Wohlbefinden

Arbeitsorte, die das Wohlbefinden beflügeln

Führende Unternehmen wissen, dass Verbesserungen beim Mitarbeiter- Wohlbefinden nicht nur zu einer insgesamt gesünderen Belegschaft und zu niedrigeren Gesundheitskosten führen, sondern auch zu produktiveren.

Lesen 22 Minuten

Führende Unternehmen wissen, dass Verbesserungen beim Mitarbeiter- Wohlbefinden nicht nur zu einer insgesamt gesünderen Belegschaft und zu niedrigeren Gesundheitskosten führen, sondern auch zu produktiveren, kreativeren und innovativeren Menschen, die seltener zu Mitbewerbern wechseln. Viele Firmen haben dieses Thema inzwischen in den Fokus gerückt und fragen sich immer häufiger, wie sich feststellen lässt, ob sie beim Erreichen der Ziele Fortschritte gemacht haben. Zugleich wird aber auch nach anderen Unternehmen Ausschau gehalten – zum Benchmarking ebenso wie als Inspirationsquelle.

Regierungen beginnen Wohlbefinden zu messen, seitdem Verbesserungen auf diesem Gebiet auch als Erfolg der Politik gewertet werden. Die Studie European Social Survey zum Beispiel erfasst soziale Einstellungen und Verhaltensweisen in 30 Ländern. In den vergangenen Jahren haben Länder aller fünf Kontinente, wie etwa Mexiko, Chile, Japan, Bhutan oder Großbritannien, eigene Studien initiiert oder nationale Maßnahmen zum Thema Wohlbefinden verabschiedet.

Denkfabriken und Statistiker haben durch ihre Analysen immer wieder geholfen, den Wert des Wohlbefindens zu bestimmen. Zu den interessantesten Beispielen zählt der Happy Planet Index, ein globaler Index, der auf Grundlage mehrjähriger Forschungen das menschliche Wohlbefinden und ökologische Aspekte misst. „Bei der Arbeit zufriedenere Menschen sind produktiver, motivierter, kreativer und konzentrierter“, sagt Nic Marks, der mehr als zehn Jahre damit verbrachte, die Ökonomie des Wohlbefindens zu studieren.

„Für Führungskräfte am wichtigsten ist es, der Belegschaft klarzumachen, dass sie sich um das Wohl jedes einzelnen Mitarbeiters kümmern.“

Als Teil der Geschäftsstrategien zeichnet sich das Engagement im Bereich Wohlbefinden vor allem in Arbeitsumgebungen ab, die so gestaltet sind, dass sie das Wohlbefinden beflügeln. Zunächst geht es jedoch immer erst einmal darum, den unternehmensspezifischen Kontext herzustellen.

DER WERT DES WOHLBEFINDENS

Anders als früher hat Wohlbefinden am Arbeitsplatz nicht mehr nur mit Ergonomie, also z. B. mit den richtigen Stuhl-, Tisch- oder Tastatureinstellungen zu tun. Arbeit wird immer komplexer, mobiler und teamorientierter, was uns dazu bewegt, ihr praktisch jeden wachen Augenblick zu widmen. Für Steelcase Forscher bedeutet Wohlbefinden daher vor allem, einen körperlich und seelisch gesunden Zustand in einem unterstützenden materiellen und sozialen Umfeld aufrechtzuerhalten. Diese ganzheitliche Sichtweise umfasst sechs wichtige Faktoren: während der Arbeit voll und ganz bei der Sache sein, ein authentisches Geschäftsleben, Optimismus, die Vernetzung mit anderen, die physische und intellektuelle Vitalität und ein echtes Verständnis für die Bedeutung der Arbeit.

> Bei ING in Brüssel gibt es keine fest zugeordneten Arbeitsplätze. Dafür können die Mitarbeiter – je nach zu erledigender Aufgabe – selbst darüber entscheiden, in welchem der vielfältigen Arbeitsbereiche sie arbeiten.

Wirtschaftsführer haben z. B. von den Gallup- Forschern Tom Rath und Jim Harter gelernt, wie die ganzheitliche Sicht auf dieses Thema zum Unternehmenserfolg beiträgt. Sie haben die Unterschiede zwischen blühenden (vollständig erfüllte Faktoren des Wohlbefindens) und vom Leiden geprägter Leben (niedrigste Stufe des Wohlbefindens) und ihre Auswirkungen auf die Bilanzen gemessen.

Mitarbeiter, die sich rundum wohlfühlen, verursachen um 41 Prozent weniger Gesundheitskosten als ihre eher unzufriedenen Kollegen, und auch die Fluktuationsrate ist um 35 Prozent niedriger.

Das U.S. Bureau of Labor Statistics beziffert den Produktivitätsverlust für Unternehmen durch krankheitsbedingte Fehltage mit durchschnittlich 348 Dollar pro Tag. Selbst nach Bereinigung um arbeitsfreie Tage sowie um Arbeiten, die an solchen Fehltagen dennoch geleistet werden, betragen die Kosten noch immer rund 200 Dollar. Menschen die sich wohlfühlen werden weniger oft krank, was für ihre Arbeitgeber geringere Kosten bedeutet.

Unter den Angestellten, die am meisten „leiden“, jene also mit der niedrigsten Stufe des Wohlbefindens, betragen die Kosten des Produktivitätsverlusts durch krankheitsbedingte Fehltage durchschnittlich 28.800 Dollar im Jahr. Bei den eher unzufriedenen Mitarbeitern betragen die jährlichen Kosten 6.618 Dollar, während die „eifrigen“ Kollegen mit der höchsten Stufe des Wohlbefindens Produktivitätsverluste lediglich in Höhe von 840 Dollar verursachen.

Bei der Art und Weise, wie Unternehmen das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter unterstützen, gibt es große Unterschiede. Nach einer aktuellen Studie von Steelcase und CoreNet Global geben mindestens zwei Drittel aller Befragten quer durch alle Branchen an, dass Ihr Arbeitgeber Informationen, Beratungen und/oder Services zu Themen wie Work-Life-Balance, körperliche Bewegung, Stressmanagement, Ernährung und Ergonomie ermöglicht. Andere Firmen bieten ihren Angestellten Incentives, um die Programme nutzen zu können, oder aber Geschenke, niedrigere Versicherungsprämien, Freizeit und vieles mehr.

„Für Führungskräfte am wichtigsten ist es, der Belegschaft klarzumachen, dass sie sich nicht nur um das Wohl jedes einzelnen Mitarbeiters kümmern, sondern dass sie versuchen wollen, es langfristig sogar zu verbessern“, sagt Rath.

Immer mehr Geschäftsführer beschäftigen sich heute mit den Einflüssen der Arbeitsorte und wie sie zum entscheidenden Faktor für das Mitarbeiter-Wohlbefinden werden können – aber auch, wie sich damit das Wohlbefinden und die Bilanzen beflügeln lassen.

> In den Open-Space-Flächen des neuen Büros von Quadrangle Architects in Toronto arbeiten alle Mitarbeiter in einem Raum mit Zugang zu Tageslicht. Für Team-Meetings oder für ein eher zurückgezogenes Arbeiten allein stehen vielfältige kleine und große abgeschlossene Räume zur Verfügung.

MEHR AUSWAHLMÖGLICHKEITEN

Das offensichtlichste Merkmal aller für das Wohlbefinden der Menschen gestalteten Arbeitsorte ist die Vielfalt an Räumen, die sämtliche im Verlauf eines Arbeitstags geleisteten Arten der Arbeit unterstützt – eine Mischung aus offenen und abgeschlossenen Räumen sowie Ich- und Wir-Bereichen, mit Tageslicht und Vernetzungsmöglichkeiten zu Kollegen. Mitarbeiter können dort selbst darüber entscheiden, wo und mit welchen Arbeitsmitteln sie tätig sind, was wiederum zu niedrigen Stressniveaus, einer erhöhten Vitalität und einer großen Verbundenheit untereinander führt.

Forschungsergebnisse unterstützen diesen Ansatz. Im Rahmen einer Studie der Ohio State University wurden die Stressniveaus von zwei Gruppen von Büromitarbeitern untersucht: die eine Hälfte arbeitete in einem alten Bürogebäude mit niedrigen Decken und brummenden Klimageräten, während der anderen Gruppe ein frisch renoviertes Büro mit Oberlichtern und Open-Space-Flächen zur Verfügung stand. Über einen Zeitraum von 17 Monaten zeigten die Menschen im Altbau mehr Stressreaktionen, selbst wenn sie sich gar nicht im Büro aufhielten. Der Unterschied zur Vergleichsgruppe war groß genug, um von einem potenziellen Risiko für Herzerkrankungen sprechen zu können.

Ein gutes Beispiel eines Arbeitsortes mit einer großen Vielzahl an Arbeitsräumen ist das neue Büro von Quadrangle Architects in Toronto. Der erste Eindruck beim Betreten der 1480 Quadratmeter großen Fläche in einem Hochhaus in der Innenstadt ist geprägt vor allem von Licht. So verfügen die offenen Büroflächen nur über wenige Stützen und Wände, es gibt auf jeder Seite Fenster und ein großes Atrium in der Mitte. Das Tageslicht wird von einem präsenzgesteuerten Lichtsystem verstärkt, das die Kunstlichtmenge automatisch an das aktuelle Tageslichtniveau anpasst, um dadurch eine hohe Lichtqualität zu erreichen und zugleich Energie zu sparen. Von den Chefs bis zu den Praktikanten arbeiten alle in einem Open Space, sodass der Blick zum Tageslicht dort so selbstverständlich ist wie die enge Verknüpfung mit den Kollegen. Verteilt auf der Bürofläche gibt es darüber hinaus einige unterschiedliche abgeschlossene Räume für kleine und große Gruppen.

PRIVATSPHÄRE NEU DEFINIEREN

Bei Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals (BIPI) im US-amerikanischen Ridgefield wurden die Führungskräfte von ihrer deutschen Konzernzentrale dazu ermutigt, das Büro offener zu gestalten und vielfältigere Arbeitsorte zu schaffen. „Wir bekamen Besuch vom Finanzvorstand aus Deutschland, und nachdem er hier ein ganzes Geschoss voller Arbeitsplätze vorfand, die mit 1,80 Meter hohen Stellwänden voneinander abgetrennt waren, fragte er mich: „Warum setzen wir all diese Leute in diese engen Boxen? Sie werden das ändern, oder?“, erzählt John Hardiman, Geschäftsführer des Bereichs U.S. Regional Infrastructure, Engineering and Site Services bei BIPI.

„Anstelle der hohen dunklen Paneele wollte er ein anregendes Umfeld, in dem sich die Menschen sehen und unterhalten können. Diese Vorstellung war zugleich einer der Hauptgrundsätze des anschließend realisierten Umbauprojekts“, sagt Hardiman.

Die neue Arbeitsumgebung bei BIPI beinhaltet – in einem offenen Umfeld – Arbeitsorte sowohl für Einzelpersonen wie auch für Teams. Und so können die Menschen heute wählen zwischen Bench-Arbeitsplätzen, Bereichen mit Polstermöbeln, Lounges, Teeküchen, Gruppenoder Rückzugsräumen. Diese neue Strategie fördert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern verbessert auch die Vernetzung unter den Kollegen – einer der wichtigsten Faktoren, wenn es um das seelische Wohlbefinden geht. So ergab eine globale Gallup- Studie, dass sechs Stunden sozialer Austausch pro Tag das Wohlbefinden verbessern und zugleich Stress abbauen.

„Wir brauchen diese Helligkeit; für uns verkörpert sie Fröhlichkeit und Lebendigkeit.“

Beeinflusst wurden die neuen Arbeitsplätze bei BIPI aber auch durch die Statements der neu eingestellten Mitarbeiter. „Sie hatten den Eindruck, dass die Arbeitsplätze eher für eine Vereinzelung sorgten, weil jeder Mitarbeiter in seiner kleinen Box saß. Außerdem standen außer der Cafeteria keine Orte zur Verfügung, an denen die Zusammenarbeit gefördert worden wäre. Dagegen sind es unsere jüngeren Mitarbeiter gewöhnt, an größeren Tischen zu sitzen und sich auch beim Arbeiten immer wieder mit den Kollegen zu unterhalten. In einer Box zu sitzen, fanden sie jedenfalls ziemlich einengend.“

Die neue Arbeitsumgebung bei Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals im US-amerikanischen Ridgefield beinhaltet Bench-Arbeitsplätze, Bereiche mit Polstermöbeln, Lounges, Teeküchen, Gruppen- und Rückzugsräume, die die Zusammenarbeit und die Vernetzung der Kollegen fördern.

Ein gewisses Maß an Privatsphäre bleibt aber auch hier wichtig – z. B. für vertrauliche Gespräche und Telefonate, oder zu Zeiten, in denen man sich einfach in Ruhe zurückziehen möchte. Vielfältige offene und abgeschlossene Räume berücksichtigen das Bedürfnis der Menschen nach Konzentration und Zusammenarbeit und geben jedem Nutzer die Möglichkeit, sich für jene Arbeitsorte zu entscheiden, die zum Erledigen der aktuellen Aufgaben am besten geeignet sind.

INSPIRIERT VON EINEM HOCHSCHULCAMPUS

Beim neuen Hauptsitz des spanischen Öl- und Gasunternehmens Repsol in Madrid liegen vier Gebäudeflügel rund um einen zentralen Innenhof, in dem Mitarbeiter allein oder mit Kollegen arbeiten, mittagessen, nachdenken oder sich ausruhen können.

Architekt Rafael de La-Hoz bezeichnet dies als ein „horizontales“ Bürokonzept, dem die Idee des Hochschul-Campus, aber auch schon römische Atrien und mittelalterliche Klöster vorausgehen. „Die Menschen gehen lieber herum als irgendwo hochzuklettern, und finden es viel schöner, durch einen Garten zu streifen als Treppen zu steigen.“ Grünflächen machen bei dieser Konzernzentrale ein ganzes Drittel der Gesamtfläche aus.

Die Fassade der viergeschossigen Gebäude wird geprägt von einer Struktur aus Metallrahmen und Glasfassaden, die für lichtdurchflutete und luftige Innenräume sorgen. „Wir brauchen diese Helligkeit; für uns verkörpert sie Fröhlichkeit und Lebendigkeit“, sagt La-Hoz.

Fast die Hälfte aller Repsol-Arbeitsplätze liegt unmittelbar am Fenster in Open-Space-Flächen, in denen die Höhe der Möblierung auf 1,20 m beschränkt ist. Die Mitarbeiter genießen das Tageslicht und den Blick ins Freie, während abgeschlossene Büros und Meetingräume in den Mittelzonen untergebracht sind. Informelle Räume, Flure, zwei Cafeterias und offene Konferenzbereiche mit media:scape machen fast ein Viertel der Gebäudeflächen aus. Das Konzept der Offenheit beinhaltet auch eine besondere Form der Zugänglichkeit. So sind bei Repsol 360°-Rundgänge durch ganze Geschosse möglich, ohne auch nur eine einzige Tür öffnen zu müssen.

„Die Gestaltung dieses Arbeitsumfelds soll die Menschen zusammenbringen.“

„Die Gestaltung dieses Arbeitsumfelds soll die Menschen zusammenbringen“, sagt La-Hoz. Es ermöglicht vielfältige Arbeitsweisen, stimuliert die Sinne und unterstützt dadurch das körperliche, kognitive und seelische Wohlbefinden der Mitarbeiter.

> Zu den Besonderheiten des neuen Hauptsitzes von Repsol in Madrid zählt ein zentraler Innenhof, in dem Mitarbeiter arbeiten, mittagessen, nachdenken oder sich ausruhen können.

EINE BESSERE WORK-LIFE-BALANCE BEGINNT AM ARBEITSPLATZ

Ein Umzug an einen neuen Standort macht das Leben der Angestellten komplizierter. Neue Wege, Fahrzeiten und Verkehrssituationen, aber auch ein verändertes Umfeld (wo kann ich zu Mittag essen oder Wäsche zur Reinigung bringen?) beeinflussen die Work-Life-Balance und das Wohlbefinden.

„Es ist die Aufgabe der Arbeitgeber, ihre Mitarbeiter beim Aufrechterhalten ihrer Balance zu unterstützen“, sagt Robert De Colfmaker, Facility-Manager beim Versicherungsunternehmen ING Belgium. „Und wir müssen mehr als nur die Grundlagen bieten. Natürlich haben wir für Ergonomie am Arbeitsplatz zu sorgen, allerdings gilt es, auch noch ganz andere Bedürfnisse zu berücksichtigen. Schließlich verbringen die Menschen den Großteil ihres Lebens im Büro, und das hat einen großen Einfluss auf ihre Work-Life-Balance.“

Bereits bei der Planung des ING-Umzugs von der Innenstadt Brüssels an den Stadtrand wurden die veränderten Arbeitswege der Pendler berücksichtigt. „Wir untersuchten die Strecke jedes einzelnen Mitarbeiters (egal, ob mit U-Bahn, Auto, Bus etc.), berechneten die Fahrzeiten und übertrugen die Daten dann auf den neuen Standort. Für Angestellte, die heute mit dem Zug oder dem Bus kommen, gibt es morgens und am Nachmittag Shuttle-Services zwischen Haltestelle und Büro. Außerdem bieten wir Klappräder und auch Abstellplätze im Büro, an denen diese verstaut werden können.“

DIE VORTEILE EINES HOHEN WOHLBEFINDENS MESSEN

Wie hoch ist der Beitrag einer für das Wohlbefinden der Menschen optimierten Arbeitsumgebung zur Unternehmensperformance. Führungskräfte aller hier beschriebenen Firmen sind davon überzeugt, dass sie in diesem Zusammenhang einen positiven Beitrag leisten.

Bei der ersten allgemeinen, rund vier Monate nach Einzug durchgeführten Mitarbeiterbefragung von Repsol erhielt die neue Arbeitsumgebung die Bewertung 7,6 auf einer Skala von eins bis zehn. Und bei BIPI ermittelte eine sechs Monate nach dem Umzug realisierte Studie eine Produktivitätssteigerung von 15 bis 20 Prozent. „Die Produktivität lässt sich nur schwer feststellen, doch wir haben Methoden, mit denen sich die Wahrnehmung der Nutzer messen lässt – z. B., ob es ihnen gelungen ist, mehr Aufgaben in der gleichen Zeit zu erledigen“, sagt Michael Carneglia, Associate Director im Bereich Engineering and Site Services bei BIPI.

„Menschen verbringen den Großteil ihres Lebens im Büro, und das hat einen großten Einfluss auf ihre Work-Life-Balance.“

„Wenn wir Bewerbern nicht nur unser Büro präsentieren, sondern ihnen auch zeigen, wie wir arbeiten, dann hilft uns das dabei, auch die letzte Hürde zu nehmen und sie zum Unterschreiben des Arbeitsvertrags zu bewegen“, erklärt De Colfmaker von ING Belgium.

Ebenfalls positive Ergebnisse bei der Mehrheit der Teilnehmer erbrachte die sechs Monate nach Einzug durchgeführte Umfrage bei Quadrangle Architects. Demnach sind 83 Prozent der Mitarbeiter zufrieden mit ihrer neuen Arbeitsumgebung, und 95 Prozent können hier produktiv arbeiten und dabei effektive und fundierte Entscheidungen treffen. „Auch wir verzeichnen eine deutliche Produktivitätssteigerung, seit wir hier eingezogen sind“, sagt Geschäftsführerin Susan Ruptash.

Es besteht kein Zweifel, dass ein hohes Mitarbeiter-Wohlbefinden die Produktivität und die Kreativität fördert, Stress und Gesundheitskosten reduziert, aber auch die Verbindungen von Mitarbeitern zu Kollegen und Unternehmen verbessert. Die einzige offene Frage ist: Welche Kosten kommen auf Unternehmen zu, die nicht daran arbeiten, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu steigern?

> Das neue Büro von ING bietet den Mitarbeitern eine Bibliothek, in der zu jeder Zeit absolute Stille herrscht, aber auch Meetingbereiche in Open-Space-Flächen, die die Vernetzung und die Zusammenarbeit fördern.

CHINA: SPITZENREITER IN SACHEN WOHLBEFINDEN?

Jeden Tag um zwölf Uhr läutet eine Glocke zum Mittagessen, fast so wie eine Sirene zum Schichtwechsel. Diese Glocke ertönt jedoch nicht in einer Fabrik, sondern im Hauptquartier von Tencent, einem der größten Internetunternehmen der Welt. Und sie läutet auch nicht das typische schnelle Rennen vieler Büromitarbeiter zum Essen und zurück ein. Vielmehr gibt sie den Mitarbeitern im chinesischen Shenzhen das Signal für eine zweistündige Pause zum Mittagessen, zum Ausruhen, ja sogar für einen kurzen Mittagsschlaf.

„Die Angestellten können selbst entscheiden, ob sie schlafen, spazieren gehen, Nachrichten lesen, arbeiten oder was auch immer tun wollen. Manche bringen Feldbetten mit und treffen sich damit in einer Ecke des Büros. Viele sagen, dass sie sich später am Nachmittag müde und weniger produktiv fühlen, wenn sie sich nicht kurz hinlegen“, sagt Wenli Wang, eine der Steelcase WorkSpace Futures Forscherinnen in China.

Dies ist nur einer der Wege, den Tencent geht, um das Mitarbeiter-Wohlbefinden zu fördern – eine Unternehmensstrategie, die in China immer wichtiger wird. „Das Thema Wohlbefinden liegt hier im Trend, nicht zuletzt wegen der Probleme mit der Luftverschmutzung oder dem Verkehr. Die Menschen haben ein sehr großes Bewusstsein für ihr Umfeld und auch für die Qualität ihrer Räume. Und weil immer mehr junge Berufstätige aus den großen Metropolen in kleinere Städte mit höherer Lebensqualität ziehen, werden Strategien für mehr Wohlbefinden von Unternehmen inzwischen auch eingesetzt, um Angestellte gewinnen und halten zu können“, erklärt Wang.

Siestas am Nachmittag haben in Spanien oder Lateinamerika eine lange Tradition, „doch das Phänomen hier an den chinesischen Arbeitsplätzen ist etwas anderes“, sagt Wang. Eine solche Praxis hat sie bereits in vielen Unternehmen in China beobachtet, z. B. in der Pekinger Zentrale des Technologiekonzerns Lenovo. Dort hören die Mitarbeiter alle drei Stunden Musik, die sie daran erinnern soll, aufzustehen und sich zu bewegen. Kleinere Firmen bringen für Bewegungsübungen oft sogar die gesamte Belegschaft vor die Tür, um dadurch den Teamgeist und das Wohlbefinden zu fördern.

Das Headquarter von Tencent nutzt die vorherrschenden Winde, um die Atrien zu belüften, verfügt über eine Glasfassade, die viel Tageslicht in die Innenräume bringt, und bietet den Mitarbeitern außerdem Basketballfelder und Swimming-Pools.

Wang bezeichnet dies als eine Art komprimierten Markt für Wissensarbeiter. „Ingenieure, Produktentwickler, Finanzexperten und andere hochqualifizierte und erfahrene Fachleute, die tagtäglich an Innovationen arbeiten, befinden sich hier in nächster Nähe. Indem sie für das richtige Wohlbefinden sorgen, gelingt es den Unternehmen, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.“

Vorstellung neue Forschungen zum Mitabeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt

Mehr als ein Drittel der Beschäftigten weltweit sind nicht engagiert. Im Rahmen dieser außergewöhnlichen Untersuchung hat Steelcase mit dem internationalen Forschungsinstitut Ipsos zusammengearbeitet, um die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Engagement der Mitarbeiter und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz definieren und bewerten zu können.

Produkte