeiten)?
- **Change Readiness** und Einstellung der Betroffenen

Die Erhebung der Daten erfolgt auf allen für das Projekt notwendigen Ebenen (Sponsor, Management, Mitarbeiter). Die Projektziele können zum Abschluss der Analysephase auf Basis der erhobenen Daten präzisiert oder angepasst werden. Die Messinstrumente für diese Phase finden sich in Kapitel 3.2.

#### • **Konzept**

Auf Basis der Analyseergebnisse wird ein **Konzept** für den Büroraum und das Change Management erstellt. Dabei sollten verschiedene Lösungsvarianten mit entsprechenden Machbarkeitsstudien entwickelt werden, welche anschliessend bewertet werden können, so dass der Auftraggeber sich für eine Variante entscheiden kann. Anschliessend kann die Lösungsvariante mit der Steuergruppe und dem Soundingboard diskutiert und die Lösungsvariante ggf. noch angepasst werden. Es ist wichtig, dass die Konzeptphase auf den architektonischen Gestaltungsprozess abgestimmt wird, so dass allfällige Einschränkungen (wie z.B. bauliche Gegebenheiten und Ausbaustandards) oder für die Umsetzung schwierige Aspekte frühzeitig bemerkt und berücksichtigt werden können.

In Bezug auf das Change Management wird in dieser Phase auf Basis der Analyse ein Workplace Change Fahrplan erarbeitet. Das bedeutet nicht, dass der Change Prozess erst hier beginnt. In vielen Projekten werden die Nutzenden schon in der Analyse und Konzeptphase einbezogen. Es werden aber jetzt im Detail die weiteren Schritte festgelegt und mit den Meilensteinen des Planungsprozesses synchronisiert.

Die Phase der Analyse und Konzeption benötigt einiges an Zeit und ist auf die Phasen des Genehmigungs- und Bauprozesses bzw. des Einkaufsprozesses abzustimmen. Es ist klar festzulegen, bis wann welche Entscheidungen und Resultate des Workplace Managements geliefert werden müssen, damit die Realisierung des gesamten Projekts planmässig durchgeführt werden kann. Wird dies zu wenig berücksichtigt, entsteht meist ein Zeitdruck in der Analyse- und Konzeptionsphase, was sich letztendlich negativ auf die Qualität auswirkt.

#### • **Planung**

In der Phase der **Planung** wird das Konzept detailliert und die Umsetzung geplant. Dies beinhaltet, dass die Büroplanung inkl. Infrastruktur (wie zum Beispiel diverse Anschlüsse, Verkabelung, etc.) erfolgt, die Arbeitspakete konkretisiert werden, die Kommunikations-, Ablauf-, Termin- und Kostenpläne erstellt

werden sowie Ausschreibungen zur Bereitstellung von Sachmitteln, personellen und finanziellen Ressourcen durchgeführt werden. Nach der Vergabe, als Abschluss des Ausschreibungsprozederes, wird die Planung auf die definitiven Elemente angepasst. Somit liegen am Ende dieser Phase ausführungsbereite Pläne vor. Dies weicht vom Phasenmodell der SIA 112, wo die Ausführungsplanung Teil der Implementierung ist, ab.

Das Facility Management sollte schon hier notwendige Anpassungen in den Bewirtschaftungsprozessen in einem so genannten Betriebskonzept planen wie z.B. Dokumentation (wer sitzt wo?), Messung der Arbeitsplatzauslastung im Betrieb, Einhaltung der Spielregeln, Organisation der Postverteilung, der Reinigung, dem Umzugsmanagement etc. (insbesondere, wenn keine feste Arbeitsplatzzuordnung mehr besteht).

- **Implementierung**

Mit der Phase der **Implementierung** startet die eigentliche Veränderung. Die räumliche Planung wird ausgeführt und der Büroraum in Betrieb genommen. Die Mitarbeitenden werden jetzt intensiver auf die Veränderung, die neuen Verhältnisse durch das Büroraumkonzept sowie den Einzug vorbereitet. Am Ende dieser Phase, nach der Abnahme und Inbetriebnahme, findet schlussendlich der Einzug statt.

- **Evaluation**

Nach einer vorher bestimmten Zeitspanne der Nutzung (in der Regel zwischen 3 – 6 Monaten nach Bezug) findet eine **Evaluation** des Projektergebnisses und des Prozesses statt. Ermittelt wird dabei, wie gut die implementierte Lösung funktioniert hat. Es ist sinnvoll, wenn für die Evaluation die gleichen Analyseschritte vorgenommen werden wie in der Analysephase zu Beginn, damit die Ergebnisse vergleichbar sind. In dem vorliegenden Leitfaden liegt der Fokus insbesondere darauf, die Wirkung des neuen Büroraums auf die psychische Gesundheit der Nutzenden zu erheben. Die Messinstrumente dazu finden sich in Kapitel 3.2. Zeigt sich in den Ergebnissen der Evaluation Handlungsbedarf sollte die **Optimierung** des Büroraumkonzeptes erfolgen bzw. noch erforderliche Change Managementaktivitäten durchgeführt werden.

- **Betrieb & Optimierung**

Nach dem Einzug startet die **Betriebsphase** und mit ihr das Tagesgeschäft des Facility Managements. Die neuen Räumlichkeiten werden nun bewirtschaftet. Oftmals verändern sich dadurch einige Prozesse in der Dokumentation (wer sitzt wo?), der Postverteilung, der Reinigung, des Umzugsmanagements etc. (insbesondere, wenn keine feste Arbeitsplatzzuordnung mehr besteht). Im Hinblick auf das Change Management beginnt in dieser Phase das „**Einfrieren**“, im Zuge derer die neuen Arbeitsweisen gelebt und verinnerlicht werden. Die Veränderung ist hier keinesfalls vorbei, sondern muss hier erst verankert werden<sup>212</sup>.

Im Rahmen des Betriebskonzeptes für die neuen Büroräumlichkeiten wird auch festgelegt, wie die Auslastung, Nutzung und Qualität der Flächen regelmässig überprüft werden, so dass Handlungsbedarfe erkannt und ein kontinuierlicher Optimierungsprozess sichergestellt werden kann.

---

<sup>212</sup> Lewin, 1947

## 3.2 Mess- und Analyseinstrumente für das Büroraumveränderungsprojekt

Die in diesem Kapitel enthaltenen Empfehlungen beziehen sich insbesondere auf die Phasen Initialisierung, Analyse und die Evaluation nach Umsetzung der Veränderung. Es werden aber auch Hinweise für die kontinuierliche Messung von Erfolgsfaktoren in der Phase der Konzeption, Planung, Implementierung und Bewirtschaftung gegeben.



Abbildung 25: Einsatz von Mess- und Analyseinstrumenten je Projektphase

Im vorgehend beschriebenen Lebenszyklus eines Büros ist an verschiedenen Stellen der Einsatz von Mess- und Analyseinstrumenten erforderlich. Basierend auf deren Erkenntnissen wird ein für das jeweilige Unternehmen optimale Büroraum- und Change Management-Konzept entwickelt. Um die Veränderungen messen zu können, wird nach der Implementierung eine weitere Erhebung gemacht.

Die drei Hauptziele, die mit dem Einsatz von Mess- und Analyseinstrumenten verfolgt werden können sind:

1. ein bedarfsbasiertes Büroraumkonzept, welches zur Strategie, Kultur und Tätigkeiten/Prozessen des Unternehmens passt und ggf. die Identifikation von Mobilitätstypen
2. ein massgeschneiderter Workplace Change Fahrplan
3. ein Ergebnisbericht inkl. Kennzahlen über die erzielten Effekte/Veränderungen und Verbesserungspotenziale nach dem Einzug

Abbildung 26 zeigt, wie die Mess- und Analyseinstrumente im Hinblick auf die Erstellung der oben genannten drei Hauptergebnisse zusammenspielen.

### Was bringt mir eine Analyse vor Einzug?

- Oberste Führungsebene (Entscheider) werden durch Interviews/Workshops für strategische Bedeutung des Büroraums sensibilisiert und einigen sich geschlossen auf Ziele → Sicherstellung der Unterstützung von oben und Abbau von Zielkonflikten
- Strukturiertes Erheben von Bedarfen nach Abteilungen → Planung auf Basis von Mehrheitsmeinungen nicht Einzelmeinungen
- Büroräume können nachhaltig (mit Perspektive 5-10 Jahre) geplant und an strategische Unternehmensziele angepasst werden → unterstützt Nachhaltigkeit und Effektivität
- Passung von Büroraum zu Tätigkeiten und Prozessen → unterstützt Produktivität, Reduktion von Planungsfehlern
- Mitarbeitende fühlen sich gefragt und eingebunden (ohne Wunschkonzert) → unterstützt Identifikation und Offenheit für Veränderung
- Ergebnisvariablen (wie Produktivität, Zufriedenheit, Engagement und Gesundheit vor dem Einzug) können für einen Vorher-Nachher-Vergleich erhoben werden

### Was bringt mir eine Evaluation nach Einzug?

- Mitarbeitende sind eher bereit sich auf ein neues Bürokonzept einzulassen, wenn nach Einzug geschaut wird, was funktioniert und was nicht und Änderungen vorgenommen werden können
- Daten im Vorher-Nachher-Vergleich bringen interne Rechtfertigung (insbesondere wichtig, wenn Folgeprojekte geplant sind)
- Unzufriedene beschwerten sich (laut und häufig), Zufriedene hört man seltener → Befragung aller Mitarbeitenden zeigt die „echte“ Verteilung der Meinungen

- Verbesserungsmaßnahmen können auf Basis breiter Rückmeldungen, nicht auf Basis von Einzelmeldungen vorgenommen werden

Welche Mess- und Analyseinstrumente in welchem Umfang und mit welcher Methode eingesetzt werden, kann projektspezifisch (Grösse, Dauer, Fragestellungen, Zielsetzungen, Zeit- oder Budgetrestriktionen etc.) sehr unterschiedlich sein. Es sollten erfahrene Experten hinzugezogen werden bei der Definition, welche Mess- und Analyseinstrumente für die spezifische Anforderung eines Projektes die richtigen sind. Im Folgenden werden daher Mess- und Analyseinstrumente vorgestellt, die in Büroraumveränderungsprojekten häufig eingesetzt werden:

- Projekt Kick-off-Workshop
- Visions- und Ziele-Workshop
- Stakeholder Analyse
- Schriftliche Befragung
- Interviews
- Workshop
- Space Utilization Study (SUS)
- Site Assessment
- Puls Umfragen

Damit professionelle Analyseinstrumente zum Einsatz kommen, die Ergebnisse korrekt interpretiert und stringent in die Planung überführt werden können, ist es von Bedeutung, dass hierfür Experten aus der Büroplanung oder der Wissenschaft zu Rate gezogen werden. Gleiches gilt für die Evaluation nach Einzug, denn nur erfahrene Experten wissen, wie Ergebnisse zu interpretieren sind, verfügen über die Vergleichswerte, um die Ergebnisse korrekt zu bewerten und können gezielte Handlungsempfehlungen daraus ableiten.

Der Zeitpunkt des Einsatzes dieser Mess- und Analyseinstrumente hängt wiederum stark von dem Gesamtprojektzeitplan und dem geplanten Umfang der Büroraumveränderungen ab und kann nicht standardisiert werden. Es gibt jedoch eine logische Reihenfolge in welcher die Mess- und Analyseinstrumente Einsatz finden sollten, daher lassen sie sich je Phase eines Arbeitsplatzveränderungsprojektes zuordnen (siehe Abbildung 26).

Während der ersten beiden Phasen eines Büroraumveränderungsprojektes finden die Workplace Bedarfsanalyse und das Workplace Change Assessment (Details siehe Kapitel 3.4.2.2) statt. Sie dienen zur Erhebung von Rahmenbedingungen, Zielen, Ausgangslage im Büroraum und im Change Management zu Beginn des Prozesses, geraume Zeit vor dem Einzug. Man spricht daher auch von der Vorher-Analyse.

Nach dem Einzug in den neuen Büroraum (bzw. nach Umsetzung der Veränderung) können die verschiedenen Instrumente wiederholt werden, um die Veränderungen zu erheben und Verbesserungsbedarfe zu ermitteln. Diese Analyse nennt man Nachher-Analyse oder Post Occupancy Evaluation (POE). So kann ein Vor-Nachher-Vergleich den Erfolg des Projekts und die Zielerreichung dokumentieren, Lessons Learnt erheben, Verbesserungen eingeleitet und ggf. eine Weiterentwicklung des Konzepts stattfinden. In einem gesundheitsförderlichen Büroraumveränderungsprojekt würde in diesem Ergebnisbericht ein hohes Augenmerk auf die Veränderung der Gesundheit der Mitarbeitenden gelegt werden. Ebenso würde im Detail gezeigt werden, welche Aspekte aus dem Büroraum und dem Veränderungsprozess sich positiv und welche sich negativ auf die psychische Gesundheit auswirken, damit ggf. spezifische Handlungsempfehlungen gegeben werden können.

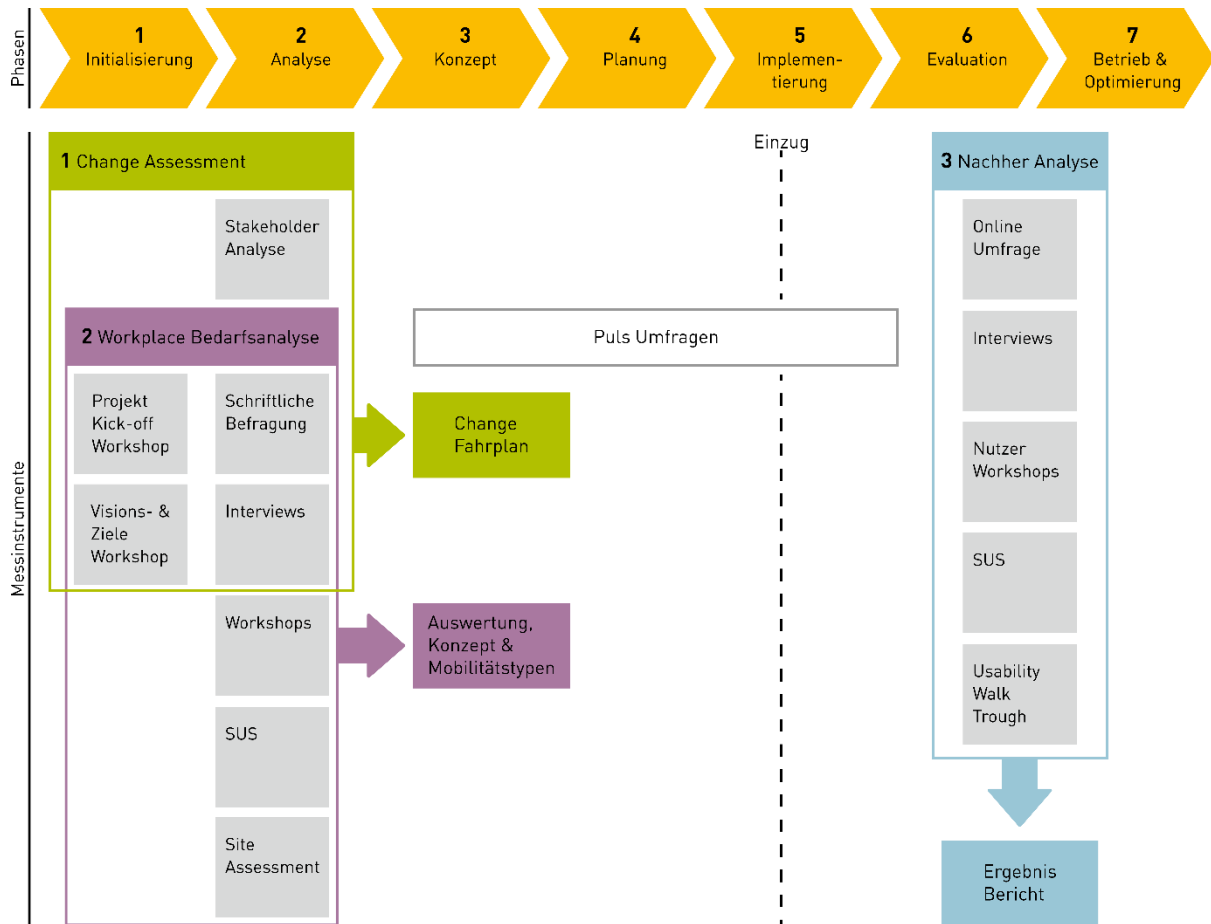


Abbildung 26: Einordnung und Zusammenspiel der Mess- und Analyseinstrumente je Phase in einem Arbeitsplatzveränderungsprojekt

Die genannten Instrumente beschreiben gängige Vorgehensweisen innerhalb von Arbeitsplatzveränderungsprojekten. Soll der gesamte Veränderungsprozess und das Endergebnis, also der neue Arbeitsraum, gesund sein, so werden die Instrumente auf das Thema Gesundheit abgestimmt. Gesundheitsförderliche Aspekte werden bei allen Instrumenten (Planung und Evaluation) explizit ergänzt.

Im Folgenden werden die möglichen Inhalte der Mess- und Analyseinstrumente kurz beschrieben. Die spezifischen Veränderungsmanagements Themen und Instrumente werden in Kapitel 3.4 behandelt.

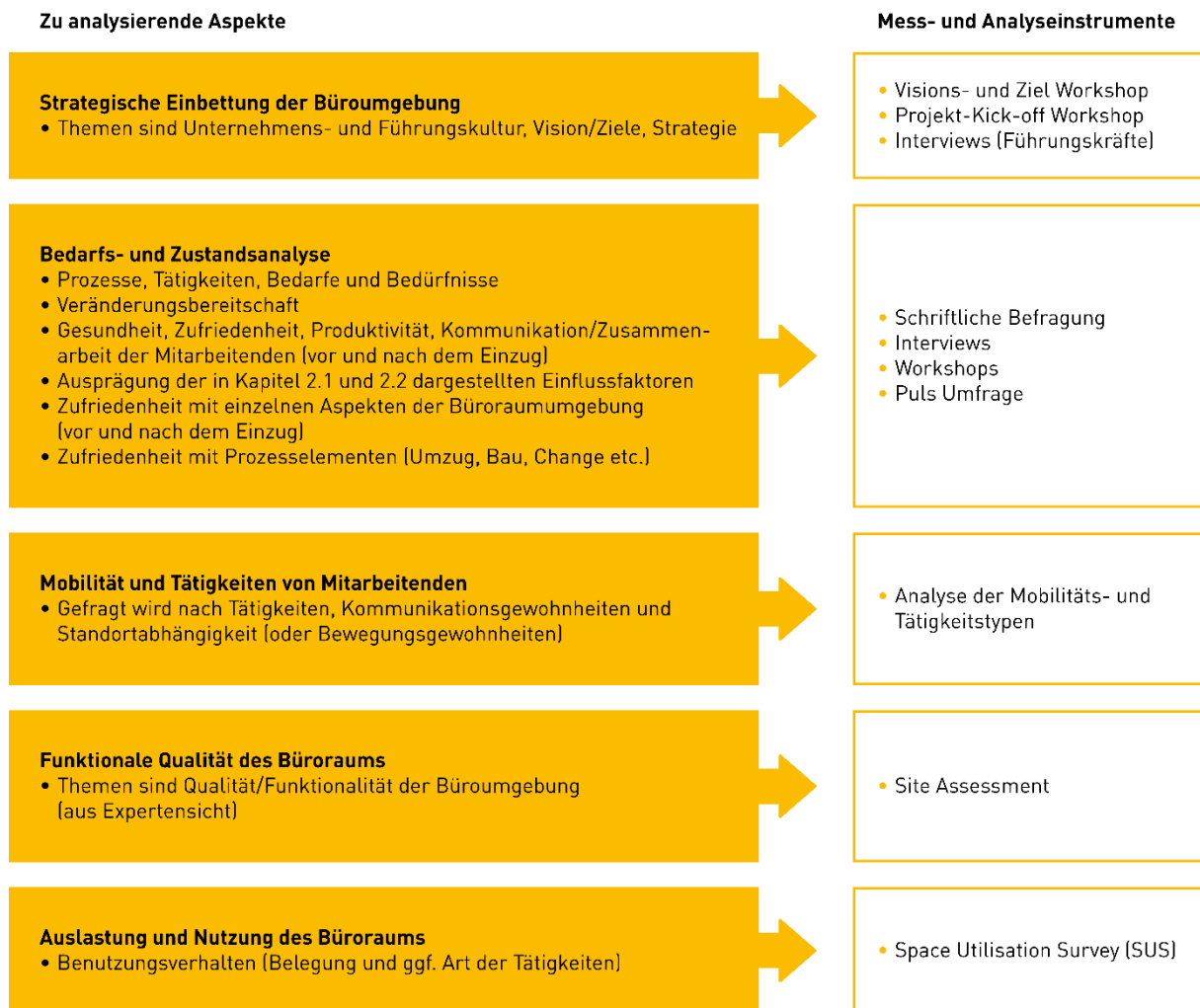


Abbildung 27: Übersicht Inhalte der Mess- und Analyseinstrumente

### • Projekt-Kick-off Workshop

Der Projekt Kick-off Workshop markiert den offiziellen Projektstart und dient dazu alle Projektmitglieder über Ziele, Auftrag, Inhalte und Rahmenbedingungen des Projekts zu informieren. Es dient dazu Klarheit über Rollen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Kommunikationswege zu schaffen. Der Auftraggeber und das gesamte Projektteam sollten daran teilnehmen.

Inhaltlich umfasst er die folgenden drei Ebenen:

#### Inhaltsebene:

- Hintergründe des Projekt/Projektstand aufzeigen
- Absichten/Ziele darlegen
- Gemeinsames Aufgabenverständnis und Zielvorstellungen entwickeln
- Methodisches Vorgehen skizzieren
- Vorkenntnisse der einzelnen Mitglieder aufzeigen
- Zeitliche Verfügbarkeit der Mitglieder eruieren

#### Organisationsebene:

- Projektplanung/Projektorganisation/Controllingprozess vorstellen
- Mögliche Problembereiche ansprechen
- Sitzungsrythmus/Protokollführung/Inhalt und Form Protokolle und Projektdokumentation festlegen
- Zur Verfügung stehende Ressourcen aufzeigen
- Aufwandvorstellung und Termine absprechen
- Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen den Teammitgliedern zuteilen
- Kommunikations- und Entscheidungswege festlegen

### Beziehungsebene:

- gegenseitiges Kennenlernen
- Spielregeln/Regeln der Kommunikation festlegen
- Gutes Klima und Vertrauen schaffen
- Offenheit und Kritik zulassen
- Identifikation mit dem Projekt und dem Projektteam entsteht

Der Projekt-Kick-Off-Workshop ist zeitlich auf keinen Fall zu kurz anzusetzen, da er ein wesentlicher Schritt für ein erfolgreiches Projekt ist. Bei Büroraumveränderungsprojekten wäre die Dauer von einem Tag ideal.

### • Visions- und Ziele Workshop

Eine starke Projektvision und klare, abgestimmte (Projekt-)Ziele sind das Fundament eines erfolgreichen Projekts. Der Visions- und Ziele-Workshop dient dazu, diese mit dem Auftraggeber, dem Projektponsor und der Steuerungsgruppe zu entwickeln und einen gemeinsamen Konsens zu finden. Dies hilft, die Passung des Büroraumkonzeptes zur Unternehmensstrategie (bzw. zu den Zielen) sicher zu stellen und Planungsentscheidungen zu treffen, die Strategiekonform sind. Die Teilnehmer erarbeiten systematisch (1) die Formulierung der Projektvision und der übergeordneten Projektziele (von Ist- zu Soll-Kultur, -Zusammenarbeit und -Verhalten) abgeleitet aus der Unternehmensstrategie (2) die Identifizierung von Treibern für die Veränderung (Sinn und Dringlichkeit) (3) die Spezifizierung der Projektziele inkl. Kennzahlen, (4) Definition von Barrieren und Risiken sowie (5) eine Abstimmung der eignen Rolle im Projekt.

Soll im Projekt ein hohes Augenmerk auf die Gesundheitsförderung gelegt werden, ist darauf zu achten, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden als Ziel entsprechend hoch priorisiert wird und mit den Workshopteilnehmenden besprochen wird, wie Gesundheit im konkreten Anwendungsfall gemessen werden soll bzw. woran nach Einzug erkannt werden könnte, dass sich die Gesundheit verbessert hat.

### • Schriftliche Befragung

Mit Hilfe dieses Instrumentes können alle betroffenen Mitarbeitenden zu dezidierten Themen befragt werden. So erhalten Mitarbeitende die Gelegenheit, freiwillig und vertraulich Angaben zu unterschiedlichen Aspekten abzugeben. Die Inhalte variieren je nach Projekt, Ziel und Zeitpunkt. Üblich sind Themen wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Büroraumumgebung (u.a. Qualität, Funktionalität), Betriebsklima, persönliche Gesundheit oder Innenraumqualität/Arbeitsraumqualität, Tätigkeiten, Mobilität, Veränderungsbereitschaft. Durch die gleichzeitige Befragung einer Kontrollgruppe können die Aussagen von Vorher-Nachher-Vergleichen deutlich an Qualität gewinnen. Meist dient ein Online-Tool zur Durchführung der Befragung. Die Ergebnisse werden dann später von Experten ausgewertet und grafisch dargestellt.

Eine besonders wichtige Rolle spielt das Instrument Online Umfrage, wenn ein gesundheitsförderlicher Büroraum in Verbindung mit einem gesunden Veränderungsprozess umgesetzt werden sollen. Denn mittels diesem können die in Kapitel 2.1 und 2.2 vorgestellten Einflussfaktoren am besten erhoben sowie (Vorher-/Nachher-) Effekte auf die Gesundheit der Mitarbeiter valide eruiert werden.

Die Online Umfrage umfasst folgende Bestandteile:

1. **Einflussfaktoren Büro:** Bewertung der Einflussfaktoren im Büroraum (gemäss Kapitel 2.1) aus Sicht der Nutzenden
2. **Einflussfaktoren Change:** Bewertung der Einflussfaktoren im Veränderungsprozess (gemäss Kapitel 2.2) aus Sicht der Betroffenen



3. **Wohlbefinden:** Erhebung von verschiedenen Arten des Wohlbefindens (kurzfristig positiv und negativ, Einzelitems physisches und psychisches Wohlbefinden, mittel- und langfristig psychisches Wohlbefinden, mittel- und langfristig physisches Wohlbefinden)
4. **Arbeitsengagement:** Erhebung des Arbeitsengagements gemäss Kapitel 2.4.2 als Mass für die Arbeitsleistung
5. **Kontrollvariablen wie z.B. die Arbeitsbelastung, Konflikte, dauernde ärztliche Behandlung**
6. **Statistische Daten:** Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Ausbildungsgrad, Position, Beschäftigungsgrad, Zeit im Büro

- **Interviews**

Hier werden Befragungsrunden mit strategisch definierten Gruppen oder Personen durchgeführt. Die Inhalte dieser Gespräche können je nach Gesprächspartner, Ziel und Zeitpunkt recht unterschiedlich ausfallen. Die ermittelten Informationen dienen in jedem Falle zur Erstellung eines passenden Büroraumkonzeptes und/oder Workplace Change Fahrplans. Interviews eignen sich vor allem zur Befragung von Einzelpersonen. Das Gespräch mit der gewählten Person verhilft dem Interviewer nicht nur zu den gewünschten Antworten, sondern gibt auch der befragten Person eine Stimme und die Gelegenheit, gehört zu werden. In gewissen Fällen kann das zu einer erhöhten Akzeptanz der Entscheidungen beitragen. Organisatorisch bedeuten protokollierte Interviews Aufwand: benötigt wird ein vorab definierter Interview-Leitfaden, das geeignete Setting (Räumlichkeit, Zeitfenster) für ein Interview, den Termin mit der gewählten Person und eine detaillierte Auswertung nach dem Gespräch.

In einem Büroraumveränderungsprojekt mit Ziel der Gesundheitsförderung werden in den Interviews explizit Themen wie Gesundheit, Stress und Ressourcen thematisiert.

- **Workshops**

Während eines Workshops können nützliche von grösseren Gruppen Informationen gesammelt werden. Er fördert das Verstehen der Betroffenen. Dieser kann mit Führungskräften, Mitarbeitenden, Nutzervertretenden oder gemischten Gruppen stattfinden. Das Projektteam kann zum Beispiel die Einstellung zum Projekt, Nutzenbilanz, Bedürfnisse/Präferenzen, Erfolgsfaktoren von den betroffenen Nutzergruppen in Erfahrung bringen. Darüber hinaus können gemeinsam Ergebnisse erarbeitet werden. Es besteht auch die Möglichkeit der direkten Information der Betroffenen. Die Inhalte variieren je nach Teilnehmergruppen, Zielen und Zeitpunkt im Projekt.

Ist die Gesundheitsförderung erklärtes Ziel der Büroraumveränderung werden in den Workshops explizit Themen wie Gesundheit, Stress und Ressourcen thematisiert. Es kann mit den Teilnehmenden erarbeitet werden, was in neuem Büroraum und im begleitenden Veränderungsprozess dazu führen würde, dass ihr Wohlbefinden erhöht und Stress reduziert würde.

- **Space Utilisation Survey (SUS)**

Die SUS ist ein Instrument mit der die Nutzung und Auslastung der Flächen ermittelt werden kann. Dazu können elektronische Erhebungsmethoden (z.B. Sensoren, RFID, Badges, Triangulation, Kameras) eingesetzt werden oder es kann eine Beobachtungsstudie durchgeführt werden. In einem regelmässigen Beobachtungsraster (z.B. alle 30 Minuten zwischen 8:00 Uhr und 17:00 Uhr über 3 bis 10 Tage) wird eine festgelegte Route auf einer definierten Fläche abgelaufen. Die Belegung des Platzes (belegt, leer oder kalt belegt) und die Tätigkeit am jeweiligen Platz werden dabei dokumentiert. Beobachtet werden nicht nur die festen Arbeitsplätze, sondern auch die Unterstützungsflächen, wie Besprechungszimmer, Meeting-Areas, Kaffeelounges, Think Tanks etc. Im Anschluss kann der Belegungsgrad und eine Maximalauslastung bezüglich einer Desk Sharing Ratio abgeleitet werden. Vorteil der Beobachtungsstudie gegenüber den elektronischen Methoden ist, dass nicht nur die Belegung erhoben wird, sondern auch die dort ausgeführten Tätigkeiten. Dies gibt Aufschluss darüber, welche Tätigkeiten häufig ausgeführt werden und lässt Rückschlüsse darauf zu, welche Art von

Unterstützungsflächen von den beobachteten Organisationseinheiten benötigt werden. Nachteile der Beobachtungsstudie sind die fehlende Objektivität, die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und der Aufwand (vor allem bei längeren Erhebungszeiträumen). Durch eine Begehungsstudie kann auch beobachtet werden, inwiefern bestimmtes gesundheitsförderliches Verhalten an den Tag gelegt wird (z.B. Nutzungsgrad der Tische in Stehposition, Nutzung von Ruheräumen und ähnlichen gesundheitsförderlichen Zonen).

- **Site Assessment**

Dieses Instrument dient zur Untersuchung der Funktionalität eines Büroraums. Ein Site Assessment kann offen oder strukturiert durchgeführt werden.

Bei der **offenen Variante** werden die folgenden zwei Fragestellungen behandelt:

(1) Was funktioniert bis jetzt gut in der neuen Umgebung, was nicht?

(2) Wo besteht Handlungsbedarf?

Das Projektteam, Nutzervertretende und ggf. Spezialisten (z.B. Telefonie/IT, Büroplaner) finden sich zu einem interaktiven, mobilen Workshop auf der betreffenden Fläche zusammen. Eine vordefinierte Route im zu bewertenden Büroraumkonzept wird abgelaufen und je Stopp werden 5-15 Min. individuelle Reflexion (Notizen) zu den vorstehend genannten Fragestellungen festgehalten und 5 Min. Diskussion angeschlossen. Die gewonnenen Ergebnisse dienen einer detaillierten Analyse von Stärken und Schwächen eines Büroraums, sowie der Transparenz über Handlungsbedarfe aus Sicht der involvierten Stakeholder.

Bei der **strukturierten Variante** wird ein Büroraum auch hinsichtlich bestimmter Kriterien bewertet. Experten laufen dabei durch die Büroräume und bewerten diese hinsichtlich vorgegebener Kriterien. Im Ergebnis steht ein Soll-Ist-Vergleich, aus welchem Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. In einem gesundheitsförderlichen Büroraumveränderungsprojekt würden in einem Site Assessment strukturiert die Einflussfaktoren aus Kapitel 2.1 erhoben und deren Umsetzungsgrad bewertet werden.

- **Puls Umfrage**

Diese regelmässige Kurzerhebung dient zur Sammlung von Feedback im Hinblick auf Einstellung der Betroffenen, Zufriedenheit mit dem Veränderungsprozess/Informationsgrad, Ausprägung der für einen Veränderungsprozess wichtigen Einflussfaktoren (siehe Kapitel 2.2) oder der Erhebung von situativen Effekten, wie z.B. des kurzfristigen Wohlbefindens. Büroraumplaner und Change Management Verantwortliche können dann im Prozess entsprechend reagieren. Die Puls Umfrage kann je nach Anzahl der Betroffenen z.B. als Kurz Online Umfrage, in Mitarbeiterveranstaltungen/Workshops, über ein physisches „Thermometer“ (Punktabfrage in zentraler Zone) oder stellvertretend über die Befragung von Nutzervertretenden eingeholt werden.

- **Mobilitäts- und Tätigkeitstypen**

Für die Betroffenen im Projekt können Mobilitäts- und Tätigkeitstypen bestimmt werden. Dafür werden die Tätigkeiten, Kommunikationsgewohnheiten und Mobilität (innerhalb und ausserhalb eines Bürogebäudes während der Arbeitszeit) der Mitarbeiter untersucht und in Kategorien zusammengefasst. Diese Bestimmung der Mobilitäts- und Tätigkeitstypen dient als massgebliche Grundlage zur Erarbeitung des Büroraumkonzeptes und Festlegung welche Raumangebote in welcher Grösse und Menge erforderlich sind. Für den Fall, dass ein non-territoriales Konzept z.B. in Verbindung mit einem Business Club implementiert wird, kann die Mobilitätsanalyse Aufschluss darüber geben, wie hoch die Desk Sharing Ratio (Anzahl Mitarbeitende im Verhältnis zur Anzahl Tische) sein kann. In einem Projekt, in welchem Gesundheit der Mitarbeitenden erklärtes Ziel ist, ist die Erhebung von Mobilitäts- und Tätigkeitstypen von besonderer Bedeutung, damit die Passung des Büroraums zu den spezifischen Tätigkeiten und Prozessen einer Organisation gewährleistet werden kann.

### 3.3 Empfehlungen für die Planung

Das folgende Kapitel versucht bezugnehmend auf die im Kapitel 2.1 beschriebenen Einflussfaktoren aufzuzeigen, mit welchen Massnahmen sowohl bei Neubauten als auch bei Bestandsgebäuden Rahmenbedingungen geschaffen werden können, die eine gesundheitsförderliche Büroarbeit begünstigen.

#### 3.3.1 Grundlegendes Verständnis zu den Layout-Planungsprinzipien

Die Wahl des richtigen Büroraumkonzeptes und die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen sind stark verknüpft mit der Kubatur, den Rahmenbedingungen der Grundrissdisposition und nicht zuletzt der Gebäudetechnik. Doch ist die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und einer motivierenden Büroraumumgebung grundsätzlich auch im Bestand möglich. Dies ist naturgemäss in stärker Abhängigkeit von den baulich-/technischen Gegebenheiten sowie den wirtschaftlichen Möglichkeiten einer Sanierung bzw. Modernisierung.

Die (innen-)architektonischen und gestalterischen Elemente, welche die Rahmenbedingungen für gesundheitsförderliche Büroarbeit unterstützen, sind dabei immer im Zusammenhang zu sehen, da sich ihre Wirkungen gegenseitig verstärken oder weil sie nur unter bestimmten Voraussetzungen umsetzbar sind. Aber gerade in der Berücksichtigung dieser kausalen Zusammenhänge können sich neue Chancen in der Layoutplanung in Bezug auf eine gesundheitsförderliche Büroraumumgebung ergeben.

Die Einflüsse, die auf die gesundheitlichen Bedingungen des Büroraums möglich sind, sind unterschiedlich hoch in den verschiedenen Realisierungsphasen. Sicher sind diese bei einem Neubau am grössten, wenn es um die Konzeption des Gebäudes und der Grundrissdisposition geht. Die einzelnen Einflussfaktoren werden in den verschiedenen Phasen des Projektverlaufs mehrfach wirksam. Wie sich diese für verschiedene Massnahmen unterschiedlicher Durchgriffstiefe:

- Minimalmassnahmen im Bestand
- Modernisierung
- Neubau

auswirken, wird auf den Folgeseiten dargestellt.

Mit Minimalmassnahmen sind Eingriffe gemeint, die sich auf die Einrichtung und Ausstattung, gegebenenfalls auch nur in Teilbereichen beziehen und denen ein geringes Budget zugrunde liegt bzw. denen bei Einzug in Mietflächen „natürliche“ Grenzen gesetzt sind.

Bei Modernisierungsmassnahmen wird in diesem Kontext davon ausgegangen, dass umfangreich auch in die raumgliedernde Struktur eingegriffen wird und z.B. geschlossene Bürostrukturen eines Mittelflur- bzw. Zellenbüros zugunsten eines offenen Büroraumtyps geöffnet werden, dabei z.B. Trennwände verschoben, entfernt oder feste und geschlossene Wände durch transparente Systemtrennwände ersetzt werden können und dass im Zuge dieser Massnahmen auch eine technische Modernisierung z.B. eines Doppelbodens oder der Beleuchtungsanlagen erfolgen könnten.

Die Zuordnung der einzelnen Einflüssebenen und Einflussfaktoren zu den Leistungsphasen gemäss SIA wird in dem nachstehenden generischen Projektablaufplan in Abbildung 28 dargestellt. Bezüglich Einflüssebenen haben wir eine Unterteilung von grossen Strukturen wie der Gebäudestruktur und der Grundrissgeometrie hinzu kleinen Strukturen wie die Layoutstruktur, Möblierung und Ambiente. Die Einflussfaktoren sind bereits im Kapitel 2 detailliert eingeführt worden.

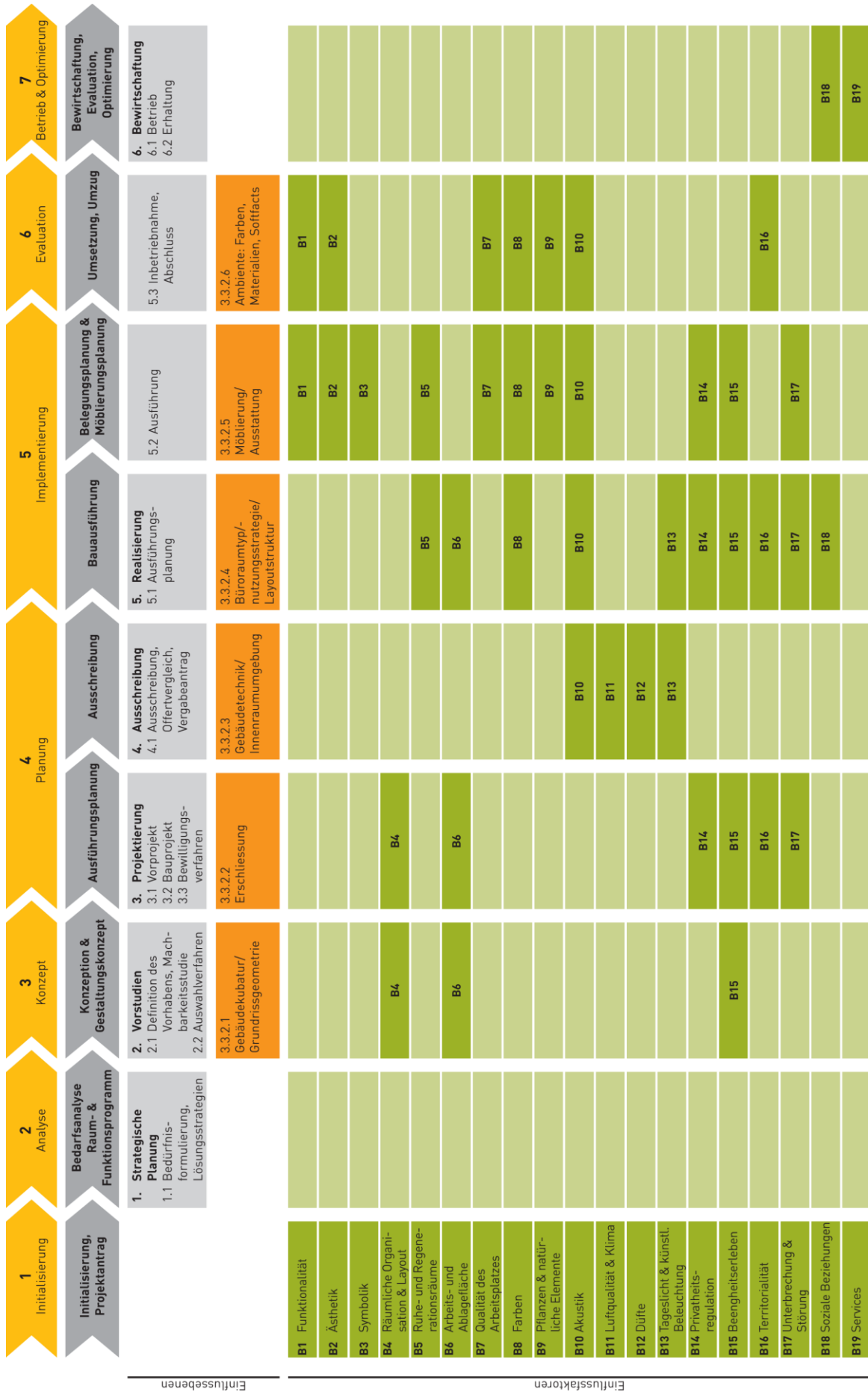


Abbildung 28: Generischer Projekttablauplan mit Zusammenhang Einflusssebenen und -faktoren

In dem generischen Ablaufplan sind zunächst in den oberen Zeilen die unterschiedlichen Phasenmodelle dargestellt und einander zugeordnet:

- Phasenmodell aus Kapitel 3.1
- Ablauf des Büroplanungs- und Realisierungsprozesses
- Phasen nach SIA

Nachstehend folgen dann die Einflussebenen auf Gebäude-, Flächen- bzw. der Einrichtungs- und Ausstattungsebene. Anhand dieser wird aufgezeigt, wann die verschiedenen Einflussfaktoren im Zuge der einzelnen Planungs- und Realisierungsschritte auf die einzelnen Einflussebenen einwirken können. Dies kann bei verschiedenen Faktoren mehrfach geschehen. Die prozessualen Faktoren (Funktionalität, Ästhetik und Symbolik) werden in dieser Darstellung zwar erfasst, jedoch nicht vertieft behandelt. Es wird davon ausgegangen, dass die Funktionalität eines Gebäudes, seine Gliederung und Ausstattung als grundlegendes Planungsprinzip in allen Phasen zugrunde gelegt wird. Ästhetik aber auch Symbolik im Kontext der Büroplanung sind Einflussfaktoren, die einer individuellen, durch verschiedene Unternehmenskulturen geprägten Gestaltungshaltung, folgen und für die nur begrenzt allgemeingültigen Handlungsempfehlungen gemacht werden können.

Dem allgemeinen Trend zu offenen Bürostrukturen folgend liegt bei diesem Kapitel der Schwerpunkt auf offenen Büroraumtypen. Der traditionelle Büroraumtyp des Zellenbüros mag zwar nach wie vor für das eine oder andere Unternehmen ihre Berechtigung haben. Mit der tendenziell schlechten Flächenwirtschaftlichkeit ihrer meist kleinteiligen Bürostrukturen, ihrer sehr niedrigen Flexibilität bei Veränderungen der Raumorganisation und ihrer wenig in Richtung Kommunikation und Teamprozesse gehenden Ausrichtung, befindet sich dieser Büroraumtyp auf dem Rückzug und wird in Zukunft eher die Ausnahme darstellen. Gleichwohl können auch bei der Planung oder auch Modernisierung von Zellenbüros zahlreiche Prinzipien, die einen gesundheitsförderlichen Büroraum unterstützen, berücksichtigt werden. Auch ein Zellenbüro kann neben Standardarbeitsplätzen Zusatzangebote für Kommunikation und Austausch, Rückzug oder andere Arbeitsformen enthalten, auf die Effektivität der Flächennutzung wird sich dies jedoch negativ auswirken.

Die Stärke non-territorialer Büroraumtypen in offenen Raumstrukturen wie dem Business Club (siehe Kap. 1.3.3.6.) liegt vor allem in der Vielfalt der Angebote, der Attraktivität, die sich mit der Wahlfreiheit für die Nutzenden ergibt und der gleichzeitig guten Flächenauslastung. Da in der Zwischenzeit zahlreiche Unternehmen in der Schweiz, der KMU's über Finanzdienstleister, die IT-Branche bis hin zu ehemaligen Staatsbetrieben durchaus sehr positive Erfahrungen mit diesem Büroraumtyp machen, wird in diesem Leitfaden des Öfteren auch auf die Mehrwerte und Chancen dieses Typs hingewiesen.

In den nachfolgenden Kapiteln werden nun, wie bereits erläutert, die nachstehenden Einflussebenen behandelt:

- Gebäudekubatur/Grundrissgeometrie
- Erschliessung (Haupt- und Nebenerschliessung, Lage von Kernen)
- Gebäudetechnik/Innenraumumgebung
- Büroraumtyp/Büronutzungsstrategien/Layoutstruktur
- Möblierung/Ausstattung
- Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts

### 3.3.2 Planungsempfehlungen zu den Einflussebenen und –faktoren

Die nachfolgenden Planungsempfehlungen verstehen sich als grundsätzliche Basis und können laufend durch entsprechende Projektbeispiele ergänzt werden.

#### 3.3.2.1 Gebäudekubatur und Grundrissgeometrie

Grundsätzlich steht die Kubatur eines neu zu errichtenden Gebäudes in direkter Abhängigkeit von den örtlichen bewilligungsrechtlichen Rahmenbedingungen und den zur Verfügung stehenden Flächen. Die Gestaltungsspielräume sind dadurch stark eingeschränkt. So kann nur sehr selten zwischen verschiedenen Gebäudetypen wie z.B. Punktbauten, linearen Gebäuden, Kammstrukturen oder Atrium-Gebäuden gewählt werden. Doch ist die Kubatur auch nur bedingt ein Kriterium für die Qualität von Büroräumen. Der Einfluss der Kubatur beschränkt sich vor allem auf die Binnenerschliessung im Gebäude und reguliert z.B. die Intensität des Durchgangsverkehrs und die Wegelängen. Funktionalität, Flexibilität und Reversibilität auf Grundrissebene werden vor allem durch die Tiefe eines Gebäudes und die damit gegebenen Rahmenbedingungen für die Tiefenzonierung einer Fläche, durch die Stützenstellung und durch das Fassadenraster determiniert.

Die Geometrie der Grundrisse ist entscheidend für eine flexible und nachhaltige Planung. Das Zusammenspiel zwischen Fassaden- und Ausbauraster sowie der Tiefe eines Gebäudes ist entscheidend für die Spielräume zur Layoutgestaltung, dies bei Neu- und Bestandsbauten in gleichem Masse.

Für das Wohlbefinden sind die Raumhöhen von entscheidender Bedeutung. Diese werden in Abhängigkeit von der Flächengrösse in den Wegleitungen 4 zum Arbeits-Gesetz vorgegeben und sind unbedingt einzuhalten. Ein zu flacher grosser Raum wirkt drückend, zudem ist bei einer nicht entsprechenden Raumproportion das Luftvolumen niedriger, was wiederum durch eine höhere Luftwechselrate ausgeglichen werden müsste; bei Gebäuden, die nach Minergie-Vorgaben errichtet werden ist dies schwer zu realisieren. Diese Rahmenbedingungen sind besonders bei Modernisierungen zu berücksichtigen wenn z.B. kleinere Räume zu grösseren Einheiten zusammengelegt werden.

Mit der Einflussebene „Gebäudekubatur und Grundrissgeometrie“ werden die folgenden Einflussfaktoren beeinflusst:

- B4 Räumliche Organisation und Layout
- B6 Arbeits- und Ablagefläche
- B15 Beengtheitserleben (Crowding)

#### Gebäudekubatur/Grundrissgeometrie

##### Einflussfaktor: B4 Räumliche Organisation und Layout

###### Minimalmassnahmen Bestand

Es ist keine Änderung der baulichen Rahmenbedingungen möglich, lediglich die Neugruppierung und -ausrichtung von Mobiliar und Raumteilern kann zu einer neuen Raumaufteilung und damit ggf. Verbesserung räumlich nicht vorteilhafter Aufteilungen und Nutzungszuweisungen führen. Je nach Bedarf der darin arbeitenden Einheiten, variieren die Bedürfnisse an die räumliche Organisation und Layout. Die subjektiv wahrgenommene Bürogrösse kann durch das Herausnehmen oder Verschieben flexibler Trennwandsysteme verändert werden. Zusätzlich kann auf diesem Wege die Passung zwischen den Anforderungen der Arbeitstätigkeiten und der Zweckmässigkeit der Arbeitsumgebung kann so verbessert werden (Bezug zu Einflussfaktor B1 Funktionalität).

###### Modernisierung Bestand

Die Entscheidung für offene oder geschlossene Strukturen im Büroraum ist auf Basis einer vorhergehenden, strukturierten Analyse der Tätigkeiten der darin arbeitenden Mitarbeitenden zu fällen. Mit geschlossene Strukturen sind akustisch und visuell abgeschlossene Deckenhohe Wände gemeint, Glaswände sind tendenziell offener und mobile Stellwände gelten auch als offen. Durch

das Herausnehmen oder Einstellen von raumtrennenden Wänden kann die Grundrissdisposition angepasst werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass geschlossene Konzepte, nicht ohne weiteres auf Grund feuerpolizeilichen Auflagen (Fluchtwege etc.) geöffnet werden können sondern dass hier ein Bewilligungsverfahren erforderlich wird. Die Auflagen für geschlossene oder offene bzw. Kombibürosysteme unterscheiden sich wesentlich und erfordern eine entsprechende Planung bzw. behördliche Eingabe bei einer Umwidmung.

Grundsätzlich sollte die Gebäudetiefe eine Mehrbundnutzung zulassen, d.h. eine Tiefenstaffelung mit Arbeitsplatzzonen an den Fassaden und Gemeinschaftsflächen in der Gebäudemitte in einer sogenannten Mittelzone (siehe Abbildung 29). Hier können gemeinsam genutzte Funktionsbausteine wie Kurzarbeitsplätze, kleine Meeting-Points (Stehbesprechungen), Stauraummöbel, Druckerstationen, Garderoben und ähnliches flächenwirtschaftlich und für alle auf kurzem Wege erreichbar untergebracht werden. Weisen Bestandsgebäude deutlich geringere Tiefe auf, kann eine Dreibundnutzung: Arbeitsplätze – Mittelzone – Arbeitsplätze nur noch eingeschränkt oder auch gar nicht realisiert werden. In diesem Fall sind die Gemeinschaftsflächen in zentral liegenden, an die Fassade anbindenden Flächen zu planen.

### **Neubau**

Bezüglich der Raumhöhen kann man sich bei der Planung von Bürogebäuden an die Empfehlungen für industrielle Betriebe gem. Wegleitung zur Verordnung 4 z. Arb.-Ges. anlehnen; Gebäudetiefe s. Modernisierung Bestand. Bei Neubauten sollte darauf geachtet werden, dass eine Tiefe zwischen mindestens 13,50 m und 15,50 m erreicht wird, um so zu ermöglichen, dass eine „Dreibundnutzung“ mit nicht zu eng bemessenen Arbeitsplatzzonen an den Fassaden und eine ausreichend dimensionierte Mittelzone (Tiefe mindestens 2,70 m) realisiert werden können. Die Gebäudetiefe und die damit möglichen Ausbautiefen im Bereich der Arbeitsplatz- und der Mittelzonen (s.o.) sind entscheidend für die Dimensionierung geschlossener Büros und offener Arbeitsplatzzonen (Einflussfaktor B4 Räumliche Organisation und Layout). In zu wenig tiefen Gebäuden kommt es durch die verdichtete Belegung und geringeren Abstandsflächen schnell zu einem Crowding/Beengtheitserleben (Bezug zu Einflussfaktor 15 Beengtheitserleben). Grössere Gebäudetiefen führen zu grossteiligen nicht mit Tageslicht versorgten Innenflächen, deren Eignung als Arbeitsplatzzonen damit eingeschränkt ist Tageslichtqualitäten (Bezug zu Einflussfaktor B13 Tageslicht und künstliche Beleuchtung). Die Mittelzone sorgt mit ihren Angeboten für Vielfalt und Wahlfreiheit und unterstützt die Mitarbeitenden bei der Bewältigung der anfallenden Arbeitsaufgaben (Bezug zu Einflussfaktor B1 Funktionalität).

Bei Neubauten sind die Stützen des äusseren Tragwerks in der Fassade zu planen. Sie gehören keinesfalls in die Arbeitsplatzflächen wo sie die Flexibilität und auch Effektivität der Flächennutzung einschränken. Grundsätzlich gehören Kerne und Vertikalerschliessungen wie alle anderen Festeinbauten nicht in die Gebäudemitte sondern an den Rand der Gebäude oder in nicht tagesbelichtete Zonen – die Ausnahme bilden hier Hochhäuser.

### **Empfehlungen:**

Wirtschaftliche Fassadenraster liegen zwischen 1,25 und 1,40 m, das klassische Mass von 1,35 m für die Fassade ermöglicht wirtschaftliche Raumgrössen und kann auch dem Ausbauraster zugrunde gelegt werden. Für die verschiedenen Bausteine einer zukunftsweisenden Büroraumplanung sollten fassadenorientiert verschiedene Ausbautiefen möglich sein: z.B. ca. 2,70 m für Thinktanks, ca. 4,05 m für kleine Büros und Sitzungszimmer und ca. 5,40 m für Sonderräume wie z.B. Projektflächen.

Die Raumhöhen sind in Abhängigkeit von der Grundfläche geregelt. Als Richtwert kann man sich in der Büroraumplanung an den Empfehlungen gem. Wegleitung zur Verordnung 4 des Arb.-Ges. orientieren:

- a. 2,75 m bei Bodenfläche von höchst. 100 m<sup>2</sup>
- b. 3,00 m bei Bodenfläche von höchst. 250 m<sup>2</sup>
- c. 3,50 m bei Bodenfläche von höchst. 400m<sup>2</sup>
- d. 4,00 m bei einer Bodenfläche über 400 m<sup>2</sup>

## Gebäudekubatur/Grundrissgeometrie

### Einflussfaktor: B6 Arbeits- und Ablagefläche

#### Minimalmassnahmen Bestand

Die Qualität der Arbeitsfläche ist durch die Grösse des Tisches mitbestimmt. Gem. Wegleitung der Verordnung 3 z. Arb.-Ges. existieren objektive Angaben darüber, welche Tischgrösse optimal ist. In der Praxis finden Tische mit Abmessung von 160 cm x 80 cm oder 180 cm x 80 cm häufig Einsatz. Der sich dahinter befindende Arbeitsraum darf in der Tiefe 100 cm nicht unterschreiten. Ist neben diesem Arbeitsplatz ein (oder mehrere) weiterer Arbeitsplatz angeordnet und führt die Erschliessung des zweiten Arbeitsplatzes durch den Arbeitsraum des davor gelagerten, ist hinter den Arbeitsplätzen ein Verkehrsweg mit einer Tiefe von nicht unter 80 cm vorzusehen. Wenn neben diesen vorgeschriebenen Abständen noch ein ausreichender Abstand zur Fassade eingehalten werden kann, der eine gute Erreichbarkeit der Fassade sicherstellt, ist davon auszugehen, dass die unmittelbare Arbeitsplatzumgebung nicht als beengend empfunden wird (Bezug zu Einflussfaktor 15 Beengheitserleben).

#### Modernisierung Bestand

Bei der Neuzonierung von Bestandsgebäuden sollte darauf geachtet werden, dass die nachfolgend für Neubauten empfohlenen Masse Berücksichtigung finden.

#### Neubau

Bei einer Pultbreite von z.B. 180 cm sollten die Arbeitsplatzzonen für eine zweireihige Belegung mindestens 4,50 m tief sein (bei einreihiger Belegung 2,70 m). So kann ein ausreichender Abstand zur Fassade aber auch zu den Erschliessungsflächen gehalten werden und Störungen können minimiert werden (Bezug zu Einflussfaktor B17 Unterbrechungen und Störungen). Auch bei Neubauten sind die unter „Minimalmassnahme Bestand“ empfohlenen Abstandsregelungen mindestens einzuhalten.

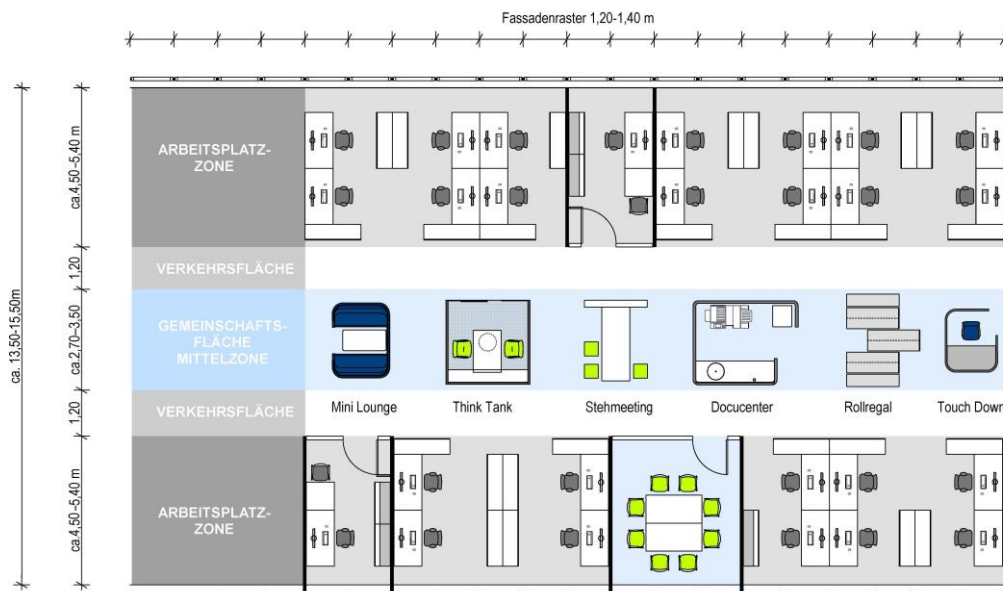


Abbildung 29: Schemaplan Fassade mit Ausbautiefen (Einflussfaktor B4, B6)



## Gebäudekubatur/Grundrissgeometrie

### Einflussfaktor: B15 Beengtheitserleben (Crowding)

#### **Minimalmassnahmen Bestand**

Die Bürogrösse ist in der Wahrnehmung der Nutzer weniger durch die persönlich zur Verfügung stehende Fläche in Quadratmeter sondern durch die Dichte der Belegung bestimmt. Eine in vielen Liegenschaften zu beobachtende, durch Wachstum in Bestandsflächen entstandene überdichte Belegung bei zu grosser Enge der Anordnung von Arbeitsplätzen führt zu einer Verschlechterung der Raumluftsituation und Zunahme akustischer sowie visueller Störungen, was sich als Stressor auswirkt. Aus diesem Grunde sollte der Abstand von zwei Personen an Standardarbeitsplätzen (von Tischmitte zu Tischmitte) in der Regel mind. 160 cm betragen. Auch bei Benches als Standardarbeitsplatz ist der Abstand zwischen zwei Sitzplätzen von mind. 160 cm einzuhalten. Das Öffnen von Flächen durch das Herausnehmen ggf. beengender flexibler Trennwände kann ebenfalls für einen grosszügigeren und damit angenehmeren Raumeindruck sorgen. Um in offenen Raumstrukturen den Eindruck von Crowding zu vermeiden, ist es sinnvoll, dass Sichtachsen im Raum unterbrochen werden, so dass man nicht den gesamten Raum überblicken kann und damit selbst weniger Personen sieht und von weniger Personen gesehen wird. Wenn man in der Mitte der Bürofläche steht, sollte man in der Regel nicht mehr als 15 Arbeitsplätze auf einen Blick sehen. Sichtachsen können durch Ausstattung, Möbel, Wände o.ä. unterbrochen werden, so dass kleinere Einheiten entstehen. Als Ausgleich einer subjektiv als dicht empfundenen Belegung sollten Rückzugsangebote (Thinktanks, Breakout Rooms, Quiet Areas) für fokussierte Einzelarbeit oder vertrauliche Gespräche angeboten werden, welche die individuellen, situativen Arbeitsanforderungen erfüllen und sich damit als Ressource auswirken (Bezug zu Einflussfaktor B14 Privatheitsregulation).

#### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand; hier kann durch die im Rahmen einer Modernisierung i.d.R. stärkeren Eingriffsmöglichkeiten weitreichender optimiert und gestaltet werden. Dabei ist zu bedenken, dass das Öffnen von Zellenbüros bewilligungspflichtig ist, da sich das gesamte Entfluchtungskonzept sowie die feuerpolizeilichen Genehmigungsgrundlagen ändern (s.o.).

#### **Neubau**

Bei Einhaltung der Empfehlungen zu den Ausbautiefen in der Grundrissgeometrie und der nebenstehenden Hinweise können bei Neubauten optimale Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine ausreichend dimensionierte „Lebensraum Büro“ mit allen dazu gehörigen Neben- und Sonderflächen ermöglichen. Als Faustformel sollten dabei folgende Flächenwerte zugrunde gelegt werden:

8.0 m<sup>2</sup> Bürofläche als:

durchschnittlicher Flächenbedarf je Arbeitsplatz (inkl. eines Zuschlags für Einzel-Arbeitsplätze bzw. -büros)

2.5 m<sup>2</sup> Bürofläche als:

durchschnittlicher Flächenzuschlag je Arbeitsplatz für Gemeinschaftsflächen wie Meetingräume, Druckerzonen, Teamablagen, Stehbesprechungen, Kaffeebars etc.

Verkehrsflächen und zentrale Sonderflächen sind mit diesem Wert nicht erfasst.

### 3.3.2.2 Erschliessung (Haupt-, Nebenerschliessung, Lage von Kernen)

Die Anzahl und Lage der Kerne unterliegt verschiedenen Anforderungen. Zum einen machen die Anforderungen an die Fluchtwege hier klare Vorgaben. Ein weiteres Kriterium kann der Wunsch nach einer unabhängigen Vertikalerschliessung der Fläche für den Fall einer tlw. Drittvermietung sein. Zusätzlich können zur Verkürzung der Wege zwischen verschiedenen Organisationseinheiten oder Teams Verbindungstreppen zwischen den einzelnen Geschossen geplant werden. Hochhäuser werden i.d.R. mit zentral positionierten Kernen geplant, dies sollte bei Flachbauten jedoch vermieden werden.

Mit der Einflussebene „Erschliessung“ werden die folgenden Einflussfaktoren beeinflusst:

- B4 Räumliche Organisation und Layout
- B6 Arbeits- und Ablagefläche\*
- B14 Privatheitsregulation (Privacy)
- B15 Beengheitserleben (Crowding)
- B16 Territorialität
- B17 Unterbrechung und Störungen

\* S. Einflussebene „Gebäudekubatur und Grundrissgeometrie“

| Erschliessung  |
|--|
| <b>Einflussfaktor: B4 Räumliche Organisation und Layout</b>  |
| <b>Minimalmassnahmen Bestand</b><br>Funktionale Zonen eines Büroraumkonzeptes nach Möglichkeit so räumlich anordnen, dass im Sinne der Erschliessung der verschiedenen Zonen gemeinsam genutzte Verkehrswege entstehen. Die Abstände von Einrichtungsgegenständen sowie Verkehrswegbreiten haben (bis auf wenige Ausnahmen) den Richtlinien gem. Wegleitung 4 z. Arb.-Ges. zu entsprechen. Je offener die Bürostrukturen und je grösser die Bürofläche, desto wichtiger wird die Konzeption der Erschliessung.   |
| <b>Modernisierung Bestand</b><br>S. Minimalmassnahmen Bestand  |
| <b>Neubau</b><br>Lage von Erschliessungskernen nach Möglichkeit so wählen, dass keine teure Fassadenfläche verbraucht- oder der Blick ins Freie verstellt wird (siehe Abbildung 30). Aussenbezug ist wichtig für das Wohlbefinden der Büronutzer (Einflussfaktor B9 Pflanzen und natürliche Elemente). Falls möglich, sollten bei Neubauten Kerne (Erschliessung, Technik, Sanitär) auf unbelichtete Flächen z.B. in den innenliegenden und unbelichteten (Tageslicht) Ecken von L-förmigen- oder von Atriumgebäuden gelegt werden. Auf keinen Fall gehören die Vertikalerschliessungen (wichtige Ausnahmen sind Kommunikationstreppen oder Hochhäuser) in die Gebäudemitte, da die Gestaltungsmöglichkeiten einer Gemeinschaftsfläche dadurch eingeschränkt wird. |

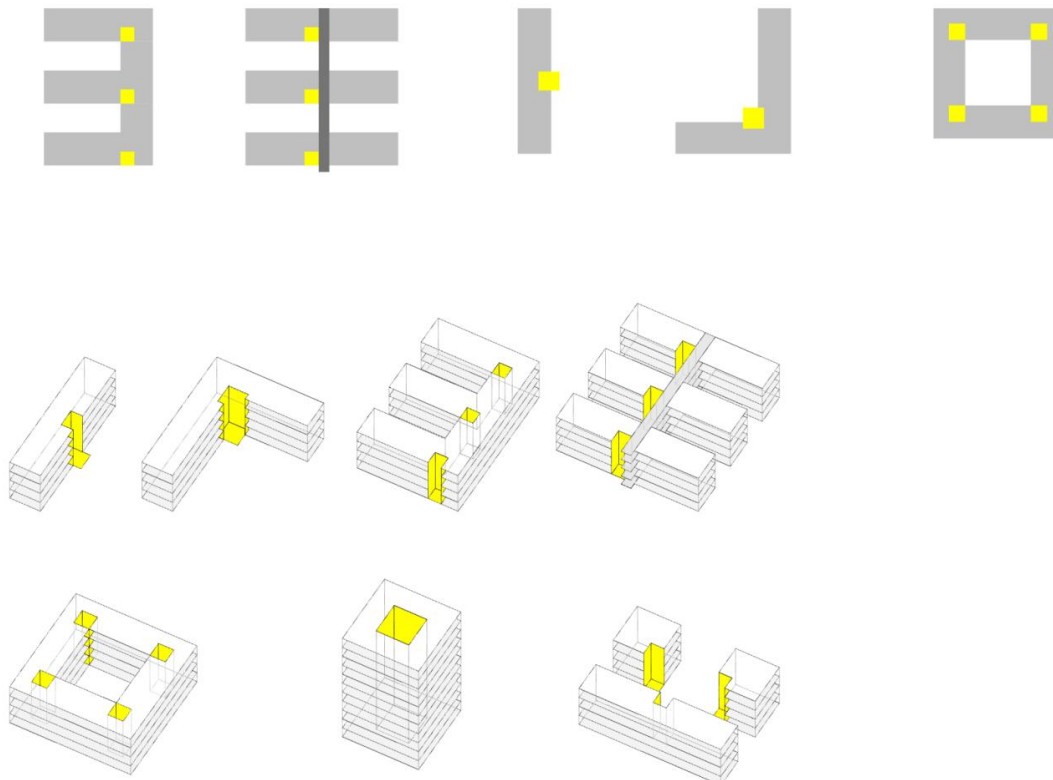


Abbildung 30: Schemaplan Erschliessungssysteme/Lage der Kerne (gelb) (Einflussfaktor B4)

## Erschliessung

Einflussfaktor: B14 Privatheitsregulation (Privacy)

### Minimalmassnahmen Bestand

Sichtbarkeit und visuelle Abschirmung sind zentrale Faktoren der Privatheitsregulation. Insofern sollten sich Arbeitsplätze nicht mit dem Rücken zu Zugängen/Türen oder offenen Verkehrsflächen orientieren. Dieses „ungeschützte Sitzen“ und der damit verbundene Mangel an visueller Kontrolle schränkt das Wohlbefinden und Sicherheitsgefühl stark ein. Nach Möglichkeit sollten Arbeitsplätze gegenüber Verkehrsflächen durch Lateralschranke oder Stellwände (H = ca. 120 cm) abgeschirmt werden (siehe Abbildung 31), so dass man von anderen nicht gesehen werden kann oder dass nicht gesehen werden kann, woran man arbeitet (Bildschirm, Unterlagen). Alternativ hat man die Möglichkeit, Zonen/Räume aufzusuchen, die visuelle gegenüber anderen Mitarbeitenden abgeschirmt sind. Nebst Sichtbarkeit spielt auch die Hörbarkeit eine zentrale Rolle (Bezug zu Einflussfaktor B10 Akustik). Die Arbeitsumgebung sollte Möglichkeit bieten, Telefonate/Gespräche am Arbeitsplatz zu führen, ohne dass jemand mithören kann, oder alternativ, akustisch abgeschirmte Räume aufzusuchen, die dies ermöglichen.

### Modernisierung Bestand

Nebst den Minimalmassnahmen im Bestand gilt es insbesondere in offenen Bürostrukturen kleinere und grössere Rückzugszonen durch beispielsweise eingelassene Nischen (siehe auch Abbildung 34 zu konzipieren.

### Neubau

S. Minimalmassnahmen Bestand



Abbildung 31: Erschliessung und Privatheitsregulation: Abschirmung durch halbhohle Akustik-Installation zwischen Arbeitsplätzen und Verkehrswegen (Einflussfaktor B4, B10, B14, B17, B18)

## Erschliessung

Einflussfaktor: B15 Beengtheitserleben (Crowding)

### Minimalmassnahmen Bestand

Sind aufgrund von Personalwachstum Arbeitsplätze verdichtet worden, sollte zunächst festgestellt werden ob die vorgegebenen Abstandsregeln und Mindestflächen eingehalten wurden. Gegebenenfalls ist die Belegung durch das Herausnehmen von Arbeitsplätzen aufzulockern; wo die Anforderungen an die Anzahl der Arbeitsplätze und das Flächenangebot dies nicht zulassen, kann durch eine flexible Nutzung der Arbeitsplätze oder zusätzlichen Zonen/Räumen entsprechend „Luft“ geschaffen werden. So kann das mögliche Empfinden einer zu hohen Verdichtung (Crowdingempfinden) vermieden und das Wohlbefinden gefördert werden.

### Modernisierung Bestand

Bei der Dimensionierung der Arbeitsplatzzonen und Anordnung der Arbeitsplätze ist auf ausreichende Abstände und Durchgangsbreiten zu achten (s.o.).

### Neubau

Die Gebäudetiefe und die damit verbundene Dichte der Belegung ist ein entscheidender Faktor für das Beengtheitsempfinden. Ausreichend dimensionierte Gebäudetiefen können hier für eine lockerere Anordnung der Arbeitsplätze und damit ein höheres Wohlbefinden sorgen. Ein entscheidender Faktor dabei ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Raumgrösse und Raumhöhe. Je grösser die Fläche desto höher sollten die Geschosse ausgebildet werden, dies hat neben dem angenehmeren Raumeindruck noch den Vorteil, dass mehr Luftvolumen zur Verfügung steht. Verfügt ein Bürobetrieb über mehrere Stockwerke, sind vertikal Erschliessungen ein weiterer entscheidender Faktor. Je zentraler und prominenter eine Treppe platziert wird, desto stärker sind die Nutzer der Stockwerke miteinander verbunden und steigert das Wohlbefinden in der Zusammenarbeit (siehe Abbildung 32).



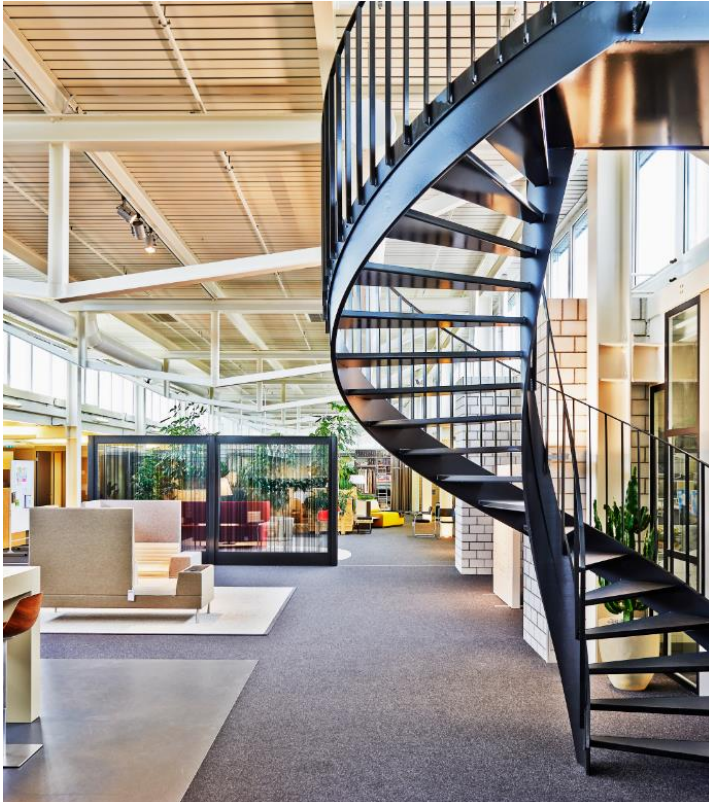


Abbildung 32: Die vertikale Erschliessung ist ein zentrales Element im Raum, das hohe Geschoss bietet viel Luftvolumen und im Bereich der Erschliessung/Treppe sind Aufenthaltsbereiche statt Arbeitsplätze angeordnet (Einflussfaktor B4, B15, B17, B18)

## Erschliessung

Einflussfaktor: B16 Territorialität

### Minimalmassnahmen Bestand

Eine individuelle Personalisierung ermöglicht den Mitarbeitenden den Arbeitsplatz individuell zu gestalten (z.B. mit Bildern, Postern, Arbeitsmaterialien etc.), ohne diese am Ende eines Arbeitstages wieder entfernen zu müssen. Die Personalisierung auf der Ebene von Teams, Gruppen oder Organisationseinheiten ermöglicht, dass sie relevante Teile ihres Arbeitsbereiches dauerhaft personalisieren (Team-ecken/Team-walls mit Bildern, Fotos, Dekomaterial, schwarzem Brett, Spielgerät o.ä.). So soll die Teambildung und Identität der verschiedenen Mitarbeitenden-Teams gestärkt und unterstützt werden. Bei der Layoutplanung sollte darauf geachtet werden, dass offene Arbeitsplatzzonen nicht zu ausgedehnt geplant werden und für alle Mitarbeitenden gut erschlossen sind. Durch Raumeinbauten, Wandschotts, höhere Lateralschränke, Paneele oder auch Vorhänge können kleinere Zonen entstehen (siehe Abbildung 33), die visuell gut zu erfassen sind und mit denen sich die „Bewohner“ im Sinne eines Territoriums identifizieren können.

### Modernisierung Bestand

S. Minimalmassnahmen Bestand

### Neubau

Die Ausbildung kleinerer Arbeitsterritorien kann bei Neubauten durch die Lage von Festeinbauten wie z.B. Erschliessungskernen, Kaffeebars, Sitzungszimmern o.ä. erreicht werden. Des Weiteren gibt die Gebäudegeometrie gewissermassen eine übergeordnete Lage von bestimmten Territorien vor, siehe auch Einflussebene „Gebäudekubatur und Grundrissgeometrie“.



Abbildung 33: Elemente trennen und verbinden Arbeitszonen und Durchgang visuell und akustisch voneinander, so dass sich Nutzer im Sinne einer Territorialität mit einzelnen Zonen identifizieren können (Einflussfaktor B16, B17)

## Erschliessung

Einflussfaktoren: B17 Unterbrechungen und Störungen

### Minimalmassnahmen Bestand

Bei der Planung der Zugänge in die Arbeitsplatzzonen sollte darauf geachtet werden, dass laute und leise Zonen/Räume sinnvoll im Layout angeordnet und akustisch getrennt sind, so dass wenig akustische Störungen stattfinden. Um visuelle Unterbrechungen und Störungen zu verhindern, sollte darauf geachtet werden, dass das Mobiliar so ausgerichtet wird bzw. Erschliessungsflächen so geführt werden, dass sie nicht unmittelbar an Arbeitsplätzen vorbeiführen. Insbesondere bei offen geplanten Arbeitsplatzzonen ist auf eine Abschirmung der Arbeitsplätze zu den Erschliessungsflächen zu achten. Da wo eine entsprechende Wegführung nicht möglich ist sollten geeignete Abschirmungen durch Lateralschränke (ideale Höhe 120 cm), Stellwände, akustisch wirksamer Vorhänge oder anderen Elementen wie Nischen vorgesehen werden (siehe auch Abbildung 31 und Abbildung 33). Grundsätzlich gilt, dass ruhige Arbeitsplatzzonen in Gebäudeteile/-flügel mit wenig Durchgangsverkehr gelegt werden sollten, laute Arbeitsplatzzonen hingegen, können in zentrale Gebäudeteile/-flügel mit viel Durchgangsverkehr gelegt werden.

### Modernisierung Bestand

S. Minimalmassnahmen Bestand. Sind gemeinsam genutzte Begegnungszonen zentral angelegt, sollten Vorkehrungen getroffen werden, um visuelle oder akustische Unterbrechungen und Störungen gegenüber leisen Arbeitszonen zu verhindern. Das können beispielsweise dichte Glaswände, akustisch wirksame Vorhänge sein oder Sichtschutz-Elemente (siehe Abbildung 33).

### Neubau

Treppenhäuser und Lifte sind so zu legen, dass nicht zu viel Durchgangsverkehr und damit Störpotenzial entsteht. Zentrale Zugänge in offene Schreibtischzonen durch grössere Personengruppen sollten wegen der damit verbundenen Störungen vermieden werden. Auch die Lage der Erschliessungssysteme und Kerne haben einen wesentlichen Einfluss auf mögliche Störungen durch vermeidbaren Durchgangsverkehr sowie auf die Flexibilität und Wirtschaftlichkeit der Büroflächen.



Abbildung 34: Nischen bieten Möglichkeit zum Arbeiten ohne Unterbrechungen/Störungen von Kollegen (Einflussfaktor B17)

### 3.3.2.3 Gebäudetechnik und Innenraumumgebung

Die Gebäudetechnik hat einen sehr tiefgreifenden Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Die Qualität von Licht, Luft, Klima und Lärm wird sehr wesentlich durch die Qualität und den Zustand der technischen Gebäudeausstattung aber auch durch die Raumgeometrie, die Möblierung und Ausstattung beeinflusst. Die einschlägigen Weisungen und Gesetze geben klare Ziel- oder Grenzwerte sowohl für die raumklimatischen Bedingungen, die Raumakustik als auch für Beleuchtungsstärken vor. Bei der Beleuchtung des Arbeitsplatzes werden für das Hauptarbeitsfeld auf dem Pult Beleuchtungsstärken gefordert, die für jüngere Arbeitnehmende mit gutem Augenlicht als ausreichend betrachtet werden können, jedoch nicht die höheren Anforderungen älterer Arbeitnehmer an ihre Sehaufgaben berücksichtigen. In Anbetracht einer alternden Gesellschaft und damit auch alternder Belegschaften werden deren Bedürfnisse nach mehr Licht durch die geltenden Regelungen nicht erfüllt. Auch bezüglich der höheren Empfindlichkeit gegenüber Lärm oder Klimaschwankungen bzw. den Raumtemperaturen sollten die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer besonders berücksichtigt werden. Zu niedrige Temperaturen und Zugerscheinungen sind zu vermeiden. In offenen Bürostrukturen ist der Umgebungslärm durch Telefonate und Gespräche häufig sehr hoch. Die Konsequenz daraus ist, dass Sprachverständigung und Konzentration der Mitarbeitenden empfindlich gestört werden.

Eine zu hohe Halligkeit und Sprachverständlichkeit sollte durch entsprechende akustische Massnahmen: Absorption, Dämmung, Schallminderung an Boden, Wand und Decke (siehe Abbildung 35) und ggf. die Installation einer White Noise-Anlage (Rosa Rauschen) reduziert werden. Aufgrund der starken Wechselwirkung von Raumgeometrie und Raumausstattung kann es hier jedoch keine allgemeingültigen Planungsprinzipien geben. Hier sollte in jedem Fall die individuelle Beratung durch einen Raumakustiker in Anspruch genommen werden.

Bei der Planung der Gebäudetechnik ist darauf zu achten, dass eine technische „Überregulation“ nicht immer dem entspricht was sich Nutzende wünschen. Diese möchten am liebsten einen hohen



individuellen Einfluss auf die Regulation des Raumklimas haben, Temperaturen nach Bedarf regeln, Sonnenschutzanlagen selbst steuern und nach Möglichkeit die Luftqualität über öffentbare Fenster steuern. Die Streitigkeit die dabei schon heute in älteren Gebäuden, ja sogar in 2-Personenbüros entstehen, in denen Menschen mit unterschiedlichem Temperaturempfinden und verschiedenen Empfindlichkeiten ebenso wie Befindlichkeiten arbeiten, sind sehr umfangreich und legen nahe, dass eine gemeinsam getragene Steuerung des Raumklimas in grösseren Raumeinheiten utopisch erscheint. So können diese Erwartungen von modernen, grösseren und vor allem nach Niedrig- oder Minergiestandards realisierten Gebäuden schwer erfüllt werden. Die knapp gerechneten „Nachhaltigkeitskonzepte“ und die in ihrer Steuerung hochkomplexen Gebäudeautomationen lassen dies nicht zu. Jeder individuelle Eingriff in die Stellung von Sonnenstoren hätte Auswirkungen auf die fragile Gesamtklimasituation im Gebäude. Eine individuelle Einflussnahme ist nicht möglich und aus diesem Grund ist eine sehr kritische Herangehensweise, an die Entscheidung für Gebäude mit Minergiestandards, angebracht.

Mit der Einflussebene „Gebäudetechnik und Innenraumumgebung“ werden die folgenden Einflussfaktoren beeinflusst:

- B10 Akustik
- B11 Luftqualität und Klima
- B12 Düfte
- B13 Tageslicht und künstliche Beleuchtung

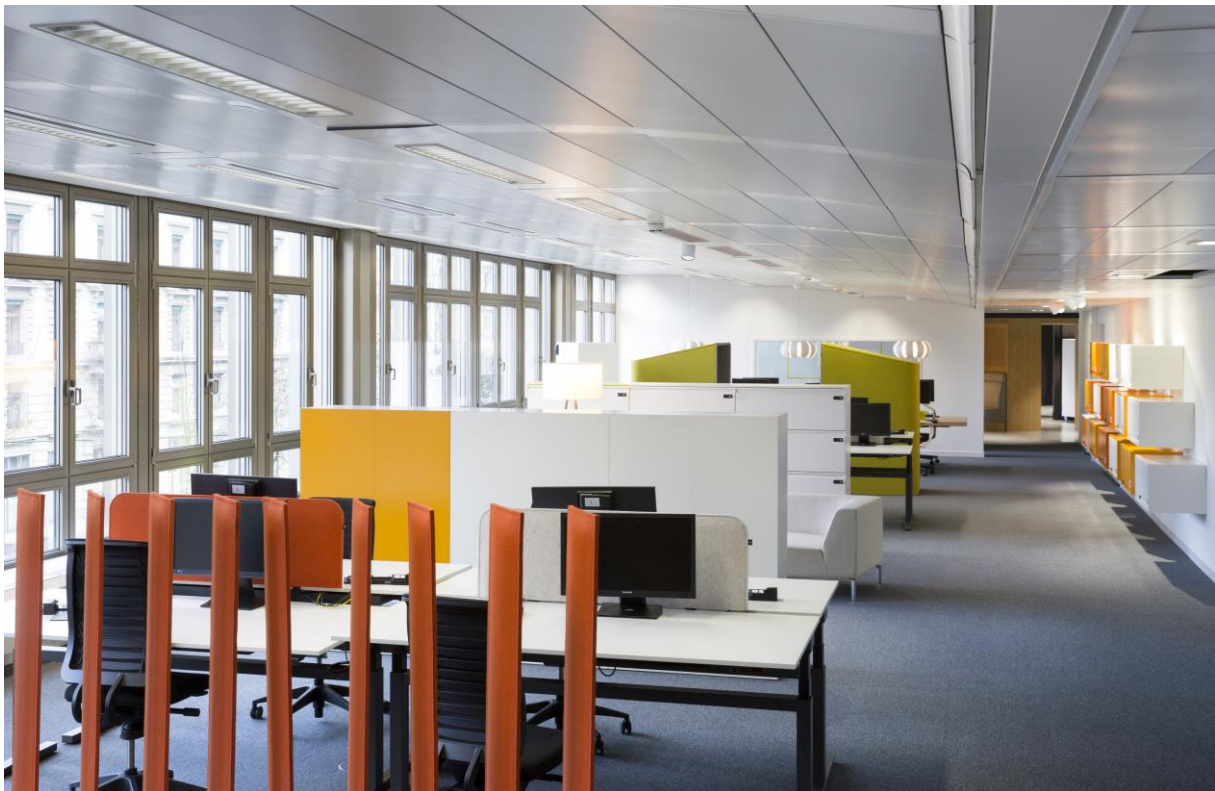


Abbildung 35: Materialien zur Verbesserung der Akustik können vielseitig in den Raum eingebracht werden (siehe Panel im Vordergrund, Paneelen an den Tischen und im hinteren Bildbereich einen grünen Rückzugshub von BuzziSpace aus recyceltem Pet, das akustisch wirksam ist) (Einflussfaktor B10, B14)



#### **Minimalmassnahmen Bestand**

Alle Massnahmen sollten einem übergeordneten Akustikkonzept dienen und zur Planung sollte ein geschulter Akustikplaner/-experte eingesetzt werden. Um Störungen durch Gespräche zu reduzieren sollten zwischen den Pulten Akustikpaneele eingeplant werden, die der Schallabsorption und damit einer Reduzierung der Nachhallzeit dienen, gleichzeitig den Direktschall blockieren und somit die Sprachverständlichkeit reduzieren können. Die Höhe dieser idealerweise deutlich unter den Tisch reichenden Paneele sollte nicht mehr als 1,26 m betragen, da man so noch in Sichtkontakt mit seinem Gegenüber treten kann (Akustiker wünschen sich hier i.d.R. deutlich höhere Paneele, deren höherer Wirkungsgrad nicht geleugnet werden kann, die jedoch von Mitarbeitenden als „Brett vorm Kopf“ und störend, somit als Stressor empfunden werden. Paneele sollten nicht die Funktion von Cubicles, wie verbreitet in der amerikanischen Bürowelt, einnehmen.) Ausnahme bilden hier beispielsweise Callcenter oder ähnliche Betriebe mit ihren erhöhten Schallschutzanforderungen. Bei höhenstellbaren Pulten empfehlen sich Akustikpaneele, die am Pult befestigt werden und so auch bei hochgefahrenen Tischen dafür sorgen dass der Schall geblockt wird. Zusätzlich können auf Lateralschränken zu den Nebenverkehrsflächen oder auch gegen andere Arbeitsplatzzonen hin weitere schallabsorbierende bzw. –blockierende Paneele aufgesetzt werden. Geräte wie Kopierer und Drucker gehören in akustisch abgeschirmte „Service Center“-Zonen oder eigene Räume. Auch mit dem Aufhängen akustisch wirksamer Vorhänge kann die Raumakustik nachhaltig positiv beeinflusst werden, wie auch mit bestimmten Bodenbelegen oder Akustikplatten an Decken oder Wänden. Ein mittlerer Schallpegel von maximal 55 Dezibel (erhöhte Anforderungen bei allgemeiner Bürotätigkeit) ist zwar erlaubt, aber besonders bei geistiger Arbeit, welche eine hohe Konzentration erfordert, ungünstig. Daher sollten im Bürobereich, vor allem in Gruppen- oder Grossraumbüros, wo Kreativität und konzentriertes Arbeiten gefordert wird, ein Schallpegel von unter 40 Dezibel angestrebt werden. Dies kann durch den Einsatz hochwertiger Headsets, die den Sprechpegel reduzieren helfen, sowie durch Spielregeln zum Sprechverhalten unterstützt werden.

Insbesondere in Grossraumbüros ist die akustische Zonierung von Büros in „laute“ und „leise“ Zonen eine sehr wichtige Massnahme. In der Praxis werden diese Zonen aber teilweise noch zu wenig akustisch bzw. räumlich voneinander getrennt. Werden laute und leise Zonen lediglich durch einen Sichtschutz voneinander getrennt, kann dies sehr kontraproduktiv sein, weil es keinen akustischen Schutz gibt und die Personen, die reden nicht einmal sehen, dass sie andere Personen, die still arbeiten, stören. Weiterhin bietet es sich an, die Funktion der Zone (laut oder leise) in der Gestaltung sichtbar zu machen, z.B. gedämpftes Licht und dunklere Farben in leisen Zonen und mit entsprechenden Verhaltensregeln oder Icons versehen. Weiterhin ist es in einem Grossraumbüro wichtig, in Abhängigkeit der Tätigkeiten zu bestimmen, ob eine Arbeitsplatzzone eher für kommunikative Aufgaben sein soll (und man sich für hochkonzentrierte und konzentrierte Tätigkeiten in Unterstützungsflächen zurückzieht), oder leise (und man sich eher für Gespräche und Telefonate in Unterstützungsflächen zurückzieht). Je nach gewähltem Konzept ist die Bereitstellung von Rückzugsmöglichkeiten (Think Tanks, Silent Areas) oder Gesprächszonen (Think Tanks, Meetingräume, Kommunikationszonen) zu planen, um Ablenkungen zu vermeiden und um vertrauliche/persönliche/private Gespräche zu ermöglichen.

#### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand. Bei Büroflächen mit nicht akustisch wirksamen Decken oder glatten Betonuntersichten sollten Decken- und/oder Wandabsorber nachgerüstet werden. Des Weiteren existieren verschiedene Raum in Raum Konzepte, um den Nutzern akustisch wirksame Lösungen anzubieten. Teilweise entscheiden sich Unternehmen auch für den geplanten Einbau von abschliessbaren Erholungsräumen.

## **Neubau**

S. Minimalmassnahmen Bestand. Zu vermeiden sind auf jeden Fall zu umfangreiche schallharte Flächen (Glas besonders in Form von raumhohen Verglasungen, Stahl, Sichtbeton und harte Bodenbeläge). Grundsätzlich sollen die Quellen des vorhandenen Schalldruckpegels nicht eindeutig identifizierbar sein. Sprache aus angrenzenden Arbeitsbereichen, was meist gegeben ist in Unternehmen mit verschiedenen Organisationseinheiten, welche unterschiedliche Arbeitstätigkeiten auszuführen haben, soll nicht verständlich sein. Ausgenommen sind Unternehmen, die gezielt einen Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Einheiten herbeiführen möchten. Bei der Einrichtung der Büroflächen ist dem Absorptionspotenzial aller Oberflächenmaterialien Rechnung zu tragen – Beton, Glas, Stahl, Laminat oder Parkett haben kaum Schallschluckqualitäten und sollten nur eingeschränkt eingesetzt werden. Abgehängte Decken sollten schallabsorbierend eingeplant werden. Eine Nachhallzeit von 0.6 s ist für offene Bürozone anzustreben, Nachhallzeiten sind abhängig von Raumgrösse und Raumnutzung und sollten deshalb individuell für unterschiedliche Raumnutzungen geplant werden. In Abhängigkeit von der Raumgrösse, der Belegungsdichte und der Ausstattung kann ein sog. Soundmasking, auch als „Rosa Rauschen“ oder „White Noise“ bezeichnet, für eine signifikante Reduzierung des Lärmpegels um bis zu 30 bis 50% sorgen. Die Sichtbarkeit dieser Installation führt i.d.R. zu Akzeptanzproblemen – Lautsprechern ein Grundschallpegel von 35 dba, der - falls überhaupt - lediglich als leises Rauschen wahrgenommen werden kann, in den Raum eingespielt. Die besondere Wirksamkeit liegt darin, dass die hohen Frequenzen der Sprache dabei überblendet werden und damit die Sprachverständlichkeit spürbar sinkt, was wiederum zu einer automatisch leiseren Sprechweise führt. Die früher i.d.R. in die Decke integrierten Lautsprecher sollten nicht nur in Anbetracht der in modernen Gebäuden meist realisierten offenen Deckensystem sondern besonders im Sinne der Flexibilität und einer besseren individuellen Regulierbarkeit und damit gesteigerten Wirksamkeit in Mobiliarsysteme oder Akustikwände integriert werden. Die Wirksamkeit ist im Einzelfall durch einen Raumakustiker zu prüfen.



Abbildung 36: Negativ-Beispiel: hängende Akustiksegel bieten zwar eine gute akustische Abschirmung, werden allerdings als ein störendes „Brett vorm Kopf“ empfunden (Einflussfaktor B10)

## Gebäudetechnik/Innenraumumgebung

Einflussfaktor: B11 Luftqualität und Klima

### Minimalmassnahmen Bestand

i.d.R. kaum minimale Anpassungen möglich, ggf. können Raumluftbefeuchter und Pflanzen für eine Verbesserung bei zu trockener Luft sorgen. Zusätzlich kann in der Nutzung und im Verhalten der Nutzenden selbst einiges berücksichtigt werden, was für Geruchsbelästigungen sorgt bzw. diese zu vermeiden hilft. So gehören beispielsweise keine verschwitzten Sport- oder Velobekleidungen in der Sporttasche unter das Pult. Der Verzehr von warmen Speisen am Arbeitsplatz sollte vermieden werden. Kochen oder das Aufwärmen von mitgebrachten Speisen in Teeküchen oder grösseren Pausenzonen ist ohne Belästigungen anderer nicht möglich. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, bei entsprechenden Flächenverhältnissen eigene Räumlichkeiten getrennt von allgemeinen Aufenthalts- oder Pausenzonen und erst recht von Arbeitsplatzzonen dafür zur Verfügung zu stellen.

### Modernisierung Bestand

S. Minimalmassnahmen Bestand. Einbau einer geeigneter Fenstertechnologien entsprechenden den Bedürfnissen der Nutzer. Nach Bedarf zusätzlicher Einbau einer Klimaanlage zur Regulation der Temperatur, Luftqualität und –austausch.

## **Neubau**

Es sind Anlagen installiert, mit Hilfe derer die Temperatur, Luftqualität und Luftfeuchte durch verantwortliche Fachkräfte kontrolliert werden können. Bei den Belüftungssystemen ist besonders für geschlossene Raumeinheiten, die für den Aufenthalt von mehreren Personen aber auch kleinen Think Tank-Zonen auf entsprechend erhöhte Luftwechselraten zu achten. In vielen der bereits sich in Betrieb befindenden Minergie-Gebäude werden die auf dem Papier errechnete Luftqualität, bei der die Höhe der CO<sup>2</sup>-Konzentration Gradmesser der theoretischen Luftqualität ist und das sich damit verbindende subjektiv empfundene Raumklima als schlecht empfunden. Theorie und Qualität klaffen gerade bei diesem Thema weit auseinander und legen eine besonders kritische Auseinandersetzung mit diesem Thema nahe. Auch ist dabei eine gute Raumluftfeuchte zu beachten, die empfohlene Luftfeuchtigkeit an Büroarbeitsplätzen kann mit 40 bis 65 % durchschnittlicher relativer Luftfeuchte angegeben werden. Hier gilt zu beachten, dass Baumaterialien einen wesentlichen Einfluss auf die Luftfeuchtigkeit haben. Hier kann auch der Einsatz eines umfangreichen Begrünungskonzeptes unterstützend wirken.

Im Idealfall haben die Nutzenden die Möglichkeit, Heizkörper/Klimaanlage, Lüftungen, Sonnenschutz/Verschattung/Blend-schutz für bestimmte Einheiten des Büroraums individuell (oder für eine kleine Gruppe) zu regulieren. Oder die Nutzenden haben die Möglichkeit die Fenster zu öffnen. Muss jedoch eine Individualisierung von Luftqualität, Raumtemperatur und Gesamtklima am eigenen Arbeitsplatz in Bürogebäuden mit heutigem Stand der Technik als nicht möglich betrachtet werden, so erscheint eine Luftqualität, die frei ist von Geruchsbelästigungen und erst recht von Schadstoffen als wichtig. Dies kann zum einen durch eine entsprechende - auch ökologische - Materialwahl, die z.B. ausdünstende Teppichböden oder den Einsatz von flüchtigen Lösungsmitteln oder Silikonen im Innenausbau unterbindet und natürliche Ausbaumaterialien fördert, unterstützt werden.

## **Gebäudetechnik/Innenraumumgebung**

### **Einflussfaktor: B12 Düfte**

#### **Minimalmassnahmen Bestand**

Olfaktorik und künstlich erzeugte und im Raum verteilte Düfte sind im Retailbereich seit langem Standard. Seit neuestem wird dieses Thema auch im Büroumfeld als möglicher Einflussfaktor auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden diskutiert. Die technischen Schwierigkeiten, die sich mit individuell in verschiedenen Raumzonen zu verteilenden Duftstoffen verbinden, der hohe betriebliche Aufwand, die damit verbundenen Kosten und nicht zuletzt die auf eine gesunde natürliche Arbeitsumgebung ausgerichteten Ansprüche der Mitarbeitenden haben bisher dafür Sorge getragen, dass diese Technik in Büroräumen noch keine Verbreitung gefunden hat. Als individuell durch die Nutzenden zu steuernde Option in abgeschlossenen Sonderräumen wie z.B. einer Ruhezone kann Olfaktorik durchaus eine Rolle spielen, auch hier sei auf die damit ggf. verbundenen Interessenslagen unterschiedlicher Nutzender und die Herausforderungen des Betriebes hingewiesen. Des Weiteren üben gewisse Pflanzen und Begrünungen positive oder negative Effekte auf den Raumduft aus.

#### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand

#### **Neubau**

Es besteht auch die Möglichkeit, Düfte über die Klimaanlage zu regeln resp. zu verbreiten. Dies kann jedoch nur bei Modernisierungen und Neubauten sinnvoll umgesetzt werden.





Abbildung 37: Eine vielseitige Licht- und Beleuchtungssituation, der Nutzer kann verschiedenen Komponenten (Deckenbeleuchtung, Stehleuchte, Arbeitsplatzleuchte, Tageslicht und Blendschutz) und somit die Helligkeit an seinem Platz regulieren (Einflussfaktor B13)

## Gebäudetechnik/Innenraumumgebung

### Einflussfaktor: B13 Tageslicht und künstliche Beleuchtung

#### Minimalmassnahmen Bestand

Das Tageslicht ist zu priorisieren und die Lichtsituation an Arbeitsplätzen ist weiter durch eine Kombination von direkter und indirekter Beleuchtung zu unterstützen. Bei der Wahl von Leuchten und Lampen sollten die Raumeigenschaften (z.B. Raumhöhe, Raumtiefe, Helligkeit der Wände/Decken/Böden und anderen Oberflächen), Tageslichtöffnungen und Tätigkeiten einbezogen werden. Es empfiehlt sich eine möglichst Tageslicht-ähnliche Lampen einzusetzen (Spektrale Eigenschaften). Idealerweise wird zusammen mit einem Lichtexperte ein Lichtkonzept erstellt. Grundsätzlich sollten mehr als 60 % der Standardarbeitsplätze direkten Bezug (max. 2. Reihe am Fenster) zum Tageslicht haben. Mitarbeitende sitzen bei individueller Lichtsteuerung oftmals in deutlich zu dunklen Räumen, was als schädlich für das Augenlicht zu betrachten ist. Auch sind die Beleuchtung und ihr nicht unbeachtlicher Energiebedarf im Kontext nachhaltiger Energiekonzepte nur durch eine automatisierte, tageslicht- und präsenzabhängige Steuerung in der Energiebilanz wirtschaftlich darstellbar. Dennoch ist es wünschenswert, eine Erhöhung der Beleuchtungsstärke individuell zur Grundbeleuchtung zuschalten zu können. Zahlreiche der heute produzierten Büroleuchten verfügen bereits über diese Option (siehe Abbildung 37).

Als Minimalmassnahme können z.B. Beleuchtungssysteme auf einen neuen Stand der Technik gebracht werden. Der Einsatz von Stehleuchten, die über einen Präsenzmelder und eine tageslichtabhängige Steuerung verfügen sollten und neben den gesetzlich vorgeschriebenen 500 lx eine individuell steuerbare Erhöhung der Beleuchtungsstärke auf mindestens 750 lx bis 1'000 lx zur Bewältigung der Sehaufgaben durch ältere Arbeitnehmende verfügen sollten, kann eine deutliche Qualitätsverbesserung erreicht werden. In Begegnungszonen sollte die Beleuchtung eher einen atmosphärisch/wohnlichen Charakter haben (siehe Abbildung 38). Dekorative Leuchten geben nicht nur Licht, sondern bereichern den Raum als Gestaltungselement und zeigen den

Nutzern verschiedene Zonen und Bereiche im Büroraum an. In diesem Sinne bieten sie Orientierung.

### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand. Es gilt zu beachten, dass die Modernisierung im Bestand einen direkten Einfluss auf sich verändernde Lichtverhältnisse hat, beispielsweise durch eine neue Öffnung.

### **Neubau**

Beim Neubau sollte die Steuerung der Beleuchtung in die Gebäudeleittechnik integriert werden. Die Beleuchtung von offenen Bürolandschaften sollte mit Stehleuchten, die über eine intelligente Schwarmfunktion miteinander verbunden sind, erfolgen. Durch diese Funktion sind die Leuchten z.B. per Funksignal oder über die Gebäudesteuerung miteinander verbunden und erhalten Informationen über die Präsenz und Verteilung von Mitarbeitenden in der Fläche und stellen so sicher, dass immer eine erforderliche Mindest-/Orientierungsbeleuchtung eingeschaltet ist.

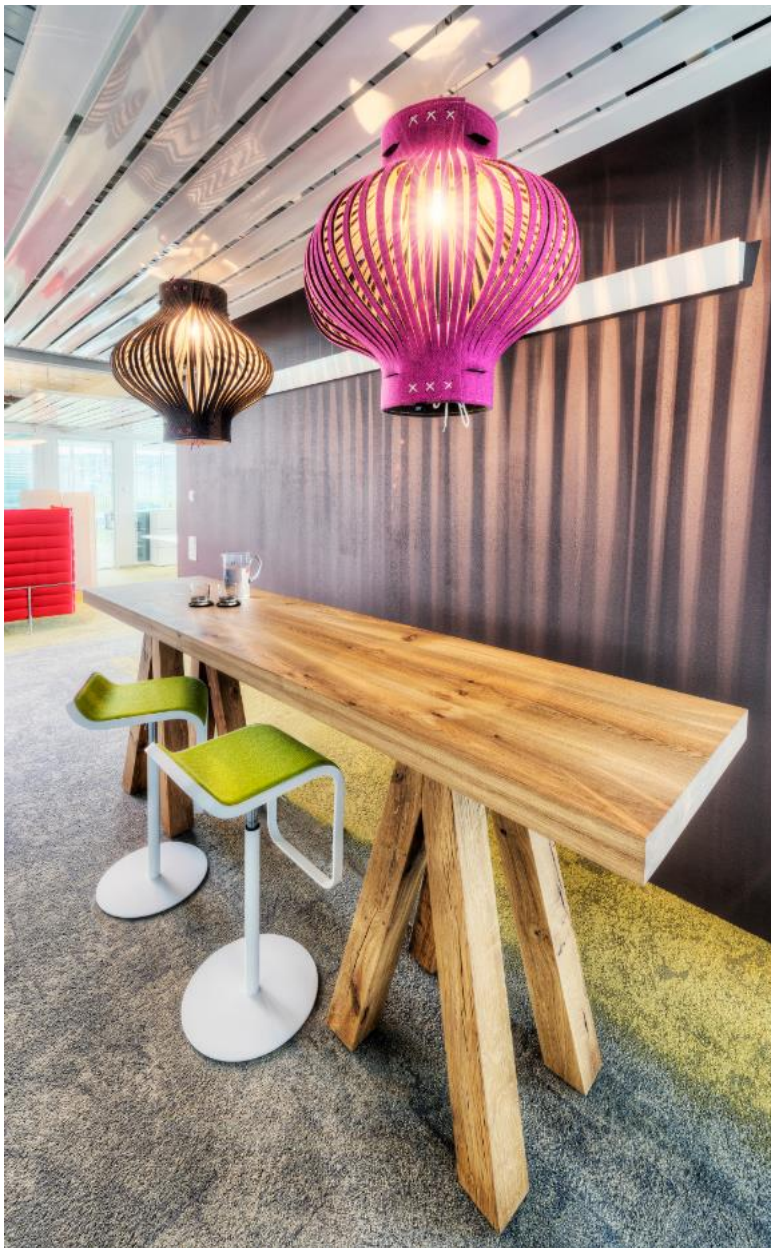


Abbildung 38: Dekorative Leuchten (siehe auch Abbildung 45) geben nicht nur Licht, sondern „möblieren“ den Raum, zeigen verschiedene Zonen an und tragen zu Ästhetik und Ambiente bei (Einflussfaktor B2, B3, B13, B18)

### 3.3.2.4 Büroraumtyp/Büronutzungsstrategie/Layoutstruktur

Mit der Wahl des Büroraumtyps wie (Zellenbüro, Kombibüro, Multi Space-Büro oder dem Business Club, s.o.) erfolgt die wesentliche Weichenstellung für die Gestaltung der Arbeitsumweltbedingungen. In der subjektiven Wahrnehmung der meisten Nutzer scheinen Zellenbüros mit ihren meist kleineren Einheiten und Belegungszahlen nach wie vor die bevorzugte Nutzungsvariante darzustellen. Offene Büroraumtypen werden allzu schnell – aufgrund der schlechten Erfahrungen, die viele „Büroarbeiter“ in schlecht geplanten und realisierten Grossraumstrukturen machen mussten, nachvollziehbarerweise – als wenig angenehm und vor allem für die individuell zu leistenden Tätigkeiten wenig förderlich betrachtet. Dabei ist nachgewiesenermassen z.B. das akustische Störpotenzial gerade in kleineren geschlossenen Raumeinheiten aufgrund der geringeren Distanzen der Wandstellungen und dem damit verbundenen akustischen Flattereffekt bezüglich Störungen durch Lärm in der Regel grösser. In grossen Raumeinheiten, die aufgrund der höheren Nutzerzahl und komplexeren Ausstattung durch einen diffusen Grundgeräuschpegel gekennzeichnet sind, sind die akustischen Rahmenbedingungen als günstiger zu betrachten, vorausgesetzt, die Materialität der Räume sorgt für entsprechende akustische Rahmenbedingungen. Besonders der Anteil der Absorptionsflächen an Decke, Wand, Boden und auch der Einrichtung sollte in einem ausgewogenen Verhältnis zum Raum stehen (s.o.). Eine entsprechende Büronutzungsstrategie, ausgelegt entsprechend der Layoutstruktur, gleicht zudem die Nachteile der erhöhten Visibilität aus. Grundsätzlich wird Visibilität jedoch als positiv eingestuft und beschleunigt Arbeitsprozesse massgeblich. Zur Beschreibung der gängigen Büroraumtypen und ihrer Stärken/Schwächen s. Kap. 1.3.3.

Mit der Einflussebene „Büroraumtyp/Büronutzungsstrategie/Layoutstruktur“ werden die folgenden Einflussfaktoren beeinflusst:

- B4 Räumliche Organisation und Layout\*
- B5 Ruhe- und Regenerationsräume
- B6 Arbeits- und Ablagefläche\*
- B8 Farben
- B10 Akustik\*
- B13 Tageslicht und künstliche Beleuchtung
- B14 Privatheitsregulation (Privacy)
- B15 Beengtheitserleben (Crowding)\*
- B16 Territorialität
- B17 Unterbrechung und Störungen
- B18 Soziale Beziehungen

\* S.o.

#### Büroraumtyp/Büronutzungsstrategie/Layoutstruktur

##### Einflussfaktor: B5 Ruhe- und Regenerationsräume

###### Minimalmassnahmen Bestand

Als Regenerationsräume werden vor allem Pausenzonen, die in aktuellen Konzepten oft mit einem loungeartigen Charakter ausgebildet werden, realisiert (siehe Abbildung 39 für ein Beispiel als Lesecke). Diese sollten wie Ruheräume abseits von Arbeitsflächen positioniert werden, um visuelle und akustische Ablenkungen zu vermeiden und auch, um einen physischen Abstand zum Arbeitsplatz zu schaffen. Dennoch sollten diese in kurzer Distanz (unter 30 Meter) erreichbar sein und mindestens eine Zone pro 35 Miterarbeitende zur Verfügung stehen. Pausenräume mit Verpflegungsfunktionen wie Espressobars und Teeküchen sollten so gestaltet werden, dass sie einsehbar und gut erreichbar sind, um die informelle Kommunikation zu unterstützen.

Die positive Wirkung von Povernapping oder einfach nur einer entspannten Ruhepause auf das Herz-Kreislauf-System ist bekannt, ein kurzer Mittagsschlaf kann die Leistungsfähigkeit spürbar steigern. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, entsprechende Räumlichkeiten für Ruhe und Regeneration anzubieten. Wichtig sind dabei: Diskrete Lage und Erreichbarkeit, akustische



Abschirmung, beruhigende Lichtatmosphäre und ggf. stimulierende Klangeinspielungen (was z.B. auch durch einen Brunnen erreicht werden kann) und eine angenehme Olfaktorik, ggf. durch individuell zu regulierende Raumdüfte (z.B. Raumsprays, Aromastreams). Die Räume sollten nicht einsehbar sein. Diese Räume können mit loungeartiger Bestuhlung, Sitzsäcken oder Liegen eingerichtet werden. Falls das Flächenangebot es zulässt, ist es zielführend, nicht nur den Raum sondern auch die einzelnen Liegen im Raum voneinander abzuschirmen. Eine Ausstattung mit Kopfhörern, durch die Entspannungsmusik gehört werden kann, sorgt zusätzlich noch für akustische Abschirmung. Wo diese Rahmenbedingungen nicht ohne weiteres hergestellt werden können, können Möbellösungen in abgeschiedenen Zonen Abhilfe schaffen. Integrierte Bibliotheken bieten aufgrund des Verhaltenskodex Ruhe- und Regenerationsmöglichkeiten.

#### **Modernisierung Bestand**

Räume mit Möglichkeiten zu Teamspielen (Kicker, Billardtisch etc.) können soziale Beziehungen fördern und wirken integrativ. Ebenso bieten angegliederte Gärten, Atrien oder Aussenräume Entspannung, Rückzug oder Ruhe.

#### **Neubau**

S. Minimalmassnahmen Bestand. Die Gebäudekubatur respektive die Bürogeometrie beeinflusst die Entscheidung wo laute und leise Bereiche idealerweise angeordnet werden sollten.

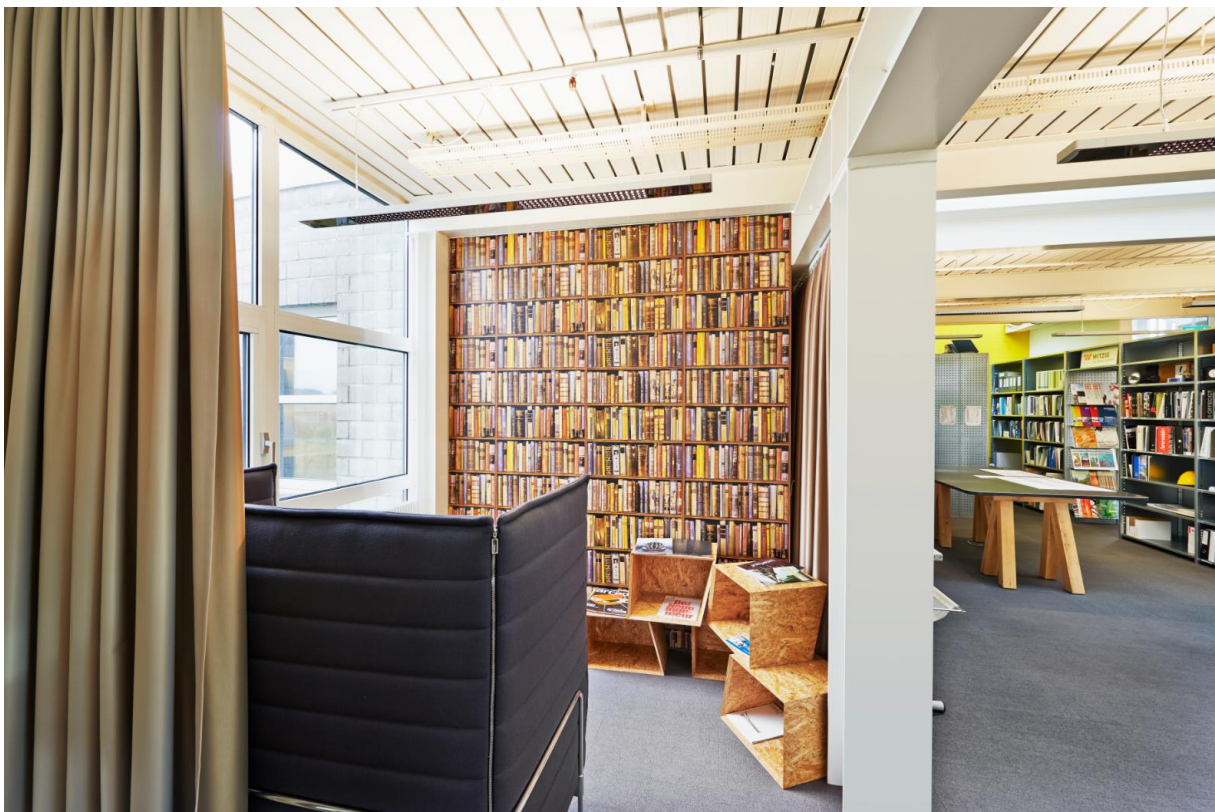


Abbildung 39: Rückzug und Abschalten in der Lesecke, ein Vorhang schafft Privacy (Einflussfaktor B5, B14)

#### **Büroraumtyp/Büronutzungsstrategie/Layoutstruktur**

Einflussfaktor: B8 Farben

#### **Minimalmassnahmen Bestand**

Farben lösen – ohne dass hierfür bzw. für die spezifische Wirkung einzelner Farbtöne auf den Menschen ein wissenschaftlicher Nachweis geführt werden konnte – subjektiv wahrgenommene Gefühle, Assoziationen und unbewusste Reaktionen aus (siehe Abbildung 40). Damit beeinflussen Farben entscheidend die Wirkung von Räumen auf den Menschen. Farben verbessern die Wahrnehmung von Räumen und deren Begrenzungen und dienen zur Information und



Kommunikation. Farbgebung kann zur Schaffung von Orientierung und Ordnung geeignet sein, sie kann Abgrenzungen und Territorien erzeugen sowie durch den Symbolcharakter einzelner Farben bestimmte Aussagen und Wirkungen vermitteln. Mit einfachen Massnahmen können Bestandswände farbig gestaltet und so ein ansprechender Büroraum geschaffen werden. (s. F. Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts)

### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand

### **Neubau**

Bei Neubauprojekten sollte ein ganzheitliches Farbkonzept erarbeitet werden, das sich durch das gesamte Gebäude zieht und der Orientierung im Gebäude dient. (s. F. Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts)



Abbildung 40: Negativ-Beispiel: Sind die Farben zu dunkel oder eintönig gewählt, erscheint der Raum nüchtern und kalt (Einflussfaktor B8)

## **Büroraumtyp/Büronutzungsstrategie/Layoutstruktur**

Einflussfaktor: B13 Tageslicht und künstliche Beleuchtung

### **Minimalmassnahmen Bestand**

Auch in Bestandsflächen sollten bei minimalen Anpassungen Arbeitsplätze immer möglichst nahe der Fassade untergebracht werden. Empfehlungen betreffend Kunstlicht sind im Kapitel 3.3.2.3 Gebäudetechnik zu finden.

### **Modernisierung Bestand**

Bei Anpassungen im Layout sollte versucht werden, Gemeinschaftsflächen, besonders solche die keiner dauerhaften Nutzung als ständige Arbeitsplätze unterliegen - soweit die Gebäudetiefe dies zulässt - im Bereich innenliegender Flächen zu planen. Dabei werden auch hier eine Mindestversorgung mit Tageslicht und ein Aussenbezug die Voraussetzung einer guten Aufenthaltsqualität sein.

## Neubau

Betreffend Kunstlicht s.o. Durch die natürliche Belichtung mit Tageslicht innerhalb von Räumen wird von den Menschen die Kontinuität von Raum und Zeit wahrgenommen, damit ist Tageslicht ein wesentlicher Faktor gesunden Innenraumklimas. Vorteile von Tageslicht gegenüber künstlicher Beleuchtung sind die sehr gute Lichtqualität und Farbwiedergabe sowie die unentgeltliche Verfügbarkeit. Im Sommer wird durch natürliche Belichtung die Kühllast der Gebäude verringert. Bei der Planung des Bürolayouts ist deshalb darauf zu achten, dass die Schreibtischzonen in unmittelbarer Nähe der Fassade liegen. Durch die Auslegung der aussen liegenden Sonnenschutzanlagen als Lichtlenklamellen kann die Tageslichtnutzung optimiert und die Tiefe des Lichteintrags in den Raum vergrößert werden (siehe Abbildung 41). Naturgemäss ist der Lichteintrag durch eine raumhohe Verglasung höher. In der Architekturhaltung vieler zeitgenössischer Entwürfe sind Ganzglas-Fassaden nicht aus funktionalen sondern aus gestalterischen Erwägungen die sich auf die reine Aussenwirkung stützen, fester Bestandteil der Gebäudekonzeption. Doch kann sich eine brüstungsfreie Verglasung negativ auf das Wohlbefinden auswirken, da sie den dahinter Arbeitenden keinen Schutz bietet und man sich als Nutzer ungeschützt Blicken von aussen ausgesetzt fühlt. Zudem kann das Arbeiten neben raumhohen Fenstern bei den Nutzenden für Höhenangst sorgen und sich somit als Stressfaktor auswirken.

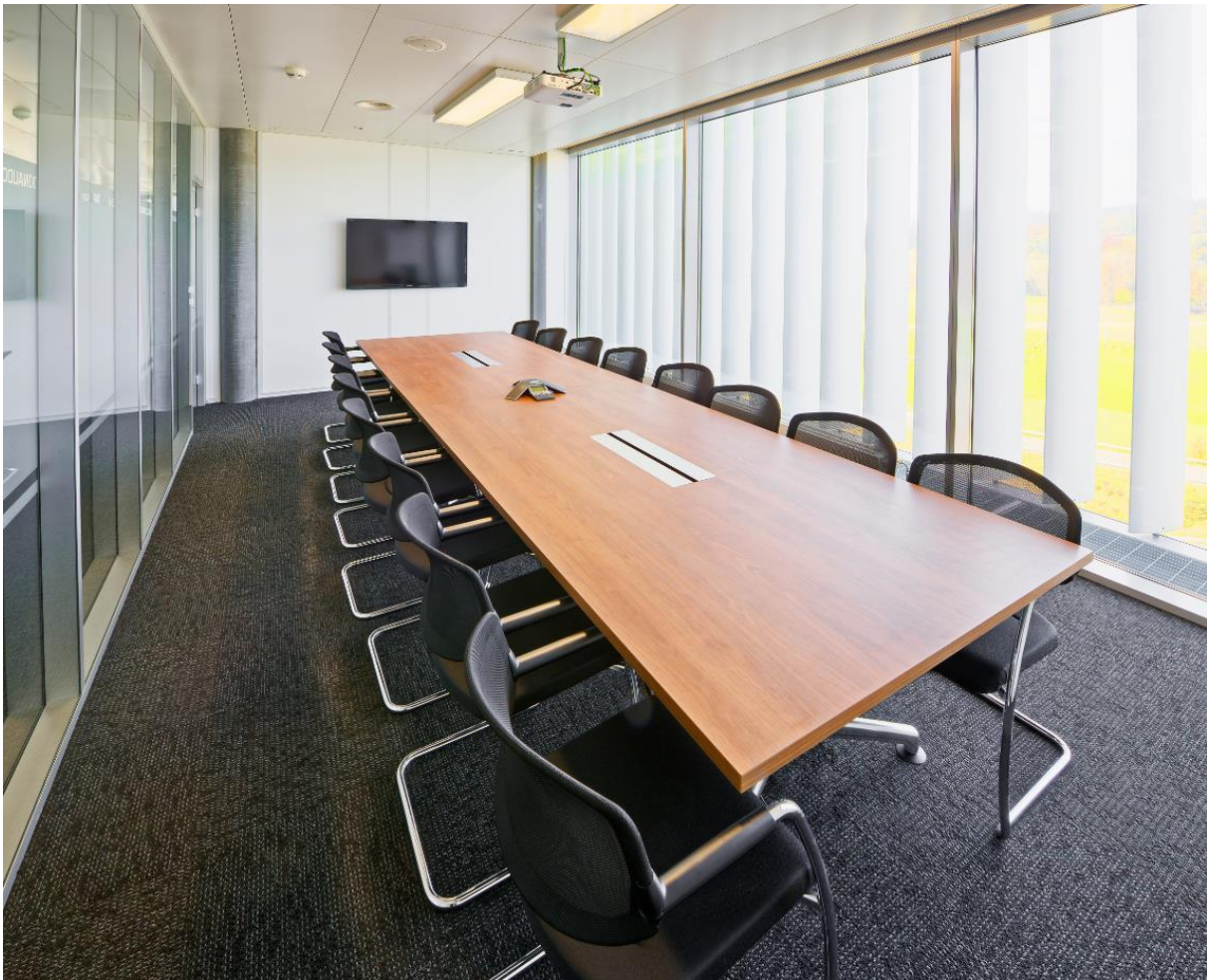


Abbildung 41: Aussenliegende Sonnenschutz-Lamellen schützen vor direktem Sonnenlicht ohne vollständig abzudunkeln (Einflussfaktor B13)

**Minimalmassnahmen Bestand**

Die Regelung der Zugangskontrolle in den persönlichen Arbeitsplatzbereich und damit die Kontrolle über Störung und Unterbrechung ist stark abhängig von der Dichte der Belegung und dem jeweiligen Büroraumtyp. Wie bereits oben angeführt kann auch in offenen Büroraumtypen durch funktionale Zonen oder abschirmende Stellwände, Lateralschränke oder auch Raumteiler die persönliche Ungestörtheit bzw. das jeweils fix oder flexibel für bestimmte Zeiträume belegte Territorium kontrolliert werden. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass keine vollkommene Abschirmung der Arbeitsplätze von den Restflächen erfolgt, eine Interaktion sollte durch z.B. die Beschränkung auf 3 Ordnerhöhen (ca. 1,20 m) ermöglicht werden. Auch lassen feuerpolizeiliche Anforderungen nach freien Sichtbeziehungen Möblierungen und Raumteiler nur bis zu festgesetzten Höhen zu. Hier ist immer die Abstimmung mit der örtlichen Feuerpolizei zu empfehlen. Z.T. werden am Markt Lösungen für akustisch wirksame Abschirmungen angeboten, die durch die Nutzenden individuell eingestellt werden können. Wo diese Rahmenbedingungen nicht ohne weiteres hergestellt werden können, können weitere Möbellösungen, welche Privatsphäre bieten, Abhilfe schaffen.

**Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand. Bei umfangreichen Anpassungen der Raumgliederung sollten zusätzlich zu den Standard-Arbeitsplätzen gemeinsam nutzbare Rückzugsflächen von unterschiedlicher Grösse zur Verfügung gestellt werden die sich für konzentrierte und vertrauliche Prozesse eignen (siehe Abbildung 42 für eine Variante).

**Neubau**

Eine Trennung von Arbeitsplätzen und stark frequentierten Bereichen (Service-Points, Verkehrswege, Pausenbereiche, Postfächer) durch genügend Abstand, bauliche (Wandscheiben, Sitzungsräume) oder einrichtungsbezogene Massnahmen (z.B. Regale, Pflanzen, Raum in Raum Konzepte) empfiehlt sich. Zu beachten ist hierbei wiederum, dass eine visuelle Abschirmung zwar einen Teil der Privatheitsregulation ermöglicht, gleichzeitig aber die Sicherstellung der akustischen Privatsphäre erschwert, weil man z.B. nicht sieht, ob jemand nah an einem Arbeitsplatz steht, ihn jedoch hört.

Die Möglichkeit, sich aus offenen Arbeitsplatzzonen in die Angebote einer Mittelzone wie kleine Think Tanks oder Lounges zurückziehen zu können, wirkt sich als Ressource aus.





Abbildung 42: Raum-in-Raum-Elemente ermöglichen vertrauliche Gespräche oder Konzentration in offenen Raumstrukturen (Einflussfaktor B14)

### Büroraumtyp/Büronutzungsstrategie/Layoutstruktur

Einflussfaktor: B16 Territorialität

#### Minimalmassnahmen Bestand

Es empfiehlt sich die Identitätsdarstellung auf individueller oder Gruppenebene zu unterstützen, z.B. durch persönlich zugeteilte Arbeitsplätze, gemeinsame Kaffeezonen, Team-walls oder gemeinsam nutzbare Arbeitsflächen. Weiterhin sollte zur Kompensation des individuellen Territoriums zugunsten des gemeinsamen Territoriums die Identitätsdarstellung auf Gruppenebene unterstützt werden z.B. könnten unterschiedliche Gestaltungskonzepte je Team eingesetzt werden (durch Farbkonzepte oder verschiedene Designmotive), Teamwalls gestaltet, Teamecken eingerichtet (bei denen die Teams die Möblierung auswählen können) werden. Die Umsetzung solcher Projekte im Rahmen von partizipativen Methoden steigert zugleich den Mehrwert.

#### Modernisierung Bestand

S. Minimalmassnahmen Bestand.

#### Neubau

S. Minimalmassnahmen Bestand.

#### **Minimalmassnahmen Bestand**

Mögliche Massnahmen zur Minimalisierung von Unterbrechungen und Störungen durch eine entsprechende Wegführung und Abschirmung gegenüber anderen Arbeitsplätzen und Verkehrsflächen wurden bereits dargestellt, s. o. Weiterhin können auch (optische) Signale am Arbeitsplatz eingeführt werden, die zeigen, ob man angesprochen werden möchte oder nicht. Solche Signale lassen sich auch direkt mit IT-Systemen verknüpfen. Darüber hinaus können Verhaltens- und Spielregeln einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Störungen spürbar zu reduzieren.

Alle der folgenden Kriterien sind erfüllt:

- Es gibt in ausreichender Anzahl (min. 1 Möglichkeit je 15 VZÄ) Zonen/Räume (z.B. Think Tank, Silent Area, Einzelbüros) in die sich jeder Mitarbeitende für unterbrechungsfreie Arbeit zurück ziehen kann.
- Diese Zonen/Räume sind akustisch gut abgeschirmt von anderen Flächen.
- Diese Zonen/Räumlichkeiten sind in der Regel nicht weiter als 30m von den Standard-Arbeitsplätzen entfernt.

#### **Modernisierung Bestand**

Bei Anpassungen im Layout können z.B. besonders abgeschirmte Zonen in denen nicht gesprochen oder telefoniert werden darf (z.B. ruhige Bibliotheksumgebungen oder sog. Quiet Areas) als Rückzugsorte für konzentriertes Arbeiten angeboten werden. Darüber hinaus unterstützen z.B. Think Tanks sowohl fokussierte Einzelarbeit als auch vertrauliche Telefonate und Gespräche. Darüber hinaus können sie helfen, als kleine Besprechungsräume Störungen in den Arbeitsplatzzonen zu reduzieren. Diese können sowohl als Raum in Raum-Systeme als auch konventionelle Räume, Flächenbedarf ca. 7.5 m<sup>2</sup>, eingerichtet werden. Auch kleine abgeschirmte Stehbesprechungen oder kleine Lounges können dafür Sorge tragen (siehe Abbildung 43), dass spontan in Arbeitsplatznähe entstehende Gespräche unter Kollegen aus diesen Zonen verlegt werden können.

#### **Neubau**

S.o. Minimalmassnahmen und Modernisierung Bestand.



Abbildung 43: Beispiel einer kleinen „Lounge“ für spontane Besprechungen, die akustische Abschirmung ist besteht hier nur geringfügig, weshalb genügend Abstand zu Arbeitsplätzen gewährleistet sein muss (Einflussfaktor B17)

## Büroraumtyp/Büronutzungsstrategie/Layoutstruktur

Einflussfaktor: B18 Soziale Beziehungen

### Minimalmassnahmen Bestand

Gute soziale Beziehungen entstehen vor allem dem Hintergrund einer als positiv, wertschätzend und partnerschaftlich empfundenen Unternehmens- und Führungskultur. Sie sind geprägt durch einen respektvollen Umgang und rücksichtsvolle Verhaltensweisen, welche das Erledigen der Arbeitsaufgaben und Kommunikations- und Kollaborationsprozesse unterstützen. Dafür braucht es Spielregeln, die idealerweise gemeinsam mit den Nutzern entwickelt und etabliert werden sollten. Mögliche Bereiche/Verhaltensweisen für die Spielregeln entwickelt werden sollten sind:

- Gespräche (Lautstärke) im Arbeitsplatzbereich und nahen Mittelzonen
- Nutzung (-sdauer) von Rückzugsräumen und Mittelzonenbausteinen
- Nutzung von flexiblen Arbeitsplätzen
- Sauberkeit und Essen & Trinken am Arbeitsplatz
- Clear und Clean Desk Policy
- Nutzung von Kaffeebars/Lounges (nicht weiter als 100 Meter entfernt von den Arbeitsplätzen)
- Buchbarkeit von Zonen mit spezifischen Angeboten
- Umgang mit transparenten Glaswänden
- Besucher und Externe

etc.

Um soziale Beziehungen zu fördern sollten Treffpunkte und Möglichkeiten für (ungeplante) Interaktionen geschaffen werden. Zentral gelegene Räume und Flächen mit ausgeprägter, wohnlicher Begegnungsqualität und ansprechend gestaltete Pausen- und Aufenthaltszonen können ungeplante Begegnungen und somit informelle Gespräche und soziale Kontakte fördern (siehe



Abbildung 44 sowie Abbildung 32 und Abbildung 38). Ebenso fördern Kommunikationstreppen und Service Stationen ungeplante Interaktionen. Des Weiteren kann sich ein Abgleich der Layoutstruktur und der funktionalen Zonen mit den Tätigkeiten der Nutzer positiv auf die Effizienz der zu erledigenden Prozesse auswirken.

### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand.

### **Neubau**

S. Minimalmassnahmen Bestand.



Abbildung 44: Durch Anordnung und Art der Möblierung können soziale Beziehungen und Kommunikation unterstützt werden (Einflussfaktor B18)

#### 3.3.2.5 Möblierung und Ausstattung

Die Auswahl der Möblierung und Ausstattung von Büroräumen folgt vor allem den funktionalen Anforderungen der jeweiligen Büronutzungsstrategie (siehe Kap. 1.3.3.7). Nebst einer funktionalen Ebene, kommen ergänzend ästhetische und symbolische Einflussfaktoren hinzu. Für die jeweilige Büroraumkonzeption werden unterschiedliche Module für die Arbeitsplatzangebote und die Gemeinschaftsflächen benötigt. Die generischen Elemente der Büroeinrichtung werden im Anhang exemplarisch mit ihren räumlichen und qualitativen Anforderungen dargestellt.

Die Ausstattung und Möblierung unterstützt die Räume in den ihnen zgedachten verschiedenen Funktionen und die Mitarbeitenden bei der Erledigung der ihnen zugewiesenen Arbeitsprozesse, z.B. in Zonen für konzentrierte oder kollaborative Prozesse, als Treffpunkte für die formelle oder informelle Kommunikation, zum Austausch von Wissen oder für Ruhe und Regeneration. Bei der Anordnung der Arbeitsplätze geben die Anforderungen an die Ergonomie und Ausrichtung von Bildschirmarbeitsplätzen sowie die bereits oben erwähnten geltenden Vorgaben für die

Mindestflächen und Abstandsregeln einen engen und stringenten Rahmen vor, der eine teilweise von Nutzenden gewünschte Anordnung der Arbeitsplätze diagonal oder parallel zur Fassade nicht zulässt. Gleichzeitig unterstützt die Wahl dauerhafter und wertiger Oberflächen und Materialien zum einen die Wirkung der Räume, zum anderen die Unternehmenskultur und kann als Ausdruck von Wertschätzung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Zur Möblierung gesellen sich weitere Elemente der Ausstattung wie Pflanzen und Kleinausstattungen der Büroorganisation oder auch Gestaltungselemente, die der Unterstützung der gewünschten Atmosphäre und Gestaltungszielen dienen.

Mit der Einflussebene „Möblierung und Ausstattung“ werden die folgenden Einflussfaktoren berührt:

- B1 Funktionalität
- B2 Ästhetik
- B3 Symbolik
- B5 Ruhe- und Regenerationsräume\*
- B7 Qualität des Arbeitsplatzes
- B8 Farben
- B9 Pflanzen und natürliche Elemente
- B10 Akustik\*
- B14 Privatheitsregulation (Privacy)\*
- B15 Beengtheitserleben (Crowding)\*
- B17 Unterbrechung und Störungen\*

\* S.o.

## Möblierung und Ausstattung

### Einflussfaktor: B1 Funktionalität

#### Minimalmassnahmen Bestand

Ggf. muss nicht nur bei Minimal- sondern auch bei Modernisierungsmassnahmen Bestandsmobiliar in grösserem Umfang eingesetzt werden und kann nur der Neukauf einzelner Elemente möglich sein. Mit sorgsam ausgewählten Sonderbausteine in den Gemeinschaftsflächen z.B. kleinen Loungebereichen in den Mittelzonen und sonstigen Begegnungsflächen kann durch wenige Bausteine – sofern sie zu den Tätigkeiten der Nutzenden passen oder flexibel einsetzbar sind – ein deutlicher Beitrag zur Erhöhung der Funktionalität geleistet werden, z. B. Tische mit Rollen, die in Meeting Räumen für unterschiedliche Settings eingesetzt werden können.

#### Modernisierung Bestand

S. Minimalmassnahmen Bestand.

#### Neubau

S. Minimalmassnahmen Bestand. Bei Neubauvorhaben kann i.d.R. durch ein umfassendes Konzept einer Neumöblierung eine optimale Situation geschaffen werden, die neben den Arbeitsplatzzonen besonders die bürobezogenen Unterstützungsflächen wie Mittelzonen, Begegnungszonen etc. komplett erfasst. Bei der Ausstattung und Zonierung der Sonderzonen ist auf eine ausgewogene Entsprechung zu den vorherrschenden Arbeits- und Kommunikationsweisen zu achten, ggf. sind bereichsspezifische Anforderungen dabei in Teilbereichen zu berücksichtigen.

## Möblierung und Ausstattung

### Einflussfaktor: B2 Ästhetik

#### Minimalmassnahmen Bestand

Die Ästhetik einer Büroraumumgebung beeinflusst durch Sinneseindrücke die Emotionalität und extrinsische Motivation von Nutzern. Die Ästhetik bedarf eines übergeordneten, ganzheitlichen Konzeptes und kann nicht, beispielsweise als ein Platzieren einzelner Bilder in den Räumlichkeiten, verstanden werden. Ästhetik schafft Atmosphären, welche einzelnen Räumlichkeiten oder Zonen eine Bedeutung zuteilen. Diese Atmosphären halten Nutzer an, bestimmte Verhaltensweisen an



den Tag zu legen. Zusätzlich ist bei non-territorialen Konzepten oder Clean-Desk Reglementen darauf zu achten, dass in einem vorgegebenen Rahmen identifikationsstiftende Elemente durch die Nutzer implementiert werden dürfen.

#### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand.

#### **Neubau**

S. Minimalmassnahmen Bestand. Bei Neubauvorhaben kann i.d.R. durch ein umfassendes Konzept eine Ästhetik geschaffen werden, die sich über alle Ebenen hindurchzieht, besonders für Gemeinschaftsflächen wie die Mittelzonen, Begegnungszonen etc. können gezielte Atmosphären geschaffen werden, welche Interaktionen fördern und Gesprächsstoff liefern.

### **Möblierung und Ausstattung**

Einflussfaktor: B3 Symbolik

#### **Minimalmassnahmen Bestand**

Mit kleinen Ausstattungselementen wie Bildern und sonstigen Kleinobjekten kann eine angenehme und motivierende Atmosphäre geschaffen werden, die von Mitarbeitenden als Wertschätzung empfunden werden kann. Ausserdem ist auf eine ansprechende, zum Bestand passende und dennoch ausdrucksstarke Material- und Formsprache zu achten. Ausdruck der Symbolik einzelner Räumlichkeiten und Zonen ist stark gekoppelt mit der Unternehmens- und Arbeitskultur, z.B. in flachen Hierarchien nutzen sämtliche Mitarbeiter das gleiche Raumangebot und man verzichtet beispielsweise gezielt auf grosse Einzelbüro für Vorgesetzte. Die symbolische Ausstrahlung von Räumlichkeiten überträgt sich zum einen auf die innere Wahrnehmung der Nutzer und prägt insofern das Selbstbild, zum anderen überträgt sich die Symbolik auch auf die Aussenwahrnehmung, welche beispielsweise von externen Besuchern wahrgenommen wird, und schafft somit ein bestimmtes Aussenbild.

#### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand

#### **Neubau**

S. Minimalmassnahmen Bestand

### **Möblierung und Ausstattung**

Einflussfaktor: B7 Qualität des Arbeitsplatzes

#### **Minimalmassnahmen Bestand**

Es sollte mindestens darauf geachtet werden, dass die Schnittstelle Mensch-Stuhl-Pult im Sinne einer sehr guten Ergonomie auf den Stand der Technik und aktueller ergonomischer Anforderungen gebracht wird. Für Pulte bedeutet dies, dass mindestens eine Höheneinstellung, idealerweise eine Verstellbarkeit als Steh-/Sitzpulte realisiert wird. Höhenverstellbare Tische werden von den Mitarbeitenden in der Regel sehr geschätzt. Insbesondere bei non-territorialen Konzepten ist dies ein Element, welches von zentraler Bedeutung für das Funktionieren des Konzepts ist. Weitere Elemente wie Licht, Luft, Akustik, Stauraum und sämtliche IT-Infrastruktur gehören ebenso zur Qualität des Arbeitsplatzes und sollten flexibel einstellbar sein, wie auch über eine einfache Handhabung verfügen. Ebenso ist auf ein reibungsloses Zusammenspiel sämtlicher Elemente zu achten.

#### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand.

#### **Neubau**

## S. Minimalmassnahmen Bestand.



Abbildung 45: Schon durch wenige Elemente kann Abwechslung und eine wertige Atmosphäre geschaffen werden (Einflussfaktor B3, B7, B8, B13)

### Möblierung und Ausstattung

Einflussfaktor: B8 Farben

#### **Minimalmassnahmen Bestand**

Zur Wirkung der Farben s. „F. Farben/Materialien/Softfacts“. Bei den Elementen des unmittelbaren Arbeitsplatzes wird bei Pulten und Stauraummöbeln i.d.R. kaum mit Farben gearbeitet werden, da sich aufgrund der vorgegebenen Reflexionsgrade besonders bei Pulten, aber auch im Sinne einer zu vermeidenden Überreizung im unmittelbaren Büroraum eine zurückhaltende Farbgestaltung empfiehlt.

#### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand.

#### **Neubau**

S. Minimalmassnahmen Bestand.

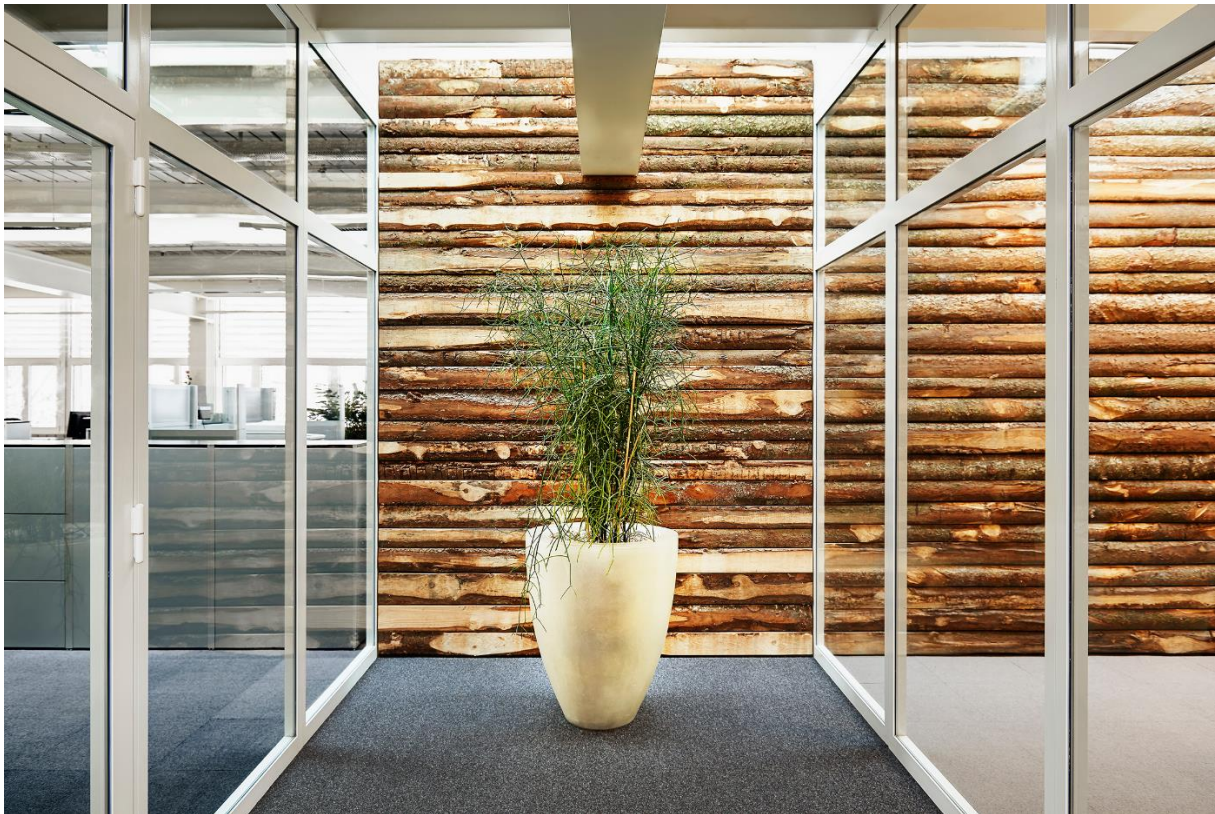


Abbildung 46: Pflanzen und natürliche Elemente bieten neben Ästhetik auch einen Beitrag zur Erhöhung des Wohlbefindens

## Möblierung und Ausstattung

Einflussfaktor: B9 Pflanzen und natürliche Elemente

### Minimalmassnahmen Bestand

Auch bei kleinen Eingriffen sollte versucht werden, natürliches Grün, je mind. 1 Pflanze pro 3 Arbeitsplätze oder mehr, und natürliche Materialien einzusetzen, um so einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden der Nutzer zu erreichen.

### Modernisierung Bestand

S. Minimalmassnahmen Bestand.

### Neubau

Bei Neubauvorhaben bietet sich die Chance, Grün nicht nur punktuell sondern auch konzentriert und umfangreich in eigenen Zonen einzusetzen, z.B. Garten, Atrien, Aussenräume, etc (siehe Abbildung 46 und Abbildung 47). In Passung zum Gestaltungskonzept empfiehlt es sich, eine gezielte Auswahl von geeigneten Pflanzen vorzunehmen und deren Pflege in der Bewirtschaftungsphase so zu gewährleisten, dass auch die Hygiene sichergestellt ist. Es können auch bestimmte Arbeitszonen mit Pflanzen angelegt werden oder ganze Indoor-Gärten, welche die Möglichkeit für Erholung in den Pausen oder das Arbeiten in einem deutlich unterschiedlichem Ambiente ermöglichen.

In den letzten Jahren haben verschiedene Anbieter Systeme entwickelt, die eine Bürobegrünung mit höherem oder auch einfacherem technischen Aufwand in Büroflächen zu etablieren.

Zudem kann in Neubauvorhaben gezielt mit natürlichen Materialien, z.B. Holz, Textilien und Bodenbelägen aus Baumwolle gearbeitet werden (siehe Abbildung 46). Naturgemäss ist hier mit höheren Betriebskosten bei Unterhalt und Reinigung zu rechnen doch werden diese Mehrkosten erwartungsgemäss durch das höhere Wohlbefinden, eine bessere Gesundheit und damit Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden vielfach kompensiert. Es empfiehlt sich auch, Aussenräume naturnah zu gestalten.





Abbildung 47: Durch die Pflanzen kann ein Raum auch gestaltet und strukturiert werden

### 3.3.2.6 Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts

Ambiente wird geprägt vom harmonischen Zusammenspiel einzelner Faktoren wie Licht, Luft, Farbgebung, Materialien und Oberflächen sowie Pflanzen und ggf. Kunstobjekten. Ein gut gewähltes Gestaltungskonzept kann mit seinem Ambiente Behaglichkeit und Lebensfreude vermitteln und dabei Räume schaffen für Kreativität, Spontaneität und Gefühle. Dies wird nur funktionieren wenn die Gestaltung mehr durch die Gestaltungshaltungen und -erwartungen der Nutzenden als durch die oftmals unterkühlten bis exaltierten Gestaltungsvorstellungen von externen Experten geprägt wird; eine Beteiligung der Nutzenden ist daher anzuraten, kann jedoch nur unter Anleitung eines erfahrenen Planers und Gestalters erfolgreich funktionieren.

Eine gezielte Farbgebung im Zusammenspiel mit einer optimalen Beleuchtung und hochwertigen Materialien und Oberflächen, schafft Atmosphäre und beeinflusst die Wirkung von Räumen auf das Befinden und die Verhaltensweise der Nutzenden. In der räumlichen Umgebung sorgen farbige Akzente – richtig eingesetzt – für Dynamik, Frische oder auch Ruhe und Regeneration. Eine ausgeprägte Büroattraktivität kann in hohem Masse zur Wohlbefindlichkeit am Arbeitsplatz beitragen. Farben und Materialien können dabei auch die Orientierung unterstützen und Zonierung und Wiedererkennungswerte schaffen.

Mit der Einflussebene „Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts“ werden die folgenden Einflussfaktoren beeinflusst:

- B1 Funktionalität
- B2 Ästhetik\*
- B7 Qualität des Arbeitsplatzes
- B8 Farben
- B9 Pflanzen und natürliche Elemente\*
- B10 Akustik
- B16 Territorialität

\* S.o.



Abbildung 48: Durch den Einsatz von Farben werden verschiedene Räume bzw. Zonen gekennzeichnet (Einflussfaktor B1)

#### Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts

Einflussfaktor: B1 Funktionalität

##### **Minimalmassnahmen Bestand**

Farben oder bestimmte Materialien dienen zur Abgrenzung einzelner Zonen im Büroraum und geben konkrete Hinweise auf deren Nutzung und Funktionalität. Werden gezielt Tools oder Verbrauchsmaterialien angeboten, lösen jene bestimmte Verhaltensmuster bei Nutzern aus.

##### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand.

##### **Neubau**

Die Farbgestaltung kann zur Information und Orientierung dienen, indem sie z.B durch einen jeweils identischen Farbe-Einsatz für dieselbe Funktion im Raum einen Wiedererkennungswert schafft (z.B. Garderoben immer in der gleichen Farbe etc.) (siehe Abbildung 48 und Abbildung 49). Farbmarkierungen dienen auch der Signaletik.



Abbildung 49: „Das grüne Sitzungszimmer“ – Wiedererkennung durch den Einsatz von Farbe (Einflussfaktor B1)

#### Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts

Einflussfaktor: B7 Qualität des Arbeitsplatzes

##### **Minimalmassnahmen Bestand**

Mit dem Einsatz höherwertiger und langlebiger Materialien wird eine hohe Wertigkeit erreicht und dadurch auch ökologischen Aspekten und der Nachhaltigkeit Rechnung getragen. Die Wahl natürlicher, ökologischer Stoffe kommt der ökologischen, nachhaltigkeitsorientierten Erwartungshaltung vieler Mitarbeitender entgegen und kann sich so positiv auf Gesundheit und Wohlbefinden auswirken. Als zusätzlicher Multiplikator wirkt die Aussicht ins Grüne, welche man idealerweise von mehr als 60 % der Standardarbeitsplätze gewährleisten sollte. Zusätzlich sollte eine Grünanlage, einen Park oder eine natürliche Fläche in Gehdistanz (bis max. 10min) erreichbar sein.

##### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand

##### **Neubau**

S. Minimalmassnahmen Bestand

#### Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts

Einflussfaktor: B8 Farben

##### **Minimalmassnahmen Bestand**

Auch im Bestand kann eine gezielte Farbgebung als ordnende und strukturierende Massnahme wirken. Im Zusammenspiel mit der Materialisierung und Farbkonzept kann auch hier Farbe als identifikationsstiftend z.B. für Sozialbereiche und andere Sonderzonen wirken (siehe Abbildung 48 und Abbildung 49).

##### **Modernisierung Bestand**

S. Minimalmassnahmen Bestand.



## Neubau

Bei Neubauvorhaben kann ein umfassendes Konzept mit entsprechender Farb-Ergonomie entwickelt und umgesetzt werden. Die Aufgabe einer ergonomischen Farbgestaltung ist es, mit dem richtigen Mass an Ruhe und Anregung sowohl eine Überreizung als auch eine Reizarmut und Monotonie zu verhindern.

Farb-Wirkungen - allgemein gilt für alle Farben:

- Grelle Töne - z.B. giftgrün – wirken „laut“ und können eine bestehende Lärm-Immission subjektiv verstärken. Im Gegensatz dazu wirken matte Farben eher dämpfend.
- Räume erscheinen durch helle Farben grösser.
- Räume mit warmen Farben werden subjektiv als bis zu 2 Grad wärmer empfunden, Räume mit kalten Farben als kälter.
- Gezielt eingesetzte einzelne Farben wirken ordnend und strukturierend.
- Viele verschiedene Farben, die in keiner erkennbaren Ordnung zueinander stehen, schaffen Unruhe und Verwirrung.

Sowohl unser kultureller Hintergrund als auch unsere individuellen Erfahrungen steuern unser Farb-Empfinden. Die hier aufgeführten allgemeinen Farb-Empfindungen können und sollen daher nicht als Definitionen verstanden werden. Ziel dieser Klassifizierung ist lediglich, gewisse Grundtendenzen festzuhalten.



Abbildung 50: Die Auswahl der Materialien und Farben schafft eine wohnliche Umgebung (Einflussfaktor B1, B7, B8, B10)



## Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts

Einflussfaktor: B10 Akustik

### Minimalmassnahmen Bestand

Der Einsatz bestimmter Materialien an Wänden, Boden oder Decke wirkt sich positiv auf die Raumakustik aus. Auch Vorhänge können je nach Material nebst dem visuellen Schutz, sich aktiv auf die Akustik auswirken.

### Modernisierung Bestand

S. Minimalmassnahmen Bestand.

### Neubau

Die Farbgestaltung kann zur Information und Orientierung dienen, indem sie z.B. durch einen jeweils akustisch wirksame Oberflächenmaterialien verbessern die Raumakustik und können sich so stressreduzierend auswirken.



Abbildung 51: Eine Gestaltung, die von der verschiedenen Materialien und Farben lebt und gleichzeitig zur guten Akustik beiträgt (Einflussfaktor B2, B3, B7, B8, B10)

## Ambiente: Farben/Materialien/Softfacts

Einflussfaktor: B16 Territorialität

### Minimalmassnahmen Bestand

Gezielt zur Verfügung gestellte Materialien oder Softfacts, wie beispielsweise White Boards, Flip Charts, beschreibbare Wände, etc. bieten den Nutzern die Möglichkeit Spuren zu hinterlassen. Auch Teamwände können sich positiv auf die Aneignung von Räumlichkeiten auswirken und Verbundenheit schaffen. Grundsätzliche bieten sich Flächen an, Inhalte zu visualisieren beeinflussen die Teamarbeit positiv. Ausserdem zeugen beschriftete Oberflächen von Präsenz der Gruppe und strahlen Kompetenz und Wissen aus.

**Modernisierung Bestand**

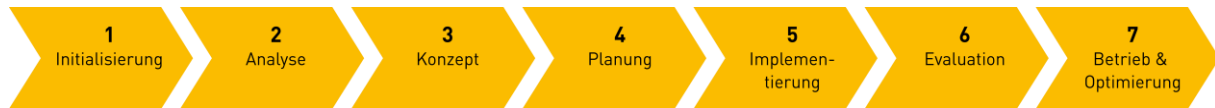
S. Minimalmassnahmen Bestand.

**Neubau**

Die Farbgestaltung kann zudem zur Information und Orientierung dienen, indem sie z.B. durch Kontraste Abgrenzungen und Territorien erzeugt.

## 3.4 Empfehlungen für das Workplace Change Management

Dieses Kapitel umfasst Empfehlungen für alle Phasen des Arbeitsplatzveränderungsprojektes mit dem Fokus auf die Begleitung der Betroffenen durch den Veränderungsprozess. Die Empfehlungen basieren auf den Einflussfaktoren aus Kapitel 2.2.



Das Kapitel zielt darauf ab zu verdeutlichen, warum Workplace Change Management wichtig ist. Zudem soll ein Eindruck darüber vermittelt werden, wie ein solcher Prozess aussehen kann.

Die nachstehend beschriebenen Empfehlungen sollen helfen subjektiv wahrgenommene Hindernisse und Unsicherheiten zu identifizieren und abzubauen. Ebenso soll dafür sensibilisiert werden Motivatoren und Akzeptanzfaktoren zu erkennen und im Veränderungsprozess zu nutzen. Des Weiteren soll in diesem Kapitel auf die hohe Wichtigkeit des Workplace Change Assessments (siehe Kapitel 3.4.2.2) hingewiesen werden. Insgesamt sollen die folgenden Empfehlungen helfen einen Workplace Change Management Prozess zu gestalten, welcher Gesundheit, Zufriedenheit und Akzeptanz der beteiligten Mitarbeitenden erhält oder fördert. Diese Empfehlungen dienen jedoch nicht dazu, jemanden ohne Erfahrung im Change Management oder in Organisationsveränderungen zu befähigen, einen Change Management Prozess völlig selbstständig durchzuführen. Denn dazu bedarf es der Unterstützung von Experten.

Zunächst werden die Grundannahmen vorgestellt, welche die Basis für den hier verfolgten Ansatz des Workplace Change Managements bilden.

### 3.4.1 Grundannahmen zum Workplace Change Management

- **Ein Workplace Change Prozess ist nicht standardisierbar.**

Es gibt nicht den einen Workplace Change Prozess, der zum Erfolg führt. Dem hier vorgestellten Leitfaden liegt das Verständnis zugrunde, dass Art und Ablauf eines Change Management Prozesses individuell an die Ausgangslage im Unternehmen und den Inhalt des Veränderungsprozesses angepasst wird<sup>213</sup>. Daher ist es sehr wichtig, dass der Workplace Change Prozess auf Basis der Projektspezifika und Besonderheiten der betroffenen Einheiten (Führungs- und Teamkultur, Arbeitsweisen und Tätigkeiten) angepasst und laufend reflektiert sowie bei Bedarf angepasst wird. Im ersten Schritt eines Workplace Change Prozesses steht daher die Analyse der Ausgangssituation im Rahmen des Change Assessments (siehe Kapitel 3.4.2.2).

- **Workplace Change Management fängt schon bei der Konzeption und Planung des Büroraums an.**

Change Management beginnt nicht erst mit dem fertigen Büroraumkonzept oder -plan. Die frühe Einbindung und Information der Betroffenen in die Konzeptions- und Planungsphase des Arbeitsplatzveränderungsprojektes ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen Veränderungsprozess. Das Change Team sollte daher schon mit Projektbeginn aktiv sein.

- **Die Abstimmung vom Planungsprozess und dem Change Management Prozess ist wesentliches Erfolgskriterium.**

Der Planungsprozess und der Change Management Prozess müssen sowohl terminlich als auch inhaltlich aufeinander abgestimmt sein. Für das Kommunikationskonzept ist es z.B. wichtig, wann relevante Planungsentscheidungen getroffen und kommuniziert werden können. Für die Einbindung

---

<sup>213</sup> Exner & Königswieser, 1998; Gerhardt, 2007; Inversini, 2005; Jenny et al., 2011

der Mitarbeitenden ist es wichtig eng mit den Büroraumplanern zusammenzuarbeiten, um den Zeitpunkt der Einbindungsmassnahmen (Umfrage, Workshops o.ä.) mit dem Bauzeitenplan abzustimmen und Machbarkeit sicher zu stellen. Weiterhin ist es wichtig, dass im Change Prozess akkurate Informationen zum Büroraumkonzept kommuniziert werden. Deswegen kann es sinnvoll sein, dass der Büroplaner selbst das Konzept und etwaige Details vorstellt und erklärt. Es obliegt auch den Büroplanern das Feedback aus den Change Management Aktivitäten von den Betroffenen in die Planung einfließen zu lassen. Dies sind nur einige Punkte, die zeigen, dass eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen dem Change Team und den Büroplanungsteam wichtig ist.

- **Workplace Change Management braucht Experten.**

Change Management ist nicht erlernbar, indem man ein Buch darüber liest. Erst durch vertieftes Wissen, gesammelte Erfahrungen und hohe Kommunikationskompetenzen sowie Systemkompetenzen befähigen einen Change Manager ein Veränderungsprojekt erfolgreich zu managen. Dies ist bei einem Arbeitsplatzveränderungsprojekt genauso, wie bei anderen Organisationsveränderungsprojekten. Für letztere werden gemeinhin auch ausgebildete und erfahrene Change Experten beauftragt. Dies sollte bei Workplace Change Prozessen nicht anders gehandhabt werden.

- **Workplace Change ist Führungsaufgabe auf allen Führungsebenen.**

Ein Change Manager plant, steuert und koordiniert die Change Management Aktivitäten. Die Veränderung wird jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn die betroffenen Führungskräfte auf allen Ebenen Verantwortung für den Veränderungsprozess übernehmen. Dies beginnt mit einem Projektsponsor (siehe Kapitel 3.1) auf höchster Ebene und zieht sich kaskadierend über alle darunter liegenden Hierarchieebenen bis zum Teamleiter. Wenn jede Führungsebene ihre Rolle im Veränderungsprozess wahrnimmt und die Kerngedanken des neuen Workplace-Konzeptes sowie die damit verbundenen Ziele überzeugend und wertschätzend vermittelt, steigert dies deutlich die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche, gesundheitsförderliche Umsetzung.

- **Workplace Change Management ist mehr als Kommunikation.**

In dem hier beschriebenen Ablauf liegt ein Verständnis von Workplace Change Management zugrunde, welches nicht nur darauf fokussiert, die Betroffenen zu informieren und vorzubereiten, sondern auch so einzubinden, dass sie Einfluss darauf nehmen können, wie die finale Büroraumumgebung aussehen wird (siehe Kapitel 1.4). Wie in Kapitel 2.2.1 dargestellt, ist die Möglichkeit Kontrolle auszuüben eine entscheidende Ressource für Mitarbeitende. In einem gesundheitsförderlichen Veränderungsprozess sollte die Einbindung besondere Akzentuierung erfahren.

- **Change Management hört nicht mit dem Einzug auf.**

Werden die Change Massnahmen zu früh gestoppt, besteht die Gefahr, dass die Veränderung von den Mitarbeitenden nicht verinnerlicht wird. Daher sind auch nach dem Einzug Change Massnahmen nötig, welche die neue Situation stabilisieren und festigen. Insbesondere bei einem Kulturchange sind noch lange Zeit nach dem Einzug immer wieder Impulse durch das Change Team zu setzen, die helfen, neue Arbeits- und Verhaltensweisen nachhaltig zu verankern.

### 3.4.2 Empfehlungen für das Workplace Change Management in den einzelnen Phasen

In diesem Kapitel wird zunächst eine Übersicht über die Phasen eines Veränderungsprozesses gegeben, welche sich an das in Kapitel 3.1.2 vorgestellten Phasenmodells anlehnen. Anschliessend werden Empfehlungen für die Durchführung des Workplace Change Assessments aufgeführt (Phase 1 und 2), sowie mögliche Aktivitäten der weiteren Phasen erläutert.

#### 3.4.2.1 Übersicht Phasenmodell des Workplace Change Management

Gemäss Lewin<sup>214</sup> umfasst ein Veränderungsprozess die Phasen „Auftauen“ (unfreeze), „Verändern“ (move) und „Einfrieren“ (refreeze). Hierbei wird zunächst ein bestehender Zustand der Organisation „aufgetaut“ und auf den Veränderungsprozess vorbereitet. In einem nächsten Schritt wird die Ausgangssituation verlassen, indem die Veränderungen tatsächlich implementiert werden (move), bevor schliesslich der neue Zustand erreicht und wieder gefestigt, also „eingefroren“, werden muss. In jeder dieser drei Phasen werden vom Mitarbeitenden unterschiedliche Anpassungsfähigkeiten gefordert. Das in Abbildung 52 dargestellte Phasenmodell verbindet die Veränderungsphasen nach Lewin mit den in Kapitel 3.1 dargestellten Phasen eines Arbeitsplatzveränderungsprojektes. Dadurch bildet es den Workplace Change Management Prozess gleichermassen wie den Büroraumplanungs- und Umzugsprozess ab.



Abbildung 52: Phasen in Workplace Change Prozess (in Anlehnung an DIN 69901-2 und Lewin, 1947)

In der **Initialisierungsphase** werden Vision und die Ziele definiert, die Projektorganisation festgelegt und Rollen sowie Verantwortlichkeiten geklärt<sup>215</sup>. Entgegen der häufig gelebten Praxis beginnen Kommunikation und Einbindung der Betroffenen in einem gesundheitsförderlichen Veränderungsprozess schon jetzt. Damit beginnt gleichzeitig auch die Phase des Auftauens. Anschliessend erfolgt die **Analyse** (das so genannte Workplace Change Assessment), bei der alle notwendigen Informationen für die Konzeption des Workplace Change Prozesses erhoben werden, wie z.B. Strukturen, Voraussetzungen, Gegebenheiten, aber auch kulturelle Faktoren wie z.B. Einstellungen, Werte, Vertrauen<sup>216</sup>. Auf Basis der Analyseergebnisse wird ein **Konzept** für den Change Management Prozess erstellt. In der Phase der **Planung** werden diese Konzepte detailliert, Arbeitspakete definiert, Kommunikations-, Ablauf- und Termin- und Kostenpläne erstellt. Mit der Phase der **Implementierung** startet die eigentliche Veränderung. Die Mitarbeitenden werden jetzt auf die Veränderung, die Erstellung des neuen Büroraumkonzepts, sowie den Einzug vorbereitet und der Einzug findet statt. Nach einer vorher bestimmten Zeitspanne der Nutzung findet eine **Evaluation** des Projektergebnisses und des Prozesses statt. Zeigt sich in den Ergebnissen Handlungsbedarf sollten noch erforderliche Change Management Aktivitäten durchgeführt werden. Mit dem Einzug startet die **Betriebsphase** und mit ihr das **Einfrieren**, in welcher die neuen Arbeitsweisen gelebt und verinnerlicht werden sollten. Der Veränderungsprozess ist hier keinesfalls abgeschlossen, sondern muss erst durch Change Management Aktivitäten verankert werden<sup>217</sup>.

Es stellt sich nun für einen Change Manager die Frage, welche Aktivitäten ergriffen werden können, um die Betroffenen durch den Veränderungsprozess zu begleiten. Die Grafik in Abbildung 53 gibt eine

<sup>214</sup> Lewin, 1947

<sup>215</sup> Kuster et al., 2006

<sup>216</sup> Gerhardt & Frey, 2006

<sup>217</sup> Lewin, 1947

Übersicht über mögliche Aktivitäten in den vorstehend erläuterten Phasen. Es werden jeweils die Zielgruppe bzw. die Hauptakteure (Beschreibung in Kapitel 3.1.1) der Aktivitäten durch die Rahmenfarbe gekennzeichnet (siehe Legende). Die darin aufgeführten Verantwortlichen sind in Kapitel 3.1.1 beschrieben.

Die Darstellung versteht sich dabei nicht als Rezeptbuch oder Anleitung, sondern zeigt lediglich typische oder mögliche Aktivitäten, die in einem Workplace Change Prozess durchgeführt werden können. Wie in Kapitel 3.4.1 bereits erläutert, muss ein Workplace Change Prozess an die Spezifika eines bestimmten Projektes angepasst werden. Der erste Schritt in einem Workplace Change Prozess ist daher immer das Workplace Change Assessment, welches nachfolgend im Kapitel 3.4.2.2 erläutert wird.





### 3.4.2.2 Phase 1 und 2: Das Workplace Change Assessment als Basis des Workplace Change Prozesses

Jedes Unternehmen, jede Abteilung und jedes Büroraumveränderungsprojekt sind unterschiedlich, daher muss auch der Workplace **Change Management Prozess** auf die individuelle Ausgangslage abgestimmt sein. Es ist somit wichtig für einen erfolgreichen Veränderungsprozess, dass in den ersten beiden Projektphasen ein so genanntes **Workplace Change Assessment** stattfindet. Dieses wird nachfolgend im Detail beschrieben.

Ziel des Workplace Change Assessments ist es Umfang, Tiefe und Ausmaß der benötigten **Change Management Aktivitäten** zu eruieren und die Veränderungsbereitschaft (Change Readiness) festzustellen. Es werden subjektiv wahrgenommene Hindernisse und Unsicherheiten identifiziert, denen im weiteren Change Prozess begegnet werden muss. Ebenso werden Motivatoren und Akzeptanzfaktoren identifiziert, welche als Hebel für die Gesundheit, Zufriedenheit und Akzeptanz genutzt werden können. Ergebnis dieser Analyse (Change Assessment) ist ein detaillierter Change- und Kommunikationsplan.

Die folgenden Aspekte haben einen Einfluss darauf, wie der individuelle Change Management Prozess gestaltet werden muss und sollten daher im Rahmen des Assessments erhoben werden:

#### 1. Betriebliche Ausgangslage

- **Profil des Unternehmens** (Branche des Unternehmens, strategische Ziele/Werte, Struktur/Aufbau)
- **Kulturelle Aspekte/Unternehmenskultur** (Kultur des Landes, Führungsstil und gelebte Hierarchien, Kommunikations- und Beteiligungskultur)

#### 2. Situative Einflüsse

- **Aus der Umwelt** (Treiber aus der betrieblichen Umwelt, rechtliche Vorgaben z.B. für die Einbindung bestimmter Nutzergruppen (Betriebsräte in Deutschland))
- **Aus dem Projekt** (Projektbudget/Budgetrestriktionen, Verfügbarkeit und Qualität der internen/externen Change- und Kommunikationsexperten, Vorlaufzeit bis zum Einzug, Umzugsablauf, Anzahl der betroffenen Einheiten/Mitarbeiter)
- **Aus dem Veränderungsumfang** (Veränderungsziele, Umfang der Veränderung vom bisherigen zum zukünftigen Büroraumkonzept, Veränderung der Standortqualität, Qualität und Funktionalität des neuen Büroraums, Änderung des IT-/Telefonie-Konzeptes, Einführung von Home Office/mobilen Arbeitsweisen)

#### 3. Merkmale der beteiligten Personen

- **Beteiligte Personen im Projektteam** (Projektorganigramm/Rollen/Verantwortlichkeiten, verfügbare Change Management Expertise und zeitl. Ressourcen (intern und extern), Einstellung zum neuen Büroraumkonzept, wahrgenommene Bedeutung des Change Managements im Gesamtprojektteam)
- **Merkmale der betroffenen Nutzer** (Tätigkeitsprofile/Jobfunktion, Altersstruktur, durchschnittliche Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen, Rolle/Aktivitäten/Einstellung des Projektponsors im Top Management sowie der betroffenen Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen)
- **Einstellung der betroffenen Nutzer** (Offenheit für Veränderungen im Allgemeinen, Einstellung zum bisherigen und zu den neuen Büroraum, Erfahrung mit modernen Bürokonzepten und mit bisherigen Veränderungsprozessen, wahrgenommene Stärken/Schwächen und mögliche Potenziale, die mit einem neuen Büroraumkonzept erreicht werden könnten)

## Workplace Change Assessment als Teil der Workplace Bedarfsanalyse

Um Synergien zu nutzen, kann das Workplace Change Assessment mit der Workplace Bedarfsanalyse verbunden werden, die zur Erhebung von Tätigkeiten und Abläufen als Basis zur Planung des passenden Büroraums durchgeführt wird (siehe Kapitel 3.2). Es können dann dieselben Analyse-Aktivitäten (z.B. Workshop, Interviews oder Befragungen) genutzt werden, wie auch in der Workplace-Analyse, lediglich erweitert um Change Management Themen/Fragen. Dadurch fällt kein zusätzlicher Aufwand für das Workplace Change Assessment an.

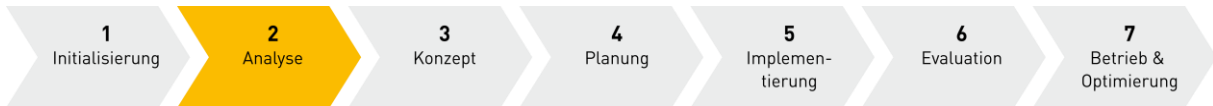
Je nach Grösse des Projekts kann eine Kombination der unter Kapitel 3.2 aufgeführten Mess- und Analyseinstrumente eingesetzt werden. Die Besonderheiten, welche in diesen Aktivitäten im Hinblick auf das Change Management beachtet werden sollten, sind nachfolgend aufgeführt. Zu beachten ist, dass die nachfolgend aufgeführten Aktivitäten eine Sammlung von möglichen Aktivitäten darstellen, die bei einem Projekt eingesetzt werden könnten, es ist keinesfalls so zu verstehen, dass alle Aktivitäten durchgeführt werden sollten.

● **Phase 1: Initialisierung**

| Phase 1<br>Initialisierung | Mögliche Change Aktivitäten  | Betreffende Einflussfaktoren  |
|----------------------------|--|-------------------------------|
|                            | <p><b>Projekt Kick-off-Workshop:</b><br/>Grundsätzlich entsprechend Kapitel 3.2, folgende Besonderheiten für das Change Management Assessment sind zu beachten:<br/>Mit den Teilnehmern wird auch das Thema der Veränderungsbereitschaft (aus Sicht des Projektteams) angesprochen und es wird eruiert, welche Kommunikationsaktivitäten/-kanäle regulär bestehen, die für die Change Kommunikation genutzt werden können (z.B. Mitarbeiterzeitschriften, Intranetseiten, Sharepoints, Mitarbeiterversammlungen, die regulär und unabhängig vom Veränderungsprojekt geplant sind.) Es werden die verfügbaren Ressourcen und vorhandene Expertise im Change Management eruiert und eine Entscheidung getroffen, ob externe Unterstützung für das Change Management benötigt wird. Es wird erfragt, ob parallel laufende Veränderungsprozesse stattfinden.</p>   | CM3, CM9, CM12                |
|                            | <p><b>Visions- und Ziele Workshop:</b><br/>Grundsätzlich entsprechend Kapitel 3.2, folgende Besonderheiten für das Change Management Assessment sind zu beachten:<br/>Neben den oben beschriebenen Inhalten ist es wichtig die Rolle zu klären, welche Auftraggeber, Projektponsor und Steuerungsgruppe im Veränderungsprozess einnehmen werden, um die Betroffenen zu unterstützen. Sie sind dafür zu sensibilisieren, dass ihr Vorbildverhalten, ihre Kommunikation und ihre Unterstützung (für die darunter liegende Führungsebene und auch die Mitarbeitenden) sehr wichtig für einen gesundheitsförderlichen Veränderungsprozess sind. Auch Auftraggeber, Projektponsor und Steuerungsgruppe können offene Fragen, Unsicherheiten und Sorgen im Hinblick auf die Veränderung haben. Diese sind in dem Workshop abzuholen und wenn möglich auszuräumen. Sind die Widerstände bereits auf dieser Ebene eher hoch, sollten unbedingt Einzelgespräche geführt werden.</p> | CM1, CM4, CM5, CM7, CM8, CM11 |

Wenn möglich ist auch in diesem Workshop schon eine Entscheidung abzuholen, wie hoch das Ausmass der Beteiligung für die Betroffenen sein soll. Es ist dafür zu sensibilisieren, dass Partizipationsmöglichkeiten eine hohe Bedeutung für die Gesundheitsförderlichkeit eines Veränderungsprozesses haben.

● **Phase 2: Analyse**



| Phase 2<br>Analyse | Mögliche Change Aktivitäten   | Betreffende Einflussfaktoren       |
|--------------------|---|------------------------------------|
|                    | <p><b>Stakeholder Analyse:</b><br/>Grundsätzlich entsprechend Kapitel 3.2, folgende Besonderheiten für das Change Management Assessment sind zu beachten:<br/>Man kann zusätzlich zu den oben beschriebenen Inhalten reflektieren, ob sich aus Einstellung und Einfluss der Stakeholdergruppen gezielte Aktivitäten oder Unterstützungsbedarfe im Veränderungsprozess ableiten lassen.</p>  | CM1, CM9                           |
|                    | <p><b>Schriftliche Befragung:</b><br/>Grundsätzlich entsprechend Kapitel 3.2, folgende Besonderheiten für das Change Management Assessment sind zu beachten: Ein besonderer Fokus liegt bei der schriftlichen Mitarbeitendenbefragung für das Change Assessment auf der Veränderungsbereitschaft, dem Unterstützungsbedarf, Bewertung der Einflussfaktoren aus Kapitel 2.2 im Status Quo, subjektiv empfundene Nutzenbilanz.</p>  | CM1, CM2, CM4, CM5, CM12           |
|                    | <p><b>Interviews:</b><br/>Grundsätzlich entsprechend Kapitel 3.2, folgende Besonderheiten für das Change Management Assessment sind zu beachten: Ein besonderer Fokus liegt bei den Interviews für das Change Assessment auf der Veränderungsbereitschaft je Stakeholdergruppe, dem Unterstützungsbedarf, subjektiv empfundene Vor- und Nachteile der Veränderung, Zufriedenheit mit der Kommunikation und dem Change Prozess bisher. Werden die Interviews mit Führungskräften geführt, können zusätzlich Ziele für die spezifische Einheit erhoben werden und das Rollenverständnis der Führungskraft im Veränderungsprozess.</p> | CM1, CM2, CM4, CM5, CM8, CM6, CM12 |
|                    | <p><b>Workshop:</b><br/>Grundsätzlich entsprechend Kapitel 3.2, folgende Besonderheiten für das Change Management Assessment sind zu beachten: Inhalte sind analog zu den vorstehend beschriebenen Interviews.</p>  | CM1, CM2, CM4, CM5, CM8, CM6, CM12 |

- Ergebnis aus Phase 1 und 2: Der Workplace Change Fahrplan

| Ergebnis aus Phase 1 und 2 | Mögliche Change Aktivitäten  | Betreffende Einflussfaktoren    |
|----------------------------|--|---------------------------------|
|                            | <b>Workplace Change Fahrplan:</b><br>Das Workplace Change Management Assessment sollte von einem Change Experten durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet werden. Auf Basis der daraus resultierenden Ergebnisse können dann von dem Change Management Experten die passenden Aktivitäten im Veränderungsprozess inkl. genauer Beschreibung und Verantwortlichkeiten zusammengestellt werden. Im Ergebnis steht ein Workplace Change Fahrplan, der auch den Kommunikationsfahrplan beinhaltet. | CM1, CM3, CM9, CM10, CM11, CM12 |

Der Workplace Change Fahrplan umfasst verschiedene Detaillierungsebenen (siehe Abbildung 54).

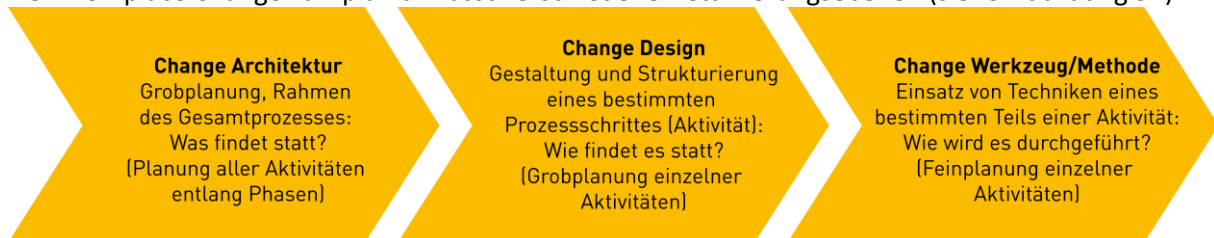



Abbildung 54: Detaillierungsebenen eines Workplace Change Fahrplans

Die oberste Ebene ist die so genannte Change Architektur (Königswieser & Hillebrand, 2009). In dieser wird festgelegt, welche Aktivitäten in welchen Phasen (inkl. Abhängigkeiten und zeitlichen Reihenfolgen) mit welchen Beteiligten stattfinden. Beispiele für die Change Architekturen finden sich in Kapitel 3.4.3. Im nächsten Detaillierungsgrad legt der Change Experte die Ziele, Inhalte, Dauer, Agenda, Teilnehmer, Verantwortlichen der einzelnen Aktivitäten aus der Change Architektur fest. Man spricht hierbei vom Change Design. Auf dieser Ebene wird z.B. entschieden, ob eine Erstinformation als Grossgruppenveranstaltung geplant wird, oder ob mehrere kleine Infoveranstaltungen durchgeführt werden, wer dort moderiert, präsentiert, wo die Veranstaltung stattfindet, wie lange Sie dauert usw. Ein Beispiel für das Change Design einer Aktivität im Workplace Change Fahrplan ist in Abbildung 55 ersichtlich. Die letzte Detailebene besteht darin, dass der Change Experte festlegt welche Change Werkzeuge/Methoden dieser je Agendapunkt einer jeden Aktivität er einsetzt. Beispielsweise würde er für einen bestimmten Workshop definieren, welche Moderationsmethoden (z.B. Brainstorming, World Café, Plenumsabfrage) zu welchem Zeitpunkt eingesetzt werden, welche Argumente und Inhalte besprochen werden, wie diese herüber gebracht werden sollen (Tonalität) und welche Fragen (in welcher Form) gestellt werden. Im Prinzip kann jede Äusserung, Ansage, Bemerkung oder Frage des Change Experten bzw. der Durchführenden Person als Intervention (positiv wie negativ) wirken (Königswieser & Hillebrand, 2009). Die Qualität eines Workplace Change Prozesses bemisst sich in hohem Masse danach, wie professionell der Workplace Change in allen Ebenen konzipiert, durchgeführt und evaluiert wird. Das Aufstellen eines guten Plans (Change Architektur) ist zwar die Basis aber lange noch nicht alles um einen erfolgreichen Prozess sicher zu stellen. Besonders wichtig ist auch, dass der Workplace Change Fahrplan (auf allen Detaillierungsebenen) als dynamisch verstanden, kontinuierlich reflektiert und bei Bedarf angepasst wird. Je nach Gruppendynamik kann es sogar vorkommen, dass die geplanten Change Werkzeuge/Methoden noch während eines Workshops angepasst werden müssen und das geplante Vorgehen spontan geändert wird. Es ist daher wichtig, dass der Change Experte nicht nur über gutes Know-how für das Assessment und das Aufstellen eines

Fahrplans verfügt, sondern auch starke methodische und kommunikative Kompetenzen sowie ein empathisches Gespür für Personen und Gruppen mitbringt.



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

## «Ausmisten» Ablage/Stauraum-Reduzierung

**Leitfaden und Events**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Verantwortlich</b>          | Miriam Mustermann  |
| <b>Unterstützung</b>           | Max Muster   |
| <b>Medium</b>                  | Schriftliches Dokument und anschliessendes Event   |
| <b>Teilnehmer &amp; Anzahl</b> | Alle betroffenen Mitarbeitenden, 100 Personen  |
| <b>Turnus/Dauer</b>            | Einmalig, Event dauert ca. 4 Stunden   |
| <b>Ziel</b>                    | Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Reduzierung der Ablage.<br>Aufzeigen, wie was entsorgt werden muss und welche Möglichkeiten zur Archivierung bestehen.  |
| <b>Inhalt</b>                  | <p>Information der Betroffenen über die Ablage Reduzierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie und wo wird was entsorgt: Papier, vertrauliche Unterlagen, Karton, alte Ordner, Glas, Elektronikschrott etc.</li> <li>• Beschreibung der Ablagemöglichkeiten im neuen Konzept inkl. Angaben von Grösse/Abbildungen/Wo zu finden: Persönlich, Teamablage, Projektablage etc.</li> <li>• Archivierung: Welche Möglichkeiten habe ich (internes oder externes Zentralarchiv)? Wie muss man vorgehen/Prozess? Wie lange sind die Reaktionszeiten (wenn etwas aus dem zentralen Archiv benötigt wird)? Welche Möglichkeiten zur digitalen Archivierung bestehen? Muss ich alles selber scannen oder gibt es einen Service dafür?</li> <li>• Welches sind die Regelungen für Aufbewahrungsfristen von Dokumenten resp. wo sind diese zu finden?</li> <li>• Wann findet das Ablage-Reduzierungs-Event statt?</li> <li>• Tipps und Tricks für papierloses Arbeiten, organisieren von Notizen/Aufgaben, Collaboration Tools etc.</li> </ul> <p>Ablage-Reduzierungs-Event: Gemeinsamer Startschuss für die Phase der Ablagereduzierung. Bereitstellung von Informationen über die Ablagereduzierung und offizielle Aufforderung durch die Führung, um die Betroffenen zu mobilisieren. Event mit informellem Charakter.</p> |

Wankdorffallee 5, CH-3014 Bern  
Tel. +41 31 350 04 04  
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne  
Tél. +41 21 345 15 15  
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch  
www.promotionsante.ch  
www.promozionesalute.ch

Abbildung 55: Beispielhaftes Change Design für die Aktivität „Ausmisten - Ablage/Stauraum-Reduzierung“

Im Phasenmodell (Abbildung 53) werden das Workplace Change Assessment und die Workplace Change Aktivitäten aus Transparenzgründen grafisch getrennt. Es ist aber natürlich so, dass auch die Aktivitäten, welche während des Change Assessments durchgeführt werden, schon Change Aktivitäten sind und damit auch schon Einfluss auf Einstellung und Informationsgrad der Betroffenen nehmen. Sie dienen also nicht nur der Analyse sondern haben auch schon direkte Wirkung als Intervention.

Change Management Prozesse werden in der Praxis oft nur auf Ebene der Change Architektur verglichen, bewertet und unterschieden. Wesentlich sind aber vor allem auch die Unterschiede im Change Design oder den eingesetzten Change Werkzeuge/Methoden, die nach aussen oft nicht ersichtlich sind. Es soll daher dafür sensibilisiert werden, dass das Anwenden oder Kopieren von Change Management Fahrplänen insofern Gefahren birgt, als das im Detail gar nicht bekannt ist, wie die Prozesse auf Ebene Change Design oder Change Werkzeug/Methode durchgeführt wurde. Um

einen Überblick zu geben, welche Aktivitäten auf Ebene der Change Architektur häufig in Workplace Change Prozessen Einsatz finden, werden diese im folgenden Kapitel kurz dargestellt.

### 3.4.2.3 Phase 3 bis 7: Mögliche Aktivitäten des Workplace Change Managements

Change Aktivitäten gelten als Instrumente, die zu verschiedenen Aufgaben im Prozess eingesetzt werden können (Abbildung 53). Im Folgenden werden übliche Aktivitäten aufgelistet und grob beschrieben. Während eines Change Prozesses wird der Change Experte nach der Analyse (Change Assessment) eine Auswahl an passenden Aktivitäten (als Workplace Change Fahrplan) zusammenstellen und im weiteren Verlauf durchführen. Gegebenenfalls kann der Change Experte auf Entwicklungen im Projekt reagieren und Aktivitäten sowie Werkzeuge und Methoden anpassen. Es ist daraufhinzuweisen, dass die richtige Auswahl von Aktivitäten individuell entschieden werden muss, die folgende Aufzählung ist keinesfalls als Rezeptbuch zu verstehen. Ebenso ist es keine Empfehlung alle der unten aufgeführten Aktivitäten durchzuführen, sondern aus diesen möglichen Aktivitäten eine Auswahl zu treffen, die dem spezifischen Bedarf gerecht wird.

● **Phase 3: Konzept**

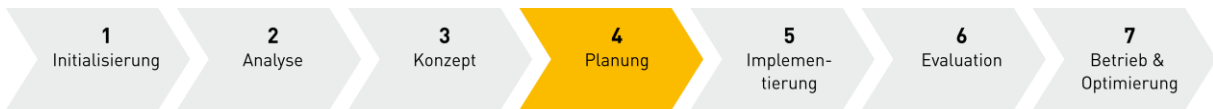
| Phase 3<br>Konzept | Mögliche Change Aktivitäten  | Betreffende Einflussfaktoren  |
|--------------------|--|-------------------------------|
|                    | <p><b>Erst-Informationsveranstaltung Führungskräfte:</b><br/>Die Führungskräfte werden über den Stand des Projekts informiert und haben die Möglichkeit Fragen zu stellen. Die Inhalte sind die gleichen wie bei der Erst-Informationsveranstaltung für die Mitarbeitenden. Zusätzlich wird jedoch auch über die Rolle der Führungskräfte und Nutzervertretenden informiert. In manchen Projekten bietet es sich an Führungskräfte Infoveranstaltungen nach Ebenen zu trennen, weil z.B. das Senior Management vorab informiert werden soll und weniger detaillierte Informationen erhält als die Führungsebenen darunter. Wichtig ist, dass in dieser Kommunikation der Auftraggeber und Projektponsor selbst aktiv kommunizieren.</p>  | CM2, CM3, CM4, CM7, CM8, CM11 |
|                    | <p><b>Nominierung Nutzervertretende:</b><br/>Wenn das Change Assessment die Erforderlichkeit von Nutzervertretenden zu Tage bringt, werden diese nun ausgewählt und nominiert. In der Regel erfolgt dies durch die Führungskräfte, davon kann aber im Einzelfall auch abgewichen werden. Es ist hilfreich, wenn die Nutzervertretenden freiwillig diese Rolle übernehmen. Je nach Ergebnissen des Change Assessments können die Rolle und Funktion der Nutzervertretenden variieren. Entsprechend kann auch das erforderliche Kompetenzprofil der Nutzervertretenden (Hierarchieebene, Pflichten und Handlungsspielräume, Einflussmöglichkeiten) variieren. Sowohl Rolle als auch Kompetenzprofil sind vom Change Experten auf Basis des Workplace Change Assessments festzulegen.</p> | CM1, CM4, CM10                |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p><b>Kick-Off Nutzervertretende:</b><br/> Im Kick-off werden die Nutzervertretenden über Ihre Rolle und ihr Kompetenzprofil informiert. Sie erhalten detaillierte Informationen über das Projekt und entsprechend aufbereitet Kommunikationsunterlagen, die sie zur Information ihrer Teams einsetzen können. Sind die Nutzervertretende keine Führungskraft sind die Führungskräfte dringend zum Kick-off einzuladen, damit Klarheit über die Rollenteilung zwischen Nutzervertretenden und Führungskräften besteht. Change Management ist Führungsaufgabe und kann in keinem Fall an Nutzervertretende wegdelegiert werden.</p>  | CM3, CM4,<br>CM8, CM9,<br>CM11              |
|  | <p><b>Erst-Informationsveranstaltung Mitarbeitende:</b><br/> Ziel dieser Veranstaltung ist es, den Mitarbeitenden einen Überblick über das Projekt zu verschaffen, über dessen Kontext und die Treiber und Gründe, warum es nötig ist. Projektvision und Ziele werden hier auch kommuniziert. Der Workplace Change Fahrplan wird vorgestellt, um Transparenz darüber herzustellen wann die Betroffenen wie informiert und eingebunden werden. Dabei sollen klare Botschaften gegeben werden und auch mögliche Herausforderungen transparent kommuniziert werden. Mögliche Inhalte können sein: Projektvision&amp;-ziele, Workplace Change Fahrplan, Vorteile und Herausforderungen für die Betroffenen, Projektorganisation und Ansprechpartner, Information über Nutzervertretende (so vorhanden). Diese Informationsveranstaltung kann in Grossgruppen oder auch in kleinen Workshops stattfinden. Der Auftraggeber und Projektsponsor sollten hier persönliche eingebunden sein und aktiv kommunizieren.</p> | CM3, CM7,<br>CM4, CM2,<br>CM10              |
|  | <p><b>Einrichten der Projekt-/Ausstellungsfläche:</b><br/> Direkt im Anschluss an die Erstinformation bietet es sich an Projekt-/Ausstellungsflächen zu eröffnen. Dies ist ein physischer Ort, an dem Informationen über das Projekt gesammelt ausgestellt und kontinuierlich aktualisiert werden (Layouts, Poster, Bilder, Zeitpläne, häufig Fragen etc.). Geeignet ist ein Ort, an dem die betroffenen „eh“ vorbei kommen (z.B. Eingangsbereich, Kantine, Kaffeeküche o.ä. Zu einem späteren Zeitpunkt können hier auch beispielhafte Möbel, IT/Telefonie, Schliessfächer oder ähnliches ausgestellt werden, sodass sich die Mitarbeitenden darüber ein Bild machen können (siehe Phase Planung: „Mock-ups“). An diesem Ort können auch Post-it-Wände oder Punktabfragen (siehe Pulsumfrage) aufgestellt werden, um den Betroffenen Möglichkeiten zu bieten Feedback zu geben. Auch Abstimmungen (siehe Phase Planung Abstimmungen) können auf dieser Fläche durchgeführt werden.</p>                         | CM2, CM3,<br>CM4, CM6,<br>CM8, CM9,<br>CM12 |
|  | <p><b>Training Nutzervertretende:</b><br/> Die Nutzervertretenden werden auf ihre Rolle und Aufgaben im Change Prozess vorbereitet. Dazu gehört u.a. die Vermittlung von Wissen über das neue Konzept und wichtige Meilensteine im Projekt sowie die Vorbereitung auf den Umgang mit möglichen Schwierigkeiten. Haben die Nutzervertretende wenig Vorerfahrung mit Veränderungsprozessen, kann ein Training zur Vorbereitung auf ihre Rolle (Kommunikation, aktives Zuhören, Umgang mit Widerständen, Selbstmanagement, Umgang mit sozialen Konflikten</p>  | CM3, CM4,<br>CM7, CM8,<br>CM9               |



|  |   |                                       |
|--|---|---------------------------------------|
|  | <p>und Rollenkonflikten) erforderlich sein. Es kann auch ein Nutzervertretenden-Sparrings-Partner definiert werden, die sich im Veränderungsprozess gegenseitig unterstützen.</p>   |                                       |
|  | <p><b>Good Practice Visit:</b><br/> Dies umfasst den Besuch von Firmen, welche ein ähnliches Büroraumkonzept besitzen, wie dasjenige, das eingeführt werden soll. Durch die Vor-Ort-Besichtigung kann man sich einen besseren Eindruck über das Konzept verschaffen und sich direkt mit betroffenen Personen austauschen. Dieser Besuch kann sowohl mit Auftraggeber, Projektponsor, Steuerungsgruppe zu einem sehr frühen Zeitpunkt durchgeführt werden. Dadurch kann die Bereitschaft erhöht werden, neue Wege in der Büroraumplanung zu gehen. Good Practice Visits können aber auch mit Nutzervertretenden durchgeführt werden, um diesen einen erlebbaren Eindruck zu vermitteln. Oftmals ist ein solcher Besuch sehr viel effektiver als Kommunikation von Bildern und Layouts, weil die neuen Räumlichkeiten dadurch erlebbar werden. Ist im eigenen Unternehmen bereits ein Pilotprojekt umgesetzt, kann man auch durch dieses führen. Hier würde es sich sogar anbieten die Good Practice Visits mit allen betroffenen Mitarbeitenden (ggf. in mehreren Terminen) durchzuführen.</p> | <p>CM3, CM4, CM8, CM9, CM10, CM12</p> |
|  | <p><b>Konzept-Workshops:</b><br/> Konzept-Workshops sind eigentlich Teil der Büroraumkonzeption und sind daher eher dem architektonischen Planungsprozess zuzuordnen, als dem Change Prozess. Da diese Workshops den Teilnehmern jedoch Kontrolle und Beteiligung ermöglichen, sind sie für einen gesundheitsförderlichen Veränderungsprozess von grosser Bedeutung. Ziel der Konzept Workshops ist es mit einer Gruppe von Mitarbeitenden (je nach individueller Ausgangslage Führungskräfte oder Nutzervertretende) massgebliche Faktoren für den neuen Büroraum zu erarbeiten. Man bleibt dabei noch auf eher unkonkreter, konzeptioneller Ebene von benötigten Funktionalitäten, angestrebter Symbolik/Botschaft der Räume, Kommunikationsbeziehungen oder wünschenswerten Zonen. Es kann sich dabei um einen einzelnen Workshop handeln oder um eine Reihe von Workshops. Die zu Beginn des Projektes definierten Projektvision und –ziele (siehe Phase 1) bilden dabei immer den Rahmen.</p>  | <p>CM4, CM5, CM6, CM12</p>            |
|  | <p><b>Workshop Junge Wilde:</b><br/> Eine besondere Form des Konzept-Workshops sind Workshops mit „jungen Wilden“. Dazu werden Mitarbeitende eingeladen, die noch nicht lange im Unternehmen sind. Man erhofft sich dadurch innovative Ideen zu generieren, die noch nicht von langen Vorerfahrungen im bestehenden Büroraum geprägt sind, sondern vorurteilsfrei. Da diese jungen Wilden zwar frische Ideen einbringen können, aber per Definition eben nicht das Unternehmen kennen, sind solche Workshops immer noch zusätzlich zu Konzept Workshops mit etablierten Mitarbeitern einzusetzen.</p>   | <p>CM4, CM6, CM12</p>                 |

• Phase 4: Planung



| Phase 4<br>Planung | Mögliche Change Aktivitäten  | Betreffende Einflussfaktoren        |
|--------------------|--|-------------------------------------|
|                    | <p><b>Nutzervertretende Hausaufgaben:</b><br/>Die Nutzervertretenden erhalten regelmässig eine Aufgabe vom Projektteam, welche sie in ihrem Team besprechen und lösen sollen. So werden die Mitarbeitenden involviert und das Projekt wird greifbarer und besser verständlich für sie. Mögliche Hausaufgaben können z.B. sein: Sammlung von Informationen/Feedback, Besprechung von Ideen, Auswahl einer vorgestellten Variante im Team.</p>   | CM1, CM2, CM4, CM5, CM6, CM10, CM11 |
|                    | <p><b>Regelmässige Meetings mit Nutzervertretenden:</b><br/>Das Projektteam trifft sich regelmässig mit den Nutzervertretenden, um diese in das Projekt einzubinden. Die Inhalte variieren von Meeting zu Meeting und je nach Phase im Projekt, mögliche Themen sind z.B. Ablage/Stauraum und Personalisierung, Spielregeln oder Umzug. In diesen Meetings werden auch die Hausaufgaben an die Nutzervertretenden verteilt und Rückmeldungen aus den Teams besprochen. Ebenso sind die Nutzervertretenden über die Änderungen zu informieren, die aufgrund ihres Feedbacks vorgenommen wurden bzw. über Gründe, warum diese nicht vorgenommen wurden. Der Abstand zwischen den Meetings sollte nicht zu hoch sein, damit die Nutzervertretenden kontinuierlich Feedback geben können und auch an ihre Rolle erinnert werden.</p>   | CM3, CM4, CM5, CM10, CM11           |
|                    | <p><b>Regelmässige Teaminformations-Meetings durch Nutzervertretende und/oder Führungskräfte oder das Projektteam:</b><br/>Regelmässige. Persönliche Kommunikation an die Betroffenen Mitarbeitenden ist sehr wichtig. In grossen Projekten kann dies nicht durch das Projektteam geleistet werden, daher macht es Sinn, dass dies durch Führungskräfte oder Nutzervertretende (wenn es diese gibt) durchgeführt wird.</p> <p><b>Teaminformation durch Nutzervertretende/Führungskräfte:</b><br/>Nachdem die Nutzervertretenden sich mit dem Projektteam getroffen haben, treffen sich die Nutzervertretende in ihren Teams, um die erhaltenen Information weiter zu geben. Ausserdem wird die „Hausaufgabe“ mit den Mitarbeitenden diskutiert und Feedback zu verschiedenen Themen gesammelt. Vorteil von dieser Art der Information ist, dass die Nutzervertretenden ihre Teams und deren Ausgangssituation sehr gut kennen und die Informationen entsprechend teamspezifisch anpassen können. Es können auch Beispiele diskutiert werden, die den Arbeitsalltag des Teams betreffen (z.B. Was bedeutet die Reduzierung der Ablage/des Stauraums spezifisch für unser Team und welche Art von Unterlagen wollen wir wegwerfen? Welche unserer Aufgaben können wir im neuen Büroraum künftig wo durchführen?). Dadurch wird die</p> | CM1, CM3, CM4, CM8, CM9, CM10, CM11 |

|  |   |                                     |
|--|---|-------------------------------------|
|  | <p>Kommunikation sehr viel spezifischer und hilfreicher für das Team, als wenn es das Projektteam erklären würde, da diese über nicht so viele Hintergrundinformationen je Team verfügen. Wenn die Nutzervertretenden selbst keine Führungskräfte sind, sollten die Führungskräfte unbedingt an diesen Info-Meetings teilnehmen, damit sie ihrer Verantwortung im Change Prozess gerecht werden und ihre Mitarbeitenden unterstützen können (dies ist nicht an die Nutzervertretende weg zu delegieren).</p> <p><b>Teaminformation durch Projektteam:</b><br/>Auch wenn es Nutzervertretende gibt, ist es wichtig, dass auch das Projektteam von Zeit zu Zeit die Teams informiert, da dieses über das Expertenwissen verfügt und auch spezielle Fragen klären kann. In grossen Projekten kann dies auch über Grossveranstaltungen organisiert werden.</p>  |                                     |
|  | <p><b>Regelmässige Meetings mit Führungskräften:</b><br/>Das Projektteam trifft sich regelmässig mit den Führungskräften, um diese über aktuelle Entwicklungen im Projekt zu informieren. Die Inhalte variieren je nach Phase im Projekt. Sie sollten auch für Ihre Rolle als Vorbild und die Bedeutung ihrer Unterstützung für die Mitarbeitenden sensibilisiert werden. Da auch die Führungskräfte selbst Unsicherheiten und Sorgen im Hinblick auf die Veränderung haben, sollten diese auch Platz in den Meetings finden. Das Projektteam sollte bei fachlichen Themen unterstützen oder die nächst höhere Führungsebene darüber informieren, dass ihre Unterstützung gefragt ist.</p>  | CM1, CM3, CM4, CM8, CM9, CM10, CM11 |
|  | <p><b>Mock-Ups/Showroom:</b><br/>Zur Demonstration zukünftiger/möglicher Möbel oder IT, werden unterschiedliche Muster aufgestellt, z.B. von einem Locker, Bürotisch, Bürostuhl, oder einem Think Tanks. Vertreter des Projektteams sind anwesend und beantworten Fragen der Mitarbeitenden. Diese können auch auf der Projekt- und Ausstellungsfläche (siehe Phase Konzept) platziert werden, so es diese gibt.</p>  | CM3, CM4, CM12                      |
|  | <p><b>Abstimmungen:</b><br/>Bei bestimmten Planungsentscheidungen können Mitarbeitende via einer Abstimmung (z.B. über Punktabfrage, Wahlzetteln, Online-Umfrage, über die Nutzervertretenden Hausaufgaben) ihr Feedback zu vorab ausgewählten, strategiekonformen Varianten abgeben. Sie können z.B. im Bereich der IT (Tastatur, Art des Computers o.ä.) oder des Designs (Farben, Pflanzen, Möbel, Bilder), auswählen und dadurch das Gefühl der Kontrolle erhöhen. Es hat sich in der Praxis bewährt z.B. in einem standardisierten Konzept bestimmte Flächen zu definieren, wo die einziehende Nutzergruppe entscheiden kann, welche Möbel (aus vorgegebenen Alternativen) mit welcher Funktion (Kommunikation, Konzentration etc.) gewünscht werden. Wichtig ist dabei, dass vorher mit den Nutzervertretenden oder einer Auswahl von Mitarbeitern besprochen wird, ob es sich aus deren Sicht um relevante Aspekte handelt, die zur Abstimmung gestellt werden. Wird das gesamte Büroraumkonzept hierarchisch aufoktroiert und die</p> | CM2, CM4, CM5, CM12                 |

|  |  |                                 |
|--|--|---------------------------------|
|  | <p>Mitarbeitenden können dann noch über die Farbe des Sofas abstimmen, kann dies als Alibi-Partizipation wahrgenommen werden und wäre kontraproduktiv für die Gesundheit der Mitarbeitenden.</p>   |                                 |
|  | <p><b>Planungs-Workshops:</b><br/> Die Planungs-Workshops folgen direkt auf die Konzept- Workshops und sind damit auch eher dem architektonischen Planungsprozess zuzuordnen, als dem Change Prozess. Sie ähneln vom Aufbau und Inhalt den Konzept-Workshops, nur dass mit den Teilnehmern auf konkreter Planungs- oder Feinplanungseben gearbeitet wird. Fragen wie die Zuordnung von Teams zu bestimmten Flächen, die Auswahl von bestimmten Möbeln, Teamindividuelle Anpassungen, Menge der Ablage/des Stauraums und Design stehen hier im Vordergrund. Auch in diesen Workshops ist der gesundheitsförderliche Aspekt, dass den Teilnehmern die Möglichkeit geboten wird bei bestimmten Aspekten mit zu entscheiden. Damit nicht nur die Teilnehmer davon profitieren sollte an alle betroffenen sehr klar kommuniziert werden, welche Aspekte des neuen Büroraums von den Mitarbeitenden entschieden/mitgestaltet wurden.</p> | <p>CM4, CM5,<br/> CM6, CM12</p> |

• **Phase 5: Implementierung**



| Phase 5 | Mögliche Change Aktivitäten   | Betreffende Einflussfaktoren |
|---------|---|------------------------------|
|         | <b>Nutzervertretende Hausaufgaben:</b><br><i>siehe oben unter Phase „Planung“</i>   |                              |
|         | <b>Regelmässige Meetings mit Nutzervertretenden:</b><br><i>siehe oben unter Phase „Planung“</i>   |                              |
|         | <b>Regelmässige Meetings mit Führungskräften:</b><br><i>siehe oben unter Phase „Planung“</i>  |                              |
|         | <b>Regelmässige Teaminformations-Meetings durch Nutzervertretenden und/oder Führungskräfte oder das Projektteam:</b><br><i>siehe oben unter Phase „Planung“</i>   |                              |
|         | <b>Wettbewerbe/Quiz/Gewinnspiele:</b><br>Wenn dies der Kultur der betroffenen Organisationseinheit und dem Niveau der Veränderungsbereitschaft entspricht, können zu einem späten Zeitpunkt im Veränderungsprozess auch Informationen auf spielerische Art vermittelt werden. So kann man z.B. Quiz in testen, wie gut man sich schon mit dem neuen Büroraumkonzept auskennt und unter allen richtigen Antworten wird ein gewinn verlost. Auch Wettbewerbe (wie z.B. wer findet das älteste Dokument beim Ausmisten oder welches Team reduziert den eigenen Stauraum am meisten) sind denkbar. Dies ist jedoch nur zu empfehlen, wenn die Stimmung gut und Vorfreude auf den Einzug grundsätzlich da ist. Auch nach dem Einzug kann man mit solchen Wettbewerben oder Gewinnspielen arbeiten. | CM2, CM3                     |
|         | <b>Spielregel Workshop:</b><br>Die Spielregeln sollten zusammen mit den zukünftigen Nutzern der neuen Büroraumumgebung entwickelt werden. Sie sollen erwünschte/unerwünschte Verhaltensweisen in der neuen Büroraumumgebung schriftlich festzuhalten. Mögliche zu diskutierende Themen können z.B. sein: (laute) Gespräche am Arbeitsplatz, Vertraulichkeit, Essen am Arbeitsplatz, Nutzung der Flächenarten, Umgang mit Störungen/Ansprechbarkeit. Dieser Workshop kann sowohl mit Führungskräften, Nutzervertretende oder anderen Mitarbeitern durchgeführt werden. Dies ist auf Basis des Workplace Change Assessments im Einzelfall zu entscheiden.   | CM3, CM4, CM9, CM4, CM10     |
|         | <b>(Baustellen) Besichtigung der neuen Flächen:</b><br>Die Teilnehmer (je nach Workplace Change Assessment Führungskräfte, Nutzervertretende und/oder alle betroffenen Mitarbeitenden) erhalten einen erlebbaren Eindruck, wie das neue Bürokonzept aussehen wird. Die in der Regel geführten   | CM2, CM3, CM4                |

|  |   |                  |
|--|---|------------------|
|  | <p>Besichtigungen können zu verschiedenen Zeitpunkten im Projekt stattfinden, z.B. sehr früh in Form einer Baustellenbesichtigung oder erst am Abend von dem Bezug der Flächen. Dieser Besuch kann mehr als Bilder oder Mock-Ups erlebbar machen, wie der neue Büroraum aussehen wird. Er ist daher ein wertvolles Element zum Abbau von Sorgen und Unsicherheiten.</p>   |                  |
|  | <p><b>Führungskräfte-Training I:</b><br/> Ziel dieses Trainings ist es, die Führungskräfte auf das führen durch den Veränderungsprozess und die Arbeit im neuen Bürokonzept vorzubereiten. Im Unterschied zum Mitarbeiter-Training werden zusätzlich Themen besprochen, welche speziell für Führungskräfte wichtig sind, z.B. Welche Rolle nehme ich im Veränderungsprozess ein? Wie unterstütze ich meine Mitarbeitenden? Wie kann ich als Vorbild agieren? Wie führe ich im neuen Bürokonzept? Wo können dabei Schwierigkeiten entstehen? Wie finde ich meine Mitarbeitenden? Wie gehe ich mit dem Thema Vertraulichkeit um? Wie führe ich verteilten Teams?<br/> Die konkreten Inhalte werden dem Bedarf entsprechend auf Basis des Workplace Change Assessments definiert.<br/> Da das Thema Kompetenzen von Führungskräften eine wichtige Rolle spielt, wird die Entwicklung von Kompetenzen detailliert in Kapitel 3.5 behandelt.</p>   | <p>CM9, CM11</p> |
|  | <p><b>Mitarbeitenden-Training I:</b><br/> Im Workplace Change Prozess sind verschiedene Formen von Trainings denkbar. Die Inhalte variieren von Themen wie „Umgang mit der neuen IT/Telefonie“, „Ergonomie im neuen Büroraum“ und „Arbeiten in flexiblen Arbeitsplatzkonzepten“ bis hin zu „Mobile working – Arbeiten in verteilten Teams“ oder „weniger papierlastiges Arbeiten/Dokumentenmanagement“. Der konkrete Bedarf nach Trainings sollte im Rahmen des Workplace Change Assessments erhoben werden. Ziel ist es, dass die betroffenen mit allen Kompetenzen ausgestattet sind, um gesund durch den Change Prozess zu gehen und gesund im neuen Büroraum zu arbeiten. Je nach Inhalt macht es Sinn die Trainings im Team durchzuführen oder auch übergreifend anzubieten. In Einzelfällen ist auch der Einsatz von e-Learning-Programmen denkbar.<br/> Da das Thema Kompetenzen von Mitarbeitenden eine wichtige Rolle spielt, wird die Entwicklung von Kompetenzen detailliert in Kapitel 3.5 behandelt.</p> | <p>CM3, CM9</p>  |
|  | <p><b>Ablagereduzierungs-Anleitung/-Event(s):</b><br/> Die Mitarbeitenden werden dabei unterstützt, ihre Ablage zu reduzieren. Mögliche Themen sind: papierloses Arbeiten (bzw. weniger papierlastiges Arbeiten), Ablagesystem im neuen Konzept, good practice Beispiele, Möglichkeiten zur Archivierung. Dies kann in Form einer Kommunikation erfolgen oder dadurch ein Event, welches als formeller Startpunkt des Ausmistens dient. Vorteil eines Events ist, dass eine offizielle Aufforderung durch die Führung zum „ausmisten“, die Bedeutung betont und die Betroffenen dadurch stärker mobilisiert als eine bloße schriftliche Kommunikation. Idealerweise</p>   | <p>CM9, CM11</p> |

|  |   |                            |
|--|---|----------------------------|
|  | <p>hat der Event auch einen informellen Teil, der zum Austausch (soziale Unterstützung) bei Snacks und Getränken anregt. Bei Projekten mit längerem Vorlauf ist es zu empfehlen das Ablageevent zu wiederholen. Das erste Event kann recht früh im Prozess stattfinden, damit die Mitarbeitenden beginnen sich mit dem Thema zu beschäftigen, das zweite Event ist kurz vor dem Umzug sinnvoll terminiert.</p>  |                            |
|  | <p><b>Experten-Roundtables/Vorträge:</b><br/>Die Experten-Roundtables/Vorträge sind eine abgeschwächte Form der Trainings, bei denen die Mitarbeitenden lediglich die Möglichkeit haben sich von den jeweiligen Fachexperten zu bestimmten Themen (wie z.B. IT/Telefonie, Ergonomie, Arbeiten im neuen Büroraum, Ablagereduzierung) informieren zu lassen. Die Form dieser Inforunden kann von einer eher informellen Roundtable-Fragerunde bis hin zum Vortrag variieren und hängt vom konkreten Bedarf der Betroffenen ab.</p>  | <p>CM3, CM9</p>            |
|  | <p><b>Informationsveranstaltung für Mitarbeitende und ggf. Abschiedsparty:</b><br/>Finden die „Regelmässigen Teaminformations-Meetings durch Nutzervertretende und/oder Führungskräfte oder das Projektteam“ (siehe Phase Konzept) nicht statt, muss spätestens in dieser Phase eine weitere, persönliche Kommunikation über das Projektteam erfolgen. Die Mitarbeitenden werden über den aktuelle Stand des Projekts informiert und wie die nächsten Schritte, insbesondere hinsichtlich des nahenden Umzugs, aussehen. Zudem sollten Antworten auf die am häufigsten gestellten Fragen gegeben werden. Ist die Aufgabe des alten Standorts für die Mitarbeitenden emotional, weil man sich mit diesem identifiziert, dann kann eine Abschiedsparty dies würdigen und den Mitarbeitendne die Möglichkeit geben von dem gewohnten „Abschied“ zu nehmen.</p> | <p>CM2, CM3, CM4, CM10</p> |
|  | <p><b>Umzugsinformation:</b><br/>Den Mitarbeitenden werden, z.B. in Form eines Workshops oder einer schriftlichen Umzugsanleitung, alle notwendigen Informationen für den Umzug vermittelt. Dazu gehört z.B. die Erläuterung des Ablaufs des Umzugs und welche Vorbereitungsarbeiten die Mitarbeitenden erledigen müssen.</p>   | <p>CM3, CM4, CM9</p>       |
|  | <p><b>Nutzerhandbuch:</b><br/>Im Nutzerhandbuch werden alle wichtigen Informationen zum Arbeiten im neuen Bürokonzept festgehalten. Es dient somit als Nachschlagewerk für die Mitarbeitenden. Möglich Inhalte sind: Beschreibung der Flächenarten, des IT/Telefonie-Konzepts, des Ablagekonzepts oder Festhalten der Spielregeln.</p>  | <p>CM3, CM9</p>            |
|  | <p><b>Probearbeiten/Gästekonzept:</b><br/>Den Mitarbeitenden wird die Möglichkeit geboten, sich die neuen Flächen anzuschauen und probeweise darin zu arbeiten. Dadurch können sie das neue Konzept bereits kennenlernen und sich damit vertraut machen. Dies kann entweder dadurch ermöglicht werden,</p>  | <p>CM3, CM9</p>            |



dass das Probearbeiten in bereits fertig gestellten Büroraumteilen bereits vor offiziellem Einzug ermöglicht wird. Wurden im Unternehmen bereits ähnliche Büroraumveränderungsprojekte umgesetzt, kann ein Gästekonzept erarbeitet werden, welches Mitarbeitenden, denen der Umzug noch bevorsteht, ermöglicht bei Kollegen, die bereits umgezogen sind als Gäste stundenweise zu arbeiten. Damit dabei keine Störungen der bereits umgezogenen Einheiten entstehen ist ein klares Gästekonzept zu erarbeiten und zu kommunizieren.

• **Phase 6: Evaluation**

| Phase 6 | Mögliche Change Aktivitäten  | Betreffende Einflussfaktoren |
|---------|--|------------------------------|
|         | <b>Nutzervertretende Hausaufgaben:</b><br><i>siehe oben unter Phase „Planung“</i>  |                              |
|         | <b>Regelmässige Meetings mit Nutzervertretenden:</b><br><i>siehe oben unter Phase „Planung“</i>  |                              |
|         | <b>Regelmässige Teaminformations-Meetings durch Nutzervertretende und/oder Führungskräfte oder das Projektteam:</b><br><i>siehe oben unter Phase „Planung“</i>   |                              |
|         | <b>Regelmässige Meetings mit Führungskräften:</b><br><i>siehe oben unter Phase „Planung“</i>   |                              |
|         | <b>Willkommensevent:</b><br>Ein Willkommensevent soll für einen guten und positiven Start im neuen Konzept sorgen. Der Event kann in Form eines Team Frühstücks/Mittagessen oder eines Apéros am Abend des ersten Arbeitstages stattfinden. Zusätzlich können kleine, nützliche Geschenke für den Start verteilt werden. In manchen Unternehmen bietet es sich an das Event auch für die Familien der Mitarbeitenden zu öffnen.  | CM2, CM6                     |
|         | <b>Floorwalker:</b><br>Floorwalker sind Personen, welche nach dem Einzug vor Ort als direkter Ansprechpartner bei Fragen und Anliegen zur Verfügung stehen. Sie gewährleisten, dass in den ersten Tagen nach dem Einzug noch bestehende Probleme schnell gelöst werden können, damit die Mitarbeitenden sich schnell und stressfrei wieder in ihren Arbeitsalltag eingewöhnen. Floorwalker können nach Themen unterschieden werden (z.B. IT, Telefonie, Drucker). Ergonomie-Floorwalker, welche in den ersten Tagen den Mitarbeitenden helfen die neuen Möbel ergonomisch korrekt einzustellen, können hilfreich sein. | CM2, CM4, CM9                |
|         | <b>Nachher-Umfrage/POE:</b><br>Grundsätzlich entsprechend Kapitel 3.2, folgende Besonderheiten für die Evaluation des Change Management sind zu beachten:<br>Die Nachher-Umfrage sollte erheben, inwiefern die in Kapitel 2.2 erläuterten Einflussfaktoren aus Sicht der Betroffenen rückblickend erfüllt waren. Weiterhin kann die Zufriedenheit mit dem Change Prozess und der Bedarf an weiteren Change Massnahmen in der Optimierungsphase erhoben werden. Wichtig ist, dass die Ergebnisse der POE transparent an alle Betroffenen kommuniziert wird und Handlungen daraus abgeleitet und ergriffen werden (siehe | CM2, CM4, CM10               |

|  |   |     |
|--|---|-----|
|  | Umsetzung von Feedback (Beschwerdemanagement) in der Phase Betrieb & Optimierung).  |     |
|  | <b>Lessons Learnt Workshop:</b><br>Der gesamte Prozess wird von den Projektteammitgliedern kritisch hinterfragt und reflektiert, um Verbesserungspotenziale für zukünftige Büroraumveränderungsprojekte zu erkennen und zu dokumentieren. Mögliche Inhalte können sein: was lief gut, was lief schlecht, was waren Hilfsmittel im Prozess, wo gab es Hürden, was waren Erfolgsfaktoren. Alle Projektteammitglieder sollten an diesem Workshop teilnehmen. | CM1 |

• **Phase 7: Betrieb & Optimierung**

| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">1<br/>Initialisierung</div> <div style="text-align: center;">2<br/>Analyse</div> <div style="text-align: center;">3<br/>Konzept</div> <div style="text-align: center;">4<br/>Planung</div> <div style="text-align: center;">5<br/>Implementierung</div> <div style="text-align: center;">6<br/>Evaluation</div> <div style="text-align: center; background-color: #FFD700; color: black;">7<br/>Betrieb &amp; Optimierung</div> </div> |   |                              |  |  |  |  |
|---|---|------------------------------|--|--|--|--|
| Phase 7   | Mögliche Change Aktivitäten   | Betreffende Einflussfaktoren |  |  |  |  |
|   | <p><b>Nutzervertretende/Führungskräfte regelmässige Kommunikation mit Projektteam:</b> Wurden Nutzervertretende im Workplace Change Prozess etabliert, sollte die Abstimmung mit diesen nach dem Umzug weitergeführt werden. Ziel ist es weiterhin Feedback/Verbesserungsvorschläge für den Büroraum einzuholen, den Bedarf für weitere Change Management Massnahmen zu eruieren. Weiterhin kann den Nutzervertretende zurückgemeldet werden, welches Feedback umgesetzt wurde und welche Dinge nicht umgesetzt werden können (mit Angabe von Gründen). Die Nutzervertretende können dies dann an ihre Teams weitergeben.</p> <p>Sind keine Nutzervertretende etabliert, können diese Meetings mit den verantwortlichen Führungskräften stattfinden.</p>  | CM1, CM2, CM4, CM5           |  |  |  |  |
|   | <p><b>Führungskräfte-Training II:</b><br/>Ziel ist die Auffrischung des Trainings (siehe Führungskräfte-Training I Phase Implementierung), so eines vor dem Einzug stattgefunden hat oder die Vermittlung der oben beschriebene Inhalte nach dem Einzug, wenn die Veränderung konkret erlebbar ist. Ein wichtiger Bestandteil ist die Klärung von Fragen, die oft erst nach dem Einzug entstehen.</p>   | CM9, CM11                    |  |  |  |  |
|   | <p><b>Mitarbeitenden-Training II:</b><br/>Ziel ist die Auffrischung des Trainings (siehe Mitarbeitenden-Training I Phase Implementierung), so eines vor dem Einzug stattgefunden hat oder die Vermittlung der oben beschriebene Inhalte nach dem Einzug, wenn die Veränderung konkret erlebbar ist. Ein wichtiger Bestandteil ist die Klärung von Fragen, die oft erst nach dem Einzug entstehen. Oftmals zeigt sich auch ein Bedarf die Spielregeln anzupassen. Diesem sollte hier Rechnung getragen werden.</p>   | CM9, CM11                    |  |  |  |  |
|   | <p><b>Umsetzung von Feedback (Beschwerdemanagement):</b><br/>Dieser Schritt ist wichtig, damit das Vertrauen der Betroffenen aufrechterhalten werden kann. Je nachdem, wie die Ergebnisse der POE ausfallen und je nachdem welches Feedback von den Betroffenen kommt, müssen entsprechende Handlungen vorgenommen werden. Es ist zu empfehlen, dass die Ergebnisse der POE und die daraus abgeleiteten Handlungsbedarfe klar kommuniziert und am besten mit Führungskräften, Nutzervertretende oder einer Auswahl an Mitarbeitenden diskutiert werden. Es sollte sehr transparent (und auf mehreren Kommunikationskanälen) dargestellt werden, welche Änderungen durchgeführt werden/wurden und welche nicht (mit Angabe von Gründen). Dadurch fühlen sich die betroffenen mit ihrem Feedback ernst genommen und haben das Gefühl, dass sie Einfluss nehmen können. Die Feedbackwand (siehe Aktivitäten über alle Phasen) kann</p> | CM2, CM4, CM10               |  |  |  |  |

als Plattform genutzt werden um Feedback zu sammeln, zu ordnen, den Bearbeitungsstand darzustellen und Gründe für die Nicht-Umsetzung zu erörtern. In sehr grossen Projekten kann das Management der Beschwerden/Verbesserungen auch über ein elektronisches Ticketsystem erfolgen, welches rechtzeitig implementiert und getestet werden muss.

Nach erfolgreichem Einzug und einer angemessenen Optimierungsphase ist zwar das Büroraumveränderungsprojekt beendet, es gibt jedoch Veränderungen die länger brauchen werden. Insbesondere die nachhaltige Veränderung von Kultur, Arbeits- und Verhaltensweisen sind Aspekte, die langfristig verfolgt werden müssen. Einheiten wie das HR, Organisationsentwicklung oder Unternehmensentwicklung sind Unternehmensbereiche, die unterstützen können diese Veränderung voranzutreiben. Wie bereits mehrmals betont kommt jedoch auch hierbei den Führungskräften eine tragende Rolle zu.

• **Aktivitäten über alle Phasen**

| Alle Phasen                  | Mögliche Change Aktivitäten  | Betreffende Einflussfaktoren |
|------------------------------|--|------------------------------|
| Aktivitäten über alle Phasen | <b>Puls Umfragen:</b><br>Mittels Puls Umfragen wird in regelmässigen Abständen die Stimmung, Einstellung gegenüber der Veränderung und Befindlichkeit der Teilnehmenden erhoben. Dadurch kann frühzeitig erkannt werden, ob und wo Handlungsbedarf zur Anpassung des Workplace Change Fahrplans besteht. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, kann die Puls Umfrage auf verschiedene Arten durchgeführt werden (z.B. als Kurz Online Umfrage, in Mitarbeiterveranstaltungen/ Workshops, über ein physisches „Thermometer“ via Punktabfrage oder stellvertretend über die Befragung von Nutzervertretende).  | CM2 – CM11                   |
|                              | <b>Regelmässige Projektteam-Meetings:</b><br>Da die Vernetzung von Büroraumplanung und Change Management zentral ist für ein gesundheitsförderlichen Veränderungsprozess (siehe Kapitel 3.4.1) sollten sich die entsprechenden Experten (bzw. Teilprojektleiter) regelmässig abstimmen. Auch eine enge Vernetzung mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist sinnvoll, den Fokus auf die Gesundheit sicherzustellen. Für die Change Management Kommunikation und Trainings ist es wichtig, dass der Change Experte mit allen Projektteammitgliedern in engem Austausch steht. Regelmässige Meetings im Gesamtprojektteam sind daher dringend anzuraten. | CM1, CM3,                    |
|                              | <b>Kommunikation:</b><br>Ziel ist es, den Mitarbeitenden regelmässig ehrliche und aktuelle Informationen zu vermitteln, z.B. über Fortschritte im Projekt oder getroffenen Entscheidungen. Je nach Phase im Projekt werden dabei andere Inhalte relevant.  | CM3, CM4, CM5, CM10          |

- **Flyer:** Ein Flyer dient der Übermittlung von Informationen auf Papier, so dass diese greifbarer werden. Einen Flyer kann man gut mitnehmen, jemandem zeigen und darüber reden. Er eignet sich daher insbesondere für graphische Informationen (z.B. Visualisierungen, Layouts) oder Informationen, die länger relevant bleiben (z.B. Spielregeln).
- **Newsletter:** Über diese E-Mail können die betroffenen Mitarbeitenden regelmässig über aktuelle Informationen zum Projekt informiert werden. Alternativ kann der Newsletter auch auf die Intranetseite verlinken.
- **Intranet:** Dient zur Übermittlung von Informationen online, welche jederzeit einsehbar sind für die Mitarbeitenden. Die Inhalte sollten regelmässig ergänzt und aktuelle gehalten werden.
- **Poster:** Gute Möglichkeit um visuelle Informationen zu übermitteln, welche erst ab einer bestimmten Grösse wirken (z.B. Bilder oder Layouts). Poster können auch so gestaltet werden, dass sie für ein bestimmtes Thema Aufmerksamkeit erregen. Sie eignen sich vor allem dort, wo die Mitarbeitende längere Zeit verbringen, z.B. in der Kaffeeküche, im Aufzug oder in der Mensa.
- **Briefkasten:** In diesen können die Mitarbeitenden anonym Feedback, Sorgen oder Anfragen einwerfen. Sie werden von dem Projektteam gesammelt, beantwortet und zentral zurückgemeldet (z.B. über FAQ, Newsletter, Intranet). Alternativ kann auch eine zentrale E-Mailadresse installiert werden, welche den Nachteil hat, dass sie nicht anonym ist.
- **Feedbackwand:** Diese ist eine physische Wand (z.B. Whiteboard, Magnet, Pinnwand), möglichst zentral platziert, so dass viele Mitarbeitende vorbeikommen. Sie dient dazu Feedback und Bedürfnisse der Mitarbeitenden aufzunehmen. Das Projektteam muss dann regelmässig das Feedback beantworten (Machbarkeit; Information, wenn umgesetzt; Grund, wenn nicht umgesetzt). Es hat sich bewährt von Zeit zu Zeit persönliche Infoveranstaltungen vor der Feedbackwand abzuhalten, damit das Feedback und die Antworten diskutiert werden können. Die Bedeutung der Feedbackwand akzentuiert sich nach dem Einzug. Ab dann sollte das Projektteam in kurzen Abständen Infoveranstaltungen vor der Feedbackwand abhalten, Fragen beantworten und Stellung zum Feedback beziehen.
- **FAQ (Frequently Asked Questions):** In dieser Liste, sammelt das Projektteam Fragen, die über die verschiedenen Kanäle häufig gestellt werden. Es ist zu definieren, wer die Sammlung der Fragen übernimmt (jeder, der Kontakt zu den Betroffenen hat, sollte diese dokumentieren). Anschliessend werden die jeweiligen Fachexperten gebeten, die Antworten zu formulieren. So wird sichergestellt, dass korrekte und einheitliche Antworten vom Projektteam gegeben werden. Die FAQ Liste ist regelmässig zu aktualisieren und an die Betroffenen zu kommunizieren (idealerweise über mehrere Kommunikationskanäle) und zentral abzulegen.

### 3.4.3 Beispielhafte Workplace Change Fahrpläne

Im Folgenden werden drei Praxisbeispiele von realen Workplace Change Prozessen vorgestellt. Es wird jeweils kurz die Ausgangslage beschrieben und die Aktivitäten, welche in den einzelnen Phasen durchgeführt wurden. Es ist dabei ersichtlich, dass je nach Ausgangslage ein individuell zugeschnittener Workplace Change konzipiert wurde, der in einigen Fällen kleinen, in anderen Fällen aber auch grossen Aufwand bedeutet. Durch ein vorgehendes Change Management Assessment wurde sichergestellt, dass weder mit „Kanonen auf Spatzen“ geschossen wurde noch der benötigte Change Aufwand unterschätzt und zu wenig begleitet wurde. Mit den dargestellten Change Management Fahrplänen wird aber nur die oberste Ebene der Planung dargestellt. Die Change Management Fahrpläne wurden jeweils vom Change Experten so ausgearbeitet, dass nicht nur die so genannte „Change Architektur“, sondern auch das „Change Design“ der einzelnen Aktivitäten und die darin eingesetzten „Techniken/Methoden/Instrumente“ konzipiert und zeitlich geplant werden. Aus Platzgründen werden die darunter liegenden Ebenen hier jedoch nicht dargestellt.



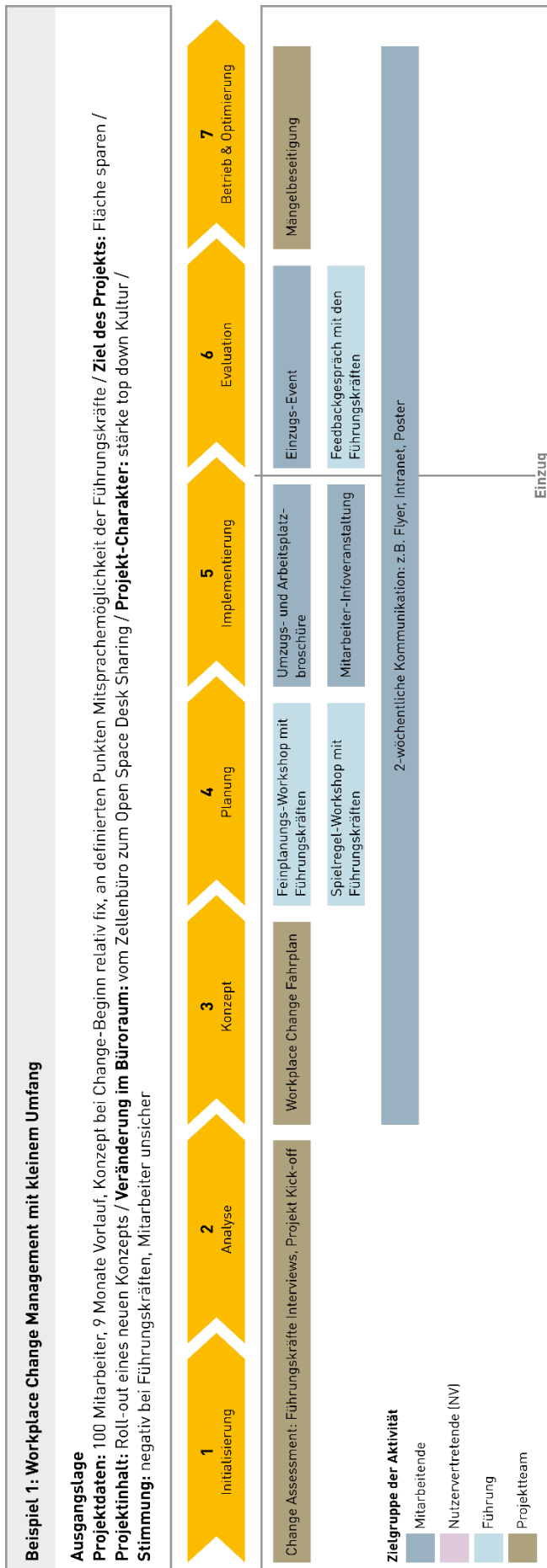


Abbildung 56: Beispielhafter Fahrplan zum Workplace Change mit kleinem Umfang

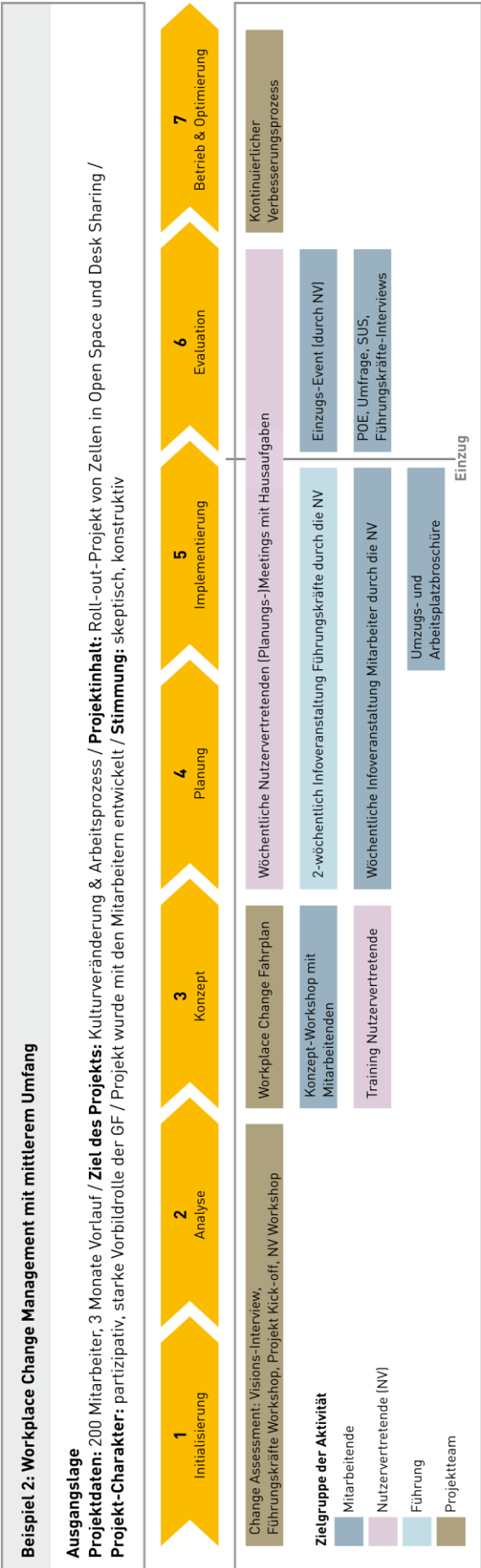


Abbildung 57: Beispielhafter Fahrplan zum Workplace Change mit mittlerem Umfang



### 3.4.4 Die zehn Do's & Don'ts im Workplace Change Management

An dieser Stelle werden die zehn hilfreichsten Punkte und die zu vermeidenden 10 Aspekte im Workplace Change Management kurz und knapp zusammengefasst:

| Do's  | Don'ts   |
|---|--|
| 1 Projektvision und klare Projektziele durch oberste betroffene Führungsebene definieren, welche aus Unternehmensstrategie/-zielen abgeleitet sind  | Bedeutung des Change Management unterschätzen oder mit „Projekt-Marketing“ gleichsetzen  |
| 2 Etablierung eines Projektponsors, der das Projekt aktiv und glaubhaft unterstützt   | Glauben, dass mit Change Management keine Widerstände auftreten → Widerstände gehören dazu, es ist entscheidend, professionell mit diesen umzugehen und sie ernst zu nehmen    |
| 3 Mitarbeitende möglichst früh informieren, mittels transparenter und ehrlicher Kommunikation → Kein Schönreden, sondern Vor- und Nachteile klar und möglichst greifbar darstellen                      | Standardisierten Change Fahrplan ausführen, der nicht auf Basis eines Assessments konzipiert wurde   |
| 4 Einbeziehen der Betroffenen auf allen Ebenen bei relevanten Themen → keine Alibi-Partizipation  | Falsche/unrealistische Erwartungen bei den Betroffenen wecken  |
| 5 Führungskräfte in die Verantwortung für den Veränderungsprozess bringen, sie dabei unterstützen und für die Bedeutung einer aktiven Vorbildrolle sensibilisieren                                      | Bestimmte Nutzergruppen bevorzugen, ungleiche Behandlung   |
| 6 Regelmässige Abstimmung zwischen Büroplanungsteam und Change Team institutionalisieren → Eine enge Verknüpfung zwischen Planungs- und Change Prozess birgt grosse Synergiepotenziale für beide Seiten | Den Betroffenen keine Zeit für die Veränderung geben → Vorlaufzeit bis zum Einzug und Zeit im Tagesgeschäft, um sich mit der Veränderung auseinander zu setzen sind wesentlich |
| 7 Den Workplace Change Fahrplan aufgrund von Betroffenen-Feedback und regelmässigen Puls-checks dynamisch anpassen  | Den Betroffenen nur Dinge nehmen, ihnen aber nichts zurück geben → Die Balance zwischen subjektiv wahrgenommenen positiven und negativen Veränderungen muss stimmen            |
| 8 Experten (interne und/oder externe) einsetzen für das Change Management → nicht jeder, der Change Aktivitäten anbietet, hat auch wirklich die Kompetenz diese durchzuführen                           | Verantwortung für den Change an Externe delegieren, statt an die Führungskräfte im Unternehmen   |
| 9 Direkte Führungskraft und Kollegen beim Aufsetzen des Workplace Change Fahrplans als Ressource berücksichtigen, da sie wichtige Ressourcen darstellen.  | Erst nach der Planungsphase mit dem Change Management beginnen   |
| 10 Feedback vor und auch nach dem Einzug ernst nehmen und Verbesserungen umsetzen   | Change Aktivitäten kurz nach dem Einzug beenden  |

### 3.4.5 Empfehlungen für Führungskräfte im Workplace Change Management

Führungskräften kommt in Change Management Prozessen eine bedeutsame Rolle zu: Sie müssen als „Botschafter“ agieren und die Ziele und Vorgehensweisen im Change Prozess vermitteln. Darüber hinaus fungieren sie als „Vorbilder“ bei der tatsächlichen Umsetzung des Neuen. Diese „Change-Kompetenz“ besteht aus zwei Komponenten, nämlich der Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit.<sup>218</sup> Die Wandlungsbereitschaft (oder auch Changebereitschaft) beinhaltet die Einstellungen sowie das Verhalten in Bezug auf die Veränderung, also einfach gesagt den „Antrieb“ oder die „Energie“, die eine Führungskraft bezogen auf das Veränderungsprojekt hat und vermitteln kann. Die Wandlungsfähigkeit bezieht sich dagegen auf das nötige Wissen und Können, um den Wandel zu gestalten, also die konkrete Umsetzung. Hieraus ergeben sich einige Handlungsempfehlungen für Führungskräfte im Workplace Change Management, die sich in drei Bereiche gruppieren lassen:

#### 1.: Eigene Changebereitschaft aufbringen und aufrechterhalten

- Infragestellen des Status Quo, kein Verharren in „Comfort Zones“: Führungskräfte, die vor einem Workplace Change stehen sollten sich fragen: Ist das alte Büro ein gutes Büro? Oder habe ich es mir einfach nur bequem eingerichtet? Passt das heutige Büro zu unserer Arbeitsweise und unterstützt es die strategischen Ziele des Unternehmens?
- Die Veränderung und das Führen dadurch als persönliche Herausforderung sehen: Auch wenn man persönlich Vorbehalte gegenüber der Veränderung hat, kann man es als Führungsaufgabe verstehen, andere durch die Veränderung zu leiten. Dies kann eine lohnenswerte persönliche Herausforderung sein, an der man wachsen kann.
- Die Veränderung als Chance für weitere Veränderungen sehen: Neue Büros können auch eine neue, bessere Arbeitsweise mit sich bringen oder die Veränderung kann auch zu einer besseren Gestaltung der Beziehung zu den Mitarbeitenden genutzt werden.
- Zielorientierung: Welche Ziele sind vom Unternehmen mit dem Workplace Change verknüpft worden? Welche Ziele verfolge ich als Führungskraft damit? Diese Punkte sollten Führungskräfte nicht aus den Augen verlieren und entsprechend handeln.
- Veränderungsdrang, Entschlossenheit und Durchhaltevermögen: Veränderung bedeutet immer auch Widerstand. Diesen zu überwinden, erfordert ein gewisses Mass an Standfestigkeit und Beharrlichkeit.

#### 2.: Changefähigkeiten entwickeln und einsetzen

- Timing und Portionierung von Wandlungsaufgaben: Um die Mitarbeitenden nicht zu überfordern ist es wichtig, das Veränderungsvorhaben zu portionieren. Dies kann z.B. bedeuten, dass man neue Arbeitsweisen nicht auf einen Schlag sondern zeitlich gestaffelt einführt – wenn möglich auch bereits vor dem Umzug, um dann darauf gut vorbereitet zu sein.
- Visionskraft & Überzeugungsfähigkeit: Während eines Workplace Change herrscht allgemein eine höhere Unsicherheit als im normalen Betrieb. Hier ist es eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte, die grundlegenden Ideen und Pläne für den Wandel immer im Blick zu halten und immer wieder zu vermitteln. Dabei geht es auch darum, Mitarbeitenden für zunächst vielleicht unpopuläre Ideen zu gewinnen.
- Einbezug & Partizipation: Empathie und Kommunikationsvermögen sind gefragt, wenn es darum geht, Anliegen (vor dem Umzug) und Feedback (nach dem Umzug) der Mitarbeitenden aufzunehmen und an das Projektteam weiterzugeben.
- Durchsetzungsvermögen & Entscheidungsfähigkeit: Für einen gelungenen Workplace Change ist es wichtig, Mitarbeitende partizipieren zu lassen und Dinge nicht nur top-down vorzugeben. Gleichzeitig sind Führungskräfte aber auch gefordert, zum richtigen Zeitpunkt Entscheidungen zu treffen und diese anschliessend durchzusetzen. Und oft genug müssen Entscheide der

---

<sup>218</sup> Krüger, 2006; Krummacker, 2006

höherliegenden Führungsebene durchgesetzt werden, auch wenn sie nicht den eigenen Ansichten entsprechen.

### **3.: Changebereitschaft bei den Mitarbeitenden schaffen und fördern:**

- Sowohl Verhalten als auch Einstellungen der Mitarbeitenden beeinflussen: Die unter 1 und 2 genannten Handlungsempfehlen sollten gemeinsam dazu dienen, die Mitarbeitenden durch den Veränderungsprozess zu leiten. Dabei ist insbesondere wichtig, sowohl das äussere Verhalten (z.B. mit Regeln, Sanktionen oder Belohnungen) also auch die subjektiven Einstellungen (z.B. durch Visionskraft, Diskussionen und gute Argumente) zu beeinflussen.
- Mikropolitik: Führungskräfte im Workplace Change sollten frühzeitig erkennen, wer das Veränderungsvorhaben wohl unterstützen würde, wer womöglich eher in Opposition gehen wird und wer noch unschlüssig ist. Die letztgenannten bilden insbesondere in den frühen Phasen des Workplace Change oft die grösste Gruppe. Daher liegt ein grosser Hebel darin, die Unentschlossenen gezielt anzusprechen und zu gewinnen. Generell ist es eher sinnvoll, die vorhandenen Energien und Ressourcen zur Stärkung der Befürworter aufzuwenden als zur Bekämpfung der Gegner. Promotoren, also wohlwollend-unterstützend eingestellte Mitarbeitende, sollten daher gefördert werden und mit Opponenten sollte in konstruktiver Weise umgegangen werden.
- Vorbildverhalten nach dem Umzug: In unsicheren und neuen Situationen schauen Mitarbeitenden besonders auf ihre Vorgesetzten. Daher ist es wichtig, dass die Führungskräfte das Konzept der neuen Büroflächen selber umsetzen und „leben“, also z.B. die Vielfalt der verschiedenen Zonen selbst nutzen oder auch Teammeetings in den neuen Räumen ansetzen.

### 3.5 Empfehlungen für die Kompetenzentwicklung zum gesundheitsförderlichen Arbeiten

Mit der Einführung eines veränderten Büroraumkonzeptes verändern sich die Arbeitsrahmenbedingungen von Mitarbeitern. Neue Freiheiten und Anforderungen durch neue Organisationsprozesse, Raum- und Technikinfrastrukturen sowie Möglichkeiten des Zusammenarbeitens innerhalb einer Organisation entstehen. Fehlen Mitarbeitenden und Führungskräften die Kompetenzen, um die neuen Spielräume und Handlungsoptionen für die Erbringung ihrer Arbeitsleistung optimal zu nutzen und unnötige Beanspruchungen zu vermeiden, dann kann dies für einzelne und innerhalb von Teams zur Belastung werden und gesundheitliche Beeinträchtigungen zur Folge haben.

Vier Mitarbeitenden-Kompetenzen sind relevant für das erfolgreiche und gesunde Arbeiten in neuen Büroräumen: die Medien- und Technikkompetenz (TK), die Raumnutzungskompetenz (RK), das Selbstmanagement (SM) und die Sozialkompetenz (SK). Sie werden in Kapitel 2.3.1 beschrieben. Für Führungskräfte wurden in Kapitel 2.3.2 ebenfalls Kompetenzen beschrieben, die für neue Arbeitswelten wichtig sind: die Kompetenz des zielorientierten Führens (KZO), die Kompetenz des Managements der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden (KMA), Medienkompetenz (TK-F) sowie Raumkompetenz (RK-F). Dieses Kapitel gibt einen Überblick darüber, wann es während eines Workplace Change sinnvoll sein kann, präventiv Massnahmen zur Kompetenzsicherung und -entwicklung zu ergreifen. Die Empfehlungen richten sich vor allem an die Geschäftsleitung und/oder die Personalabteilung. Hinweise über die Notwendigkeit von Schulungsmassnahmen aufgrund einer schlechten Raum-Technik-Tätigkeiten-Kompetenzen-Passung können aber auch von der Belegschaft (z.B. Zielvereinbarung) und Führungskräften selbst (z.B. aufgrund von MAG, Teamsitzungen) sowie vom Facility Management kommen (z.B. aufgrund einer aussergewöhnlich hohen Beschwerderate oder Littering).

In Abbildung 59 werden diese Kompetenzen pro Phase eines Workplace Change Projektes vorgestellt. Die Zeilen oberhalb und unterhalb des Phasendiagramms von Arbeitsplatzveränderungsprojekten benennen mögliche Massnahmen und jeweils in Klammern welche der acht Kompetenzbereiche betroffen sind. Die vorgeschlagenen Massnahmen umfassen grundsätzlich erstens die Beurteilung vorhandener Kompetenzen („K.-Assessment“), zweitens die Förderung der Entwicklung notwendiger Kompetenz(facetten) oder drittens die Auswahl von hinreichend kompetenten Fach- und Führungskräften und in Extremfällen viertens das Entlassen von inkompetenten Mitarbeitenden und Führungskräften.



|                                   | 1<br>Initialisierung | 2<br>Analyse | 3<br>Konzept                           | 4<br>Planung   | 5<br>Implementierung   | 6<br>Evaluation  | 7<br>Betrieb & Optimierung   |
|-----------------------------------|----------------------|--------------|--|--|--|--|--|
| <b>Führungs-Kompetenzen</b>       |                      |              | K-Assessment<br>(KZO, KMA, TK-F, RK-F) | K-Assessment<br>(KZO, KMA, TK-F, RK-F)<br>Besuch von vorhandenen<br>Trainingsmodulen<br>(KZO, KMA, TK-F)<br>Selbsterfahrung für<br>Führungskräfte<br>Schulungs-Mock-ups<br>oder unternehmens-<br>eigenen Büroflächen an<br>anderen Standorten/<br>Stockwerken (RK-F).<br>Selbsterfahrung durch<br>probeweises Arbeiten im<br>HO, Third Places (RK-F,<br>TK-F, KZO).                    | Experimente durchführen,<br>z.B. gezieltes Aus-<br>probieren neuer Raum-<br>angebote (RK-F, TK-F)<br>Coaching (KZO, KMA)<br>Anleitung der eigenen<br>Mitarbeitenden<br>Peer-Austausch zwischen<br>betroffenen FK | Evaluation Arbeitsleistung<br>und Gesundheit der<br>Führungskräfte sowie<br>ihrer Mitarbeitenden   | MAGs, Potenzial-<br>assessment-Center,<br>Personalentlassung<br>(insb. KZO und KMA)<br>Einstellung neuer MA<br>Bei Bedarf fortlaufender<br>Peer-Austausch zwischen<br>betroffenen FK |
| <b>Mitarbeitenden-Kompetenzen</b> |                      |              | K-Assessment<br>(TK, RK, SM, SK)       | K-Assessment<br>(TK, RK, SM, SK)<br>Besuch von vorhandenen<br>Trainingsmodulen<br>(TK, SM, SK)<br>Selbsterfahrung<br>für Teams und Einzel-<br>personen in Schulungs-<br>Mock-ups oder unter-<br>nehmenseigenen Büro-<br>flächen an anderen<br>Standorten/Stockwerken<br>(RK, TK, SM, SK).<br>Selbsterfahrung durch<br>probeweises Arbeiten im<br>HO, Third Places<br>(RK, TK, SM, SK). | Training on the Job mit<br>geführten Einzel- und<br>Team-Reflexionen<br>(z.B. Mini-Lerntagebuch,<br>Coaching durch HR)<br>(v.a. SK, TK, RK, SM)  | K-Assessment<br>(TK, RK, SM, SK)<br>Evaluation Arbeitsleistung<br>und Gesundheit mit<br>kompetenzfokussiertes<br>360°-Feedback bei starker<br>Verschlechterung gegen-<br>über früher<br>Vertiefungsschulungen<br>(Alle K, Fokus auf einzelne<br>K./-facetten)<br>Mentor-/Buddy-Partner-<br>schaften (Alle K, Fokus auf<br>einzelne K./-facetten) | MAGs, Potenzial-<br>assessment-Center,<br>Personalentlassung<br>(TK, RK, SM, SK)<br>Einstellung neuer MA   |

Abbildung 59: Massnahmen und Zeitpunkte für die Personalauswahl und Kompetenzförderung von Führungskräften (obere Zeile) und Mitarbeitenden (untere Zeile). K. = Kompetenz(en), MA = Mitarbeitende, FK = Führungskräfte, HO = Home Office, Third Places = Coworking Space, anderer Standort, Schulungsmock-up

Mehrere Instrumente für die drei vorgeschlagenen Massnahmen Kompetenzbeurteilung, Kompetenzförderung und -entwicklung sowie die Personalauswahl werden im Folgenden aufgeführt. Ihre möglichen Einsätze während eines Büro Change Prozesses werden in Abbildung 59 zeitlich verortet. Da es sich formal um klassische Instrumente der Personalauswahl und -entwicklung handelt, werden sie hier nur kurz skizziert. Die Kompetenzbeurteilung, -förderung und -entwicklung kann in vielen Fällen in diese oftmals bereits bestehenden Instrumente integriert werden. Dies bedeutet dann für die Ausführenden (HR-Mitarbeitende, Vorgesetzte oder Mitarbeitende) meist nur einen geringen Mehraufwand. Wichtig ist allerdings, dass die Instrumente inhaltlich die acht identifizierten Kompetenzen valide messen (z.B. valide Items, Skalen, Fragebogen) oder deren Entwicklung fördern können müssen. Die Konzeption solcher Instrumente ist nicht trivial und erfordert Expertise.

- **Instrumente für Kompetenz-Beurteilung (Kompetenz-Assessment)**

### **Assesment-Center (AC)**

Ein Assessment dient der „Beurteilung von Potenzialen und deren Bewahrungswahrscheinlichkeit in gegebenen Situationen an verschiedenen Orten der Weichenstellung von Laufbahnen“<sup>219</sup>. Die Zielsetzung kann die Selektion oder Potenzialanalyse (s. Development-Center) sein. Verbreitete Formen sind Einzel-Assessment, Assessment-Center, Team-Assessment. ACs sind 1- bis 4-tägige Veranstaltungen, in denen ein definierter Kreis von Teilnehmenden unterschiedliche Aufgabenstellungen bearbeiten und Aktivitäten durchführen müssen und dabei durch mehrere Assessoren bewertet und beobachtet werden.<sup>220</sup> Verfahren wie ACs werden von ExpertInnen entwickelt und durchgeführt. Im Rahmen eines solch umfangreichen AC können die diskutierten Kompetenzen mit erfasst werden.

### **Development-Center**

Development-Center sind Assesment-Center, die dazu dienen, Entwicklungs- und Lernpotenziale zu identifizieren, sogenannte Entwicklungs-AC oder Lernpotenzial-AC.

### **Fragebogen**

Ein Fragebogen dient der empirischen Datenerhebung. Dies wird mittels einer schriftlichen Befragung gemacht, wobei Fragebogen entweder tatsächlich Fragen, die zu beantworten sind, oder Aussagen (sogn. Statements) enthalten, die auf Ratingskalen einzuschätzen sind. Valide Fragebogen werden genau wie Tests nach den Kriterien der Testtheorie sowie mit den Methoden der Itemanalyse von ExpertInnen konstruiert<sup>221</sup>. Mittels Fragebogen können selbsteingeschätzten Kompetenzen bzw. Kompetenzfacetten erfasst werden, wie z.B. die Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Veränderungen, oder Werte, Einstellungen und selbstwahrgenommene Verhaltensweisen (z.B. Sozialkompetenz, Selbstmanagement-Kompetenz).

Eine Kompetenzbeurteilung kann entweder in einem eigenen Fragebogen durchgeführt werden oder im Rahmen einer regelmässigen Mitarbeitendenumfrage, wie sie in vielen Unternehmen regelmässig durchgeführt werden, geschehen.

### **360°Feedback**

Eine 360°-Beurteilung basiert im Wesentlichen auf einem validen Fragebogen, der von verschiedenen Personen (d.h. Perspektiven) zu bestimmten Themen ausgefüllt wird. Dieses Instrument liefert ein vollständigeres Bild über die Kompetenz(en) einer Person oder eines Teams als ein Fragebogen, da es nicht nur die Selbstwahrnehmung der zu beurteilenden Person, sondern auch die Fremdwahrnehmungen ihres Verhaltens durch ArbeitskollegInnen, Vorgesetzte, Kunden usw. mit erhebt. Ein 360°-Feedback kann beispielsweise mit Fokus auf die Bewertung der Raumkompetenz, der Sozialkompetenz oder des Erholungsverhaltens vier Monate nach Bezug eines neuen Büros

---

<sup>219</sup> Eck et al., 2010, S. V

<sup>220</sup> Eck et al., 2010

<sup>221</sup> Bortz & Döring, 2006

durchgeführt werden. Neben der Validität des Instrumentes und der Durchführung durch ExpertInnen ist die Anonymität der Antworten wichtig.

### **Mitarbeitergespräch (MAG)**

Mitarbeitergespräche finden typischerweise zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden statt (bei stark projektbasierter Arbeit können auch mehrere Vorgesetzte teilnehmen). Im MAG werden die für die aktuelle Periode (oft jährlich, halbjährlich oder vierteljährlich) zuvor vereinbarten Ziele gemeinsam angeschaut und es wird eine Bewertung der erbrachten Leistung durchgeführt. Im Anschluss werden dann neue Ziele für die nächste Periode formuliert. Dabei kann die Leistungsbewertung auch als Kompetenz-Beurteilung genutzt werden.

## • **Instrumente für Kompetenz-Förderung und -entwicklung**

### **Selbsterfahrung**

Erste Selbsterfahrung mit neuen Bürokonzepten kann durch probeweises Arbeiten an Orten gesammelt werden, in denen das neue oder ein ähnliches Bürokonzept bereits etabliert wurde. Dies können zum Beispiel unternehmenseigene Büroflächen an anderen Standorten, Gebäuden oder auf anderen Stockwerken sein, Coworking Spaces oder auch Test- oder Pilotflächen von Bürolayouts („Mock-ups“) am Unternehmensstandort selbst oder bei Beratungsfirmen. Dies kann alleine oder im Team stattfinden. Eine Reflexionsphase alleine (und im Team) im Sinne einer individuellen (bzgl. Team: Kollaboration) Kompetenz(en)-Standortbestimmung sollte eine solche Phase abschliessen bzw. begleiten. Mobiles arbeiten lässt sich zudem unkompliziert probeweise aus dem Home Office ausprobieren.

### **Schulungen und Training on the job**

Schulungen und Training on the job sind strukturiertere und bzgl. der Entwicklung spezifischer Kompetenzen zielgerichtete Formen der Selbst- bzw. Lernerfahrung. Wichtig sind begleitende zielgerichte und angeleitete Einzel- oder Teamreflexionen (z.B. Mini-Lerntagebuch, Coaching durch Personalabteilung). Bei Training on the job entspricht das Lernsetting 1:1 dem Anforderungssetting in der Arbeit, da der eigene Arbeitsplatz bzw. die Bürolandschaft zum Trainingsfeld wird. Schulungen (z.B. zu Verhandlungsführung, Selbstdarstellung, Techniknutzung) sind fokussierter auf die Entwicklung oder Verbesserung einzelner Kompetenzfacetten ausgerichtet, als Training on the job-Massnahmen.

### **Mentor-/Buddy-Partnerschaften**

Als Mentoren können entweder die direkten Vorgesetzten fungieren, oder aber es werden dritte Personen benannt. Aufgabe der Mentoren ist es, die persönliche und professionelle Entwicklung der Mentees zu fördern. Ein Mentor sollte dabei das Augenmerk vor allem auf die Lern- und Entwicklungsfelder richten, bei denen der grösste Benefit vermutet wird. Es sollten dabei nicht nur die Entwicklungsziele formuliert werden, sondern auch Wege dorthin gemeinsam diskutiert werden.

Alternativ können auch zwei Personen, die in keinem Vorgesetzten-Verhältnis zueinander stehen, sich gegenseitig ein Mentor sein. In diesem Fall spricht man von Peer-Mentoring oder auch „Buddy“-Partnerschaften oder -Systemen.

## • **Instrumente für die Personalauswahl**

### **Assesment-Center (AC)**

S.o.

### **Mitarbeitergespräch (MAG)**

S.o.

Abschliessend sei angemerkt, dass viele Facetten einer Kompetenz grundsätzlich veränderbar und damit trainierbar sind, wie das persönliche Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Und selbst Einstellungen und persönliche Werthaltungen können sich im Verlauf des Arbeitslebens mit

zunehmender Erfahrung ändern. Die Entwicklung und Förderung eigen- und umweltkompetenten Verhaltens ist wichtig für eine gesundheitsorientierte Lebensführung und um anfordernde Arbeitssituationen bewältigen zu können. Kompetenzerwerb leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.

### 3.6 Empfehlungen für die Bewirtschaftung und Optimierung

Dieses Kapitel widmet sich der Phase nach Bezug des neuen Büroraums und Evaluation. Ziel ist es Handlungsempfehlungen zu geben, für die Phase, in welcher die Mitarbeitenden sowie Führungskräfte nun in den neuen Büroräumen arbeiten und die Flächen von verschiedenen Stakeholdern bewirtschaftet werden.



Der erste Teil dieses Kapitels (3.6.1) beleuchtet die Bewirtschaftungsphase aus Sicht aller Stakeholder und gibt Empfehlungen dafür, wie der Büroraum gesundheitsförderlich bleibt und auch nachhaltig richtig genutzt wird. Im zweiten Teil dieses Kapitels werden Handlungsempfehlungen und Tipps für die besondere Arbeitsform des mobil-flexiblen Arbeitens gegeben, die zum Tragen kommt, wenn es den Mitarbeitenden möglich ist von verschiedenen Orten innerhalb aber auch ausserhalb des Bürogebäudes (z.B. im Home Office, in der Bahn, beim Kunden, in anderen Standorten des eigenen Arbeitgebers) zu arbeiten. Da diese Arbeitsweisen nicht selten mit der Einführung neuer Büroformen verbunden werden und darin sowohl Chancen als auch Gefahren für die psychische Gesundheit liegen, wird das mobil-flexible Arbeiten in diesem Leitfaden kurz thematisiert.

#### 3.6.1 Empfehlungen für die Bewirtschaftung gesundheitsförderlicher Büroräume

Nach dem Einzug ist es eine Herausforderung die mit dem Projekt angestrebten Ziele weiter zu verfolgen und neue Arbeits- und Verhaltensweisen zu verankern. Im Hinblick auf die Gesundheit ist es von Bedeutung, die Funktionsweise und den positiven Einfluss des neuen Büroraums auf die Gesundheit nachhaltig sicher zu stellen. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über wichtige Stakeholder sowie mögliche Massnahmen und Aktivitäten, um dies zu erreichen.

##### 3.6.1.1 Stakeholder in der Bewirtschaftungsphase: Das Zusammenspiel von Fachbereichen und Geschäftsbereichen

Es ist von grosser Bedeutung, die Projektorganisation (siehe Kapitel 3.1.1) in ein ständiges Fachteam „Workplace“ zu überführen, damit eine nachhaltige Bewirtschaftung des Konzepts erfolgt und die Gesundheit der Mitarbeitenden dauerhaft gefördert wird. Es hat sich hierbei bewährt ein interdisziplinäres Team als ständiges Gremium zu bilden, in welchem alle Fachbereiche, die in der Bewirtschaftung eines Büroraums eine Rolle spielen vertreten sind. Dieses Gremium agiert spätestens ab Bezug der neuen Büroräume und übernimmt die Verantwortung für den Betrieb. Die Personen, welche im Fachteam „Workplace“ tätig sind, sollten idealerweise auch schon vor dem Einzug dem Projektteam angehören. Alternativ ist eine sorgfältige Übergabe vom Projektteam an die Fachteam sicher zu stellen.

Einen idealtypischen Aufbau für das Fachteam „Workplace“ zeigt die linke Seite der Abbildung 60. Neben dem Fachteam ist es auch von Bedeutung, dass die verschiedenen Hierarchieebenen und jeder Mitarbeitende selbst Verantwortung übernimmt, damit der Büroraum nachhaltig gesundheitsförderlich bleibt und entsprechend genutzt wird. Das Fachteam bietet dabei Unterstützung durch die Bereitstellung von Informationen und steht bei Fragen zur Verfügung. Die involvierten Stakeholder auf Seite der Geschäftseinheiten sind in Abbildung 60 auf der rechten Seite dargestellt.

Hat bereits vor der Projektorganisation ein Fachteam „Workplace“ bestanden, sollte nach dem Einzug geprüft werden, ob eine strukturelle Anpassung notwendig ist, um eine nachhaltige Bewirtschaftung sicherzustellen. Der gezeigte idealtypische Aufbau für das Fachteam kann zur Reflektion und Beurteilung der bestehenden Einheit herangezogen werden.

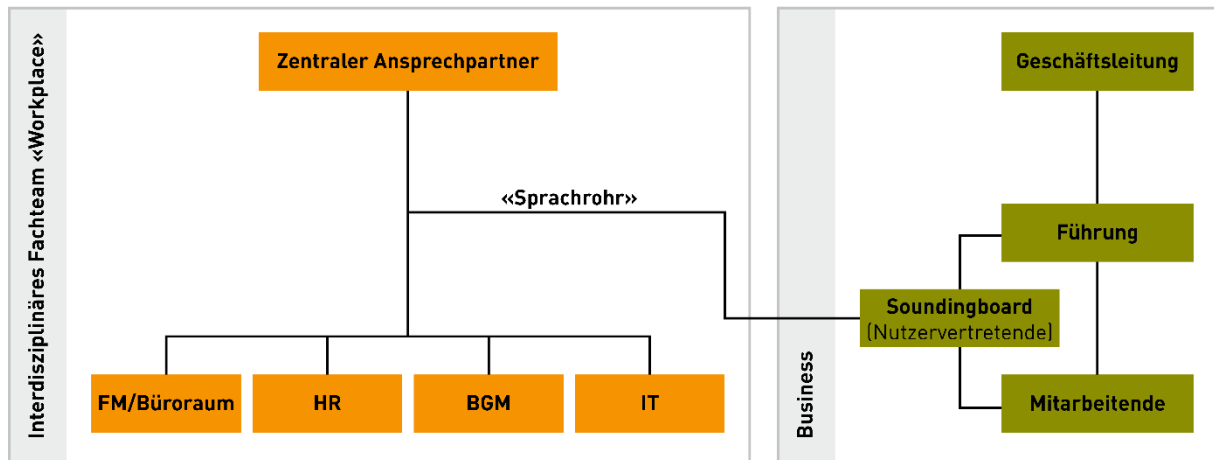


Abbildung 60: Idealtypische Aufbau eines Fachteam „Workplace“ in Zusammenspiel mit den Geschäftseinheiten

- **Fachteam Workplace**

Das Fachteam „Workplace“ trifft sich regelmässig (direkt nach dem Einzug alle zwei Monate, später 2-3 Mal jährlich) und tauscht sich zu allen Themen rund um den Büroraum aus (beispielsweise Feedback von Nutzenden, räumliche Anpassungen, Verbesserungsprojekte), fungiert als zentraler Ansprechpartner für Frage oder Änderungen im Büroraum und initiiert Massnahmen zur nachhaltigen Bewirtschaftung des Büroraums.

### Zentraler Ansprechpartner

Dem Fachteam sollte ein zentraler Ansprechpartner „Workplace“ vorsitzen. Diese Person sollte sowohl die ökonomischen, die ökologisch als auch die mitarbeiterbezogene Seite des Büroraums verstehen und alle drei Bereiche während der Bewirtschaftungsphase ganzheitlich betreuen können. Die zuständige Person koordiniert den Einbezug aller Fachbereiche und übernimmt die Verantwortung für alle Themen rund um die Bewirtschaftung der neuen Büroräume.

### FM/Bürraum

Ein Ansprechpartner aus dem Fachbereich Facility Management (FM) sollte ebenfalls vertreten sein, da sich das FM um alle Services zur Bewirtschaftung der neuen Büroräume kümmert (z.B. um Reinigung, Entsorgung, Büroraumveränderungen, Flächenverrechnung und –monitoring, Einstellung, Wartung und Instandhaltung der gebäudetechnische Anlagen sowie um die Sicherheit/den Gesundheitsschutz). Der Fachbereich FM/Bürraum hat Expertise im Büroraum und viele Möglichkeiten und Gelegenheiten auf gesundheitsförderliche Einflussfaktoren im Büroraum einzuwirken und ist ein wichtiger Partner an einer wichtigen Schnittstelle.

### HR

Der Ansprechpartner aus dem Bereich HR sollte Themen, wie HR-Policies, Mitarbeitenden- und Führungskräftebildungen, Zielvereinbarungsprozesse, Arbeitszeiterfassung sowie Rekrutierungsprozesse mit ihren Schnittstellen zum „Workplace“ vertreten.

### BGM

Der Ansprechpartner aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement sorgt dafür, dass alle Massnahmen des Fachteams mit dem gesamten betrieblichen Gesundheitsmanagement systematisch verbunden sind und Synergien genutzt werden. Mit dem vertieften Wissen über Einflussfaktoren auf die Gesundheit und die Gesundheitsförderung werden die anderen Fachbereiche bei der Konzeption

von Massnahmen und der Planung von Veränderungen beraten. Dieser Experten verfügt über detaillierte Kenntnisse zur Gesundheitsförderung und zu Einflussfaktoren auf die Gesundheit verfügen und mögliche Massnahmen kennen.

### **IT/Telefonie**

Die IT/Telefonie determiniert in hohem Masse, welche Arbeitsweisen der Mitarbeitenden unterstützt werden und ermöglicht Flexibilität. Bei jeder Anpassung des Büroraums muss daher dafür gesorgt werden, dass die Technologie die angestrebte Raumnutzung unterstützt. Diese Abstimmung muss auch umgekehrt erfolgen, denn bei der Einführung neuer IT/Telefonie kann es sinnvoll sein auch räumliche Strukturen anzupassen. Neue Technologien können auch gesundheitsförderliches Verhalten unterstützen indem z.B. freiwillig Bewegung und Aktivitäten der Nutzendenaufgezeichnet und auf Wunsch des Nutzenden Auswertungen oder Erinnerungen generiert werden können.

- **Geschäftsbereiche**

### **Geschäftsleitung**

Da organisationale Veränderungen auf der obersten Ebene getragen und vorgelebt werden müssen, ist auch im gesundheitsförderlichen Büroraum die Geschäftsleitung von tragender Bedeutung. Auf dieser Ebene wird grundsätzlich der Auftrag für das Fachteam „Workplace“ erteilt. Ressourcen personeller und finanzieller Natur müssen bewilligt werden. Die Geschäftsleitung muss das Commitment zum Thema „gesundheitsförderliche Büroräume“ auch nach dem Einzug selbst vorleben.

### **Führung (mittleres Management)**

Dem mittleren Management kommt bei der Verankerung des neuen Verhaltens besondere Bedeutung zu. Führungskräfte im mittleren Management müssen entsprechend selektiert oder trainiert werden, so dass sie selbst neue die neuen Arbeitsweisen leben und ihr Team darin unterstützen können, dies zu lernen und im Arbeitsalltag umzusetzen. Bei Problemen ist diese Führungsebene oftmals die erste Anlaufstelle für Mitarbeitende.

### **Soundingboard (Nutzervertretende)**

Das Soundingboard setzt sich aus Mitarbeitenden verschiedener Einheiten zusammen und dient dem Fachteam als Sprachrohr der Mitarbeitenden, welche im neuen Büroraum arbeiten. Es ist damit gleichermaßen Ansprechpartner für Mitarbeitende, welche Fragen oder Probleme melden möchten, als auch Ansprechpartner für das Projektteam, wenn dieses Feedback zu bestimmten Fragen, Ideen, Daten oder Massnahmen benötigt. Ist ein entsprechendes Gremium schon während der Projektphase eingeführt worden, kann es nach dem Einzug weiter geführt werden. Oftmals finden sich auch im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ähnliche Gremien (z.B. Gesundheitszirkel), welche ergänzend für das Thema „Workplace“ aktiviert werden können.

### **Mitarbeitende**

Nicht zuletzt ist es auch wichtig, dass jeder Mitarbeitende selbst definiert, wie er die neuen Büroräume gesundheitsförderlich nutzen möchte. Da Gesundheit ein subjektives Thema ist, sollte jeder für sich selbst herausfinden, welche Arbeitsweisen im neuen Büroraum förderlich oder hinderlich für die eigene Gesundheit sind. Bei Bedarf sollten Mitarbeitende die Unterstützung von Vorgesetzten, KollegInnen oder externen ExpertInnen heranziehen. Das Fachteam Workplace übernimmt hierbei eine aktiv unterstützende Rolle.

Es stellt sich nun die Frage, welchen Beitrag die aufgeführten Stakeholder leisten können, damit ein positiver Einfluss der neuen Büroräume auf die Gesundheit nach dem Umzug in eine neuen Bürolandschaft während der Bewirtschaftungsphase langfristig sicher gestellt werden kann.

### 3.6.1.2 Massnahmen in der Bewirtschaftungsphase nach: Stakeholdergruppe

Nachfolgend werden tabellarisch auf Stakeholder(-gruppen) bezogene Massnahmen und Aktivitäten aufgeführt, welche sicher stellen, dass der Büroraum gesundheitsförderlich bleibt und entsprechend genutzt wird. Sie sind danach unterteilt, ob sie **vorbereitend**, also vor dem Einzug stattfinden sollten, **periodisch** also in festem Turnus wiederkehrend oder durchgängig laufend oder nur **bei Änderungen oder akutem Bedarf** durchgeführt werden sollten.

|               |  | Interdisziplinäres Fachteam «Workplace» Fachbereiche  |  |                                  |  |                           | Übergeordnet |
|---------------|--|---|--|----------------------------------|--|---------------------------|--------------|
|               |  | IT  | BGM  | HR                               | FM/Büroraum  | Zentraler Ansprechpartner |              |
|               |  | Periodisch/Laufend  |  |                                  |  |                           |              |
| Business      |  | Führung   | Geschäftsleitung   | Soundingboard                    |  |                           |              |
| Mitarbeitende | Definition von Zielen in Absprache mit der Führungskraft im Bereich gesundheitsförderliches Arbeiten | Reflexion der eigenen Führungs- und Arbeitsweisen im Hinblick auf eigene Gesundheit / Gesundheit der Mitarbeitenden   | Commitment und Bedeutung gesundheitsförderlicher Büroräume und Arbeitsweisen kommunizieren und vorleben                                    | Feedback an Fachteam «Workplace» | Regelmässige Abstimmung für Updates und Feedback, Soundingboard anhören  |                           |              |
|               | Reflexion der Zielerreichung / eigenen Arbeitsweisen im Hinblick auf Gesundheit.                     | Reflexion der Teamarbeit im Hinblick auf Gesundheit, Einhaltung der Spielregeln. Regelmässiger Austausch und Besprechung von Problemen mit dem Büroraum mit dem Team. | Monitoring der Ziele im Bereich der gesundheitsförderlichen Nutzung der Büroräume im Jahresgespräch mit Führungskräften und Mitarbeitenden | Teilnahme an Meetings/Workshops  | Regelmässige Analyse (z.B. alle zwei Jahre) von Einflussfaktoren und Effekten des Büroraums auf die Gesundheit, Zufriedenheit, Fluktuation, Absenzen etc. über Dokumentanalyse, Online-Umfragen und/oder Workshops mit dem Soundingboard |                           |              |
|               |  | Offene Fehlerkultur leben und unterstützen  |  |                                  | Monitoring der Nutzung von Flächen, Services und Angeboten   |                           |              |
|               |  |   |  |                                  | Durchführung von Informationsanlässen (informeller Rahmen) ggf. unterstützt von anderen Unternehmen mit Best Practice Tipps  |                           |              |
|               |  |   |  |                                  | Fresh-Up Workshops oder Kommunikation zu Themen wie Ergonomie; Nutzung von Büroraum und IT; Spielregeln  |                           |              |
|               |  |   |  |                                  | Prüfen, ob die Gesundheitsförderlichkeit des Büroraums oder dessen korrekte Nutzung durch Einsatz neuer IT verbessert werden kann.   |                           |              |

Abbildung 61: Periodisch laufende Massnahmen in Bewirtschaftungsphasen nach Stakeholdergruppen



| Business  |  |                  |               |    | Interdisziplinäres Fachteam «Workplace» Fachbereiche             |   |  |  |              |
|---|--|------------------|---------------|----|--|---|--|--|--------------|
| Mitarbeitende   | Führung  | Geschäftsleitung | Soundingboard | IT | BGM  | HR  | FM/Büroraum  | Zentraler Ansprechpartner  | Übergeordnet |
| Ideen für Verbesserungen an das Fachteam «Workplace» oder die eigene Führungskraft melden | Bei geplanten Änderungen, welche den Büroraum oder die Arbeitsweisen der Mitarbeitenden betreffen (z.B. neue Technologie, Mitarbeiterwachstum, neue Rollen/Tätigkeiten, Personaländerungen, Reorganisationen), Info an den zentralen Ansprechpartner des Fachteam «Workplace», um die geplanten Änderungen abzustimmen und hinsichtlich ihres Einflusses auf die Gesundheit der Mitarbeitenden zu prüfen |                  |               |    |  |   | Bei geplanten Änderungen, welche den Büroraum oder die Arbeitsweisen der Mitarbeitenden betreffen (z.B. neue Technologie, Mitarbeiterwachstum, neue Rollen/Tätigkeiten, Personaländerungen, Reorganisationen), Info an den zentralen Ansprechpartner des Fachteam «Workplace», um die geplanten Änderungen abzustimmen und hinsichtlich ihres Einflusses auf die Gesundheit der Mitarbeitenden zu prüfen | Einfluss oder Potenzial zur Verbesserung der Büroräume immer mitprüfen und Fachbereiche/Business beraten                                       |              |
|   | Bei Rekrutierung prüfen, ob Bewerber für neue Arbeitsweisen im neuen Büroraum geeignet ist und ggf. Vorbereitung einplanen (Selektion)   |                  |               |    | Unterstützungsangebote bei Problemen und Stress. Hier präventiv! | Bei Rekrutierung prüfen, ob Bewerber für neue Arbeitsweisen im neuen Büroraum geeignet ist und ggf. Schulungsmassnahmen veranlassen (Selektion) | Führt Site Assessment (siehe Kapitel 3.2) durch, wenn Änderungen im Büroraum vorgenommen wurden, um zu prüfen, welche Einflussfaktoren auf die Gesundheit berührt sind   | Initiierung von Wettbewerben, wenn Büroräume nicht gesundheitsförderlich genutzt werden  |              |
| Unterstützung holen bzw. Feedback an Fachteam «Workplace» bei Problemen/Konflikten/Stress |  |                  |               |    |  |   | Ideenwettbewerb ausrufen, wenn Verbesserungspotenzial ersichtlich  |  |              |
| Kompetenzerwerb   | Neue Mitarbeitende/Führungskräfte für das Thema gesundheitsförderliche Büroräume sensibilisieren   |                  |               |    |  |   |  | Vergibt Aufgabe an Fachbereiche, wenn bestimmte Änderungen vorgenommen werden müssen, um Gesundheitsförderlichkeit des Büroraums zu verbessern |              |

Abbildung 62: Bei Änderungen resp. bei akutem Bedarf empfohlene Massnahmen nach Stakeholdergruppen

### 3.6.2 Exkurs: Empfehlungen zum mobil-flexiblen Arbeiten

Das (gesundheitsförderliche) Büro ist heutzutage für unselbstständig Erwerbstätige oft nicht mehr der einzige Arbeitsort. Mobile Technologien wie Laptops, Smartphone und ein mobiler Internetzugang sind inzwischen weit verbreitet und ermöglichen es, theoretisch von jedem Ort aus zu arbeiten – sei es im Café, im Zug oder zu Hause. Die Arbeit im Home Office wird von vielen Angestellten besonders geschätzt: Etwa ein Viertel aller Erwerbstätigen in der Schweiz arbeiten bereits regelmässig (z.B. einen Tag pro Woche) von zu Hause aus.<sup>222</sup> Dabei berichten Home Office Nutzende nicht nur von gesteigerter Zufriedenheit (z.B. weil sich Arbeit und Privates besser integrieren lassen), sondern auch von einer höheren Produktivität. Das Home Office eignet sich insbesondere für kreative und konzeptionelle Arbeiten, bei denen es besonders wichtig ist, möglichst wenige Unterbrechungen zu haben.<sup>223</sup>

Oftmals werden neue Büroraumkonzepte bewusst zusammen mit der Möglichkeit für mobil-flexibles Arbeiten gemeinsam eingeführt, insbesondere die Kombination von Desk Sharing Arbeitsplätzen und das Angebot der mobil-flexiblen Arbeit werden gerne kombiniert. Viele Unternehmen wollen damit eine bessere Auslastung der Arbeitsplätze erreichen. Diese neue Arbeitsform bringt für Organisationen, Führungskräfte und auch für viele Mitarbeitende nebst vielen Vorteilen auch einige Herausforderungen mit sich. Es besteht insbesondere die Gefahr einer zunehmenden Entgrenzung von Arbeit, welche ein erhöhtes Risiko für Stresserleben und Burnout für Mitarbeitende nach sich zieht<sup>224</sup>. Damit mobil-flexibles Arbeiten gelingt, müssen also bestimmte Bedingungen gegeben sein, und zwar auf vier Ebenen:

1. Auf organisationaler Ebene (Geschäftsleitung und/oder HR) müssen die nötigen Bedingungen geschaffen werden.
2. Die Büroräumlichkeiten vor Ort müssen für das mobil-flexible Arbeiten förderlich gestaltet sein (Facility Management).
3. Führungskräfte müssen einen adäquaten Führungsstil anwenden.
4. Mitarbeitende müssen bestimmte individuelle Kompetenzen besitzen oder diese entwickeln.

#### **Empfehlungen für die Geschäftsleitung und/oder das HR:**

Die Möglichkeit mobil-flexibler Arbeit sollte in einer Unternehmenspolicy klar geregelt sein. In einer solchen Policy sollte definiert sein, welche Berufsgruppen mobil-flexibel arbeiten dürfen und wie der Entscheidungsprozess hierfür abläuft. Eine verbreitete, aber eher konservative Regelung besteht darin, den direkten Führungsverantwortlichen die Entscheidung zu überlassen, ob die Mitarbeitenden mobil arbeiten dürfen oder nicht. Will man die neuen Arbeitsformen stärker forcieren, kann man die „Beweislast“ auch umkehren – also eine Regelung schaffen in der grundsätzlich gilt, dass alle (Büro-)Mitarbeitenden auch von zu Hause und unterwegs arbeiten dürfen und Vorgesetzte diese Möglichkeit nur einschränken dürfen, wenn gravierende Gründe vorliegen. Eine Policy sollte auch auf einer generellen Ebene Fragen der Zeiterfassung und der Erreichbarkeit regeln, um der Entgrenzung von Arbeit entgegenzuwirken. Dabei empfiehlt es sich allerdings, nicht zu viele Details und Ausnahmen in eine firmenweite Policy zu schreiben, sondern auf die Kooperationsbereitschaft zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu setzen. Je mehr im Unternehmen bereits Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit besteht, desto eher werden Regelungen nur als Leitplanken benötigt, während die Details direkt zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden geklärt werden können.<sup>225</sup>

Neben formalen Regeln ist für die Etablierung mobil-flexibler Arbeit insbesondere die Schaffung einer förderlichen Unternehmenskultur nötig. Dies hat sich in verschiedenen Studien als wichtigster Einflussfaktor erwiesen, welcher allerdings auch am schwierigsten umzusetzen ist.<sup>226</sup> Zentral ist hier

---

<sup>222</sup> Weichbrodt, 2014

<sup>223</sup> Gisin et al., 2013

<sup>224</sup> Pangert & Schüpbach, 2013

<sup>225</sup> Tanner et al., 2014

<sup>226</sup> z.B. Bentley et al. 2016; Meissner et al., 2014; Weichbrodt et al., 2015

die Vorbildfunktion: Wenn die räumliche „Chefetage“ abgeschafft wird, indem auch hohe Führungskräfte auf ein eigenes Büro und einen eigenen Arbeitsplatz verzichten (was in manchen Unternehmen durchaus bereits der Fall ist), fällt es der Belegschaft leichter, das mobile Arbeit auch selbst umzusetzen und allenfalls auch auf einen eigenen fixen Arbeitsplatz zu verzichten („Desk Sharing“ Prinzip). In einer Studie hat sich auch gezeigt, dass eine intensive Zusammenarbeit der drei Stabsfunktionen HR, IT und Facility Management sowie der Einbezug der Personalvertretung wichtige Erfolgsfaktoren für die Etablierung mobil-flexibler Arbeit sind, um eine unternehmensübergreifende, „FlexWork-freundliche“ Kultur zu schaffen.<sup>227</sup>

Durch das HR sollten Personal- und Führungsentwicklungsmassnahmen angeboten werden, welche Mitarbeitende und Führungskräfte für die neue Arbeitsweise fit machen, die nötigen Kompetenzen vermitteln und auf mögliche Risiken hinweisen. Erst wenn Mitarbeitende entsprechend befähigt sind und die Chancen wie Risiken der mobil-flexiblen Arbeit kennen, sind sie in der Lage gesundheitsorientiert mit der neu gewonnenen Autonomie umzugehen und die Vorzüge der zeitlichen wie örtlichen Flexibilisierung der Arbeit optimal zu nutzen.

### **Empfehlungen für das Facility Management:**

Je mobiler und flexibler gearbeitet wird, desto stärker erfordert dies auch eine Umgestaltung der Büroräume. Oftmals werden sich durch das Desk Sharing Prinzip Platzeinsparungen erhofft. Diese Arbeitsweise bedeutet allerdings naturgemäss nur unregelmässige Begegnungen vor Ort und mehr Unsicherheit darüber, ob und wo man Kolleginnen und Kollegen antrifft. Als grösster Nachteil wird daher oft der Verlust von Möglichkeiten für den informellen und spontanen Austausch genannt.<sup>228</sup> Der beim Desk Sharing frei werdende Platz sollte deswegen zumindest teilweise in „Begegnungsorte“ umfunktioniert und nicht einfach eingespart werden. Hierfür eignen sich insbesondere Orte für spontane, informelle Meetings wie Lounges, Kaffee-Bars oder andere "social zones". Je mehr die Arbeitsweise im Unternehmen mobil-flexibel wird, desto wichtiger wird es, die Büroräume als Begegnungsräume zu gestalten, und zwar für alle Arten von Austausch: Auch Räume für geplante, formelle Besprechungen sollten ausreichend zur Verfügung stehen. Während Schreibtischarbeit zunehmend ins Home Office verlegt wird, werden die Räume im Main Office vermehrt für Kooperation und genutzt. Eine derartige Raumgestaltung ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil sozialer Austausch eine gesundheitsförderliche Ressource darstellt.

Auf der anderen Seite muss aber auch bedacht werden, dass nicht alle Mitarbeitenden zu Hause arbeiten können oder wollen. Sie brauchen also auch im Büro vor Ort angemessene Arbeitsorte, insbesondere für konzentriertes und zurückgezogenes Arbeiten. Die Einrichtung von Zonen oder Räumen, wo solche Arbeitsplätze in genügender Zahl vorhanden sind, ist daher auch bei mobil-flexibler Arbeit notwendig, damit störungs- und unterbrechungsfreies Arbeiten möglich und somit Entstehung von Stress vermieden wird. Das Büro wird also zunehmend multifunktional: Es wird verstärkt zum Begegnungsort, es bleibt aber auch weiterhin ein Ort für konzentriertes Arbeiten. Diese Ausbalancierung ist eine grosse Herausforderung für eine gesundheitsförderliche Büroraumgestaltung.

### **Empfehlungen für Führungskräfte:**

Den direkten Vorgesetzten kommt bei der Etablierung mobil-flexibler Arbeit die wichtigste Rolle zu. Sie sind es, die die eigentliche Ausgestaltung dieser neuen Arbeitsform vorantreiben und damit letztlich auch die entsprechende Kultur prägen.

Gesundheitsförderliches mobil-flexibles Arbeiten ist nur möglich, wenn ein entsprechender Führungsstil angewandt wird. Kern dieses Führungsstils ist das Vertrauen, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit erledigen, auch wenn sie nicht ständig vor Ort sind, sondern sich ihre Arbeitsorte zum Teil selbst auswählen und ihre Arbeitszeit oft selbst einteilen. Für Führungskräfte ist das hierfür nötige Aufgeben von Kontrolle oft eine grosse Herausforderung. Anstelle einer strikten Anwesenheitskontrolle tritt das Führen über Ziele und Ergebnisse, auch „Management by Objectives“ genannt, in den Vordergrund.

---

<sup>227</sup> Weichbrodt et al., 2015

<sup>228</sup> Gisin et al., 2013

Zielorientiertes Führen ist allerdings heutzutage in den meisten Unternehmen bereits in der einen oder anderen Form üblich. Neu sind dagegen die Art und Weise, in der Ziele vereinbart werden sowie die Häufigkeit. Allgemein gilt, dass bei zunehmend mobiler Arbeit dem Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss<sup>229</sup>. Manche Führungskräfte lösen dies über regelmässige und geplante „Bilas“ (direkter Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in) in enger Taktung, manche setzen eher auf verstärkte informelle Führung (also gelegenhets- und situationsbezogene Kommunikation)<sup>230</sup>. Neben der Entscheidung für formelle oder eher informelle Führungsgespräche müssen sich Vorgesetzte auch überlegen, welche dieser Gespräche persönlich vor Ort stattfinden sollen und welche medienvermittelt (per Telefon oder Videokonferenz) ohne gemeinsame physische Präsenz. Generell gilt, dass kritische Themen besser persönlich besprochen werden sollten.

Als Teil dieses intensiveren Austausches sollten Führungskräfte regelmässig die Auslastung der Mitarbeitenden thematisieren. Je mobiler und flexibler gearbeitet wird, desto schwieriger wird es nämlich für Führungskräfte, zu wissen wer im Team gerade wie viel und in welchen Projekten zu tun hat. Oftmals arbeiten Mitarbeitende auch simultan in mehreren Projekten mit unterschiedlichen Projektleitenden. Kommt dann noch die unregelmässige gemeinsame Anwesenheit hinzu, kann es leicht passieren dass man als Führungskraft den Überblick über die Arbeitsauslastung der Mitarbeitenden verliert und weiter Aufgaben verteilt, obwohl viele vielleicht schon „am Anschlag“ sind. Kritisch ist es, wenn Führungskräfte ausschliesslich darauf setzen, dass sich die Mitarbeitenden ja schon melden werden, wenn sie ausgelastet sind. Damit die Gesundheit der Mitarbeitenden nicht in Mitleidenschaft gezogen wird ist stattdessen nötig, dass die Aufgabenlast regelmässig proaktiv von beiden Seiten angesprochen wird.

Führungskräfte haben des Weiteren die Aufgabe, die mobil-flexible Arbeit in ihrem Verantwortungsbereich angemessen zu regeln. Hier hat sich gezeigt, dass je mehr Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit bereits vorhanden ist, desto weniger detaillierte Regulierung benötigt wird<sup>231</sup>. Für den Einstieg sollten klare Grenzen gesetzt werden (z.B. nur einen Tag Home Office in der Woche) und diese durchgesetzt werden. Allenfalls kann auch die Vereinbarung einer Probezeit sinnvoll sein. Für „Fortgeschrittene“ ist es umgekehrt oft sinnvoll, statt der Abwesenheit eher die Präsenz zu regeln, z.B. in der Form: „Am Mittwoch machen wir kein Home Office und versuchen alle im Büro zu sein.“ Geregelt, oder zumindest besprochen werden sollten auch die Frage der Erreichbarkeit ausserhalb der regulären Bürozeiten sowie die Erwartungen an Reaktionszeiten. Ein klassisches Beispiel ist hier: Die Teamleiterin arbeitet aufgrund der hohen Aufgabenlast ab und zu auch am Sonntagnachmittag und verschickt in dieser Zeit Emails – sie erwartet aber nicht, dass ihre Mitarbeitenden die Mails während dieser Zeit lesen oder gar beantworten. Solche und ähnliche Punkte müssen offen angesprochen werden, da sonst schnell unterschiedliche Erwartungen und Unsicherheiten entstehen, welche zu einer ungesunden Entgrenzung der Arbeit und erhöhtem Stresserleben führen können.

### **Empfehlungen für Mitarbeitende:**

Für Mitarbeitende bieten die neuen, mobil-flexiblen Arbeitsformen vor allem eins: Viel mehr Möglichkeiten, wann und wo sie ihrer Arbeit nachgehen. Klassische zeitliche und örtliche Grenzen lösen sich auf, was aber nicht heisst, dass es keine Grenzen mehr braucht. Mit dem Stichwort „Boundary Management“<sup>232</sup> ist die Herausforderung gemeint, eigene, passende Grenzen zwischen Arbeit und allen anderen Lebensbereichen zu etablieren. Praktisch bedeutet dies für Mitarbeitende, dass sie unter all den Möglichkeiten, wann, wie und wo gearbeitet werden kann, jene finden müssen welche am besten zu ihrer persönlichen Bedürfnislage passen und zu einer gesundheitsförderlichen Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen führen. Dies geht am besten durch kleine geplante „Experimente“, wenn man z.B. bewusst das Arbeiten zu Hause oder im Zug ausprobiert und anschliessend entscheidet, ob diese Arbeitsform passt oder nicht. Entscheidend ist hierbei auch die

---

<sup>229</sup> Konradt et al., 2003

<sup>230</sup> Weichbrodt et al., 2015

<sup>231</sup> Tanner et al., 2014; Weichbrodt et al., 2015

<sup>232</sup> Ashforth et al., 2000

Frage, welche Tätigkeiten sich für welche Orte eignen. Im Home Office erledigen viele Menschen gerne kreativ-konzeptionelle und eher schwierige Arbeiten, bei denen man für längere Zeit nicht gestört werden will. Im Zug lassen sich gut Emails oder kurze Texte lesen und bearbeiten, während telefonieren nur bedingt möglich ist.

Das Boundary Management wird besonders in der Home Office Situation ein wichtiger Faktor für eine gesunde Life-Domain-Balance. Wer in der heimischen Umgebung morgens Mühe hat, die übliche Arbeitsstimmung aufzubauen und/oder abends nicht in den Feierabend findet, dem empfehlen sich passende und wirksame Rituale für die Rollenübergänge zwischen Arbeit und Privat zu entwickeln und einzuüben (z.B. morgens bewusst in die „Arbeitskleidung“ schlüpfen, Abends Gerätschaften bewusst ausschalten resp. Arbeitsutensilien wegräumen als symbolisches Arbeitsende). Eine der wirksamsten Abgrenzungsstrategien um zu Hause Arbeit von Privat zu unterscheiden ist hierbei, die Home Office Arbeit räumlich einzugrenzen, indem ein Zimmer eigens dafür eingerichtet und genutzt wird.

Nicht ganz trivial ist es allerdings, die einmal gefunden Grenzen auch zu halten. Dies, da mit den neuen Kommunikationsmedien die Arbeit schnell auf andere Bereiche übergreift (wenn z.B. abends das private Smartphone über den Eingang beruflicher Emails benachrichtigt). Wenn man für sich selbst eher „unübliche“ Grenzen zwischen Arbeit und Privatem definiert hat (z.B. eine lange Mittagspause mit Sportprogramm), müssen diese gut mit den Vorgesetzten und Arbeitskollegen abgesprochen sein, damit eine ideale Passung zwischen den teilweise sehr unterschiedlichen Bedürfnisse sichergestellt werden kann. Eine transparente Kommunikation des eigenen Arbeitsverhaltens fördert zudem das gegenseitige Verständnis und wirkt so der sozialen Kontrolle und allfälligen Neidgefühlen entgegen.

## 4 Checklisten „Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management“

Nachfolgend finden Sie die Kriterien aufgeführt, welche nach unserem heutigen Kenntnisstand Einfluss auf die psychische Gesundheit haben. Die detaillierten Erläuterungen zu den hier aufgeführten Punkten finden Sie in den Kapiteln 2.1 und 3.3. Dort finden Sie auch die relevanten Empfehlungen, wenn Sie die jeweiligen Punkte anwenden möchten.

Bitte tragen Sie die Zahl in das Kästchen, welche aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft:

1 = nicht erfüllt

2 = teilweise erfüllt

3 = erfüllt

### Hinweise:

- Ziel dieser Checkliste ist es, Sie für gesundheitsförderliche Aspekte zu sensibilisieren und Anregungen für Verbesserungen zu geben. Ziel ist es nicht, dass ihr Büroraumkonzept ALLE Punkte erfüllt.
- Gesundheitsförderlich ist ein Büro auch dann schon, wenn ein relevanter Teil der aufgeführten Punkte nachhaltig umgesetzt wurde.
- In der Regel ist es gar nicht möglich alle Kriterien zu erfüllen, weil sich teilweise Zielkonflikte zwischen den Kriterien ergeben oder weil diese nicht zum spezifischen Unternehmen/Projekt passen.
- Wenn in einem Punkt mehrere Aspekte abgefragt sind und Sie diese nur zum Teil erfüllen, schreiben Sie eine "2" in das Feld.
- Als Daumenregel gilt, dass kleinere Unternehmen weniger Kriterien erfüllen müssen, um gesundheitsförderlich zu sein, als mittlere oder grosse Unternehmen.

### 4.1 Checkliste gesundheitsförderlicher Büroraum

#### 4.1.1 Übergeordnete Faktoren

##### B1 Funktionalität

- Das Büroraumkonzept wurde auf Basis einer strukturierten Tätigkeits- und Bedarfsanalyse der Mitarbeitenden erstellt und bildet Unterschiede in den Abteilungen ab.
- Die Platzierung verschiedener Organisationseinheiten erfolgte entsprechend der Kommunikations- und Kollaborationsbeziehungen.
- Abgeleitet aus den strategischen Unternehmenszielen hat die Unternehmensleitung Projektvision und Projektziele für den Büroraum definiert.
- Der Bürostuhl und die Tischhöhe am Standard-Arbeitsplatz und in den Unterstützungsflächen sind leicht individuell anpassbar.

##### B2 Ästhetik

- Ein Designkonzept (Farben, Materialien, Muster, Dekoration, Lichtfarbe) ist an den Arbeitsplätzen und Unterstützungsflächen erkennbar.

### **B3 Symbolik**

- Mit der Unternehmensleitung / Bereichsleitung wurde definiert, welche Werte / Elemente der Kultur / symbolische Botschaft sich im Büroraumkonzept widerspiegeln sollen und dies wurde bei der Planung berücksichtigt.
- Der Büroraum drückt durch die Gestaltung die Besonderheit des Unternehmens aus (Corporate Design / kulturspezifische Elemente / Darstellung von Services oder Produkten). Die Gestaltung des Büroraums sendet eine positive symbolische Botschaft (freundlich, einladend, ästhetisch).
- Im Büroraum sind Statusunterschiede nicht sichtbar (z.B. Führungskräfte sitzen genauso, wie ihre Mitarbeitenden).

#### **4.1.2 Materielle Umgebung**

### **B4 Räumliche Organisation und Layout**

- Die Entscheidung für offene oder geschlossene Strukturen im Büroraum wurde auf Basis einer strukturierten Analyse der Tätigkeiten der darin arbeitenden Mitarbeitenden gefällt. Das Verhältnis von offenen zu geschlossenen Flächen variiert je nach Bedarf der darin arbeitenden Einheiten.
- Die Raumhöhen entsprechen den Empfehlungen aus Schweizer Normen / Weisungen / Richtlinien (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2014 (Art. 5 der Verordnung 3)) zum Büroarbeitsplatz.
- Die Abstände von Einrichtungsgegenständen sowie Verkehrswegbreiten entsprechen den Empfehlungen aus Schweizer Normen / Weisungen / Richtlinien (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2014 (Art. 23 der Verordnung 3, Art. 6 der Verordnung 4)).

### **B5 Ruhe und Regenerationsräume**

- Es gibt Ruheräume/-zonen, die visuell und akustisch abgeschirmt sind. Der Raum/die Zone ist im Gebäude so positioniert, dass man möglichst unbeobachtet dort hineingehen kann. Die Nutzung der Ruheräume/-zonen wird von den Führungskräften vorgelebt.
- Es gibt Zonen/Räume für bewegte bzw. spielerische Pausen (z. B. Kicker, Dart, Golf, Basketball, Fitness, Gymnastik o.ä.), die akustisch von den Arbeitsplätzen abgeschirmt sind.
- Pausenzonen/-räume sind vorhanden, die akustisch abgeschirmt sind von den Arbeitsplätzen. Es befinden sich bequeme Sitz- oder Besprechungsmöbel darin und Getränke wie Kaffee / Tee / Wasser sind verfügbar.

### **B6 Arbeits- und Ablagefläche**

- Die Grösse der Tischfläche (von Standard-Arbeitsplätzen) entspricht den empfohlenen Richtwerten von 1.60m x 0.8m.
- Der verfügbare Stauraum wurde auf Basis einer Bedarfsanalyse geplant, wobei individuell abweichende Bedürfnisse berücksichtigt werden.



## **B7 Qualität des Arbeitsplatzes**

- Die materielle Qualität der Möbel und der Ausstattung wirkt durchweg hochwertig, neuwertig und intakt.
- Die Nutzenden waren bei der Auswahl der Möbel und Ausstattung eingebunden und/oder können in Teilen selbst wählen, welche Ausstattung sie als für sich am geeignetsten empfinden und nutzen möchten (z.B. individuell wählbarer Bürostuhl, ergonomische Hilfsmittel o. ä.).
- Die Ergonomie der individuellen Informations- und Kommunikationstechnik entspricht den Empfehlungen aus Normen / Weisungen / Richtlinien (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2014 (Art. 23 und 24 der Verordnung 3)) für Büroarbeitsplätze und / oder die Nutzenden können in Teilen selbst wählen, welche IKT-Ausstattung sie als für sich am geeignetsten empfinden und nutzen möchten (z.B. individuell wählbare Tastatur, Headset, Laptopmodelle).

## **B8 Farben**

- Farben werden im Büroraum so eingesetzt, dass eine moderat bunte Büroumgebung entsteht (nicht klinisch weiss oder monoton aber auch nicht aufdringlich durch Einsatz vieler verschiedener oder sehr greller Farben).

## **B9 Pflanzen und natürliche Elemente**

- Es gibt mindestens eine Pflanze je drei Arbeitsplätze oder mehr im Bürogebäude.
- Im Gestaltungskonzept spielt das Thema Natur eine vorrangige Rolle. Es findet eine Vielzahl von natürlichen Elementen Einsatz, wie Holz, Stein, Wasser (z. B. Brunnen, Aquarien oder künstliche Wasserläufe), Feuer (Indoor Feuerstelle oder simuliertes Feuer auf einem Bildschirm). Oder es finden organische Formen, Naturmotive auf Bildern / Postern oder Geräusche / Klänge aus der Natur Einsatz.
- Von den meisten (mehr als 60 %) der Standard-Arbeitsplätze aus hat man Aussicht ins Grüne.
- Es sind eine naturnah gestaltete Terrasse / Aussenflächen zur Regeneration vorhanden und / oder Parks /Grünanlagen / natürliche Flächen (Wald, Wiese etc.) liegen in Gehdistanz (< 10 min) des Gebäudes.

### **4.1.3 Innenraumumgebung**

## **B10 Akustik**

- Bei der Planung der Büroräume war ein Akustikplaner/-experte eingesetzt und es wurde explizit ein Akustikkonzept erstellt.

## **B11 Luftqualität und Klima**

- Es sind Anlagen installiert, mit Hilfe derer die Temperatur, Luftqualität und Luftfeuchte durch verantwortliche Fachkräfte kontrolliert werden können.
- Die Nutzenden haben die Möglichkeit, Heizkörper / Klimaanlage, Lüftungen, Sonnenschutz / Verschattung / Blendschutz des Büroraums individuell (oder für eine kleine Gruppe) zu regulieren und die Fenster zu öffnen.

## **B12 Düfte**

- Es sind keine unangenehmen Gerüche wahrnehmbar, die mehrere Arbeitsplätze betreffen oder diese sind nur von kurzer Dauer (z. B. Mittagszeit).
- Es gibt Räume, die mit bestimmten Düften ausgestattet sind, welche die Funktion des Raums unterstreichen (z.B. Ruheräume mit entspannenden Düften oder Kreativräume mit anregenden Düften). Die Düfte sind von den Nutzenden steuerbar.

## **B13 Tageslicht und künstliche Beleuchtung**

- Bei der Planung wurde ein explizites Lichtkonzept von Experten der Lichtplanung erstellt.
- Von den meisten (mehr als 60 %) der Standard- Arbeitsplätze hat man direkten Bezug (max. 2. Reihe am Fenster) zum Tageslicht.
- Jeder Standardarbeitsplatz verfügt über eine Leuchte, die individuell reguliert werden kann.

### **4.1.4 Sozial-räumliche Umgebung**

## **B14 Privatheitsregulation (Privacy)**

- Man kann den eigenen Arbeitsplatz visuell so abschirmen, dass man von anderen nicht gesehen werden kann. Alternativ hat man die Möglichkeit, Zonen/Räume aufzusuchen, die visuell gegenüber anderen Mitarbeitenden abgeschirmt sind.
- Es gibt die Möglichkeit, Telefonate / Gespräche am Arbeitsplatz zu führen, ohne dass jemand mithören kann. Alternativ gibt es die Möglichkeit, akustisch abgeschirmte Räume aufzusuchen, bei denen man die Tür verschliessen kann.

## **B15 Beengtheitserleben (Crowding)**

- Der Abstand von zwei Personen an Standard-Arbeitsplätzen (von Tischmitte zu Tischmitte) beträgt mind. 160 cm. Bei Benches als Standard-Arbeitsplatz ist der Abstand zwischen zwei Sitzplätzen mind. 160 cm.
- Wenn man in der Mitte der Büroräume steht, sieht man in der Regel nicht mehr als 15 Arbeitsplätze gleichzeitig.
- Als freie Bewegungsfläche am Arbeitsplatz müssen für jeden Arbeitnehmenden zusätzlich zum Platz der Möblierung und unabhängig von der Art der Arbeit mindestens 1,5 m<sup>2</sup> zur Verfügung stehen (bei sitzender Arbeit Breite 80 cm / Tiefe 1 m).

## **B16 Territorialität**

- Die Mitarbeitenden können den Arbeitsplatz individuell gestalten (z.B. mit Bildern, Postern, Arbeitsmaterialien etc.), ohne diese am Ende eines Arbeitstages wieder entfernen zu müssen.
- Teams / Gruppen / Organisationseinheiten können gewisse Teile ihres Arbeitsbereiches dauerhaft personalisieren (Team-Ecken / Team-Walls mit Bildern, Fotos, Dekomaterial, schwarzem Brett, Spielgerät o. ä.).

## **B17 Unterbrechungen und Störungen**

- Laute und leise Zonen/Räume sind sinnvoll im Layout angeordnet und akustisch getrennt, so dass wenig akustische Störungen stattfinden.

- Drucker und laute Geräte sind akustisch ausreichend von den Arbeitsplätzen abgeschirmt.
- Die Arbeitsplätze sind im Layout so positioniert, dass sie nicht direkt an zentralen Erschliessungszonen liegen und akustisch sowie visuell gegen vorbei laufende Personen abgeschirmt sind.
- Es gibt Zonen/Räume (z.B. Think Tank, Silent Area, Einzelbüros) in die sich jeder Mitarbeitende für unterbrechungsfreie Arbeit zurückziehen kann.
- Die Mitarbeitenden, deren Tätigkeiten es zulassen, haben die Möglichkeit im Home Office (oder an einem beliebigen Ort extern) zu arbeiten.

### **B18 Soziale Beziehungen**

- Es wurden Spielregeln mit den Nutzenden erarbeitet z.B. vereinbarte Signale (Kärtchen, Zeichen, Lämpchen), die signalisieren, dass man momentan nicht gestört werden möchte.
- Die Mitarbeitenden haben leicht Zugang zu ihren Führungskräften (kurze Wege, Sichtbarkeit und gut ansprechbar).
- Die freie, flexible Wahl des Platzes, der Zone bzw. des Sitznachbars ist möglich.

#### **4.1.5 Services**

### **B19 Services**

- Das Unternehmen stellt jemanden / ein Team, welcher / -s sich explizit um die Arbeitssicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden kümmert, zur Verfügung. Diese Person / Team bietet auch Services im Büroraum an, wie z. B. Ergonomieberatung, Pausenberatung, Umgang mit Herausforderungen in neuen Bürowelten.
- Es gibt ein strukturiertes Beschwerdemanagementsystem zur Bearbeitung von Reklamationen in Bezug auf die Büroräume. Die Nutzenden erhalten Feedback über den Eingang der Beschwerde, den Bearbeitungsstand und Rückmeldung, wenn das Problem behoben wurde.
- Es gibt ein strukturiertes Beschwerdemanagementsystem zur Bearbeitung von Reklamationen in Bezug auf die Informations- und Kommunikationstechnik. Die Nutzenden erhalten Feedback über den Eingang der Beschwerde, den Bearbeitungsstand und Rückmeldung wenn das Problem behoben wurde.
- Es gibt im Bürogebäude die Möglichkeit, sich gesund zu verpflegen (Kantine, ausgestattete Küche, Café, Obstkörbe).
- Der Standard für Sauberkeit und Hygiene ist hoch (mehr als wöchentliche Reinigung des Standard-Arbeitsplatzes mit Oberfläche, Tastatur, Bildschirm etc.). Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, wenn sie selbst etwas reinigen möchten, z. B. Reinigungsmittel / Hygienetücher, zu erhalten.
- Kaffee, Heissgetränke und Wasser werden kostenlos vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt und sind schnell von allen Arbeitsplätzen zu erreichen.
- Es besteht ein Sicherheitskonzept zur Regelung des Zutritts im Gebäude. Das Gebäude und der Weg zu den Parkplätzen oder zum Personennahverkehr sind gut beleuchtet. Es steht Sicherheitspersonal zur Verfügung.

- Es werden subventionierte Concierge-Services angeboten, welche den Mitarbeitenden (Haus-)Arbeit abnehmen, die sonst in die Freizeit fallen würde (z.B. Reinigungsservice, Einkaufsservice, Reisebuchungsservice).
- Den Mitarbeitenden stehen subventionierte Betreuungsmöglichkeiten für Kinder im Bürogebäude oder in unmittelbarer Umgebung zur Verfügung.
- Den Mitarbeitenden stehen subventionierte Sport und Entspannungsangebote (Kurse, Fitnessbereiche, Massagen etc.) im Bürogebäude oder in unmittelbarer Umgebung zur Verfügung.

#### 4.1.6 Verbesserungsprozess

- Die Nutzenden werden regelmässig (1–2 Jahre), in einer strukturierten Analyse (Workshops / Interviews / Umfrage) befragt, zur Zufriedenheit mit dem Büroraum. Es werden Verbesserungen umgesetzt, wenn sich Handlungsbedarf zeigt.
- Es werden bei dieser regelmässigen Analyse explizit alle Einflussfaktoren (B1-B19) thematisiert und jeweils im Hinblick auf die Nutzenden-Zufriedenheit geprüft.

**Wie viele Punkte sind insgesamt erreicht?**

## 4.2 Checkliste gesundheitsförderliches Change Management

Nachfolgend finden Sie die Kriterien aufgeführt, welche nach unserem heutigen Kenntnisstand Einfluss auf die psychische Gesundheit haben. Die detaillierten Erläuterungen zu den hier aufgeführten Punkten finden Sie in den Kapiteln 2.2, 3.1 und 3.4. Dort finden Sie auch die relevanten Empfehlungen, wenn Sie die jeweiligen Punkte anwenden wollen.

Bitte tragen Sie die Zahl in das Kästchen, welche aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft:

1 = nicht erfüllt

2 = teilweise erfüllt

3 = erfüllt

### Hinweise:

- Ziel dieser Checkliste ist es Sie für gesundheitsförderliche Aspekte zu sensibilisieren und Anregungen für Verbesserungen zu geben. Ziel ist es nicht, dass Ihr Change Prozess ALLE Punkte erfüllt.
- Gesundheitsförderlich ist ein Büro auch dann schon, wenn ein relevanter Teil der aufgeführten Punkte nachhaltig umgesetzt wurde.
- In der Regel ist es gar nicht möglich alle Kriterien zu erfüllen, weil sich teilweise Zielkonflikte zwischen den Kriterien ergeben oder weil diese nicht zum spezifischen Unternehmen/Projekt passen.
- Wenn in einem Punkt mehrere Aspekte abgefragt sind und Sie diese nur zum Teil erfüllen, schreiben Sie eine "2" in das Feld.
- Als Daumenregel gilt, dass kleinere Unternehmen weniger Kriterien erfüllen müssen, um gesundheitsförderlich zu sein, als mittlere oder grosse Unternehmen.

### 4.2.1 Übergeordnete Faktoren

#### CM1 Angemessenheit des Veränderungsprozesses

- Der Workplace Change Fahrplan wurde spezifisch für das Projekt auf Basis einer strukturierten Analyse erstellt. Erfasst wurden die betriebliche Ausgangslage, situative Einflüsse und Merkmale beteiligter Personen.

#### CM2 Wertschätzung

- Die handelnden Akteure im Veränderungsprozess (in der Führung, im Projektteam und in der Rolle der Nutzendenvertretenden) reflektieren und dokumentieren, inwieweit sie im alltäglichen Verhalten sowie im Dialog Wertschätzung signalisieren und gehen bewusst mit diesem Thema um.

### 4.2.2 Veränderungsprozess

#### CM3 Transparenz und Vorhersehbarkeit

- Ein Workplace Change Fahrplan ist aufgestellt und kommuniziert (inkl. Zeit- und Kommunikationsplan, klare Regelung von Rollen und Verantwortlichkeiten).
- Die Kommunikation erfüllt die folgenden Kriterien: Regelmässiger Turnus, zentraler Infopoint ist definiert, Kommunikation über mehre Kanäle, face-to-face und von verschiedenen Quellen (Projektsponsor, Führungskräfte, Nutzervertretende, Projektteam).
- Auch nach dem Einzug findet eine regelmässige und geplante Kommunikation statt über das erhaltene Feedback und die weiteren Schritte.

#### **CM4 Kontrolle und Beeinflussbarkeit**

- Die Betroffenen haben die Möglichkeit, ihre Meinungen / Bedarfe einzubringen. Ihnen wird bei relevanten Entscheidungen die Möglichkeit gegeben, mitzuentcheiden und einige Entscheidungen werden an die Betroffenen delegiert.
- Ein detaillierter Partizipationsplan ist erstellt (wer entscheidet, über was und wann).
- Es wird in strukturierter Form Feedback der Nutzenden zum Büroraum nach Einzug gesammelt und folgende Kriterien sind erfüllt: Alle können Feedback geben, Prüfung auf Machbarkeit erfolgt, regelmässige Rückmeldung an Betroffene über Stand des Vorschlags erfolgt.

#### **CM5 Fairness und Gerechtigkeit**

- Das Raumkonzept ist nach klaren Kriterien erarbeitet, die konsistent angewendet werden. Es werden keine Ausnahmen (Ungerechtigkeiten) geschaffen resp. Ausnahmen werden für die Mitarbeitenden nachvollziehbar erläutert.
- Folgende Punkte im Hinblick auf den Entscheidungsprozess sind erfüllt: Entscheidungen wurden aufgrund der Analyseergebnisse gefällt, Expertinnen/Experten waren eingebunden und Entscheidungen können korrigiert werden. Entscheidungsträger sind neutral, verfolgen keine Eigeninteressen und haben nicht nur finanzielle Aspekte bei Entscheidung berücksichtigt.

### **4.2.3 Veränderungsinhalt**

#### **CM6 Persönliche Nutzenbilanz**

- Empfundene Verluste durch die Büroraumveränderung für die Betroffenen werden kompensiert (Geben und Nehmen steht aus Sicht der Betroffenen in einem ausbalancierten Verhältnis).

#### **CM7 Sinn und Dringlichkeit**

- Treiber und Gründe für die Veränderung im Arbeitsplatzkonzept werden plausibel argumentiert und transparent, authentisch, ehrlich und einheitlich kommuniziert. Auch unangenehme Gründe werden kommuniziert.

#### **CM8 Zielklarheit und Zielkongruenz**

- Eine klare Projektvision und Projektziele sind definiert und schriftlich festgehalten. Die Ziele stehen nicht im Widerspruch zu den Zielen des Tagesgeschäfts.

#### **CM9 Handhabbarkeit der Veränderung**

- Den Mitarbeitenden wird ein klar definiertes, buchbares Zeitbudget zur Verfügung gestellt um sich mit der Veränderung auseinander zu setzen.
- Es besteht, gemessen an der Veränderungsintensität, genügend Vorlaufzeit vom Start des Veränderungsprozesses bis zum Umzug.
- Den Mitarbeitenden / Führungskräften stehen Möglichkeiten zur Ausbildung, Qualifikation oder Unterstützung zur Verfügung, um die nötigen Kompetenzen für den Veränderungsprozess und das Arbeiten im neuen Büroraum zu trainieren.

#### 4.2.4 Kontext

##### CM10 Vertrauen

- Projektteam und Führungskräfte sind dafür sensibilisiert, dass der Aufbau und Erhalt des Vertrauens der Betroffenen von grosser Bedeutung ist. Sie sind sich der Konsequenzen ihrer Handlungen bewusst und ihnen ist klar, welchen Beitrag sie dazu leisten können.

##### CM11 Soziale Unterstützung

- Die Führungskräfte auf allen Ebenen sind in den Veränderungsprozess einbezogen, ihre Rollen sind klar definiert, sie erhalten zeitliche Ressourcen und werden für ihre (Vorbild- und Führungs-) Rolle sensibilisiert. Auch die oberste Führung unterstützt die darunter liegende Führungsebene.

#### 4.2.5 Change Management Organisation

- Es sind ein oder mehrere Projektsponsoren definiert und folgende Kriterien sind erfüllt: Rolle ist klar definiert / abgestimmt, Projektponsor ist aktiv sichtbar in der Kommunikation, hat eine positive Einstellung und stammt aus der obersten Führungsebene.
- Ein Change Management Experte ist im Projektteam vertreten und folgende Punkte sind erfüllt: Rolle / Verantwortlichkeiten / Kompetenzen / Handlungsspielräume sind geklärt, Change Experten verfügen über eine fundierte Ausbildung / Erfahrung und genügend zeitliche Ressourcen.
- Es finden regelmässige Abstimmungen zwischen den Teilprojekten Büroraumplanung / -ausführung und Change Management statt, ihre Zeitpläne sind aufeinander abgestimmt / verknüpft und es sind gemeinsame Ziele definiert.
- Nutzervertretende sind etabliert und folgende Punkte erfüllt: Rolle / Aufgaben / Verantwortlichkeiten sind definiert, institutionalisierte regelmässige Abstimmungen zwischen Nutzervertretenden mit Projektteam und ihren Führungskräften.

#### 4.2.6 Befragung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

- Die Nutzenden können Feedback dazu geben, ob sie den Workplace Change Fahrplan angemessen / passend für die spezifische Ausgangslage finden (min. einmal). Der Change Fahrplan wird im Verlauf des Projekts dynamisch angepasst, wenn sich Handlungsbedarf zeigt.
- Die Nutzenden werden in einer Analyse (Workshops / Interviews / Umfrage) zu ihrer Zufriedenheit mit dem Change Prozess befragt (regelmässig im Verlauf des Veränderungsprozesses). Bei der Analyse werden explizit alle Einflussfaktoren (CM 1-CM11) abgefragt. Es werden Verbesserungen umgesetzt, wenn sich Handlungsbedarf zeigt.

**Wie viele Punkte wurden erzielt?**



## Glossar

**Ambassadoren:** Synonym für Nutzervertretende. Erläuterung unter „Nutzervertretende“.

**Arbeitsengagement:** Mit dem Konzept des Arbeitsengagements werden Motivation und Verhalten der Arbeitsleistung verbunden. Arbeitsengagement beschreibt einen positiven, erfüllenden arbeitsbezogenen Zustand, der durch Elan, Hingabe und Einsatz gekennzeichnet ist<sup>233</sup>. Arbeitsengagement fokussiert damit nicht auf Arbeitsergebnisse als Produkte, sondern berücksichtigt das subjektive Erleben bei der Arbeit mit.

**Arbeitsplatz:** Ort im Büro an dem Arbeit verrichtet wird mit entsprechender Infrastruktur. → *Siehe auch „Standardarbeitsplatz“.*

**Auftraggeber:** Der Auftraggeber ist der Initiator des Projekts. Entweder dieser kommt aus der Nutzerorganisation und ist dann identisch mit dem Projektsponsor bzw. der Steuergruppe oder er kommt aus einem Fachbereich (z.B. Real Estate).

**Begleitgruppe:** Synonym für Soundingboard. Erläuterung unter „Soundingboard“.

**Büroraum:** Physischer Arbeitsraum, in dem konzentrierte, kommunikative und/oder kollaborative Wissens- oder Informationsarbeit einer Organisation erledigt wird.

**Büroraumkonzept:** Ein Büroraumkonzept ist eine strategisch-funktionale Beschreibung (in Wort, Zahl und Bildern) eines Büroraums. Bürokonzepte beinhalten Aussagen zu Anzahl und Art von Arbeitsplätzen, zur Nutzungsstrategie, Arbeitszonen und -räumen, ästhetischer und symbolischer Gestaltung.

**Büroraumtyp:** Idealtypisches Strukturmodell zur Beschreibung und Gestaltung von Büroflächen.

**Büroraumumgebung:** Die Büroraumumgebung besteht aus materiellen, nicht-materiellen und sozial-räumlichen Gegebenheiten, die durch die Architektur und Lage des Gebäudes, der Unterteilung des Gebäudes, der Gebäudetechnik und der Möblierung bestimmt sind.

**Change Agents:** Synonym für Nutzervertretende. Erläuterung unter „Nutzervertretende“.

**Desk Sharing (non-territoriales Arbeiten):** Das Desk Sharing ist eine Büronutzungsstrategie, bei der Mitarbeitende in einem Büroraum keinen persönlich zugeordneten Arbeitsplatz mehr besitzen, sondern die Plätze anhand einer festgelegten Sharing Ratio (Anzahl Mitarbeitende im Verhältnis zu Anzahl Tische) geteilt werden.

**Einflussfaktoren:** Einflussfaktoren sind Faktoren, die im Büroraum und im begleitenden Veränderungsprozess (Workplace Change Management) Einfluss auf die psychische Gesundheit der Nutzenden nehmen. Die Einflussfaktoren sollen so berücksichtigt werden, dass die psychische Gesundheit und das Arbeitsengagement gefördert werden. Das volle Potenzial wird realisiert, wenn die Einflussfaktoren ganzheitlich betrachtet und integriert werden.

**Gesundheit (psychische und physische):** Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit als einen „Zustand vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“<sup>234</sup>. Gesundheit betrifft nach diesem Verständnis nicht nur den medizinischen Zustand des Körpers, sondern auch das geistige und soziale Wohlbefinden.

---

<sup>233</sup> Bakker & Demerouti, 2008

<sup>234</sup> World Health Organization (WHO), 2006

**IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien):** Unter IKT werden sowohl Hard- wie auch Software verstanden, die zur Speicherung, Verarbeitung oder Übertragung von Informationen dienen. Dazu zählen z.B. Computer, Telefon, Fax, Radio, Fernsehen, Video und Email.

**Lenkungsausschuss:** Synonym für Steuergruppe. Erläuterung unter „Steuergruppe“.

**Nutzervertretende (bzw. Change Agents/Ambassadoren):** Nutzervertretende sind ausgewählte Mitarbeitende, welche die Meinungen und Bedarfe der Mitarbeitenden repräsentieren und vertreten. Sie werden in Veränderungsprojekten eingesetzt, um eine Schnittstelle zwischen dem Projektteam und den Nutzenden zu schaffen. So können die Mitarbeitenden in den Prozess eingebunden und Informationen weitergegeben werden.

**Phasenmodell für Büroraumveränderungen:** Das Phasenmodell für Büroraumveränderungen ist ein Prozessmodell, das auf der DIN 69901-2 „Prozesse, Prozessmodell“ basiert. Es beinhaltet die Phasen Initialisierung, Analyse, Konzept, Planung, Implementierung, Bewirtschaftung, Evaluation und Optimierung.

**Post Occupancy Evaluation (POE):** Nutzungsorientierte Form der Erfolgsüberprüfung. Mit Hilfe einer POE können der Erfolg eines Projekts und die Zielerreichung dokumentiert werden, Lessons Learnt erhoben werden, Verbesserungen eingeleitet werden und ggf. eine Weiterentwicklung des Konzepts stattfinden. Im Fokus steht das subjektive Erleben (Bewertungen), das Verhalten und die Bedürfnisse der Nutzenden.

**Projektausschuss:** Synonym für Steuergruppe. Erläuterung unter „Steuergruppe“.

**Projektleiter:** Der Projektleiter ist verantwortlich für die operative Abwicklung des Projekts. Er verfügt über Entscheidungsbefugnis für das Projekt (im Rahmen der Entscheidungen der Steuergruppe) und hat Weisungsbefugnis über Projektmitarbeiter. → *Siehe auch „Teilprojektleiter“*

**Projektsponsor:** Dieser ist oberster Entscheidungsträger (und Eskalationsebene). Aufteilung der Entscheidungsfunktion mit Steuergruppe (Entscheidungskompetenzen müssen zu Beginn geklärt werden). Muss in der obersten Führungsebene der betroffenen Einheit bzw. des Unternehmens sitzen.

**Projektteammitglieder:** Synonym für Teilprojektleiter. Erläuterung unter „Teilprojektleiter“.

**Ressourcen:** Ressourcen sind Mittel, die in der Arbeit eingesetzt werden können, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern<sup>235</sup>.

**Ruheräume/-zonen:** Ruheräume/-zonen sind Räume bzw. Zonen mit abschliessbaren Sitz- oder Liegemöglichkeiten, die das Sicherheits- und Privatheitsbedürfnis für die Entspannung unterstützen. Abschliessbar heisst in diesem Kontext, dass die einzelnen Sitz- oder Liegemöglichkeiten in jedem Fall visuell und akustisch von anderen Sitz- und Liegemöglichkeiten abgetrennt werden können (durch Türen, Vorhänge etc.). Für das Liegevertrauen (Vertrauen unbeobachtet einschlafen zu können) ist es insbesondere wichtig, dass die Sitz-/Liegemöglichkeit von innen mit Schlüssel abgeschlossen werden kann.

**Soundingboard (bzw. Begleitgruppe):** Das Soundingboard besteht aus Nutzervertretende (bzw. Change Agents/Ambassadoren o.ä.) und trifft sich regelmässig mit Vertretern aus dem Projektteam. Ziel der Etablierung eines Soundingboards ist es, Nutzerbedarfe einzubringen und eine breite Akzeptanz der Projektentscheidungen zu gewährleisten. Soweit wie möglich sollten alle wichtigen Strömungen, Gliederungen, Gruppierungen und Unterschiede des Unternehmens durch Schlüsselpersonen vertreten sein.

---

<sup>235</sup> Frese, 1989; Semmer, 1990

**Standardarbeitsplatz:** Standardarbeitsplätze werden insbesondere in aktivitätsorientierten Büroräumen von Unterstützungsflächen unterschieden. Ein Standardarbeitsplatz ist durch einen mind. 1,60m x 0,80m grossen Tisch und einen Standard Bürodrehstuhl definiert.

**Steering Committee:** Synonym für Steuergruppe. Erläuterung unter „Steuergruppe“.

**Steuergruppe (bzw. Steering Committee, Projektausschuss, Lenkungsausschuss):** Die Steuergruppe stellt die Entscheidungsträger dar. Sie sind für den Grossteil der Projekt-Entscheidungen auf Basis von Entscheidungsvorlagen aus dem Projektteam und im Rahmen des Projektauftrags verantwortlich. Diese Personen, sollten vom oberen Management der betroffenen Nutzerorganisation oder wichtiger Anspruchsgruppen stammen.

**Stressoren:** Stressoren sind Merkmale, die in einer gegebenen Population mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zu Stresszuständen führen<sup>236</sup>. Es werden zwei Arten von Stressoren unterschieden:

- Herausfordernde Stressoren (challenge stressors) sind arbeitsbezogene Anforderungen oder Umstände, die gleichzeitig das Potenzial für Stresserleben und für positives Wohlbefinden bergen<sup>237</sup>.
- Behindernde Stressoren (hindrance stressors) sind arbeitsbezogene Anforderungen oder Umstände, die das Potenzial haben, individuelles Wohlbefinden einzuschränken<sup>238</sup>.

**Teilprojektleiter (bzw. Projektteammitglieder):** Ein Teilprojektleiter ist verantwortlich für die operative Abwicklung eines definierten Fachbereichs/Gewerks in einem Projekt. Jedes relevante Gewerk, wie z.B. Bau und Büroraumplanung, Change Management und Kommunikation sowie IT/Telefonie, sollte in dem Projektteam durch einen durch einen Teilprojektleiter (oder zumindest ein definierte Projektteammitglied) vertreten sein.

**Unterstützungsflächen:** Zonen für Gemeinschaftsnutzungen, wie z.B. Besprechungszimmer, Meeting-Areas, Kaffeelounges, Think Tanks. In diesen Unterstützungsflächen ergänzen Angebote für Kommunikation und Rückzug sowie für informelle Begegnung und Kommunikation die Arbeitsplatzzonen.

**Veränderungsprozess:** Im Kontext dieses Leitfadens wird unter Veränderungsprozess meistens eine spezifische Art von Veränderungsprozess gemeint, nämlich den Umzug in eine neue Büroraumumgebung. → *siehe dazu auch „Workplace Change Management“.*

**Workplace Change Management (WPCM):** Workplace Change Management bezeichnet die Einbindung und Begleitung der Nutzenden durch alle Phasen einer Arbeitsplatzkonzeptveränderung, von der Analyse über die Planung bis zur Implementierung, Bewirtschaftung und Evaluation. Es zielt darauf ab, eine nutzer- und nutzungsorientierte sowie nachhaltige Veränderung durch Partizipation, Training, Moderation, Coaching, Kommunikation und Information sicherzustellen.

---

<sup>236</sup> Greif, 1991; Kahn & Byosiere, 1992; Zapf & Semmer, 2004

<sup>237</sup> Cavanaugh et al., 2000

<sup>238</sup> Cavanaugh et al., 2000

## Literaturverzeichnis

- Akademie-Studie (1999). Warum Veränderungsprojekte scheitern. Unveröff. Ergebnisse einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Bad Harzburg.
- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Amstutz, S., Monn, C., Vanis, M., Schwehr, P., Kündig, S., Bossart, R., Hanisch, C., Briner, M., Schnyder, B., Imhof, G., Koller, F. (2010). *SBiB-Studie. Schweizerische Befragung in Büros*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Andersson, J., Boerstra, A., Clements-Croome, D., Fitzner, K. & Hanssen, S.O. (2006). In: Wargocki, P. & Seppänen, O. (Eds.), *Indoor Climate and Productivity in Offices – How to integrate productivity in life-cycle cost analysis of building services*, REHVA Guidebook, (6).
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.). (2014). *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten*. Berlin: Springer.
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M. & Behr, M. (2008). *Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Berlin: Springer.
- Baethge, A. & Rigotti, T. (2010). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakó-Biró, Z., Clements-Croome, D. J., Kochhar, N., Awbi, H. B., & Williams, M. J. (2012). Ventilation rates in schools and pupils' performance. *Building and Environment*, 48, 215-223.
- Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., Ryom, P., Omland, O. (2012). Impact of organisational change on mental health: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 69(8), 592-598.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Verlagsgemeinschaft Ernst Klett.
- Barghorn, K. (2010). *Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen*. Digitale Dissertation, Universität Osnabrück. Zugriff am: 30.03.2014. Verfügbar unter: <http://repositorium.uni-osnabrueck>.
- Baron, R. A. (1994). The physical environment of work settings: effects on task performance, interpersonal relations, and job satisfaction. In: Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Volume 16 (pp. 1-46). Greenwich, CN: JAI Press.
- Becker, F. D. (2004). *Offices at work. Uncommon workspace strategies that add value and improve performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Becker, F. D. (2007). Organizational ecology and knowledge networks. *California Management Review*, 49(2), 42.

- Becker, F. D. & Steele, F. (1995). *Workplace by design. Mapping the high-performance workscape*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beehr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London: Routledge.
- Bell, A. (2006). Making change work. In: Worthington, J. (Ed.), *Reinventing the workplace* (pp. 185-202). Burlington: Architectural Press.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.
- Block, L. K. & Stokes, G. S. (1989). Performance and satisfaction in private versus non-private work settings. *Environment and Behavior*, 21(3), 277-297.
- Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., Wulff, C., & Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139-147.
- Böhle, F. (2010). Neue Anforderungen an die Arbeitswelt – neue Anforderungen an das Subjekt (S. 77-95). In: H. Keupp & H. Dill (Hrsg.). *Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Bormann, H-W. (2002). Prozesse verändern: schwierig, aber nicht unmöglich. In: *Wissensmanagement*. Heft: 2/02. S. 41-43.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer Verlag.
- Bringslimark, T., Hartig, T. & Patil, G. G. (2009). The psychological benefits of indoor plants: A critical review of the experimental literature. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 422-433.
- Brodbeck, F. C., Maier, G. W. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In: Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band 2*, (S. 327-363) Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber.
- Brown, G., Lawrence, T. B. & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Brown, G., & Robinson, S. L. (2007). The dysfunction of territoriality in organizations. In: Langan-Fox, J., Cooper, C. L., & Klimoski, R. J. (Ed.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 252-267). Cheltenham: Edward Elgar.
- Bull, M. & Brown, T. (2012). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30(3/4), 135-151.
- Bundesamt für Statistik. (2014). *Arbeit und Erwerb: Panorama*. Zugriff am: 08.02.2014. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.html>.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2011). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2010. Unfallverhütungsbericht Arbeit*. Dortmund, Berlin, Dresden: BAuA.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Washington, D.C: BeardBooks.
- Buunk, B. P. (1990). Affiliation and helping interactions within organizations: A critical analysis of the role of social support with regard to occupational stress. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 293-322.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Charles, K. E., Danforth, A. J., Veitch, J. A., Zwierzchowski, C., Johnson, B. & Pero, K. (2004). *Workstation design for organizational productivity*. Ottawa: National Research Council of Canada.

- Charles, K. E. & Veitch, J. A. (2002). Environmental satisfaction in open-plan environments: 2. Effects of workstation size, partition height and windows. Ottawa: Institute for Research in Construction.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Classen, M., Alex, B. & Arnold, S. (2008). Veränderungen erfolgreich gestalten: Change Management 2003/2008. Bedeutungen, Strategien, Trends, Studie des Handelsblatts (Deutschland), des Standards (Österreich) und der Handelszeitung (Schweiz) mit Cap Gemini und Ernst & Young: Zugriff am: 12.4.2014. Verfügbar unter: [http://www.ch.cgey.com/Servlet/PB/Menu/1004221\\_11/Index.html](http://www.ch.cgey.com/Servlet/PB/Menu/1004221_11/Index.html).
- Cobb, S. (1976). Presidential address-1976. Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310.
- Cooke, R. & Sheeran, P. (2004). Moderation of cognition-intention and cognition-behaviour relations: A meta-analysis of properties of variables from the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 43(2), 159-186.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240-256.
- Degenhardt, B., Gisin, L. & Schulze, H. (in Vorbereitung). Schlüsselkompetenzen für die mobil-flexible Arbeit. Neue Kompetenzen der Mitarbeitenden im Hinblick auf mobil-flexible Arbeit, insbesondere der Arbeit im Home Office. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Degenhardt, B., Weichbrodt, J., Coradi, A. & Wieser, A. (2015). Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 36, Bern und Lausanne.
- de Kort, Y. A. W., Meijnders, A. L., Sponselee, A. A. G. & Ijsselsteijn, W. A. (2006). What's wrong with virtual trees? Restoring from stress in a mediated environment. *Journal of Environmental Psychology*, 26(4), 309-320.
- Dickenberger, D. (2006). Reaktanz. In: Bierhoff, H.-W. & Frey, D. (Hrsg.), In: Bierhoff, H.-W. & Frey, D. (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 96-102). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Donald, I. (1994). The structure of office workers' experience of organizational environments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 241-258.
- Donald, I. (2001). Emotion and offices at work. In: R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at work. Theory, research and applications for management* (pp. 281-303). Chichester: John Wiley & Sons.
- Doppler, K. & Lauterburg C. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 33-58.
- Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- Eck, C.D., Jöri, H. & Vogt, M. (2010). *Assessment-Center. Entwicklung und Anwendung - mit 57 AC-Aufgaben und Checklisten zum Downloaden und Bearbeiten im Internet*. Berlin: Springer-Verlag.

- Ellwart, T. & Schulze, H. (2009). Produktivität und Büro: Ein multifaktorieller Ansatz zur optimalen Büroraumkonzeption, 319-334. In: Produktivität im Büro, Commercial Buildings. Frankfurt: IE ECB '12.
- Elsbach, K. D. & Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.
- Elzeyadi, I. M. (2011). Daylighting-Bias and Biophilia: Quantifying the Impact of Daylighting on Occupants Health. US Green Building Council. Zugriff am: 17.05.2014. Verfügbar unter: [http://www.d-science.nl/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/OR10\\_Daylighting-Bias-and-Biophilia.pdf](http://www.d-science.nl/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/OR10_Daylighting-Bias-and-Biophilia.pdf).
- Evans, G. W. (2001). Environmental stress and health. In: Baum, T. R. & Singer, J. E. (Eds.), *Handbook of health psychology* (pp. 365-385). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Evans, G. W. & Cohen, S. (1987). Environmental stress. In: Stokols, D. & Altman, I. (Eds.), *Handbook of environmental psychology* (Vol. 1, pp. 571-610). New York: John Wiley & Sons.
- Evans, G. W. & Cohen, S. (2004). Environmental stress. In: Spielberger, C. (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (Vol. 1, pp. 815-824). New York: Elsevier.
- Exner, A. & Königswieser, R. (1998). Systemische Intervention. Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Farshchi, M. A. & Fisher, N. (2005). Emotion and the environment: the forgotten dimension. In: Clements-Croome, D. (Ed.), *Creating the productive workplace* (2nd ed., pp. 55-74). London: Taylor & Francis.
- Fischer, M. & Fischer, U. (1985). Ökopsychologische Analysen mobilitätsbedingter Anpassungsprozesse bei Individuum und Familie. In Kugemann, W., Preiser, S. & Schneewind, K.A. (Hrsg.) (1985). *Psychologie und komplexe Lebenswirklichkeit. Festschrift zum 65. Geburtstag von Walter Toman*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie, S. 253 – 276.
- Flade, A. (2008). *Architektur - psychologisch betrachtet*. Bern: Huber.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204.
- Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. In: Sauter, S.L., Hurrell, J. J. Jr & Cooper, C. L. (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 108-128). New York: John Wiley & Sons.
- Fritsche, I., Jonas, E. & Frey, D. (2006). Kontrollwahrnehmungen und Kontrollmotivation. In: Bierhoff, H.-W. & Frey, D. (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 494-503). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe.
- Frontczak, M., Schiavon, S., Goins, J., Arens, E., Zhang, H. & Wargoocki, P. (2012). Quantitative relationships between occupant satisfaction and satisfaction aspects of indoor environmental quality and building design. *Indoor Air*, 22(2), 119-131.
- Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235-271.
- Gerhardt, M. (2007). Erfolgsfaktoren und Bewertungskriterien in Change Management Prozessen: Mehrebenenanalyse von drei Veränderungsprozessen innerhalb eines internationalen Automobilherstellers. Hamburg: Kovač.
- Gerhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Organisationsentwicklung*, 25(4), 48-59.



- Gieseemann, S. (1999). Zukunftsorientierte Bürokonzepte – eine Betrachtung aus Sicht der Immobilienentwicklung. Frankfurt a.M.: GIM Grundwert Immobilien Management GmbH.
- Girard, D. K. M., Girard, A., Meyer, A., Rosenbusch, B., & Müller-Grünow, D. K. R. (2013). Markenduft als Treiber der Service Experience. *Marketing Review* St. Gallen, 30(6), 70-81.
- Gisin, L., Schulze, H., & Degenhardt, B. (2016). Boundary Management as a crucial success factor for flexible-mobile work, demonstrated in the case of home office - Boundary-Types, Boundary-Management and Boundary-Tactics used in Home Office. In B. Deml et al. (eds.), *Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes*. Berlin: Springer.
- Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D., & Degenhardt, B. (2013). Schweizerische Umfrage „Home Office 2012“ - Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Zugriff am: 17.06.2015. Verfügbar unter: <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/home-office-2012/>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2010). Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit. Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Eds.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (pp. 1–28). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Hambley, L. A., O’Neill, T. A. & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20.
- Hardy, B. & Britain, G. (2008). *Working beyond walls: The government workplace as an agent of change*. Norwich: Office of Government Commerce.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2009). Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self-evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 153-164.
- Harvey, S., Kelloway, E. K. & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 306.
- Hatch, M. J. (1990). The symbolics of office design: an empirical exploration. In P. Gagliardi (Ed.), *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape* (pp. 129-146). New York: Aldine de Gruyter.
- Hatt, H. (2006). Geruch. In *Neuro-und Sinnesphysiologie* (pp. 340-351). Springer Berlin Heidelberg.
- Haynes, B. P. (2008). The impact of office layout on productivity. *Journal of facilities Management*, 6(3), 189-201.
- Hellbrück, J., & Fischer, M. (1999). *Umweltpsychologie: Ein Lehrbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- Hobfoll, S. E. & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change – the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.

- Hornberger, S. (2006). Individualisierung als ermöglichte und verordnete Selbstorganisation und ihre Anforderungen an die arbeitswissenschaftliche Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*, 60(2), 85-95.
- ILOI-Studie (1997). Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation (ILOI): Management of Change – Erfolgsfaktoren und Barrieren in organisatorischen Veränderungsprozessen, 1. Auflage, München: ILOI Institute GmbH.
- Inalhan, G. (2009). Attachments: The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 17-37.
- Inversini, S. (2005). Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen: Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von betrieblichen Voraussetzungen und Umwelтанforderungen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Erfolgskriterien. Doktorarbeit, Potsdam, Humanwissenschaftliche Fakultät der Universität Potsdam.
- Iten, R., Vettori, A., Menegale, S. & Trageser, J. (2009). Kosten-Wirksamkeit ausgewählter Präventionsmassnahmen in der Schweiz – eine gesundheitsökonomische Untersuchung – Schlussbericht. Vereinigung Pharmafirmen in der Schweiz (VIPS), Zürich, online: [www.vips.ch/dok\\_download.cfm?dokID=789](http://www.vips.ch/dok_download.cfm?dokID=789).
- Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Füllemann, D., Müller, F., Bauer, G. (2011). Projekt SWiNG– Schlussbericht der Evaluation. Im Auftrag und unter Mitwirkung der Gesundheitsförderung Schweiz und des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV). Zürich 2011.
- Kahn, R. L. & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kaplan, R. (1993). The role of nature in the context of the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 26, 193-201.
- Kelter, J. (2002). Entwicklung einer Planungssystematik zur Gestaltung der räumlich-organisatorischen Umwelt. Heimsheim: Jost Jetter Verlag.
- Kim, J. & De Dear, R. (2012). Nonlinear relationships between individual IEQ factors and overall workspace satisfaction. *Building and Environment*, 49, 33-40.
- King, L. A. & Napa, C. K. (1998). What makes a life good? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 156.
- Klendauer, R., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2006). Fairness und Gerechtigkeit. In: Bierhoff, H.-W. & Frey, D. (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 187-195). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe. *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*, Göttingen: Hogrefe.
- Klitzman, S. & Stellman, J. M. (1989). The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers. *Social Science & Medicine*, 29(6), 733-742.
- Knauss, F. (2013). Arbeiten im Grossraum – Die Geräuschkulisse macht krank. In: *Wirtschaftswoche*. Zugriff am: 08.11.2013. Verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/arbeiten-im-grossraum-die-geraeuschkulisse-macht-krank/8069124.html>.
- Kochendörfer, B., Liebchen, J. H., & Viering, M. G. (2010). *Bau-Projekt-Management: Grundlagen und Vorgehensweisen* (4., überarb. und aktual. Aufl. ed., Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft). Wiesbaden: Vieweg + Teubner in GWV Fachverlage GmbH.
- Konkol, J. (2010). Psychologisch orientiertes Flächenmanagement bei der Konzeption und Implementierung von neuen Bürokonzepten – Eine empirische Studie zur Untersuchung der

- Einflüsse von Unternehmenskultur, Tätigkeitsprofil und individuellen Aspekten auf den Flächengestaltungsprozess. Master-Thesis, Fachhochschule für angewandtes Management: Erding.
- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61–79.
- Kowalski, H. (2012). Change-Management stets mit BGF und Resilienz verknüpfen. In *Fehlzeiten-Report 2012* (pp. 139-145). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1), 58-75.
- Kraut, R. E., Egidio, C., & Galegher, J. (1988). Patterns of contact and communication in scientific research collaboration *Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW 88)* (pp. 1-12). New York: ACM.
- Krüger, W. (2006). Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels. In: Krüger, W. (Hrsg.), *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung* (S. 125-169). Wiesbaden: Gabler.
- Krummacker, S. (2006). Changekompetenz von Führungskräften. In: H. Bruch, S. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.). *Leadership—Best Practices und Trends* (S. 65–74). Wiesbaden: Gabler.
- Küller, R., Ballal, S., Laike, T., Mikellides, B. & Tonello, G. (2006). The impact of light and colour on psychological mood: a cross-cultural study of indoor work environments. *Ergonomics*, 49(14), 1496-1507.
- Küller, R., Mikellides, B. & Janssens, J. (2009). Color, arousal, and performance – a comparison of three experiments. *Color Research and Application*, 34(2), 141-152.
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R. (2006). *Handbuch Projektmanagement*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Kweon, B. S., Ulrich, R. S., Walker, V. & Tassinari, L. G. (2008). Anger and stress. The role of landscape posters in an office setting. *Environment and Behavior*, 40(3), 355-381.
- Laframboise, D., Nelson, R. L. & Schmaltz, J. (2002). Managing resistance to change in workplace accommodation projects. *Journal of Facilities Management*, 1(4), 306-321.
- Lan, L., Wargocki, P., Wyon, D. P., & Lian, Z. (2011). Effects of thermal discomfort in an office on perceived air quality, SBS symptoms, physiological responses, and human performance. *Indoor Air*, 21(5), 376-390.
- Leather, P., Pyrgas, M., Beale, D. & Lawrence, C. (1998). Windows in the workplace. Sunlight, view, and occupational stress. *Environment and Behavior*, 30(6), 739-762.
- Leather, P., Zarola, T. & Santos, A. (2010). The physical workspace. An OHP perspective. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 225-249). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Leesman (2014). *Leesman\_review: A briefing on global workplace strategy, management, satisfaction & effectiveness*. Q3, (15). Zugriff am: 04.04.2015. Verfügbar unter: [http://leesmanindex.com/wp-content/uploads/LEESMAN\\_Review\\_15\\_web1.pdf](http://leesmanindex.com/wp-content/uploads/LEESMAN_Review_15_web1.pdf)
- Lengel, R. H. & Daft, R. L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy of Management Executive*, 2(3), 225-232.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research*. *Human Relations*, 1(2), 143-153.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

- Loftness, V., Hartkopf, V., Gurtekin, B., Hansen, D., & Hitchcock, R. (2003). Linking Energy to Health and Productivity in the Built Environment: Evaluating the Cost-Benefits of High Performance Building and Community Design for Sustainability, Health and Productivity. USGBC Green Build Conference, 2003.
- Lüttringhaus, M. (2003). Voraussetzungen für Aktivierung und Partizipation. In: Lüttringhaus, M. & Richers, H. (Hrsg.) Handbuch Aktivierende Befragung. Konzepte, Erfahrungen, Tipps für die Praxis (S. 66-72). Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Maher, A., & von Hippel, C. (2005). Individual differences in employee reactions to open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 219-229.
- Marmot, A. F., Eley, J., Stafford, M., Stansfeld, S. A., Warwick, E. & Marmot, M. G. (2006). Building health: an epidemiological study of „sick building syndrome“ in the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 283-289.
- McCoy, J. M. & Evans, G. W. (2005). Physical work environment. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 219-245). Thousand Oaks: Sage Publications.
- McElroy, J. C., & Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636.
- Meissner, J. O., Gentile, G., & Sprenger, M. (2014). Mobile Work @ Work : Zur Genese mobiler Arbeitsformen in Deutsch-Schweizer Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie*, 2014(4), 37-48.
- Moldaschl, M. (1991). *Frauenarbeit oder Facharbeit*. Frankfurt/M.: Campus.
- Moldaschl, M. (2001). Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, B. (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit* (S. 132-164). Berlin: Akademie Verlag.
- Morera, O. F., Johnson, T. P., Freels, S., Parsons, J., Crittenden, K. S., Flay, B. R. & Warnecke, R. B. (1998). The measure of stage of readiness to change: Some psychometric considerations. *Psychological Assessment*, 10(2), 182.
- Newsham, G. R., Aries, M. B. C., Mancini, S., & Faye, G. (2008). Individual control of electric lighting in a daylight space. *Lighting Research and Technology*, 40(1), 25-41.
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M. & Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study. *Building Research & Information*, 37(2), 129-147.
- Newsham, G., Veitch, J., Arsenault, C. & Duval, C. (2004). Effect of dimming control on office worker satisfaction and performance. Paper presented at the IESNA Annual Conference Proceedings, Tampa, FL.
- Nguyen, H. & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447-454.
- Nieuwenhuis, M., Knight, C., Postmes, T., & Haslam, S. A. (2014). The relative benefits of green versus lean office space: Three field experiments. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20(3), 199.
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of “home” and “work”. In *Sociological Forum* (Vol. 11, No. 3, pp. 563-582). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- O'Brien, K., Wortman, C. B., Kessler, R. C. & Joseph, J. G. (1993). Social relationships of men at risk for AIDS. *Social Science & Medicine*, 36(9), 1161-1167.
- O'Connor, E. J., Peters, L. H., Pooyan, A., Weekley, J., Frank, B., & Erenkrantz, B. (1984). Situational constraint effects on performance, affective reactions, and turnover: A field replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 663-672.

- O'Neill, M. J. (1994). Work space adjustability, storage, and enclosure as predictors of employee reactions and performance. *Environment and Behavior*, 26(4), 504-526.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A. & Chatellier, G. S. (2014). Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior*, 40, 152-160.
- Oommen, V. G., Knowles, M., & Zhao, I. (2008). Should health service managers embrace open plan work environments? A review. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 3(2), 37-43.
- Oswald, M. (2006). Vertrauen in Personen und Organisationen. In: Bierhoff, H.-W. & Frey, D. (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 710-716). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe.
- Pangert, B., & Schüpbach, H. (2013). Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zugriff am: 05.04.2014. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/dok/4580542>.
- Payne, S. R. (2013). The production of a perceived restorativeness soundscape scale. *Applied Acoustics*, 74(2), 255-263.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.). *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-122). Berlin: edition sigma.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1996). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Westview Press.
- Ramaciotti, D. & Perriard, J. (2003). *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Rashid, M. & Zimring, C. (2008). A review of the empirical literature on the relationship between indoor environment and stress in health care and office settings. Problems and prospects of sharing evidence. *Environment and Behavior*, 40(2), 151-190.
- Rétiveau, A. N., & Milliken, G. (2004). Common and specific effects of fine fragrances on the mood of women. *Journal of sensory studies*, 19(5), 373-394.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the Top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rodin, J. & Langer, E. J. (1977). Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(12), 897.
- Rutte, C. G. & Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239-261.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd edition ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiffman, S. S., Sattely Miller, E. A., Suggs, M. S., & Graham, B. G. (1995). The effect of environmental odors emanating from commercial swine operations on the mood of nearby residents. *Brain research bulletin*, 37(4), 369-375.
- Schmidt, K. H., & Neubach, B. (2008). *Persönliche Ziele, Organisationsziele und Indikatoren der Arbeitsbeanspruchung*. München: GRIN Verlag.
- Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (1997). Das Sinnprinzip: Ein Standbein des homo psychologicus. Bericht über den 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Göttingen: Hogrefe, 870-876.

- Seibt, G. (2013). Enge, Krach, Stress – Wie krank macht uns das Grossraumbüro? Frankfurter Rundschau. Zugriff am: 08.11.2013. Verfügbar unter: <http://www.fr-online.de/karriere/-grossraumbuero-buero-arbeitsplatz-gesetz-platz-laerm-rechte-job,1473056,24282392.html>.
- Semmer, N. (1990). Stress und Kontrollverlust. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 190-207). Bern: Huber.
- Semmer, N. K. & Jacobshagen, N. (2003). Selbstwert und Wertschätzung als Themen der arbeitspsychologischen Stressforschung. *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (131-155). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N. & Meier, L. L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 6(2/3), 87-95.
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (pp. 261-291). New York: JAI Elsevier.
- Siler, E. A. (2009). *How does Beauty matter? An Exploration of Employee Perceptions of Office Aesthetics*. Doctoral Dissertation, University of Massachusetts, Amherst.
- Skinner, E.A., Chapman, M. & Baltes, P.B. (1988). Control, means-ends and agency beliefs: A new conceptualization and its measurement during childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 117-133.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Hrsg.) (2014). *Wegleitung zu den Verordnungen 3 und 4 zum Arbeitsgesetz – Gesundheitsschutz, Plangenehmigung*. Zugriff am: 08.09.2015. Verfügbar unter: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00009/00027/01625/index.html?lang=de&>.
- Stone, P. J., & Luchetti, R. (1985). Your office is where you are. *Harvard Business Review*, 63(2), 102-117.
- Sundstrom, E. (1986). *Work places. The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Takahashi, T. (2005). Social memory, social stress, and economic behaviors. *Brain Research Bulletin*, 67(5), 398-402.
- Tanner, A., Bratoljic, C., Baumgartner, B., Steffen, M., & Schulze, H. (2014). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 2014-4, 23–35.
- Udris, I., Kraft, U., Mussmann, C. & Rimann, M. (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. *Psychozial*, 15(4), 9-22.
- Udris, I. & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In: Dunckel, H. (Hrsg.), *Handbuch Psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 397–419). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (5., überarbeitete Auflage ed.). Wiesbaden: Springer.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary Occupational Health Psychology*, 1, 124-150.
- Veitch, J. A. (2005). Lighting for high-quality workplaces. In: D. Clements-Croome (Ed.), *Creating the productive workplace* (2nd ed., pp. 206-222). London: Taylor & Francis.
- Veitch, J. A., Charles, K. E., Farley, K. M. J. & Newsham, G. R. (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 177-189.

- Veitch, J. A., Charles, K. E., Newsham, G. R., Marquardt, C. J. G. & Geerts, J. (2003). Environmental satisfaction in open-plan environments: 5. Workstation and physical condition effects. Ottawa: Institute for Research in Construction.
- Vetterli, M. (2012). Arbeit Alptraum Grossraum. Beobachter 10/2012. Zugriff am: 08.11.2013. Verfügbar unter: [http://www.beobachter.ch/arbeit-bildung/arbeitgeber/artikel/arbeit\\_alptraum-grossraum/](http://www.beobachter.ch/arbeit-bildung/arbeitgeber/artikel/arbeit_alptraum-grossraum/).
- Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., & Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and Behavior*, 37(4), 533-551.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.
- Weichbrodt, J. (2014). SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Zugriff am: 08.08.2015. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/11654/5008>.
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A., & Welge, K. (2015). Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Zugriff am: 04.03.2016. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/11654/4993>.
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J. O. & Schulze, H. (2013). Work Anywhere: Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen. Bern: SBB AG & Swisscom (Schweiz) AG. Zugriff am: 08.08.2015. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/4994>.
- Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Defining and selecting key competencies* (pp. 45-65). Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber.
- Wells, J. D., Hobfoll, S. E. & Lavin, J. (1997). Resource loss, resource gain, and communal coping during pregnancy among women with multiple roles. *Psychology of Women Quarterly*, 21(4), 645-662.
- Windlinger, L. (2012). Effective workplaces: contributions of spatial environments and job design – A study of demands and resources in contemporary Swiss offices. PhD Thesis, University College London, London.
- Windlinger, L., Gersberg, N., Amstutz, S., Schuchert, L. & Kleibrink, M. (2013). Business Clubs – Produktivitätssteigerung durch neue Arbeitsformen und aktivitätsorientierte Büros. Schlussbericht. Unveröffentlichter Schlussbericht zum Projekt KTI 11259.2 PFES-ES. ZHAW, Institut für Facility Management. Wädenswil.
- Windlinger, L.; Konkol, J.; Schanné, F.; Sesboué, S.; Neck, R. (2014). Gesundheitsförderliche Büroräume. Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess. Gesundheitsförderung Schweiz Bericht 4, Bern und Lausanne.
- Windlinger, L., Nenonen, S. & Airo, K. (2010). Specification and empirical exploration of a usability concept in the built environment. In EFMC 2010, 9th EuroFM Research Symposium, Madrid.
- Windlinger, L. & Zäch, N. (2007). Wahrnehmungen von Belastungen und Wohlbefinden bei unterschiedlichen Büroformen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 61, 77-85.
- World Health Organization (WHO). (2006). Constitution of the World Health Organization. In World Health Organization (Ed.), *Basic Documents* (45 ed.). Geneva: World Health Organization.
- Wyon, D. P. & Sandberg, M. (1996). Discomfort due to vertical thermal gradients. *Indoor Air*, 6, 48-54.



- Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A. & Celebi, M. (2007). The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 154-165.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Schuler, H. (Ed.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie* (2. ed., pp. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.
- Zellars, K. L. & Perrewé, P. L. (2001). Affective personality and the content of emotional social support: Coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 459.
- Zika, S. & Chamberlain, K. (1992). On the relation between meaning in life and psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 83(1), 133-145.
- Zimmermann, J. (2016), Arbeitspausen im Home Office - Eine Untersuchung des Pausenverhaltens, der Erholungsplanung und des Erholungserlebens bei alternierend Telearbeitenden an Hochschulen. In P. Sachse & E. Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur Arbeitspsychologie Bd. 11*, Lengerich: Pabst.
- Zimmerman, R. S. & Connor, C. (1989). Health promotion in context: The effects of significant others on health behavior change. *Health Education & Behavior*, 16(1), 57-75.
- Zinser, S. & Boch, D. (2007). *Flexible Arbeitswelten: So geht's! Do's and don'ts aus dem Flexible-Office-Netzwerk*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Wankdorfallee 5, CH-3014 Bern  
Tel. +41 31 350 04 04  
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne  
Tél. +41 21 345 15 15  
office.lausanne@promotionsante.ch

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)

03.0196.DE 06.2019