

Wohlbefinden Down Under



EINE VIRTUELLE 360°- EXPERTENRUNDE

Architektur-, Design- und Immobilienexperten aus Australien haben einige innovative Denkansätze entwickelt, wie Arbeitsplätze das Wohlbefinden fördern können.

Tatsächlich ist dieses Land mit 23 Millionen Einwohnern in der Lage, mit seinen Vorstellungen von Wohlbefinden in Arbeitsumgebungen auch Projekte in Asien, Europa, Nord- und Südamerika zu beeinflussen.

Australien nimmt einen überdimensional großen Platz auf der Karte des Wohlbefindens ein und landet bei zahlreichen Gesundheits- und Wellness-Charts regelmäßig im oberen Bereich. Beim Social Progress Index 2013 rangiert es in Bezug auf das Thema Wohlbefinden auf Platz 16 aller Länder. Der World Happiness Report der Columbia University setzt Australien in der durchschnittlichen Lebenszufriedenheit weltweit auf Platz 9 und im durchschnittlichen Glück auf Platz 11. Und beim Happy Planet Index liegt das Land im Bereich Wohlbefinden auf dem 8. und bei der Lebenserwartung auf dem 4. Rang aller 151 Länder.

Um herauszufinden, auf welche Art und Weise das Wohlbefinden in die australischen Arbeitsumgebungen eingebettet ist, haben wir Interviews mit fünf führenden Arbeitsplatz-Vordenkern geführt, die von Australien aus mit den unterschiedlichsten Branchen in der ganzen Welt zusammenarbeiten. Diese Gespräche bilden die Grundlage für diese virtuelle Expertenrunde, deren Teilnehmer zusammen über mehr als hundert Jahre Erfahrung in der Planung, Gestaltung und Realisierung von Arbeitsorten verfügen.

Wie wichtig ist das Thema Wohlbefinden in Arbeitsumgebungen heute in Australien?

Minnett Es gewinnt zunehmend an Bedeutung. Führungskräfte neigen hier dazu, sich vor allem auf Kosten, Effizienz und Produktivität zu konzentrieren – so wie wahrscheinlich auch alle anderen überall in der Welt. Seitdem bekannt ist, wie das Wohlbefinden die Produktivität beeinflussen kann, steigt die Aufmerksamkeit.

McCourt Arbeitsumgebungen sollten den Menschen helfen, ihr ganzes Potenzial zu entfalten, ein Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln, und ein Verständnis dafür, dass sie Teil von etwas sind, das größer ist als sie selbst. Unsere Kunden fragen, wie sie all diese Dinge aufnehmen können, diese Kombination aus Themen rund um das Wohlbefinden, und wie sie eine Gemeinschaft bilden können, in der Menschen zusammenkommen, um etwas Besonderes zu erleben.

Coster Unsere Kunden realisieren, dass es bei Arbeitsplätzen nicht in erster Linie um Quadratmeter und Möbel, sondern um Menschen geht. Gesundheit und Wohlbefinden sind ganz offensichtlich Schlüsselemente, wenn Menschen ihr Bestes geben. Je besser Führungskräfte verstehen, dass Arbeitsplätze Menschen direkt unterstützen können, desto fester wird sich dieses Thema auf der Tagesordnung etablieren.

Was bedeutet Wohlbefinden für Ihre Kunden?

Coster Wohlbefinden bedeutet oft nicht krank sein, vielleicht weil es leichter ist, die Symptome von Krankheiten zu beschreiben und zu messen als die Symptome des Wohlbefindens. Und auch die Industrie konzentriert sich oft auf die Fähigkeiten, bestimmte Krankheitssymptome zu beseitigen und den Menschen zu helfen, sich besser zu fühlen. Ich hoffe aber, dass wir eines Tages einen Schritt weiter gehen, und dieses Thema in einem positiven Sinn behandeln. Welche Eigenschaften müssen wirklich hochleistungsfähige Räume in Bezug auf das Wohlbefinden aufweisen? Wann fühlen sich die Menschen richtig gut – im Gegensatz zur Frage, wann sie sich weniger schlecht fühlen? Wie kommen wir so weit, dass wir nicht mehr nur über Hygiene-Faktoren als positiven Beitrag zum Wohlbefinden der Menschen sprechen?

Aznavoorian Für sie ist es mit einer besseren Geschäftsperformance verbunden. Unternehmen hier haben die Zusammenhänge verstanden zwischen dem, wie sich die Menschen körperlich und seelisch fühlen, und dem was sie leisten. Zum Teil hat das etwas mit der Größe unseres Landes und dem relativ kleinen Pool an eigenen Talenten zu tun. Beides hat dazu geführt, dass man sich mehr Gedanken über Mitarbeiterzufriedenheit und -beteiligung, Glück und die langfristige Gesundheit macht. Die geringere Einwohnerzahl ermöglicht aber auch mehr Beweglichkeit; es gibt weniger Hierarchien, Vorgaben und Altlasten, mit denen man kämpfen muss, was wiederum Veränderungen vereinfacht. Ein wesentlicher Grund für die Fokussierung Australiens auf die Gesundheit ist aber auch die Tatsache, dass wir von den letzten Rezessionen nicht so stark betroffen waren wie etwa Nordamerika oder Europa. Das verschaffte uns Freiräume zur Beschäftigung mit anderen Themen, die die Performance beeinflussen – wie z. B. das Wohlbefinden.

Warum hat sich Australien beim Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz zum Vordenker entwickelt?

Dowzer Hier in Australien gibt es mehr Projekte, die in der Verantwortung von Unternehmensabteilungen oder Personalberatungen liegen. Und wenn sie Projekte leiten, dann sorgen sie dafür, dass Unternehmen mehr Wert auf die Schaffung von Arbeitsumgebungen legen, die Menschen Auswahlmöglichkeiten und Eigenverantwortung bieten.

In Australien haben größere Unternehmen aber auch weniger komplizierte Strukturen. Hinzu kommt, dass unsere relativ große Entfernung zum Rest der Welt eine wirklich wunderbare Sache ist. In der Anfangsphase von Entwicklungsprojekten sind wir daher nicht zwangsläufig in globalen Strukturen oder Handlungsweisen gefangen. Außerdem können wir die Dinge ziemlich einfach und schnell abwickeln, weil uns nicht alle auf dem Radar haben.

McCourt Es ist mehr als nur die Überzeugung, dass das Wohlbefinden eine gute Sache ist. In Australien ist es sogar gesetzlich vorgeschrieben. Wir haben ein Arbeitsschutzgesetz, laut dem Arbeitsschutz bedeutet, die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden der Menschen stets im Zusammenhang mit ihrer Arbeit zu betrachten.

Coster Australien ist ein relativ junges Land, ohne die langjährigen Traditionen der alten Welt. Daher entwickelte sich hier so etwas wie eine Kultur der frühen Aneignung, z. B. im Bereich der Technik. Im Vergleich zu anderen haben wir eine ziemlich soziale und flache Gesellschaft, und das wirkt sich vorteilhaft auch auf die Arbeitsplätze aus. So sind wir uns grundsätzlich einig, dass alle Ebenen eines Unternehmens miteinander verknüpft sein sollten. Außerdem gibt es hier weniger Hierarchien und Abgrenzungen, und vielleicht sogar auch weniger Respekt.

Es gibt zahlreiche Gründe dafür, warum der australische Markt anders ist. Gerade diese Andersartigkeit ermöglicht es uns, Orte zu schaffen, an denen die Menschen wirklich gern sind – für ihr Wohlergehen insgesamt ist dies enorm wichtig. Dagegen ist es in Bezug auf ihr Wohlbefinden wenig hilfreich, wenn sie sich an Orten aufhalten müssen, an denen sie nicht gern oder gar nicht sein wollen.

In Australien geht es um mehr als die Überzeugung, dass das Wohlbefinden eine gute Sache ist.

Was heißt es, einen Arbeitsort zu planen, der das Wohlbefinden fördert?

Dowzer Das Ergebnis ist bei jedem Auftraggeber anders. Manche brauchen große prozentuale Flächenanteile für soziale Räume zur Förderung der Zusammenarbeit und der Gemeinschaft. Andere benötigen gemeinschaftlich genutzte Bereiche mit hohem Tageslichtanteil, in denen Mitarbeiter lang oder zu ungewöhnlichen Zeiten arbeiten und wegen der Störung ihres zirkadianen Rhythmus immer wieder über nachlassende Leistungsfähigkeit klagen. An anderen Arbeitsorten wiederum Duschen vorzusehen, um sportliche Aktivitäten zur Mittagszeit zu ermöglichen, oder Küchen zur Zubereitung gesunder Lebensmittel.

Coster Ich glaube, es gibt vier wichtige Dinge. Erstens, die Beziehungen zwischen den Umgebungsbedingungen und dem Wohlergehen der Menschen. Zweitens geht es um die Gestaltung von Räumen, die Bewegung und Aktivität als fundamentalen Teil unseres Arbeitsalltags anerkennen und entsprechend berücksichtigen. Drittens, das seelische Wohlergehen. Die Menschen müssen sich für unterschiedliche Arbeitsbereiche entscheiden können. Wahlmöglichkeiten – z. B. wie sie sitzen oder wo sie arbeiten – geben ihnen das Gefühl, ihre Umgebung unter Kontrolle zu haben. Machtlosigkeit und Kontrollverlust sind Anzeichen für Stress, Angst oder sogar Depressionen. Gelingt es, dieses Gefühl der Ohnmacht zu beseitigen und die Menschen bei der Nutzung dieser Wahlmöglichkeiten zu unterstützen, dann kann auch das Entstehen von Depressionen verhindert werden. Der vierte Punkt betrifft die Präsenz der Unternehmensidentität am Arbeitsplatz. Diese sollte dazu führen, dass sich die Menschen dort gern aufhalten, weil sie von den Unternehmenswerten und -zielen überzeugt sind und sich außerdem als Teil eines großen Ganzen fühlen. Wenn man ihnen hilft, jenem Ort positiv gegenüberzustehen, an dem sie jeden Tag versuchen, ihr Bestes zu geben, dann wirkt sich das auch positiv auf ihr Wohlbefinden aus.

McCourt Ein weiteres interessantes Phänomen ist die Biophilie, also die Verknüpfung von Menschen und anderen lebenden Systemen, die z. B. dazu beiträgt, dass Mitarbeiter sich in der Nähe von Pflanzen besser fühlen und auch klarer denken können. Bei unserer Zentrale in London wurden daher über 4000 Pflanzen eingesetzt, was einer Zahl von acht Pflanzen pro Person entspricht. Sie bauen Giftstoffe ab, regeln die Luftfeuchtigkeit und steigern das Wohlbefinden. Viele Planer betrachten Biophilie als wichtigen Baustein für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Minnett Arbeitsorte, die das Wohlbefinden der Menschen unterstützen sollen, müssen so gesund wie nur irgend möglich sein, z. B. im Sinne der Green Star Principles (der australischen Version von LEED), d. h. sie müssen Tageslicht und frische Luft ebenso bieten wie natürliche Materialien und Pflanzen. Wir sind aber auch davon überzeugt, dass flexiblere und beweglichere Arbeitsplätze das Wohlbefinden fördern. Schließlich kann man von den Mitarbeitern nicht verlangen, dass sie den ganzen Tag über immer am gleichen Platz sitzen. Stattdessen können sie Steh-/Sitz- Arbeitsplätze nutzen, in Lounge Bereiche gehen oder am Schreibtisch arbeiten. Mehr Bewegung und eine größere Auswahl an Räumen sind für das Wohlbefinden von großer Bedeutung. Letztlich kann nur das Zusammenspiel vieler Faktoren zur Entstehung einer natürlicheren Arbeitsweise führen, die sich dann auch positiv auf das Wohlbefinden auswirkt.

Aznavoorian Ein weiterer wichtiger Faktor für Wohlbefinden ist: Mobilität. Viele bezeichnen Sitzen inzwischen als das neue Rauchen. Arbeitsorte mit einer größeren Bandbreite an Räumen können hier gegensteuern, indem sie zu mehr Bewegung anregen. Steh-/Sitz-Arbeitsplätze, verbindende Treppen und weniger Druckerstandorte sind eine andere Taktik. Wir haben in der Vergangenheit viele gesundheitliche Aspekte berücksichtigt, jetzt müssen wir uns auf das körperliche und seelische Wohlbefinden der Mitarbeiter konzentrieren, um das ganze Potenzial heutiger Arbeitsplätze zu entfalten.

Dowzer Mobilität macht das Thema Ergonomie wieder wichtiger – unterschiedlichste Möglichkeiten zum Sitzen und Stehen zu haben, aber auch zur Nutzung vielfältiger Arbeitsumgebungen und Arbeitsplatzkonfigurationen. Ein anderer Punkt ist die räumliche Vernetzung von Unternehmensbereichen z. B. mithilfe von Treppen. Je offener und transparenter eine Arbeitsumgebung gestaltet ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Mitarbeiter aufstehen und zu Kollegen gehen, anstatt E-Mails zu schreiben. Verbindende Treppen oder Lufträume vernetzen die Menschen physisch und halten sie davon ab, automatisch den Aufzug zu benutzen, um von einem Stockwerk ins andere zu gelangen. Mitarbeiter zu mehr Bewegung anzuregen, zählt zu den grundlegenden Geschäftsstrategien.

Auf welche Weise profitieren Unternehmen von Arbeitsorten, die das Wohlbefinden der Menschen fördern?

Aznavoorian Arbeitsorte von heute werden zunehmend komplexer. Raum steht nicht isoliert für sich allein, und so kann man einzelne Arbeitsplätze oder das Wohlbefinden nicht von einer Vielzahl anderer Einflussfaktoren trennen. Wesentlich ist vielmehr, zu erkennen, dass es wechselseitige Beziehungen zwischen Arbeitsräumen, Technologien und Menschen (ihren Körpern, Herzen und Seelen) gibt. Zusammen können sie eine Atmosphäre schaffen, die die Menschen motiviert und inspiriert, und dadurch auch zu besseren Ergebnissen für die Unternehmen führt. Interessant wäre aber auch, sich damit zu beschäftigen, wie das virtuelle und das physische Umfeld interagieren müssten, um dieses Zusammenspiel weiter zu verbessern.

McCourt Wer sich auf die isolierte Betrachtung einzelner Strategien zur Verbesserung des Wohlbefindens konzentriert, wird feststellen, dass diese nur schwer zu fassen sind. Einfach nur für mehr Tageslicht zu sorgen, und dann zu glauben, dass sich allein dadurch die Produktivität steigern lässt – das kann nicht funktionieren. Strategien für mehr Wohlbefinden sorgen nur zusammen für Veränderungen. Doch weil jedes Unternehmen anders ist, wird sich der gleiche Ansatz bei jedem dieser Unternehmen anders auswirken. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, das Wohlbefinden zu verbessern, und zusammen können sie definitiv die Performance steigern – ein einziges Wundermittel gibt es aber leider nicht.

Coster Zu berücksichtigen ist auch die Identitätsökonomie. Sie basiert auf der Idee, dass Menschen wirtschaftliche Entscheidungen treffen, die sowohl auf finanziellen Aspekten wie auch auf ihrer eigenen Identität beruhen. Ein Beispiel: Warum gibt man für ein Auto mehr aus als für ein anderes, wenn doch beide technisch identisch sind? Aus der Differenz der beiden Werte ergibt sich der Preis, den die Menschen in eine Marke einzahlen. Genauso ist es mit dem Arbeitsplatz. Es gibt eine bestimmte Differenz im Gehalt, die die Menschen zu akzeptieren bereit sind, um entweder an einem Ort zu arbeiten, an dem sie sich als akzeptierter Teil eines großen Ganzen fühlen, oder an einem Ort, mit dem sie sich nicht identifizieren können. Auch der Wert dieser Differenz lässt sich beziffern. Arbeitsplätze, die dem Wertesystem entsprechen, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren sollen, können jene zusätzlichen Kosten einsparen, die man ansonsten ausgeben müsste, damit sie sich für die Firma einsetzen.

Dowzer Das Denkmodell vom glücklichen produktiven Mitarbeiter ist ziemlich kompliziert. Es gibt viele unterschiedliche Faktoren, die das Wohlbefinden formen: Arbeitsmoral, Stress, Work- Life-Balance und Jobzufriedenheit, aber auch unternehmensbezogene Aspekte, z. B. Fehlzeiten, Kundenzufriedenheit, Kündigungsgedanken oder Mobbing. Kommt dann noch die gestaltete Arbeitsumgebung hinzu, wird es noch komplizierter. Fest steht, dass die Konzentration auf das Wohlbefinden für Unternehmen keinen Sinn macht, wenn sie glückliche Mitarbeiter beschäftigen, die ineffizient arbeiten. Umgekehrt ist es aber auch wenig wert, wenn Unternehmen zwar effizient arbeiten, dafür aber das Wohlbefinden auf der Strecke bleibt.

Minnett Betrachten wir einmal die Elemente, die wir in Arbeitsumgebungen verwirklicht sehen wollen: mehr Tageslicht, mehr Ruhe, Yoga- und Massageräume, Fitnessbereiche, sowie Büros, die mehr Mobilität und Bewegung in vielfältigeren Räumen erlauben. Sie alle tragen dazu bei, die Work- Life-Balance und das Wohlbefinden zu verbessern, zahlen sich aber auch für die Unternehmen aus – etwa in Form von reduzierten Krankheitstagen, geringerer Fluktuation und mehr Produktivität.

Unternehmen hier verstehen die Zusammenhänge zwischen den Gefühlen und dem Verhalten der Menschen.