

**NEW WORK | NEW OFFICE**



**NEW WORK | NEW OFFICE**

Herausgeber:  
Mark Phillips  
Studiengang Innenarchitektur  
Fakultät Design  
Hochschule Coburg

# designfunktion

Mit Unterstützung der designfunktion Gesellschaft für moderne Einrichtung mbh

## Zu diesem Buch

Das Arbeitsumfeld im Büro und auch außerhalb des Büros hat eine zunehmende gesellschaftliche und wissenschaftliche Relevanz. Wir verbringen einen Großteil unseres Lebens beim Arbeiten. Es ist wichtig diese Orte, an denen Büroarbeit erledigt wird, zu untersuchen und die Auswirkungen auf unser Befinden, auf die Förderung von gewünschten Aspekten, auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und auf die Umgebung zu untersuchen und festzuhalten. Insbesondere soll dabei der Zusammenhang von räumlicher Gestaltung einerseits und kreativitäts- und innovationsförderndem Umfeld andererseits untersucht werden.

Wie kann ein Arbeitsumfeld in einem modernen Unternehmen aussehen, das die Kollaboration und Begegnung von Mitarbeitern unterstützt, und damit Innovation, Kreativität, Motivation, Wohlbefinden und anderer sog. weicher, nicht direkt messbarer Faktoren fördert? Meetingräume und Büroarbeitsplätze sind Orte eines eher rationalen Arbeitens mit vorher geplanten Strukturen. Diese Rationalität ist wenig förderlich für kreatives Arbeiten und Innovation. Was kann die Gestaltung der Räumlichkeiten dazu beitragen, dass die dort möglichen realen Begegnungen von Mitarbeitern zu Austausch und allgemeinem Wohlbefinden führen und damit Kollaboration, Innovation und Motivation gefördert werden? Wie kann die gestaltete und gebaute Umgebung helfen kreativ und effizient zu sein und wie sehen Begegnungs- Arbeits- und Meeting-Zonen hierfür aus?

In Zusammenarbeit mit und mit Unterstützung von designfunktion haben Studierende des Studiengangs Innenarchitektur (BA) und ma.de (Master Design) Studien für diese Fragestellungen recherchieren und zusammenstellen. Die Studie von designfunktion zu „Wirksame Büro- und Arbeitswelten“ des Fraunhofer IAO bildete hierzu die Grundlage.

Mark Phillips

Experimenteller Raum und  
Schwerpunkt New Work / New Office  
Studiengangsleiter Innenarchitektur  
Hochschule Coburg

# INHALTSVERZEICHNIS

- 01 Einleitung  
New Work - Der Wandel der Arbeitswelt und dessen Auswirkungen auf unseren Büroalltag 008
- 
- 02 Alina Rehorst  
Mit dem Arbeitsplatz raus aus der Komfortzone? 032
- 
- 03 Mara Waschik  
Welchen Einfluss haben Mitarbeiter durch Selbst- und Mitbestimmung auf die Gestaltung ihrer neuen Büroarbeitswelt? 086
- 
- 04 Pauline Zeller  
Effekte körperlicher Aktivität während eines Büroarbeitstages auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. 134
- 
- 05 Jennifer Amend  
Der open space Campus und seine Freizeitangebote. Welchen Einfluss haben zukünftige Arbeitsmodelle auf den Menschen und sein Privatleben? 166
- 
- 06 Danja Mayer  
Innovation Arbeitsplatz - Inwiefern trägt die Büroarchitektur der modernen Arbeitswelt zur Steigerung der Kreativität und somit auch zur Innovationsförderung bei? 196
- 
- 07 Jennifer Vogt  
Homely Office statt Homeoffice - Entwickelt sich unser Arbeitsplatz immer mehr zum Wohnzimmer? 250
-

01



# **EINLEITUNG**

NEW WORK - Der Wandel der Arbeitswelt und dessen Auswirkungen auf unseren Büroalltag



# NEW WORK

Der Wandel der Arbeitswelt und dessen Auswirkungen auf unseren Büroalltag

Seit einigen Jahren spürt unsere Arbeitswelt einen strukturellen und elementaren Wandel. Durch die zunehmende Digitalisierung entwickeln wir uns immer mehr von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft und verändern damit auch unser Konzept der Arbeit.<sup>1</sup> So entwickeln wir uns heute weg von unseren klassischen und starren Arbeitsstrukturen zu den neuen Arbeitsweisen des digitalen und globalen Zeitalters. Diese Entwicklung und die daraus resultierende neue Arbeitswelt wird unter dem Begriff New Work zusammengefasst.

Die New-Work-Bewegung und die Geschichte dahinter

Aber woher kommt überhaupt der Begriff New Work und was versprechen wir uns von dieser neuen Arbeitswelt?

Gerade in den letzten Jahren wurde der Ausdruck „New Work“ immer populärer. Er dient als Überschrift für zahlreiche Studien und Publikationen und wird in etlichen Kongressen und Konferenzen von Fachleuten thematisiert und diskutiert. Was wir heute als die neuste und innovativste Entwicklung der Arbeitswelt feiern, ist aber gar nicht so jung und modern wie wir vermuten.

Bereits vor mehr als 40 Jahren erschuf der austro-amerikanische Philosoph Frithjof Bergmann das ursprünglich sozialphilosophische Konzept New Work. Darin sah er nicht nur die bloße Veränderung der Arbeitsstruktur, sondern auch einen Wandel der Lebensweise und der gesellschaftlichen Kultur. Als Grund dafür nannte er vor allem die neuen Technologien. Durch den digitalen Wandel drohte ein Wegfall von Berufen und Arbeitsaufgaben. Jedoch sah er darin nicht allein ein Risiko für die Arbeitswelt, sondern viel mehr die Möglichkeit Arbeit neu zu gestalten.

Als Kernpunkt seines Konzepts thematisiert Bergmann die inhärente Polarität von Arbeit. Damit bezieht er sich auf die oftmals übliche Auslaugung und Belastung durch den Beruf. Er beschreibt es gar als „milde chronische Krankheit“. Jedoch bemerkt er auch die gegenteilige Wirkung, dass Arbeit zu mehr persönlicher Erfüllung und Lebendigkeit verhelfen kann.

1 - Vgl. Heidenreich, Martin : Wissenschaft in der Wissensgesellschaft : Die Debatte um die Wissensgesellschaft, Aufl. 1, Berlin, Deutschland : Springer, 2003, S. 2

Er definiert als entscheidenden Punkt die Sinnhaftigkeit von Arbeit. Beschäftigungen die man, wie Bergmann betont „wirklich, wirklich will“, die der eigenen Persönlichkeit entsprechen und die ein System der menschlichen Grundversorgung garantieren, gestalten die Arbeitswelt der Zukunft.<sup>2</sup>

Bergmann war mit dieser Version in den frühen 80er Jahren schon Vielen voraus. Letztendlich erhielt seine Theorie aber zunächst lange Zeit keine Beachtung mehr. Erst 2016 wird sie von Markus Väth in dem Buch „Arbeit - die schönste Nebensache der Welt“ wieder aufgegriffen und weiterentwickelt. Darin beschäftigt er sich auch, wie zuvor Bergmann, mit der sinnstiftenden Arbeit und was sie beinhaltet. Die sinnstiftende Arbeit bedeutet hierbei für Väth, dass :

*„[...] die Arbeit die Stärken eines Menschen fördert, sie in einem Umfeld angesiedelt ist, in das der arbeitende Mensch passt, und diese Arbeit eine höhere Bedeutung für die Person hat. Das Ziel von Arbeit ist auf individueller Ebene daher die persönliche Entfaltung, auf Organisationsebene die Anpassung an eine komplexe (Arbeits-)Welt und auf gesellschaftlicher Ebene der maßvolle Kapitalismus.“<sup>3</sup>*

In vielen Punkten lassen sich bei den beiden Konzepten Parallelen finden. Jedoch geht es heute nicht mehr wie damals bei Bergmann nur darum die klassische Arbeit auf ein Minimum zu reduzieren, sondern sie komplett neu zu revolutionieren und nachhaltig zu gestalten. Für eine Weiterentwicklung der Arbeitswelt definierte Väth fünf Handlungsfelder als Impulse. Dazu zählen laut ihm : „[...] Führung, Agilität, Individualität, Flexibilität und Creative Workspaces.“<sup>4</sup> Der Begriff New Work wurde zwar in den vergangenen Jahren bereits um viele Facetten erweitert, jedoch lassen sich diese bedeutenden Handlungsfelder in fast jedem Konzept wiederfinden.

## Kreativitätsförderung im Büroalltag

Vor allem der Aspekt der Kreativität spielt in den heutigen Büros eine große Rolle. Unternehmen wollen innovativ sein und vorausdenken. Laut einer Umfrage von Adobe verlangen bei mehr als zwei Drittel (67 %) der Deutschen die Vorgesetzten kreative Höchstleistungen. Jedoch steht dies meist in Konkurrenz mit den ebenfalls sehr hohen Anforderungen an Produktivität und Effizienz gegenüber den Mitarbeitern. So gaben 9 von 10 Befragten an, durch den ausgesetzten Druck weniger kreative Leistung bringen zu können und gerade mal ein Viertel der Befragten (24 Prozent) sind der Meinung, das eigene kreative Potenzial überhaupt ausschöpfen zu können.<sup>5</sup>

2 - Vgl. Hofmann, Josephine / Piele, Alexander / Piele, Christian : New Work : Best Practices und Zukunftsmodelle, in : Fraunhofer IAO, 16.05.2019, [online] <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> [11.01.2020], S. 20.

3 - Hoffmann, u.w. : New Work [11.01.2020]. S.20f.

4 - Hoffmann, u.w. : New Work [11.01.2020]. S.21.

5 - Vgl. Adobe Systems GmbH : State of Create, in : Adobe, 2016, [online] [https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/max/pdfs/AdobeStateofCreate\\_2016\\_Report\\_Final.pdf](https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/max/pdfs/AdobeStateofCreate_2016_Report_Final.pdf) [25.01.2020] S. 21 und S.11.

Eine erschreckende Erkenntnis, da kreatives Arbeiten in unserer neuen Arbeitswelt und vor allem bei den jüngeren Generationen eine so wichtige Rolle spielt.<sup>6</sup> Gerade aus unternehmerischer Sicht wäre es wertvoll kreative Arbeitsweisen zu unterstützen, beinhalten sie doch auch viele Vorteile für das Unternehmen. Ein Großteil der Befragten (73 %) ist sich nämlich einig, dass sich dadurch eine positive Wirkung auf die Wirtschaftsleistung ausübt und sogar 80 % halten Kreativität für einen Schlüssel wirtschaftlichen Wachstums.<sup>7</sup> Aber nicht nur wirtschaftlich hätte dies Vorteile. Auch intern hätten die Firmen dadurch gewisse Vorzüge. Die Studie gibt nämlich sogar an, dass Unternehmen die Kreativität fördern, von glücklicheren und zufriedeneren Mitarbeitern profitieren können.<sup>8</sup>

Aber bei all den Vorteilen fragt man sich, wie man kreativitätsförderndes Arbeiten denn überhaupt in unsere neue Arbeitswelt integrieren kann? Der kreative Output von Mitarbeitern ist keine einfache, messbare Leistung und dadurch schwierig für uns zu erfassen und zu beeinflussen. Jedoch geben uns bereits mehrere Studien und Befragungen Aufschluss, durch welche Aspekte im Büroalltag sich das kreative Arbeiten erleichtern und unterstützen lässt.

So spielt vor allem bei der Kreativitätsförderung der Ort eine entscheidende Rolle. Unsere Umgebung ist entscheidend für den Aufbau und Erhalt unserer Identität. Laut Erkenntnissen von Prof. Dr. Ernst Pöppel, einem emeritierten Professor für Medizinische Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität in München, ist die Grundvoraussetzung um kreativ arbeiten zu können, dass wir uns selbst sicher fühlen. Ohne eine gefestigte innere Sicherheit lässt sich auch keine Kreativität entwickeln. Das können wir am besten erreichen, wenn wir den Ort als persönlichen Raum ansehen.<sup>9</sup> Dies kann durch persönliche Gegenstände oder Mitgestaltung unterstützt werden. Eine räumliche und gemütliche Gestaltung kann sich dabei auch positiv auf unser Wohlbefinden auswirken. Gestalterische Elemente sorgen dafür, dass wir uns wohl und geborgen an unserem Arbeitsplatz fühlen und können sich damit sogar auf unsere Produktivität auswirken.<sup>10</sup> Des Weiteren erhöhen Dekoration, Bilder oder auch die Aussicht aus dem Fenster die Diversität und visuellen Reize, was letztendlich wichtig ist um neue Bezüge und ungewöhnliche Einfälle hervorzurufen.<sup>11</sup>

Auch flexible Arbeitsplätze können den Ideenreichtum unterstützen. Dabei ist es vor allem wichtig eine Vielzahl an unterschiedlichen Möglichkeiten anzubieten. Je nach Bedürfnis der Mitarbeiter empfiehlt es sich für Büros offene Kommunikationsbereiche, Zonen für konzentriertes Arbeiten und Ruhebereiche für Entspannung für ihre Angestellten bereit zu halten, um jeder Zeit optimale Arbeitsbedingungen zu bieten.<sup>12</sup> Vor allem Bereiche der Entspannung sollen unsere Krea-

6 - Vgl. Adobe Systems GmbH : State of Create [25.01.2020] S. 12.

7 - Vgl. Adobe Systems GmbH : State of Create [25.01.2020] S. 5.

8 - Vgl. Adobe Systems GmbH : State of Create [25.01.2020] S. 16.

9 - Vgl. Pöppel, Ernst : Kreativität der Mitarbeiter am Arbeitsplatz Büro, in : business-wissen, 31.08.2011, [online] <https://www.business-wissen.de/artikel/kreativitaet-der-mitarbeiter-am-arbeitsplatz-buero/> [07.01.2020].

10 - Vgl. IBA : IBA-Studie 2017 : Wohlbefinden im Büro, in : IBA, o.J., [online] [https://iba.online/site/assets/files/3939/iba-studie\\_2017\\_web.pdf](https://iba.online/site/assets/files/3939/iba-studie_2017_web.pdf) [25.01.2020] S.11.

11 - Vgl. Pöppel : Kreativität der Mitarbeiter am Arbeitsplatz Büro [7.01.2020].

tivität stimulieren. Nachforschungen der schwedischen Psychologieprofessorinnen Eva Hoff und Nathalie Öberg belegen, dass besonders in Zonen der Ruhe und Erholung vermehrt kreative Einfälle durch Entspannung auftreten.<sup>13</sup> Aber nicht nur die Flexibilität bei der Platzwahl kann sich unterstützend ausüben. Auch eine selbstbestimmte Arbeitsweise hat sehr viel Einfluss auf unsere Kreativität.<sup>14</sup>

Gerade von jüngeren Generationen sehr geschätzt, ermöglicht uns die Selbstbestimmtheit am Arbeitsplatz auch außerhalb der Büros zu arbeiten und somit unsere Arbeit besser mit unserem Privatleben zu vereinbaren. Unsere neue Freiheit und Flexibilität gibt uns Raum und Vielfalt in unserem Arbeitsalltag und sorgt für mehr kreative Leistung. In der Zeit der Digitalisierung sind auch die technischen Komponenten nicht zu unterschätzen. Unterstützende Medientechnik und funktionierende technische Installationen können uns bei der Darstellung und Umsetzung von Ideen helfen und uns das kreative Arbeiten erleichtern. Des Weiteren sorgen Akustik, Klima und Beleuchtungsanlagen für ein angenehmes und funktionierendes Raumkonzept.<sup>15</sup>

Aber nicht nur die räumliche Gestaltung kann als Mittel für Kreativität dienen. Auch unser Arbeitsverhalten kann uns zu mehr Ideen verhelfen. Eine Studie der Stanford University konnte letztendlich hervorheben, welche immense Auswirkung Bewegung auf unser kreatives Denken hat. In einem Experiment analysierten sie anhand von Assoziationen und Analogien zu vorgegebenen Bildern die kreative Leistung von Studenten. Dabei unterschieden sie in vier Gruppen. Die erste Gruppe absolvierte den Kreativitätstest innen vor einer weißen Wand, die zweite ebenfalls vor der weißen Wand auf einem Laufband und die beiden anderen Gruppen bearbeiteten ihren Test im Freien. Dabei durfte ein Teil während der Befragung Spazieren gehen und die restlichen Testpersonen wurden mit Hilfe eines Rollstuhls auf der selben Strecke gefahren.

Bei der Auswertung der Testergebnisse ließ sich feststellen, dass zum einen, wie oben bereits aufgegriffen, die Komplexität der Umgebung sich positiv auf unsere Kreativität ausübt. Was aber eine viel entscheidendere Rolle gespielt hat, war die körperliche Bewegung während der Befragung. Sowohl die Spaziergänger, als auch die Gruppe auf dem Laufband konnten deutlich mehr Ideen aufweisen, als die anderen Probanden. So konnte bei den Testpersonen auf dem Laufband bereits eine unglaubliche Kreativitätssteigerung von 350 % und bei den Spaziergängern sogar von 400 % erzielt werden. Aber nicht nur die Quantität der Kreativität stieg an. Die Auswertungen zeigten auch eine deutlich höhere Qualität bei deren entwickelten Ideen.<sup>16</sup>

12 - Vgl. C+P : Kreativität und Arbeit : Innovationsschmiede Arbeitsplatz?, in : CP, o.J., [online] <https://www.cp.de/inspiration/office-40/themen/kreativitaet-und-arbeit/> [08.01.2020].

13 - Vgl. Meinel, Martin / et all. : Designing Creativity-Enhancing Workspaces : A Critical Look at Empirical Evidence, unv. Diss., Betriebswirtschaftslehre, Erlangen : Friedrich Alexander Universität, 2017, S. 7.

14 - Vgl. C+P : Kreativität und Arbeit [08.01.2020].

15 - Vgl. C+P : Kreativität und Arbeit [08.01.2020].

16 - Vgl. Opezzo, Marily / Schwartz, Daniel : Give Your Ideas Some Legs : The Positive Effect of Walking on Creative Thinking, unv. Diss., Psychology, Stanford : Leland Stanford Junior University, 2017, S. 1143f.

Schaut man in die heutigen Büros ist von Bewegung am Arbeitsplatz meist nicht viel zu sehen. Der klassische Büroarbeitstag spielt sich bis zu 90 % sitzend am Schreibtisch ab.<sup>17</sup> Dabei hätte die Integration von Bewegung in den Arbeitsalltag so viel Potenzial.

Bürokonzepte der New Work Bewegung reagierten bereits auf diese Erkenntnisse und versuchen zunehmend durch die neue Gestaltung ihre Mitarbeiter zu animieren. So findet man in einigen Büros nicht selten ein ganzes Fitnesscenter auf dem Firmengelände oder vereinzelt Sportgeräte zwischen den Arbeitsplätzen. Aber auch durch subtilere Methoden lässt sich die Bewegung im Raum fördern. Es kann zum Beispiel bereits in der Grundrissplanung bewusst darauf eingegangen werden, indem man flexible Arbeitsplätze anbietet oder durch die Anordnung der Räume und Funktionen Bewegung erzwingt.

So bieten sich Unternehmen viele Möglichkeiten sich auf die Originalität ihrer Mitarbeiter auszuwirken und diese zu steigern. Ob nun durch gestalterische, konzeptionelle oder auch strukturelle Einwirkungen kann in Hinblick auf die neue Wertschätzung der Kreativität noch viel getan werden. Letztendlich steckt das Potenzial für Kreativität in jedem von uns. Nur ohne die richtige Unterstützung und die nötigen Werkzeuge, um sie in Innovationsprozessen erfolgreich zu nutzen, kann selbst das größte Potenzial nicht umgesetzt werden.

Wer auch in Zukunft von neuen Ideen seiner Mitarbeiter profitieren und auf der Welle von New Work mitschwimmen möchte, sollte sich daher an einigen der oben genannten Erkenntnissen orientieren. Aber es ist nicht nur die Kreativität die unsere Arbeitswelt von Morgen so bewegt. Mit dem Begriff New Work kommt eine Vielzahl an Konzepten und Studien, die alle mit neuen Theorien zu der sich wandelnde Arbeitswelt aufwarten. Aber was bewegt die Arbeitswelt von morgen und welche Veränderungen ergeben sich daraus für unser Arbeitsumfeld?

17 - Vgl. Garrett, Gregory / et al. : Call Center Productivity Over 6 Months Following a Standing Desk Intervention, unv. Diss., Gesundheitswesen, Texas : A&M University, 2016, S. 2.

Auch auf die Welt der Innenarchitekten und Planer hat die New Work Entwicklung eine große Auswirkung, da sie mit ihren einhergehenden Kernpunkten und Inhalten völlig neue Anforderungen an den Raum stellt. Um die Planung von Büroprojekten bereits jetzt auf den derzeitigen Wandel anzupassen, müssen wir verstehen, was diese Neuerung überhaupt für den Raum bedeutet. In einem Workshop an der Hochschule Coburg beschäftigten sich Studierende in den Studiengängen Innenarchitektur und Master Design daher intensiver mit dem spannenden neuen Thema „New Work - New Office“.

Durch das Aufstellen von thematischen Hypothesen und deren Überprüfung mit Hilfe von Studien sollten genauere Erkenntnisse zu der Entwicklung unserer Arbeitswelt und deren Auswirkungen ermittelt werden.

„Mit dem Arbeitsplatz raus aus der Komfortzone?“

Alina Rehorst untersucht in ihrer Arbeit genauer was passiert, wenn wir im Beruf plötzlich unsere gewohnte Komfortzone verlassen und uns ins Ungewisse stürzen. Sie analysiert mögliche positiven Effekte und stellt Überlegungen auf, wie diese letztendlich räumlich umgesetzt werden können.

In ihrer Theorie bezieht sie sich auf das Drei-Zonen-Modell nach Senninger. Dieses beinhaltet die Komfortzone, die Panikzone und die Wachstumszone.<sup>18</sup> Diese drei Zonen beschreibt Alina Rehorst in ihrer Arbeit folglich:

*„In der Komfortzone befinden wir uns [...] in einer durchweg komfortablen Situation. Ohne große Anstrengungen und Stress ist hier alles vertraut [...]. Wir handeln ohne groß nachzudenken. Sobald wir diese Gewohnheit verlassen haben befinden wir uns in der Wachstums- oder Lernzone. Hier fühlen wir uns nun nicht mehr ganz so sicher und eventuell steigt unser Stresslevel ein wenig. Denkprozesse werden in Gang gesetzt um auf das Neue zu reagieren und am Anfang ist hier mit Fehlern zu rechnen. Die Wachstumszone stellt uns jedoch vor lösbare Probleme, es bedarf nur mehr Arbeit als in der Komfortzone. Um die neuen Aufgaben zu meistern muss ein Lernprozess stattfinden. In der Panikzone übersteigen wir eine Schwelle zu viel und negativer Stress setzt ein.“<sup>19</sup>*

Das Modell stammt ursprünglich aus der Erlebnispädagogik und sollte veranschaulichen, wie der Mensch lernt.<sup>20</sup>

18 - Vgl. n.e.w.institut : Komfortzonenmodell Erlebnispädagogik, in : n.e.w.institut, o.J., [online] <https://www.new-institut.de/erlebnispaedagogik/theorie-der-erlebnispaedagogik/komfortzonenmodell/> [16.01.2020]

19 - Rehorst, Alina : Mit dem Arbeitsplatz raus aus der Komfortzone? : Welche positiven Auswirkungen das Verlassen unserer Komfortzone auf unseren beruflichen Alltag hat und die Frage ob dies durch Gestaltung umgesetzt werden kann, in : New Work - New Office , Studiensammlung, Innenarchitektur, Coburg : Hochschule Coburg, 2019, S. 12f.

20 - Vgl. Heckmaier, Bernd / Werner, Michl : Erleben und Lernen : Einstieg in die Erlebnispädagogik, Aufl. 2, München, Deutschland : Luchterhand Verlag, 2002.



So finden wir in der Komfortzone nur Sachen, die wir bereits kennen und an die wir gewöhnt sind. Möchten wir etwas Neues erleben, müssen wir ein Wagnis eingehen und unsere bequeme Umgebung verlassen. Befinden wir uns in der Wachstumszone findet automatisch ein Lerneffekt statt. Hier begegnet uns Neues und Unerwartetes und es entstehen neue Herausforderungen und Anregungen. Überschreiten wir jedoch die Grenze in die Panikzone sind wir mit den Aufgaben und Anforderungen plötzlich überfordert und entwickeln uns nicht mehr weiter.<sup>21</sup>

Es lässt sich schließlich feststellen, dass wir unsere Komfortzone verlassen müssen um überhaupt neue Erfahrungen zu machen und zu lernen. Aber auch der Stress kann unsere Weiterentwicklung behindern. Dabei ist jedoch klar zwischen den unterschiedlichen Arten von Stress zu unterscheiden. Man differenziert zwischen „Eustress“, dem positiven und stimulierenden Stress, und „Distress“, dem negativen und belastenden Stress.

Laut dem Schweizer Stressforscher Dr. Guy Bodenmann muss der individuelle optimale Stresspegel erreicht werden um sich weiterzuentwickeln. Dieser sollte weder zu hoch noch zu niedrig sein, da er sonst entweder zu Langweile und Unzufriedenheit oder letztendlich zu Angst und Nervosität führt.<sup>22</sup>

Die Produktivität, ist als messbarer Faktor von Leistung, eng mit unserem Stresslevel verknüpft. Um produktiv zu werden, müssen wir zuallererst unsere Komfortzone verlassen und uns in die Lernzone begeben. Dort benötigen wir ein gewisses Maß an Eustress um fokussiert zu sein und rational zu denken.<sup>23</sup>

Aber auch für mehr Kreativität heißt es die Komfortzone zu verlassen. Leo Rosa Borges, ein international erfolgreicher Creative Director, ist der Ansicht, dass immer ein gewisses Maß an Unbehagen nötig ist, um kreativ zu sein.<sup>24</sup> Kreativ zu sein, heißt schließlich auch Neues zu entdecken und das finden wir letztendlich nur außerhalb unserer bekannten Komfortzone.

Auch unser Selbstbewusstsein wird erst durch den Schritt in die Wachstumszone erhöht. Das Bewältigen neuer Aufgaben und Überwinden von Hürden erfüllt uns mit Stolz und gibt uns schließlich ein positives Gefühl. Durch immer neue Herausforderungen wachsen wir an unseren eigenen Leistungen und entwickeln uns weiter.<sup>25</sup>

Doch es braucht Motivation um unseren komfortablen Bereich zu verlassen und Neues zu wagen. Gerhard Roth, ein österreichischer Psychologe und Hirnforscher beschrieb es einmal so :

*„Das Gehirn trachtet immer danach, Dinge zu automatisieren, Gewohnheiten auszubilden, und es besetzt dies mit deutlichen Lustgefühlen.“<sup>26</sup>*

21 - Vgl. n.e.w.institut : Komfortzonenmodell Erlebnispädagogik [16.01.2019].

22 - Vgl. Volkart, Lia : Stress ist nicht gleich Stress : Eustress vs. Distress, in : Klaus-Grawe-Institut , 18.04.2018, [online] <https://www.klaus-grawe-institut.ch/blog/stress-ist-nicht-gleich-stress-eustress-vs-distress/> [16.01.2020].

23 - Vgl. Dr. Warner, Jon : Stress Diagram : Personal Effectiveness and Responsibility, in : Ready to Manage, 18.03.2012, [online] <http://blog.readytomanage.com/stress-diagram/> [16.01.2020].

24 - Vgl. Borges, Leo : Graph : Creativity vs Discomfort, in : the professional creative, o. J, [online] <http://www.theprofessionalcreative.com/graph-creativity-vs-discomfort/> [16.01.2020].

25 - Vgl. Mehlich, Patrick / Brandenburg, Torsten / Meinald, Thielsch : Praxis der Wirtschaftspsychologie III : Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Aufl. 1, Münster, Deutschland : MV Wissenschaft, 2014.

26 - Roth, Gerhard : Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten : Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern, Aufl. 1, Stuttgart, Deutschland : Klett Cotta , 2019.

Es liegt also in dem natürlichen Verhalten der Menschen den bekannten Raum erst mal nicht zu verlassen. Erst durch bestimmte Ziele und Motive sehen wir einen Sinn darin uns aus unserer Komfortzone hinaus zubewegen.

Aus den Erkenntnissen von Alina Rehorst lässt sich zusammenfassen, dass das Verlassen unserer Komfortzone viele positive Auswirkungen auf unsere Arbeit haben kann.

Jedoch benötigt man ein beständiges Gleichgewicht zwischen Lern- und Komfortzone, um den Mitarbeitern einen Rückzug in ihren gewohnten Bereich zu ermöglichen.

Vor allem bei der schmalen Grenze zwischen Lern- und Panikzone ist Vorsicht geboten. Ist diese erst einmal überschritten, folgen Verunsicherung und Angst und man ist nicht mehr imstande sich weiterzuentwickeln.

„Welchen Einfluss haben Mitarbeiter durch Selbst- und Mitbestimmung auf die Gestaltung ihrer neuen Büroarbeitswelt?“

Mara Waschik analysiert genauer, welche Auswirkungen es hat, wenn Angestellte ihren Arbeitsplatz mitbestimmen und gestalten dürfen. Durch die Bewegung New Work entsteht ein großer Umbruch in unseren Büros. Viele lang befürworteten Konzepte erhalten nun eine elementare Überarbeitung und verändern sich grundlegend. Doch wird bei diesen ganzen Anpassungen oft ein entscheidender Teil vergessen. Nämlich die Mitarbeiter.

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und reagiert meist sehr sensibel auf Neuerungen in seinem direktem Umfeld. Besonders bei großen Veränderungen wird stark in unsere Privatsphäre eingegriffen. Dabei benötigt es viel Feingefühl und Verständnis. Für erfolgreiche Umplanungen und Veränderungen im Unternehmen ist das Change Management verantwortlich. Dieses muss dafür laut dem Professor der Harvard Business School *John P. Kotter* genau 8 Phasen durchlaufen.

Als erstes müssen den Mitarbeitern die Dringlichkeiten aufgezeigt werden, welche die Umplanung begründen. Anschließend wird aus mehreren Personen eine Führungskoalition aufgebaut, die das Projekt federführend leitet und als Ansprechpartner dient. Wurden die ersten beiden Punkte erledigt, geht es daran eine Vision und Strategie zu entwickeln und anschließend diese nach außen zu kommunizieren. Oftmals erscheinen bei der Planungsphase auch Hindernisse die zum Fortschreiten aus dem Weg geräumt werden müssen. Um die Motiva-

tion zu erhalten und den Verlauf des Projekts zu dokumentieren, sollte man auch kurzfristige Erfolge sichtbar machen und die Veränderung weiter antreiben. Als letzten Punkt gilt es, laut Kotter, die erreichten Ziele fest in der Unternehmenskultur zu verankern. Erst dann handelt es sich, seiner Meinung nach, um einen gelungenen Change-Management-Prozess.<sup>27</sup> Durch diese sensible Vorgehensweise werden die Mitarbeiter in den Wandlungsprozess miteinbezogen und können ein Verständnis für die Umplanungen entwickeln.

Die Wichtigkeit des Einbezugs der Mitarbeiter in den Prozess des Change Management verdeutlicht auch die Studie „Journal of Experimental Psychology“ von *Craig Knight*, einem britischen Doktor der Psychologie: Er testete in seinem Experiment die Auswirkungen von Mitbestimmung bei der Büroumplanung. Dafür steckt er die Probanden in vier unterschiedliche Szenarien. Sie kamen entweder in ein Büro, das kahl und nüchtern gestaltet war, das dekoriert wurde, das von den Probanden selbst gestaltet wurde oder das von den Testern dekoriert und anschließend von jemand anderen wieder umdekoriert wurde. Der Einfluss dieser Umstände wurden gemessen an den organisatorischen Identifikationen, dem Wohlbefinden und an unterschiedlichen Formen der Produktivität.

Die Auswertungen zeigten, dass in den gestalteten und dekorierten Räumen das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeiter stark anstieg. Am besten waren die Testergebnisse jedoch, als die Tester sich selbst auf ihren Raum auswirken konnten. Die nachträgliche Änderung der eigenen Gestaltung hingegen hat die Testergebnisse wieder verschlechtert.<sup>28</sup>

So wird ersichtlich, dass das eigene Auswirken auf den Arbeitsraum die Arbeitsweise positiv beeinträchtigt. Dies bestätigt sich auch durch einen Artikel der Science Daily, der auf zwei unterschiedlichen Studien basiert. Gemäß der Auswertungen arbeiten gar 35 % der Mitarbeiter glücklicher und gesünder wenn sie Einfluss auf ihre Umgebung haben. Mehr Kontrolle und Mitbestimmung sorgt für zufriedene Mitarbeiter, welche noch dazu effizienter arbeiten und sich folglich mehr mit dem eigenen Unternehmen identifizieren können.<sup>29</sup> Daraus lässt sich festmachen, dass gemeinsame Entscheidungen sehr wichtig sind. Mitarbeiter möchten ihre Arbeitswelt mitbestimmen und darauf Einfluss nehmen. Sie sind schließlich die Nutzer und Hauptakteure der neuen Arbeitswelt und Grund für unsere Veränderungen. Geschieht eine Umplanung in gemeinsamer Zusammenarbeit und Absprache, kann man nicht nur ein bestmögliches und lang anhaltendes Ergebnis erzielen, sondern gleichzeitig auch die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter unterstützen.

27 - Kotter, John : *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*, Aufl. 2, Watertown, Amerika : Havard Business Review Press, 2014.

28 - Vgl. Knight, Craig : *The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices : An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity*, in: *Journal of Experimental Psychology Applied*, Jg. 2010, Nr.16(2), 2010.

29 - Vgl. Science Daily : *Designing your own workspace improves health, happiness and productivity*, in: *Science Daily*, 08.09.2010, [online] <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/09/100907104035.htm> [12.07.2019].

„Effekte körperlicher Aktivität während eines Büroarbeitstages auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.“

Deutschland wird geplagt von Rückenschmerzen. Fast jeder dritte deutsche Erwachsene hat nach eigener Aussage ständig oder oft Rückenprobleme, gut ein weiteres Drittel gibt an, zumindest ab und zu Beschwerden zu haben und fast jeder zehnte hatte sie bereits. Rückenschmerzen sind, laut den Umfragen der Techniker Krankenkasse, mit einer der meisten Gründe für Krankschreibungen.<sup>30</sup>

Das ist aber auch kein Wunder. Beobachtet man unseren Tagesablauf, fällt auf, dass wir den Großteil davon im Sitzen verbringen. Ob beim Frühstück, auf den Weg in die Arbeit, tagsüber am Schreibtisch oder abends auf dem Sofa. Meist 8 Std unseres Tages spielen sich im Sitzen ab. Der Großteil davon am eigenen Arbeitsplatz. Doch ist das viele Sitzen und die fehlende Bewegung im Alltag nicht gut für uns und hat starke Auswirkungen auf unsere Gesundheit. Experten sehen deshalb längst Zeit zu handeln. Als größter zeitlicher Faktor hat die Arbeit am meisten Einfluss auf unser Bewegungsdefizit und die dadurch entstehende gesundheitliche Gefährdung.

Die Studie „Bewegt im Betrieb“ des DOSB zeigt wie man dies erfolgreich ändern kann und erläutert anhand eines 4 Wochen-Programms wie einfach sich doch Bewegung in unseren beruflichen Alltag integrieren lässt. Dabei geht die Autorin Dr. Sabine Wedekind auch auf die dadurch entstehenden Vorteile ein.

So lässt sich durch regelmäßige Bewegung am Arbeitsplatz der Schutz des Herz-Kreislaufsystems und des Stoffwechsels unterstützen und dadurch Krankheiten vorbeugen. Zusätzlich stärken wir somit unser Immunsystem. Durch mehr Sport und Bewegung während der Arbeit kann auch, den oftmals sehr monotonen Bewegungsabläufe und der dadurch entstehenden einseitigen Belastung entgegengewirkt werden. Hinzu kommt der Einfluss auf unsere Körperhaltung.

Durch mehr Bewegung nehmen wir automatisch eine selbstbewusstere und aufrechte Körperhaltung ein, was sich ebenfalls auf eine gesündere Arbeitshaltung auswirkt. Aber auch auf unsere Psyche hat es Einfluss. Durch längere Bewegung werden Endorphin und Serotonin ausgeschüttet und sorgen somit für Glückshormone. Des Weiteren steigert eine erhöhte Durchblutung und Sauerstoffaufnahme im Gehirn die Konzentration und erleichtert uns das effektive Arbeiten.<sup>31</sup>

Doch trotz alarmierender Studien und Bewegungsratgebern sitzt immer noch ein Großteil der arbeitenden Bevölkerung am Schreibtisch.

30 - Vgl. Techniker Krankenkasse : Beweg dich Deutschland : TK Bewegungsstudie 2016, 01.07.2016, [online] [tk.de/resource/blob/2026646/0aa4b08bf5b67b8495dce9b24b-2c3bac/tk-bewegungsstudie-2016-data.pdf](https://tk.de/resource/blob/2026646/0aa4b08bf5b67b8495dce9b24b-2c3bac/tk-bewegungsstudie-2016-data.pdf) [17.01.2020], S. 10.

33 - Vgl. Dr. Wedekind, Sabine : Bewegt im Betrieb : Vier-Wochen-Bewegungsprogramm für mehr Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz, in : DOSB, o.J., [online] [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/Sport\\_pro\\_Gesundheit/PDF/Broschuere\\_DOSB\\_Bewegt-im-Betrieb\\_2015.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/Sport_pro_Gesundheit/PDF/Broschuere_DOSB_Bewegt-im-Betrieb_2015.pdf) [23.07.2019].

Die Studie „A guide to healthy computing“ zeigt aber es wie sehr unsere Gesundheit unter dem ständigen Sitzen leidet und welche Folgen es hat.

Dafür wurden 530 Mitarbeiter, die länger als 3 Stunden am Computer arbeiten, während ihrer Tätigkeit begleitet und zu ihrem körperlichen Empfinden befragt. Erschreckende 86 % klagten über Unwohlsein oder gar körperliche Schmerzen durch die Arbeit im Sitzen. Dabei sind vor allem der Nacken- und Schulterbereich besonders betroffen. Als Ursachen dafür wurden besonders das Starren auf den Computer und das lange Sitzen am Schreibtisch oder in Meetings genannt.<sup>32</sup>

Letztendlich ist ungesunde Büroarbeit nicht auf die leichte Schulter zunehmen, kann sie doch auf Dauer zu schwerwiegenden Krankheiten führen. Aber nicht nur auf unsere körperliche Gesundheit hat das Sitzen Auswirkungen. Durch langes Arbeiten im Sitzen sinkt auch unsere Arbeitsleistung. Viele der Befragten klagten über Konzentrationschwäche oder einen spürbaren Leistungsnachlass nach einiger Zeit. Aber auch das Bedürfnis nach Pausen und Erholung stieg.<sup>33</sup>

Um die negativen Auswirkungen des Sitzens auf unsere Gesundheit zu verringern und in Zukunft gesundheitsfördernder zu arbeiten wird nach alternativen Arbeitsweisen gesucht. Viele Firmen reagieren auf diese Erkenntnisse bereits mit dem Angebot von höhenverstellbaren Tischen. Dadurch soll den Mitarbeitern ermöglicht werden ihre Arbeitsposition flexibel an ihre Bedürfnisse anzupassen und auch im Stehen arbeiten zu können. Abgesehen von den körperlichen Vorteilen, soll dadurch auch die Produktivität gesteigert werden.<sup>34</sup>

Aber auch das Activity-based-working-Konzept, also der funktionsbezogene Wechsel der Arbeitsplätze, bringt viele Vorteile mit sich. Laut der Studie „Is activity based working impact health, workperformance and perceptions“ hat diese Arbeitsweise sowohl einen positiven Einfluss auf unsere Interaktion und Kommunikation, aber auch auf die Kontrolle von Zeit und Raum und die grundlegende Zufriedenheit der Mitarbeiter. Dazu klagten die Mitarbeiter bei einem solchen System auch über weniger gesundheitliche Beschwerden.<sup>35</sup>

Auch die Wirkung von kontinuierlicher Bewegung am Arbeitsplatz wurde bereits untersucht. Dafür wurden Tests mit Laufbandarbeitsplätzen gemacht. Die doch noch eher ungewöhnliche Arbeitsform erforderte von den Testpersonen einiges an Multitasking und ist auch nicht für jede Büroarbeit geeignete. Am Ende der Testphase konnte allerdings festgestellt werden, dass durch die gleichmäßige Bewegung Stress reduziert und die Leistung des Gedächtnisses verbessert werden konnte.<sup>36</sup> So erscheint es vielleicht umständlich und unpraktisch

32 - Vgl. Microsoft : A guide to Healthy Computing : How to reduce costs and improve productivity in the workplace, in : Microsoft, 2013, [online] [Healthy\\_Computing\\_Guide.pdf](#) [23.07.2019].

33 - Vgl. Microsoft : A guide to Healthy Computing [23.07.2019].

34 - Vgl. Garrett, Gregory / et all. : Call Center Productivity Over 6 Months Following a Standing Desk Intervention, 2016, S. 2.

35 - Vgl. Engelen, Lina / et all. : Is activity-based working impact health, work performance and perceptions? A systematic review, in: Building Research and Information, Jg. 2019, Nr. 47, 2019.

38 - Vgl. Ben-Ner, Avner / et all. : Treadmill Workstations: The Effects of Walking while Working on Physical Activity and Work Performance, in : PMC, 20.02.2014, [online] <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3930588/> [23.07.2019].

deswegen nun seine Arbeit auf dem Laufband zu erledigen, jedoch könnte bereits mit kleineren Spaziergängen zwischendrin ein ähnlicher Erfolge erzielt werden.

Das Bewusstsein für die eigene Gesundheit steigt in unserer Gesellschaft immer mehr an, jedoch nehmen wir an unserem Arbeitsplatz einige gesundheitsgefährdende Umstände willentlich in Kauf. Dabei könnte schon durch kleine Änderungen unserer Arbeitsweise eine große Verbesserung bewirkt werden. Beispielsweise kurze Spaziergänge in den Arbeitspausen oder ein regelmäßiger Wechsel der Arbeitsposition könnte zu einer gesünderen Lebensweise verhelfen. Allerdings könnte auch bei der Büroplanung die Bewegung im Raum mehr Beachtung erhalten. So könnte man bereits im Vorhinein die räumliche Anordnung so konzipieren, dass sie die Mitarbeiter automatisch zu mehr Bewegung motiviert.

#### „Der open space Campus und seine Freizeitangebote“

Ein 5-Minütiger Arbeitsweg, eine Wellness-Massage in der Mittagspause und leckeres kostenloses Essen nach Feierabend klingt im ersten Moment für uns wie das Paradies der Arbeitswelt. Dabei ist dies kein, im Traum ausgedachtes Büro, sondern Wirklichkeit. Mit derartigen Angeboten locken derzeit Büros im Silicon Valley neue Mitarbeiter an. Auf den campusartigen Firmengelände findet man alles, was man für ein glückliches Leben braucht. So erscheint es uns zumindest. Aber ist dieser Schein der heilen Welt Wirklichkeit und was versteckt sich hinter dem großen Aufwand für das Wohlbefinden der Mitarbeiter? Jennifer Amend hinterleuchtet dies genauer und beschäftigte sich intensiv mit dem Arbeiten auf dem Campus und dessen Vor- und Nachteilen.

Als Auslöser für diese Arbeit diente der Roman „The Circle“ von Dave Eggers. In dem Buch gibt er Einblicke in ein fiktives Unternehmen, was starke Parallelen aufweist zu den derzeitigen Konzernen von Google, Facebook und Co. Durch viele Freizeitangebote und möglichst komfortable Arbeitsbedingungen werden hier Mitarbeiter ins Unternehmen gelockt und landen in einem Strudel von mangelnder Privatsphäre und systematischer Überwachung. Immer mehr entwickelt sich das Firmengelände zum Lebensmittelpunkt und beeinflusst die Mitarbeiter immer mehr Zeit an ihrem Arbeitsplatz zu verbringen.<sup>37</sup>

Jennifer Amend beschreibt es gar als : „[...] die Hölle, die sich als Paradies verkleidet hat.“<sup>38</sup>

37 - Vgl. Eggers, Dave : Der Circle, Aufl. 15, Köln, Deutschland : Kiepenheuer&Witsch, 2014.

38 - Amend, Jennifer : Der open space Campus und seine Freizeitangebote, in : New Work - New Office, Studiensammlung, Innenarchitektur, Coburg : HS-Coburg, 2019, S. 163.

Was in dem Buch als Utopie beschrieben wird erscheint uns heute gar nicht weit weg von den diversen Mega-Campus des Silicon Valley.

Glaubt man den, von *Christoph Keese*, gesammelten Erfahrungsberichten von Heimkehrern aus dem Silicon Valley spielen sich viele der beschriebenen Szenarien auch in Wirklichkeit dort ab. Es wird erzählt, dass Fachkräften private Erledigungen und Aufgaben abgenommen werden oder rund um die Uhr kostenloses Essen zur Verfügung gestellt wird. Das soll den Mitarbeitern helfen sich gedanklich frei zu machen und sich vollständig ihrer Arbeit hinzugeben. Eine Trennung zwischen Privatleben und Beruf gibt es nicht mehr und beide Bereiche verschmelzen immer mehr zu einer Einheit. Man wohnt, lebt, isst und arbeitet auf dem Firmengelände. Es geht sogar soweit, dass Mitarbeiter während Sprints über mehrere Tage das Büro gar nicht mehr verlassen und dort übernachten.<sup>39</sup> Aber was hat es für Folgen, wenn wir unser ganzes Privatleben an unserem Arbeitsplatz verbringen?

Die Studie „Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten“ beschäftigt sich genauer mit der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen in Abhängigkeit von wöchentlicher Arbeitszeit. Die Testergebnisse zeigten, je höher die Arbeitszeit, desto mehr sinkt die Vereinbarkeit der Bereiche. Auch die Beschwerden der Beschäftigten stiegen an und die Anzahl an Leuten ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen nahm ab.<sup>40</sup>

Eine weitere Studie berichtet außerdem, dass bereits eine Überstunde pro Woche ausreicht, um der eigenen Gesundheit zu schaden und das sich sogar eine Relation zwischen den Überstunden und der Anzahl der psychischen Erkrankungen feststellen lässt.<sup>41</sup> Dadurch wird ersichtlich, dass der dauerhafte Aufenthalt an unserem Arbeitsplatz und die dadurch entstehende Abnahme des eigenen Privatlebens starke negative Faktoren mit sich bringt. Jedoch gehen die Büros noch weiter und greifen sogar gravierend in unser Sozialleben ein.

So berichtet ein weiterer Ex-Mitarbeiter davon, dass selbst am Wochenende Programme angeboten wurden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu stärken und die sozialen Verbindungen zu Außenstehenden möglichst zu unterbinden. Letztendlich ist jeder Aspekt des eigenen Privatlebens mit der Firma verbunden. Die Verbindungen zu unternehmensfremden Freunden brechen immer mehr ab und selbst die Partnersuche wird vom Unternehmen indirekt gesteuert.<sup>42</sup> Die Angestellten werden solange bewusst beeinflusst, bis für sie nur noch das Firmengelände und ihre Arbeit existiert. So erscheint uns der Campus erst als komfortable und praktische neue Arbeitswelt, jedoch lauern hinter der schönen, modernen Fassade einige Gefahren. Das völlige

39 - Vgl. Keese, Christoph : Silicon Valley : Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt, Aufl. 1, München, Deutschland : Knaus Verlag, 2014.

40 - Vgl. Dr. phil. Dipl.-Psych. Wirtz, Anna : Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten, Dortmund, Deutschland : Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2010.

41 - Vgl. Prof. Wunder, Christoph / Cygan-Rehm, Kamila : Do working hours affect health? : Evidence from statutory workweek regulations in Germany, in : Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., 2018, [online] [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.584169.de/diw\\_sp0967.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.584169.de/diw_sp0967.pdf) [17.01.2020].

42 - Vgl. Laube, Helene : Wie die Tech-Riesen ihre Mitarbeiter verhätscheln, in : manager magazin, 23.04.2014, [online] <https://www.manager-magazin.de/digitales/it/google-facebook-evernote-verwoehnen-mitarbeiter-mit-wellness-a-963437-6.html>

Aufgeben unseres Privatlebens, hätte zur Folge, dass wir uns dadurch schweren gesundheitlichen Risiken aussetzen und unser soziales Umfeld verlieren.

So sollte den Mitarbeitern ermöglicht werden auch den nötigen Abstand von ihrem beruflichen Umfeld nehmen zu können und in ihrem Privatleben eine Distanz zur Firma zu pflegen. Dies ist sehr wichtig um sowohl gedanklich, als auch körperlich abschalten zu können und das erforderliche Gleichgewicht zwischen Privat- und Berufsleben aufrecht zu halten.

„Homely Office statt Homeoffice - entwickelt sich unser Arbeitsplatz immer mehr zum Wohnzimmer?“

Die Vermischung von Beruf- und Privatleben spielt in der neuen Entwicklung der Arbeitswelt eine immer größer werdende Rolle. Durch die steigende Digitalisierung und der neuen Werte Vorstellung junger Generationen verschwimmt die Grenze dieser beiden Bereiche immer mehr. Das hat nicht zuletzt auch Auswirkungen auf unsere Büroraumgestaltung.

Für kommende Generationen ist eine strikte Trennung dieser beiden Bereiche nicht mehr wichtig. Viel mehr geht es ihnen darum eine einfache Verbindung von Privatem und Beruflichem zu schaffen. Sie wünschen sich mehr Flexibilität und Freiheit im Arbeitsalltag.<sup>43</sup> Unternehmen reagieren darauf, indem sie vermehrt flexible Arbeitsstrukturen und mobiles Arbeiten ermöglichen. Immer mehr nutzen diese neu erhaltene Freiheit um auch von Zuhause aus zu arbeiten. So erfreut sich das Home Office in den letzten Jahren immer mehr an Beliebtheit.<sup>44</sup> Nicht zuletzt weil es uns auch viele Vorteile bietet.

Tatsächlich konnte man mit Hilfe von Nachforschungen belegen, dass uns die Arbeit aus unserem privaten Lebensraum glücklicher macht.<sup>45</sup> Die Flexibilität ist hier ein klarer Pluspunkt, denn wir können nun frei wählen wo und wann wir arbeiten und haben ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit. Auch bei der Wahl unseres Arbeitsplatzes können wir frei entscheiden. Zuhause bieten sich eine große Auswahl an unterschiedlichen Arbeitspositionen, wohingegen wir im Büro oftmals nur unseren Schreibtisch zur Verfügung haben. Aber auch in der Gestaltung unserer Arbeitszeit sind wir freier. Zuhause lassen sich unsere Arbeits- und Pausenzeiten auf unsere Bedürfnissen und unseren Biorhythmus anpassen.

Dabei erscheint uns der klassische Büroarbeitsplatz schnell überflüssig-

43 - Vgl. Bauer, Wilhelm / et all. : Arbeitswelten 4.0 : Wie wir morgen arbeiten und leben, in : Frauenhofer IAO, o.J., [online] [https://office21.de/wp-content/uploads/2018/06/Studie\\_Arbeitswelten\\_4.0\\_2012.pdf](https://office21.de/wp-content/uploads/2018/06/Studie_Arbeitswelten_4.0_2012.pdf) [08.06.2019] S. 27.

44 - Vgl. IZA / XING : Neue Arbeitswelt: Arbeitszeitgesetz verliert an Bedeutung, in : IZA, 06.03.2018, [online] [https://newsroom.iza.org/wp-content/uploads/2018/05/IZA-PM\\_20180306.pdf](https://newsroom.iza.org/wp-content/uploads/2018/05/IZA-PM_20180306.pdf) [08.06.2019]S.3.

45 - Vgl. Tiny Puls : What Leaders needs to know about remote workers : Surprising Differences in Workplace Happiness & Relationships, in : Tiny Puls, 04.2016, [online] [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse\\_What\\_Leaders\\_Need\\_to\\_Know\\_About\\_Remote\\_Workers.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf) [20.07.2019] S. 2.



sig. Aber könnten wir in Zukunft tatsächlich auf das Büro verzichten und unser Zuhause diese Aufgabe übernehmen lassen? Die Studie „Does working from home really work“ untersucht die unterschiedlichen Auswirkungen auf die Arbeitsweise von Arbeit im Büro oder im Home Office. Dafür wurden die Mitarbeiter in zwei Gruppen geteilt. Die eine blieb für das Experiment in ihrem gewohnten Callcenter und die zweite Gruppe arbeitete ausschließlich von Zuhause aus. Die Ergebnisse waren verblüffend. Die Home-Office-Arbeiter konnten nicht nur ihre Arbeitsleistung deutlich steigern, sondern waren auch viel weniger erschöpft und dadurch körperliche fitter, als ihre Kollegen im Büro.

Doch trotz all der Vorteile wollte keiner der Mitarbeiter am Ende der Testphase weiterhin voll im Home Office arbeiten. Sie nannten dafür als Gründe die mangelnde Konversation und Interaktion miteinander, das Gefühl von Isolation und die fehlende Nähe zu ihren Kollegen.<sup>46</sup> So hat das Arbeiten von Zuhause zwar Vorzüge, aber es kann letztendlich das klassische Büro nicht ersetzen. Jedoch können wir aus den Qualitäten des Home Offices viel für unsere Büroarbeitswelt mitnehmen.

Wollen wir auch jüngere Generationen ansprechen und die Leute wieder ins Büro locken, müssen wir mit dem Wandel der Arbeitswelt mitgehen und die heutigen Defizite ermitteln. In unseren privaten Umfeld profitieren wir von einer vielseitigen Struktur und unterschiedlicher Möblierung. Dies schafft eine flexible Raumstruktur, in der die Bereiche jeweils auf unterschiedliche Anforderungen ausgelegt sind und somit eine Vielzahl von verschiedenen Arbeits- und Handlungsbereichen. Im Büro findet man vor allem eine sehr monotone räumliche Gestaltung. Meist dient uns als Arbeitsplatz nur ein Schreibtisch, welcher nicht allen unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden kann und somit unsere Arbeitsweise nicht ausreichend unterstützt.

Um auch im Büro eine bedürfnisorientierte Arbeitsweise zu fördern, können vielseitige Raumstrukturen in Form von Multispaces in die Bürowelt integriert werden. Die dabei entstehenden Zonen für Ruhe und Entspannung sind ebenfalls sehr bedeutend für unsere Kreativität und können uns zu mehr innovativen Ideen verhelfen.<sup>47</sup>

Des Weiteren erhalten wir dadurch mehr Auswahl bei unserer Platzwahl und müssen somit nicht mehr nur an einem Ort verweilen, sondern können unsere Arbeitsposition immer wieder wechseln. Dies sorgt für mehr Bewegung und unterstützt sowohl die ergonomische Arbeitsweise, wie auch eine bessere Arbeitsfähigkeit und Kreativität.<sup>48</sup> Ein weiterer wichtiger Vorteil unseres heimischen Arbeitsplatzes ist die ruhigere Arbeitsatmosphäre. Ein geringeres Personenaufkommen, ge-

48 - Vgl. Bloom, Nicholas : Does working from home work? : Evidence from a chinese experiment, in : Stanford University, 03.2013, [online] <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf> [08.06.2019].

49 - Vgl. Meinel, Martin / et all. : Designing Creativity-Enhancing Workspaces, 2017. S. 7.

50 - Vgl. Meinel, Martin / et all. : Designing Creativity-Enhancing Workspaces, 2017. S. 7.

geschlossen Räume und absorbierende Textilien sorgen für eine bessere räumliche Akustik und ein entspannteres Arbeitsumfeld.

An unserem Büroarbeitsplatz haben wir oft mit Unruhe und Ablenkung zu kämpfen. Als Lösung dafür könnten wir, ähnlich wie Zuhause, Raum-in-Raum-Systeme oder mehr schallschluckende Elemente in unser Arbeitsumfeld integrieren um dem entgegenzuwirken.

Auch die fehlende Privatsphäre ist ein Thema. Hier könnten Sichtschutzelemente oder Rückzugsmöglichkeiten Abhilfe schaffen. Für mehr Produktivität am Arbeitsplatz ist eine Umgebung in der wir uns wohlfühlen entscheidend. Zuhause verhelfen wir dem Raum durch Dekorationen und Gestaltung zu unseren ganz eigenen Note. Hier können wir selbst bestimmen, wie unser Umfeld aussieht. Im Büro ist dies meist nicht möglich. Ein Mitspracherecht bei der Bürogestaltung ist nur in den wenigsten Büros die Regel. Dabei kann eine Mitbestimmung sich nachweislich positiv auf unsere Produktivität und unsere Identifizierung mit unserem Arbeitsplatz auswirken.<sup>49</sup> Bereits kleinere Eingriffe, wie Dekorationen oder Begrünung sorgen für mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter und größeres kreatives Potenzial.<sup>50</sup>

Dadurch lässt sich beweisen, dass die wohnlichere Gestaltung unserer Arbeitsräume sich positiv auf unsere Arbeitsweise auswirkt. So hat es beispielsweise Einfluss auf die Kreativität, Kommunikation, Entspannung oder auch auf die Gesundheit an unserem Arbeitsplatz. Jedoch gibt es bisher kaum praxisbezogene Erkenntnisse dazu, da wohnliche Gestaltung erst seit einigen Jahren Anklang bei uns findet.

## Fazit

Letztendlich lässt sich feststellen, dass der Wandel New Work stark in unsere bisherige Arbeitswelt eingreift. Da aber diese Entwicklung bei uns noch sehr jung ist, gibt es bisher kaum Auswertungen und Erkenntnisse aus der Praxis. Somit fällt es schwer handfeste Belege aus der deutschen Berufswelt zu erhalten und somit muss die eigene Recherche meist auf andere Länder und deren Forschungen ausgeweitet werden.

Aus den gesammelten Ergebnissen lässt sich abschließend feststellen, dass mit der Veränderung unserer Arbeitswelt etliche Vorteile einhergehen. Dabei sorgen besonders die neu gewonnene Flexibilität und Selbstbestimmtheit für verbesserte Arbeitsbedingungen. Doch birgt die neue Arbeitsform auch Gefahren für uns. Durch die steigende Verschmelzung von Privat- und Berufsleben übt sich unser beruflicher

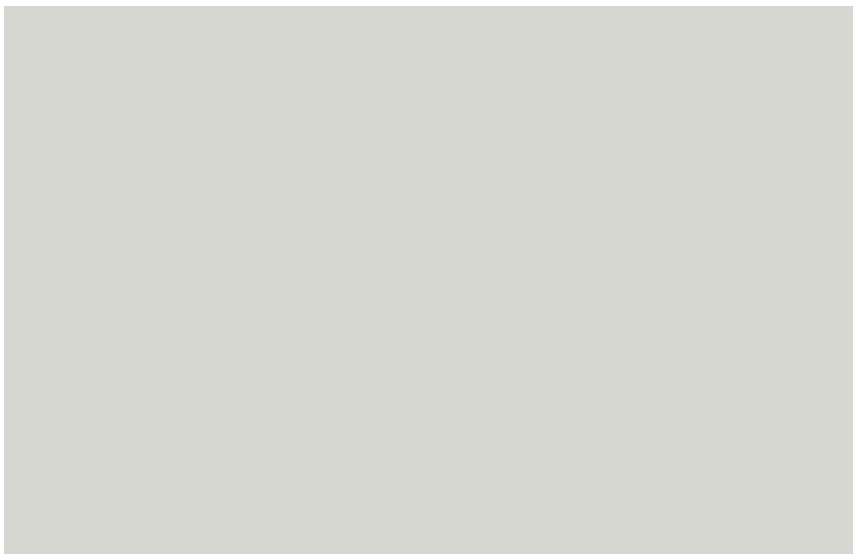
51 - Vgl. IBA : IBA-Studie 2017 : Wohlbefinden im Büro [25.01.2020]. S. 10f.

52 - Vgl. Meinel, Martin / et al. : Designing Creativity-Enhancing Workspaces, 2017. S. 6f.

Alltag auch immer mehr bedrohlich auf unsere arbeitsfreie Zeit aus. Ständige Erreichbarkeit und Transparenz beeinflussen unser Privatleben zunehmend und machen ein Abschalten und Entspannen vom Beruf heutzutage nur schwer möglich.

Bei der Planung der neuen Arbeitswelt sollte daher sensibel vorgegangen werden und vor allem das Wohl der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Eine überlegte Vorgehensweise und die Miteinbeziehung der Mitarbeiter sind daher essenziell für eine sinnvolle Gestaltung der neuen Arbeitswelt.

Jennifer Vogt



## LITERATUR UND ANMERKUNGEN

Adobe Systems GmbH : State of Create, in : Adobe, 2016, [online] [https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/max/pdfs/AdobeStateofCreate\\_2016\\_Report\\_Final.pdf](https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/max/pdfs/AdobeStateofCreate_2016_Report_Final.pdf) [25.01.2020].

Amend, Jennifer : Der open space Campus und seine Freizeitangebote, in : New Work - New Office, Studiensammlung, Innenarchitektur, Coburg : HS-Coburg, 2019.

Bauer, Wilhelm / et all. : Arbeitswelten 4.0 : Wie wir morgen arbeiten und leben, in : Frauenhofer IAO, o.J., [online] [https://office21.de/wp-content/uploads/2018/06/Studie\\_Arbeitswelten\\_4.0\\_2012.pdf](https://office21.de/wp-content/uploads/2018/06/Studie_Arbeitswelten_4.0_2012.pdf) [08.06.2019].

Ben-Ner, Avner / et all. : Treadmill Workstations: The Effects of Walking while Working on Physical Activity and Work Performance, in : PMC, 20.02.2014, [online] <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3930588/> [23.07.2019].

Bloom, Nicholas : Does working from home work? : Evidence from a chinese experiment, in : Stanford University, 03.2013, [online] <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf> [08.06.2019].

Borges, Leo : Graph : Creativity vs Discomfort, in : the professional creative, o. J, [online] <http://www.theprofessionalcreative.com/graph-creativity-vs-discomfort/> [16.01.2020].

C+P : Kreativität und Arbeit : Innovationsschmiede Arbeitsplatz?, in : CP, o.J, [online] <https://www.cp.de/inspiration/office-40/themen/kreativitaet-und-arbeit/> [08.01.2020].

Eggers, Dave : Der Circle, Aufl. 15, Köln, Deutschland : Kiepenheuer&Witsch, 2014.

Engelen, Lina / et all. : Is activity-based working impact health, work performance and perceptions? : A systematic review, in : Building Research and Information, Jg. 2019, Nr. 47, 2019.

Garrett, Gregory / et all. : Call Center Productivity Over 6 Months Following a Standing Desk Intervention, unv. Diss., Gesundheitswesen, Texas : A&M University, 2016.

Heckmaier, Bernd / Werner, Michl : Erleben und Lernen : Einstieg in die Erlebnispädagogik, Aufl. 2, München, Deutschland : Luchterhand Verlag, 2002.

Heidenreich, Martin : Wissenschaft in der Wissensgesellschaft : Die Debatte um die Wissensgesellschaft, Aufl. 1, Berlin, Deutschland : Springer Verlag, 2003.

Dr. Hofmann, Josephine / Piele, Alexander / Piele, Christian : New Work : Best Practices und Zukunftsmodelle, in: Fraunhofer IAO, 16.05.2019, [online] <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> [11.01.2020].

Hüfner, Johanna : Können ausgewählte Managementmethoden in Kombination mit einer idealen räumlichen Ausprägung die Leistung und den Erfolg eines Unternehmens steigern?, in : New Work - New Office, Studiensammlung, Innenarchitektur, Coburg : HS-Coburg, 2019

IBA : IBA-Studie 2017 : Wohlbefinden im Büro, in : IBA, o.J, [online] [https://iba.online/site/assets/files/3939/iba-studie\\_2017\\_web.pdf](https://iba.online/site/assets/files/3939/iba-studie_2017_web.pdf) [25.01.2020].

IZA / XING : Neue Arbeitswelt: Arbeitszeitgesetz verliert an Bedeutung, in : IZA, 06.03.2018, [online] [https://newsroom.iza.org/wp-content/uploads/2018/05/IZA-PM\\_20180306.pdf](https://newsroom.iza.org/wp-content/uploads/2018/05/IZA-PM_20180306.pdf) [08.06.2019].

Keese, Christoph : Silicon Valley : Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt, Aufl. 1, München, Deutschland : Knaus Verlag, 2014.

Knight, Craig : The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices : An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity, in : Journal of Experimental Psychology Applied, Jg. 2010, Nr.16(2), 2010.

Kotter, John : Leading Change : Why Transformation Efforts Fail, Aufl. 2, Watertown, Amerika : Harvard Business Review Press, 2014.

Laube, Helene : Wie die Tech-Riesen ihre Mitarbeiter verhätscheln, in : manager magazin, 23.04.2014, [online] <https://www.manager-magazin.de/digitales/it/google-facebook-evernote-verwoehnen-mitarbeiter-mit-wellness-a-963437-6.html> [18.01.2020].

Mehlich, Patrick / Brandenburg, Torsten / Meinald, Thielsch : Praxis der Wirtschaftspsychologie III : Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Aufl. 1, Münster, Deutschland : MV Wissenschaft, 2014.

Meinel, Martin / et all. : Designing Creativity-Enhancing Workspaces : A Critical Look at Empirical Evidence, unv. Diss., Betriebswirtschaftslehre, Erlangen : Friedrich Alexander Universität, 2017.

Microsoft : A guide to Healthy Computing : How to reduce costs and improve productivity in the workplace, in : Microsoft, 2013, [online] [Healthy\\_Computing\\_Guide.pdf](#) [23.07.2019].

n.e.w.institut : Komfortzonenmodell Erlebnispädagogik, in : n.e.w.institut, o.J., [online] <https://www.new-institut.de/erlebnispaedagogik/theorie-der-erlebnispaedagogik/komfortzonenmodell/> [16.01.2020].

Oppezzo, Marily / Schwartz, Daniel : Give Your Ideas Some Legs : The Positive Effect of Walking on Creative Thinking, unv. Diss., Psychology, Stanford : Leland Stanford Junior University, 2017.

Pöppel, Ernst : Kreativität der Mitarbeiter am Arbeitsplatz Büro, in : business-wissen, 31.08.2011, [online] <https://www.business-wissen.de/artikel/kreativitaet-der-mitarbeiter-am-arbeitsplatz-buero/> [07.01.2020].

Rehorst, Alina : Mit dem Arbeitsplatz raus aus der Komfortzone? : Welche positiven Auswirkungen das Verlassen unserer Komfortzone auf unseren beruflichen Alltag hat und die Frage ob dies durch Gestaltung umgesetzt werden kann, in : New Work - New Office , Studiensammlung, Innenarchitektur, Coburg : Hochschule Coburg, 2020.

Roth, Gerhard : Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten : Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern, Aufl. 1, Stuttgart, Deutschland : Klett Cotta , 2019.

Science Daily : Designing your own workspace improves health, happiness and productivity, in : Science Daily, 08.09.2010, [online] <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/09/100907104035.htm> [12.07.2019].

Steelcase : Orte für Zusammenarbeit, in : Steelcase, o.J., [online] <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/mitarbeitermotivation/wie-die-arbeitsumgebung-zusammenarbeit-verbessern-kann/> [17.01.2020].

Techniker Krankenkasse : Beweg dich Deutschland : TK Bewegungsstudie 2016, 01.07.2016, [online] [tk.de/resource/blob/2026646/0aa4b08bf5b67b-8495dce9b24b2c3bac/tk-bewegungsstudie-2016-data.pdf](https://tk.de/resource/blob/2026646/0aa4b08bf5b67b-8495dce9b24b2c3bac/tk-bewegungsstudie-2016-data.pdf) [17.01.2020].

Tiny Puls : What Leaders needs to know about remote workers : Surprising Differences in Workplace Happiness & Relationships, in : Tiny Puls, 04.2016, [online] [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse\\_What\\_Leaders\\_Need\\_to\\_Know\\_About\\_Remote\\_Workers.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf) [20.07.2019].

Volkart, Lia : Stress ist nicht gleich Stress : Eustress vs. Distress, in : Klaus-Grawe-Institut , 18.04.2018, [online] <https://www.klaus-grawe-institut.ch/blog/stress-ist-nicht-gleich-stress-eustress-vs-distress/> [16.01.2020].

Warner, Jon : Stress Diagram : Personal Effectiveness and Responsibility, in : Ready to Manage, 18.03.2012,[online] <http://blog.readytomanage.com/stress-diagram/> [16.01.2020].

Wedekind, Sabine : Bewegt im Betrieb : Vier-Wochen-Bewegungsprogramm für mehr Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz, in : DOSB, o.J., [online] [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/Sport\\_pro\\_Gesundheit/PDF/Broschuere\\_DOSB\\_Bewegt-im-Betrieb\\_2015.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/Sport_pro_Gesundheit/PDF/Broschuere_DOSB_Bewegt-im-Betrieb_2015.pdf) [23.07.2019].

Wirtz, Anna : Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten, Dortmund, Deutschland : Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2010.

Wunder, Christoph / Cygan-Rehm, Kamila : Do working hours affect health? :Evidence from statutory workweek regulations in Germany, in : Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., 2018, [online] [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.584169.de/diw\\_sp0967.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.584169.de/diw_sp0967.pdf) [17.01.2020].

02



# **ALINA REHORST**

Mit dem Arbeitsplatz raus aus der Komfortzone?



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Hypothese

Zonenmodell

Persönliche Komfortzone

Komfortzone verlassen

Stress

| Yerkes-Dodson Gesetz

Produktivität

Kreativität

| Kommunikation

Persönliche Entwicklung

Motivation

Exploration

Gebaute Beispiele

| BCG München

| Brooklyn Creators Farm

| MIT Building

Fazit

## Mit dem Arbeitsplatz raus aus der Komfortzone?

Welche positiven Auswirkungen das Verlassen unserer Komfortzone auf unseren beruflichen Alltag hat und die Frage ob dies durch Gestaltung umgesetzt werden kann

Grundsätzlich gibt es drei Zonen: Komfort, Wachstum und Panik. In unserer Komfortzone befinden wir uns in einem gewohnten, sicheren Umfeld in dem wir uns wohlfühlen. In der Panikzone befinden wir uns, wenn unser Stresslevel immens steigt und wir uns extreme unsicher und ängstlich fühlen. Keine dieser beiden Zonen fördert unser Wachstum, unsere Wissbegierde und unsere Weiterentwicklung. Doch gerade dieses Wachstum ist ein wichtiger Bestandteil unseres Alltags, sowohl privat als auch am Arbeitsplatz.

Was passiert in der Zone dazwischen, der Wachstumszone? Wir betreten hier neues Terrain und durchbrechen unsere alltägliche Routine. Wir müssen uns hier neuen, unbekanntem Herausforderungen stellen und erhalten dadurch neue Anregungen, die bei Erfolg zu neu erlernten Fähigkeiten führen. Wir wachsen an diesen Erfahrungen und Erlebnissen.

Im Folgenden werde ich mich durch Studien und Recherche mit der Wissenschaft hinter Komfort-, Wachstums- und Panikzone beschäftigen. In wie weit ist unsere positive Entwicklung in der Wachstumszone belegbar? Was bildet die Wachstumszone und wie kann ich diese Aspekte auf die Innenarchitektur übertragen?

Ziel ist es eine Möglichkeit zu finden, den Arbeitnehmer vor stetige Veränderungen und Herausforderungen zu stellen, um somit einen Lernprozess, ein persönliches Wachstum sowie neue Anregungen und Kreativität zu ermöglichen. Wichtig ist jedoch, daß die Grenze der Wachstumszone nie überschritten wird.

## HYPOTHESE

### Meine Einschätzung vor der Recherche

Vor der Recherche zum Thema „Mit dem Arbeitsplatz raus aus der Komfortzone“ möchte ich folgende Hypothese aufstellen:

Ich bin der Meinung daß der Mensch - sowohl im Beruflichen als auch im Privaten - stets darauf achten muss seine Komfortzone zu verlassen.

„Life begins at the end of your comfort zone“

Nicht umsonst gibt es Sprüche wie diesen. Bewegung wir uns stets nur innerhalb unserer Komfortzone ist unser Leben von Bequemlichkeit und Langeweile geprägt.

Wir werden nicht gefordert, werden nicht hinterfragt und entwickeln uns nicht weiter. Besonders am Arbeitsplatz, wo sich Routine schnell einschleicht, müssen wir dafür sorgen, dass unser Umfeld uns zum ständigen Lernen auffor-

dert. Ich bin der Meinung dass die richtige Arbeitsplatzgestaltung hierzu beitragen kann. Ein Mitarbeiter, der sich selbst weiterentwickelt, ist eine Bereicherung für jedes Unternehmen.

Ich bin der Meinung, daß die persönliche Zufriedenheit, die durch diese Weiterentwicklung entsteht, sich auch auf Kreativität, Produktivität und Motivation der Mitarbeiter positiv auswirkt.

In meiner Recherche möchte ich diese Hypothese hinterfragen und entweder bestätigt oder widerlegen. Dazu möchte ich Studien und Literatur finden, die sich mit der Psychologie hinter dem Zonenmodell beschäftigen, und eine Auswirkung dessen auf unser Lernverhalten ermitteln.

Gestaltung bringt uns dazu die  
Komfortzone zu verlassen

1

Wir lernen nur ausserhalb unserer  
Komfortzone

2

Mitarbeiter sind ausserhalb der  
Komfortzone kreativer

3

Zufriedenheit am  
Arbeitsplatz steigt

4

Ausserhalb der Komfortzone:  
Produktivität und Motivation

5

# 5

## HYPOTHESEN

# ZONENMODELL

## Das Komfortzonenmodell nach Senninger

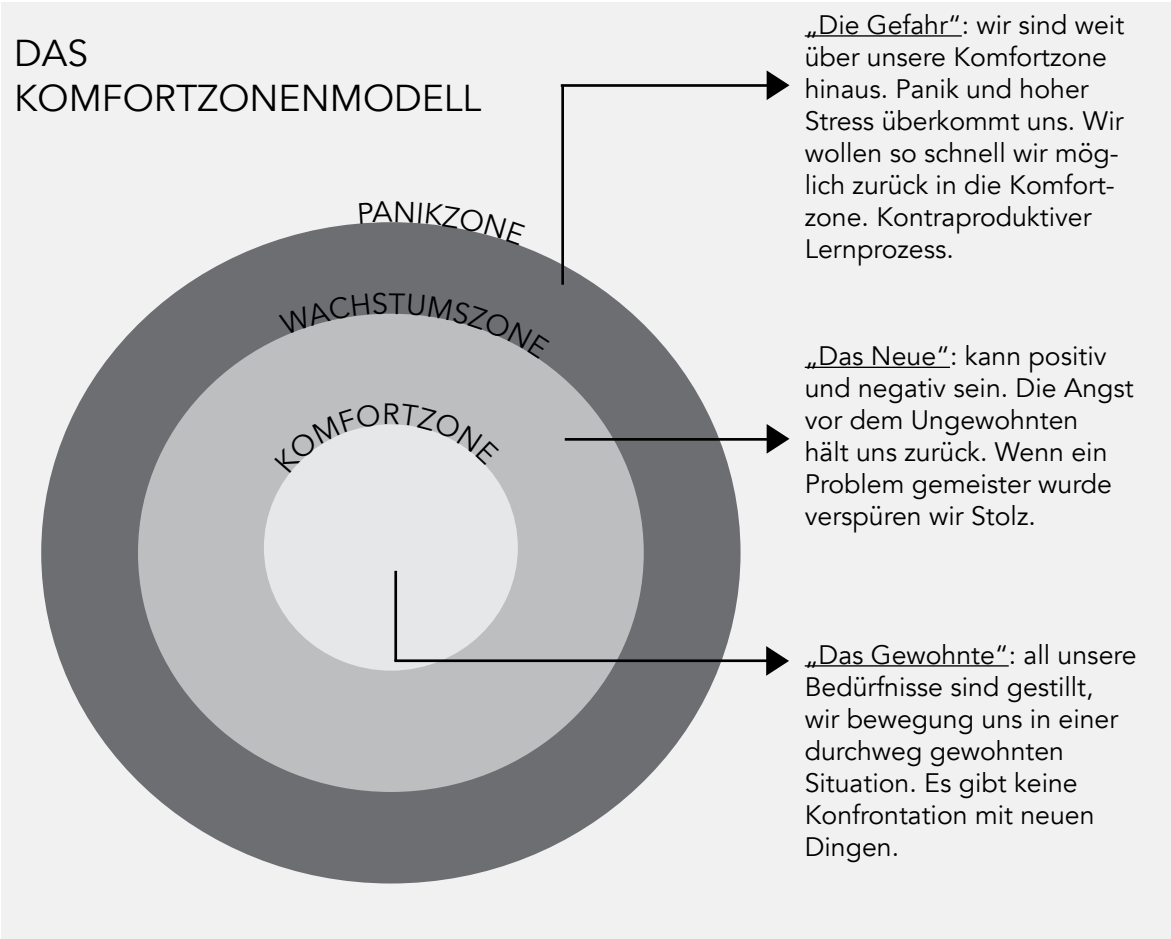


ABB. 1 | Das Zonenmodell nach Senninger



Das Komfortzonenmodell besteht aus drei unterschiedlichen Zonen:

1. Die Komfortzone
2. Die Wachstumszone
3. Die Panikzone

In der Komfortzone befinden wir uns, wie der Name schon sagt, in einer durchweg komfortablen Situation.

Ohne große Anstrengungen und Stress ist hier alles vertraut - Personen, Tätigkeiten und Umgebung. Wir handeln ohne groß Nachzudenken.

Sobald wir diese Gewohnheit verlassen haben, befinden wir uns in der Wachstums- oder Lernzone.

Hier fühlen wir uns nun nicht mehr ganz so sicher und eventuell steigt unser Stresslevel ein wenig. Denkprozesse werden in Gang

gesetzt um auf das Neue zu reagieren und am Anfang ist hier mit Fehlern zu rechnen. Die Wachstumszone stellt uns jedoch vor lösbare Probleme, es bedarf nur mehr Arbeit als in der Komfortzone.

Um die neuen Aufgaben zu meistern muss ein Lernprozess stattfinden.

In der Panikzone übersteigen wir eine Schwelle zu viel und negativer Stress setzt ein. Unser Instinkt zeigt uns den Weg zurück in die Komfortzone als unmittelbares Ziel.<sup>1</sup>

Eine Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Panikzone ist sehr schwer und führt meist zum Scheitern. Ein negativer Lernprozess setzt ein, unser Selbstwertgefühl sinkt und die Lernerfolge der Wachstumszone können schwinden.

## PERSÖNLICHE KOMFORTZONE

Nun gibt es eine Definition was die Komfortzone ausmacht - Gewohnheit, Sicherheit, Vertrautheit. Aber ist jede Komfortzone gleich? Ist meine Komfortzone identisch mit Deiner? Nein.

Laut Gerhard Roth entwickeln wir im Laufe unseres Lebens mittels unserer Persönlichkeit individuelle Grenze. Mit diesen stecken wir dann unsere ganz persönliche Komfortzone ab. Die unterschiedlichsten Faktoren beeinflussen unsere Persönlichkeit: unter anderem Sprache, Familie, Wohnort, soziales Umfeld, Kultur und Glaubenssätze.

Somit gibt es nie ‚die eine Komfortzone‘. Doch sobald wir unsere eigene Komfortzone verlassen, wo auch immer diese liegen mag, begeben wir uns in Abenteuer.<sup>2</sup>

Das Modell stammt ursprünglich aus der Erlebnispädagogik und erklärt wie der Mensch lernt. Das Gewohnte haben wir bereits erlernt, das Neue müssen wir noch erlernen.

Diese neuen Erlebnisse sind meist etwas Außergewöhnliches denn

sie passieren außerhalb unserer Alltagsroutine. Dadurch werden sie zu einer persönlichen Herausforderung.<sup>3</sup>

In der Erlebnispädagogik verfolgt man den Ansatz, dass der Mensch durch diese spielerischen Abenteuer neue Ziele erreicht. Sind diese Abenteuer dann auch noch mit starken Emotionen verbunden so verstärkt sich der Lernprozess.

Wir erinnern uns besser an Erlebnisse, die wir mit Gefühlen, sowohl positive als auch negative, verbinden können.<sup>4</sup>

Folgendes Beispiel: Ich stehe vor der Herausforderung einen Halbmarathon zu laufen. Noch nie bin ich eine so weite Strecke am Stück gelaufen. Ich trainiere, arbeite hart. Am Tag X schaffe ich diesen Halbmarathon, ich habe mein Ziel erreicht. Die Freude die ich beim Überqueren der Ziellinie spüre prägt sich im Gedächtnis ein. Der Halbmarathon wird jetzt ein Teil meiner Komfortzone und als nächstes schaffe ich vielleicht einen Marathon.

Je intensiver die Emotion eines solchen Erlebnisses desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass eine Verhaltensänderung dauerhaft eintritt.<sup>5</sup>

## KOMFORTZONE VERLASSEN

Warum sollten wir unsere Komfortzone eigentlich verlassen?

Innerhalb unserer Komfortzone lernen wir nicht. Zu diesem Ergebnis sind Forscher der Yale Universität im vergangenen Jahr gelangt.

In einem Experiment wurde Affen beigebracht, dass wenn sie ein Ziel treffen sie eine Belohnung bekommen. Manchmal war die Menge der Belohnung vorhersehbar, manchmal nicht. Während des gesamten Experiments wurden die Gehirnaktivität der Tiere gemessen und ein klares Muster wurde deutlich. Wenn die Affen vorhersagen konnten, wie oft sich ein Ziel auszahlen würde, schalteten sich die mit dem Lernen verbundenen Hirnregionen grundsätzlich ab. Als die Affen nicht ahnen konnten, was passieren würde, leuchteten ihre Lernzentren auf.

Eine logische Konsequenz, denn sobald wir verstanden haben wie wir uns verhalten müssen um das bestmögliche Ergebnis zu bekommen macht es keinen Sinn mehr weiter zu lernen.

Man kam zu der Schlussfolgerung,

dass die Stabilität der Komfortzone den Lernprozess verhindert. <sup>6</sup>

Lee betont auch es sei positiv, dass unser Gehirn nicht permanent lernt - denn das ist keinesfalls das Ziel. Wenn wir permanent lernen würde, würde unser Gehirn jedes Mal aufgeben sobald wir auf einen Fehler oder ein Problem stoßen.

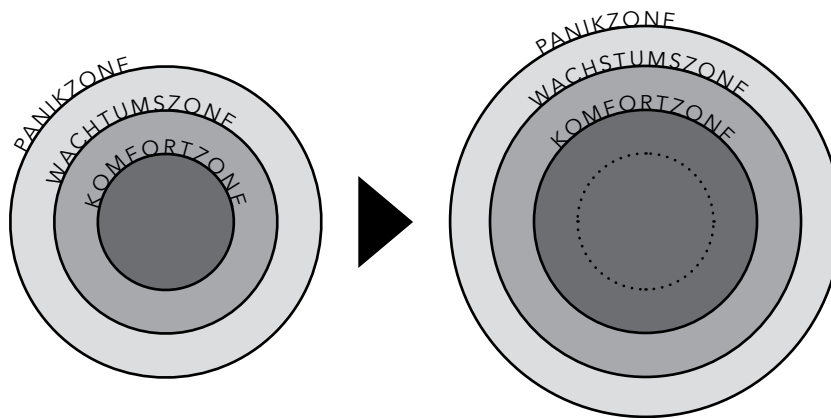
Dieses Wissen ist am Arbeitsplatz von hoher Bedeutung. Es ist demnach nicht wünschenswert eine Arbeitsumgebung zu schaffen in der permanentes Lernen notwendig ist. Es muss ein Ausgleich zwischen Komfort- und Lernzone geschaffen werden.

01

### YALE STUDIE ZUR KOMFORTZONE

#### Eckdaten der Studie

- Durchgeführt von Massi, Christopher Donahue, Daeyeol Lee
- Eine Gruppe amerikanischer Forscher der Yale Universität
- Veröffentlicht: 19.07.2018
- Studie an Affen durchgeführt



Mit jeder positiven Erfahrung in der Wachstumszone wächst unsere Komfortzone ABB. 2 | Das Wachsen der Komfortzone

„Perhaps the most important insight from our study is that the function of the brain as well as the nature of learning is not ‚fixed‘ but adapts according to the stability of the environment... When you enter a more novel and volatile environment, this might enhance the tendency for the brain to absorb more information.“<sup>7</sup>

- Yale Neuroscientist Daeyeol Lee

# STRESS

## Eustress vs Distress

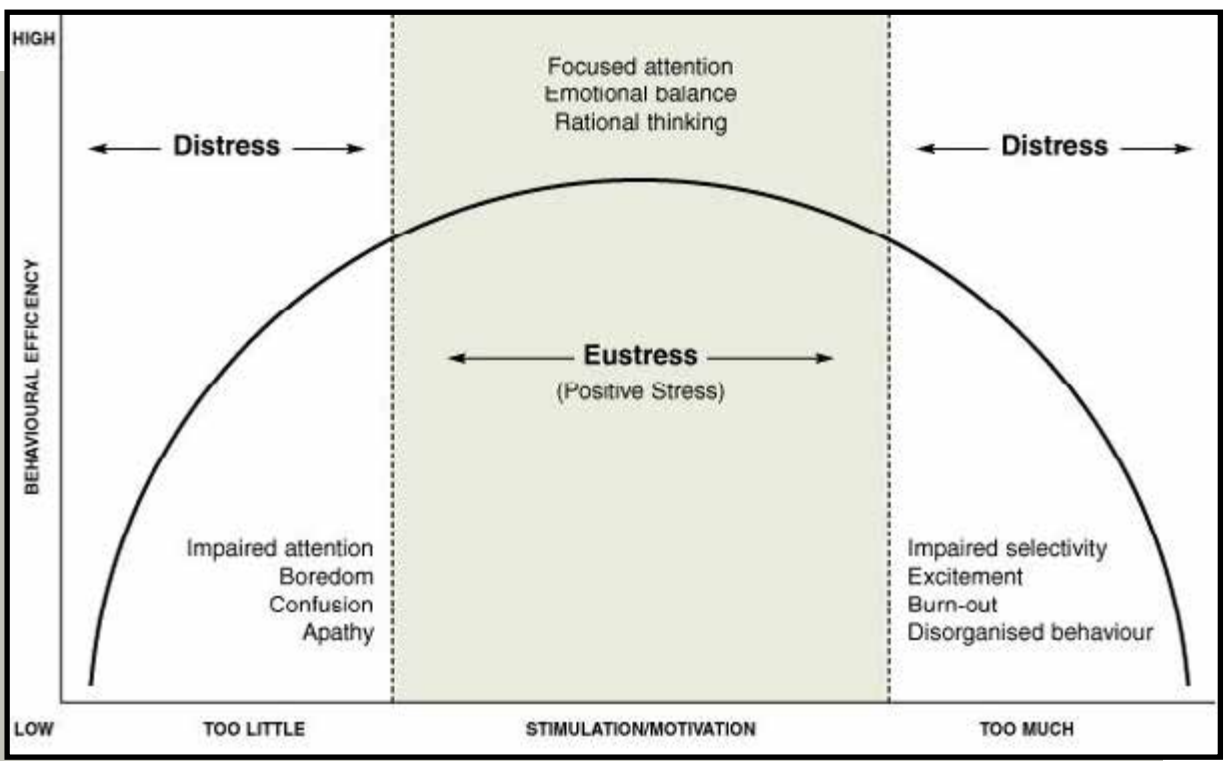


ABB. 3 | Diagramm Eustress Distress

Wie auch schon bei der eigenen Komfortzone hat auch jeder Mensch eine individuelle Stressresistenz. <sup>8</sup>

Somit entsteht auch hier für jeden Menschen eine individuelle Wachstums/Lern- und Panikzone.

Sowohl die Wachstumszone als auch die Panikzone rufen Stress in uns hervor. Aber Stress ist nicht gleich Stress.

Wieso also hat der Stress der Wachstumszone positive Auswirkungen und der Stress der Panikzone negative?

In der Forschung unterscheidet man zwischen Eustress (positive, stimulierendem Stress) und Distress (negativ, belastendem Stress).

Laut Dr. Guy Bodenmann (Stressforscher für Klinischepsychologie an der Universität Zürich) führt zu wenig Stress zu Langweiligkeit und Unzufriedenheit. Zu viel Stress führt dann wiederum zu Angst, Nervosität oder einem völligen Blackout. <sup>9</sup>

Schon im Jahr 1908 beschäftigten

sich Robert Yerkes und John D. Dodson mit unterschiedlichen Stressniveaus und wie sich diese auf unsere kognitiven Leistungen auswirken.

So ergab sich in unterschiedlichen Experimenten, dass es für den Menschen ein optimales Stressniveau gibt in dem die kognitive Leistungsfähigkeit am höchsten ist.

Steigt der Stress zu weit, sinken unsere Leistungen. Der Punkt an dem dies geschieht ist gleichzusetzen mit dem Übertreten der Schwelle von der Wachstumszone in die Panikzone. Versucht man diesen Moment zu greifen, ist es die Sekunde in der aus Neugier auf einmal Angst wird. <sup>10</sup>

02

**YERKES-DODSON GESETZ**

## Eckdaten

- Robert Yerkes u. John D. Dodson
- 1908
- Beschreibt die kognitive Leistung in Abhängigkeit von Stress und Anspannung

# PRODUKTIVITÄT

## Produktivität als messbarer Faktor von Leistung

Produktivität ist ein wichtiger Faktor an dem Mitarbeiterleistung gemessen werden kann. Auch die eigene Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Produktivität korrelieren. Je Produktiver ein Mitarbeiter desto wertvoller ist er/sie für das Unternehmen.

## Produktivität und Stress

Das Stressdiagramm zeigt deutlich, dass Produktivität unter anderem mit dem Stresslevel dem wir ausgesetzt sind zusammenspielt. Da die gewohnte Umgebung meiner Komfortzone mich keinem Stress aussetzt ist dies ein erster Grund diese zu verlassen. Ich begeben mich für höhere Produktivität in die Lernzone und benötige hierfür Eustress (positiven stimulierenden Stress). Wir empfinden Eustress wenn die Aufgabe mit einer positiven Emotion verbunden ist und

wir auf positive Art und Weise gefordert werden. Beispiele hierfür sind die stressige Vorbereitung einer Hochzeit oder die Deadline für eine Arbeit an einem Thema das uns begeistert.

## Produktivität und Wohlbefinden

Um produktiv am Arbeitsplatz zu seinen müssen wir uns wohlfühlen. In einem unbehaglichen Umfeld wird die Produktivität gemindert. Steelcase hat durch eine Studie zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz auf diese 6 Dimension erarbeitet.

03

### WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ

#### Eckdaten der Studie

- durchgeführt von Steelcase WorkSpace Future Team
- 22 Einzelinterviews mit Experten aus Wissenschaft und Praxis
- Befragungszeitraum: Mai / Juni 2018



- Optimismus:  
Kreativität + Innovation beflügeln 1
- Achtsamkeit  
Richtig bei der Sache sein 2
- Authenzitität  
Man selbst sein 3
- Zugehörigkeit  
Mit anderen verbunden 4
- Bedeutsamkeit  
Sinnhaftes tun 5
- Vitalität  
Bewegung/Interaktion anregen 6

# 6

## DIMENSIONEN VON WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ<sup>11</sup>

# PRODUKTIVITÄT

## Produktivität und Interaktion

Doch nicht nur Stress beeinflusst unsere Produktivität.

In einer wissenschaftlichen Studie im Jahr 2008 zeigt Alex Pentland in Zusammenarbeit mit der Bank of America wie wichtig die Interaktion am Arbeitsplatz für unsere Produktivität ist.

Gerade bei klassischen Bürojobs ist der berufliche Alltag oft von routinierten Aufgaben und sich immer wiederholenden Unterhaltung geprägt - eine klassische Komfortzone.

Im Callcenter der Bank of America war es üblich, dass alle Mitarbeiter einzeln und nach einander in die Pause gehen. Man war der Meinung so unnötige Kommunikation zu vermeiden und die Effizienz zu steigern. Produktivität wird hier durch die AHT (average call handle time) also die durchschnittliche Dauer eines Telefonats gemessen.

Für seine Studie schickt Pent-

04

### STUDIE ZUR MESSUNG VON KORRELATION ZWISCHEN KOMMUNIKATION UND PRODUKTIVITÄT AM ARBEITSPLATZ

#### Eckdaten der Studie

- durchgeführt von Alex Pentland
- Teilnehmer: Bank Mitarbeiter
- 4 Teams á 20 Personen
- Dauer: 6 Wochen
- Daten mittels tragbarer Sensoren gemessen

land 4 Teams á 20 Mitarbeitern zeitgleich in die Pause. Über den Zeitraum von 6 Wochen werden die Mitarbeiter mittels Sensoren überwacht und Daten analysiert.

Was passiert?

Die Mitarbeiter verlassen ihr Komfortzone. Durch das aufeinandertreffen mit anderen findet ein Erlebnis statt und die Mitarbeiter werden mit neuen, ungewohnten Situation konfrontiert.

Durch die AHT konnte deutlich festgestellt werden ob sich die Produktivität verändert hat. In kürzester Zeit war deutlich, dass Mitarbeiter viel produktiver waren. Das Pausenkonzept wurde auf alle Callcenter der Bank of Amerika ausgeweitet und für das erste Jahr wurde eine Umsatzsteigerung von \$15 Millionen Dollar vorhergesagt.<sup>12</sup>

Pentlands Studie zeigt beispielhaft wie das Verlassen unserer eigenen Komfortzone durch die Interaktion und Kommunikation mit anderen unsere Produktivität

# KREATIVITÄT

...bezeichnet i.d.R. die Fähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe, in phantasievoller und gestaltender Weise zu denken und zu handeln.<sup>13</sup>

"Creativity is just connecting things. When you ask creative people how they did something, they feel a little guilty because they didn't really do it, they just saw something. It seemed obvious to them after a while. That's because they were able to connect experiences they've had and synthesize new things. And the reason they were able to do that was that they've had more experiences or they have thought more about their experiences than other people. Unfortunately, that's too rare a commodity. A lot of people in our industry haven't had very diverse experiences. So they don't have enough dots to connect, and they end up with very linear solutions without a broad perspective on the problem. The broader one's understanding of the human experience, the better design we will have."<sup>14</sup>

- Steve Jobs

\*Die Übersetzung finden Sie im Quellenverzeichnis

### Was ist eigentlich Kreativität?

Steve Jobs beschreibt auf eine schon fast banale Art und Weise was Kreativität ist. Kreativität ist Dinge zu verbinden.

Es sind unsere Erfahrungen und unsere Erlebnisse, es ist Abwechslung, Diversifizierung, neue Perspektiven und Synthesen. All diese Dinge kommen zusammen und im Idealfall verknüpfen sich zu einer neuen Idee.

Kreativität ist wissenschaftlich schwer greifbar und somit auch oft nicht messbar. Alex Pentland misst und bewertet Kreativität durch das Entstehen neuer Ideen. In mehreren Studien versucht er zu

erforschen was genau uns kreativ macht. Wie kommen wir auf neue Ideen? Gibt es von Geburt an die „kreativen Köpfe“ und diejenigen die ab und zu einfach das Glück haben auf eine gute Idee zu stoßen?

Laut Pentland haben wir alle die gleiche Fähigkeit kreativ zu sein, manche haben dieses Talent ein auf eine welt-klasse Niveau ausgebaut.<sup>15</sup>

Hier ist eine Hypothese von Leo Rosa Borges: ähnlich wie beim Eustress und Distress brauchen wir eine gewisses Maß an Unbehagen (Discomfort) um Kreativ zu sein. Unbehagen entsteht erst ausserhalb unserer Komfortzone.<sup>16</sup>

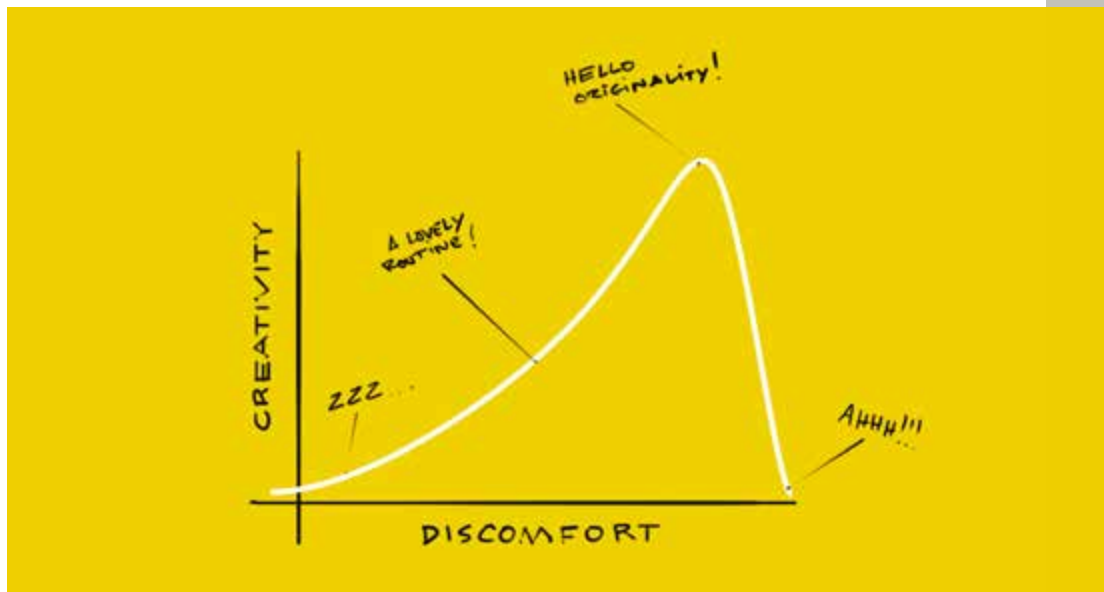


ABB. 4 | Diagramm Discomfort and Creativity

# KREATIVITÄT

## Sociometric Badges

Pentland arbeitet in seinen Studien mit sogenannten „Sociometric Badges“. Dies ist ein tragbares elektronisches Gerät, das in der Lage ist automatisch die Menge der persönlichen Interaktion, der Gesprächszeit, der körperlichen Nähe zu anderen Menschen und der körperlichen Aktivität unter Verwendung sozialer Signale, die von Stimmmerkmalen, Körperbewegung und relativer Position abgeleitet werden, zu messen. In mehreren Studien wurde über diese Messmethode deutlich das bei einem ständig wechsel zwischen Entdeckung und Einbettung in einer sternförmigen Konstellation der kreative Output eines Team höher ist. Zudem steigt im gegenzug auch die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit.

## Kreativität und Interaktion

Kreativität baut auf zwei Säulen: die Entdeckung neuer Ideen und das Einbetten dieser Entdeckungen in unsere täglichen Gewohnheiten.

Im beruflichen Alltag ist die Phase der Entdeckung durch die Interaktion mit anderen Teams zu beschreiben - wir verlassen unser gewohntes Umfeld und holen durch neue Perspektive, Themengebiete und Input Anregungen für die eigene Arbeit. Wir verlassen hier unsere Komfortzone.

Die Einbettungsphase findet dann wieder im eigenen Team statt. Ich komme mit meinen neuen Ideen zurück und diskutiere, analysiere und bewerte diese. Um Kreativität stets zu fördern

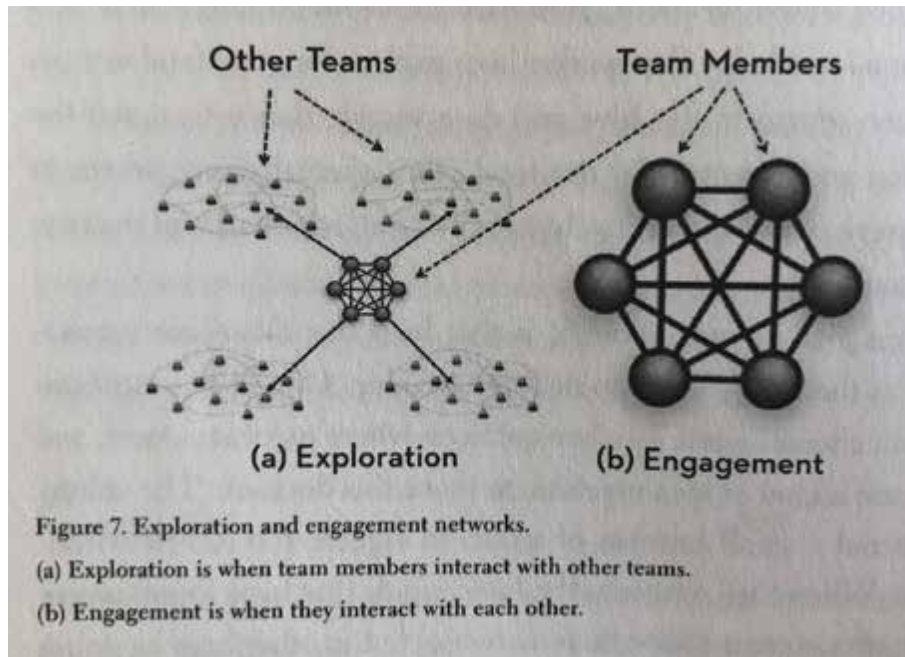


ABB. 5 | Diagramm Star Performer nach Alex Pentland

wiederholt sich diese Kreislauf idealerweise ständig.

Es entstehen so genannten „Star performer“: Leute die in sternförmiger Aufstellung ein Netzwerk ausserhalb der eigenen Komfortzone haben.<sup>17</sup>

Nach mehreren Studien von Pentland wird deutlich, dass sich Star Performer mit neuen Perspektiven vertraut machen und diese in ihre

alltägliche Arbeit integrieren.

Der Austausch mit anderen Fachbereichen hat sich im Lauf der Studie als eine wichtige Quelle für Kreativität herausgestellt.

Am wirksamsten erwies sich eine Kombination aus dem Austausch innerhalb des eigenen Teams und die Kommunikation mit anderen Fachbereichen und Abteilungen, oft ohne Gemeinsamkeit.

# KREATIVITÄT & KOMMUNIKATION

## Kommunikation als Quelle der Kreativität

„Zusammengeschaltetes Wissen sichert Identifikation, Kompetenz und den Vorsprung vor dem Wettbewerber.“

Birgit Gebhard

Die Wichtigkeit der Kommunikation und Vernetzung am Arbeitsplatz spiegelt auch die 2012 herausgegebene Studie von Birgit Gebhard „New Work Order“

Hierarchiestufen (...)  
 - zwischen internen Mitarbeitern und externen Partnern (...)  
 - zwischen der Marke und den Konsumenten (...)

„Die Arbeitsfronten lösen sich auf. Unternehmen sind gezwungen sich zu öffnen, von sich zu berichten und proaktiven Dialog zu ihren Share- und Stakeholdern zu suchen.“

- *New Work Order S. 10*<sup>18</sup>

Der eingeforderte Dialog verlangt das punktuelle, wiederholte oder komplette Durchbrechen von Mauern:

- zwischen Abteilungen (...)
- zwischen Einzelbüros (...)
- punktuell zwischen

05

**NEW WORK ORDER**

### Eckdaten der Studie

- durchgeführt von Birgit Gebhard
- 22 Einzelinterviews mit Experten aus Wissenschaft und Praxis
- Telefonische Befragung von 601 Unternehmen
- Befragungszeitraum: Mai / Juni 2012
- Durchführung: abs Marktforschung



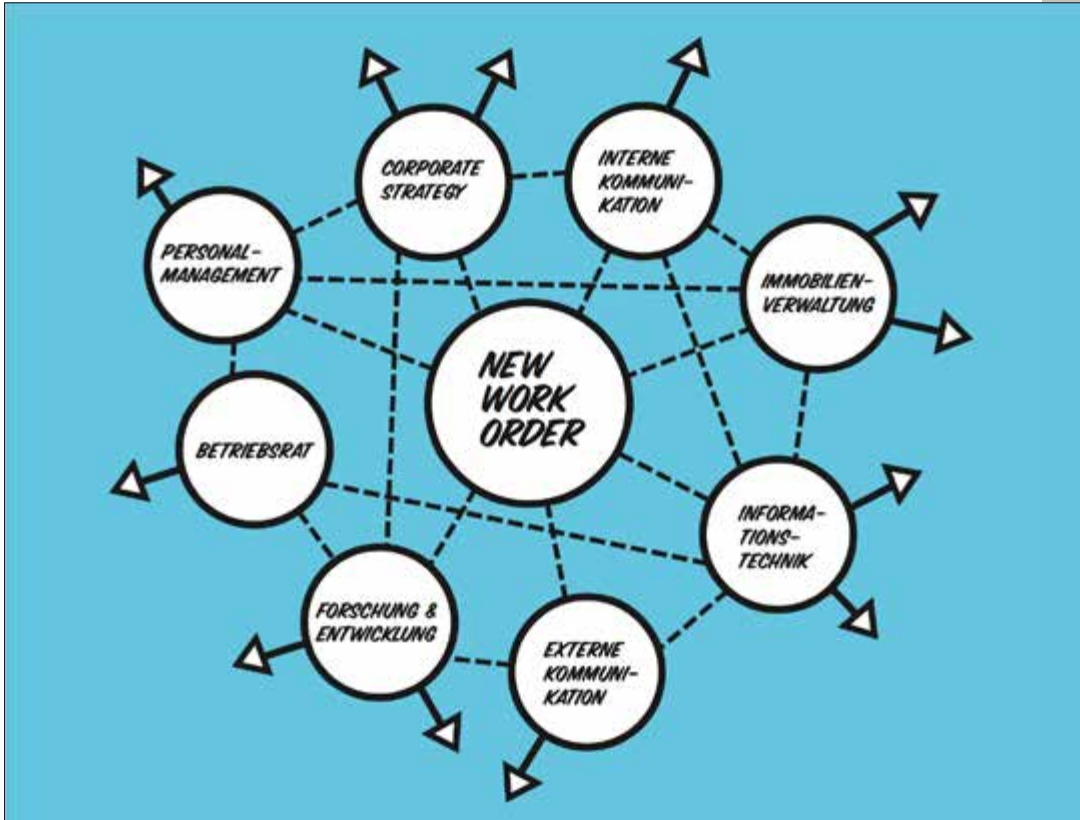


ABB. 6 | Diagramm Stakeholder im Change Prozess

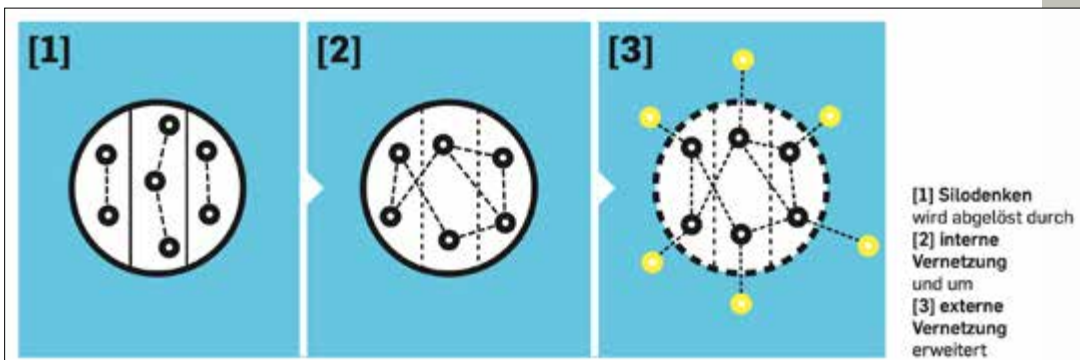


ABB. 6 | Diagramm Auflösung der Unternehmensgrenzen

## PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

### Unsere persönliche Entwicklung außerhalb unserer Komfortzone

Nicht nur Produktivität und Kreativität werden außerhalb unsere Komfortzone gestärkt.

Durch die stetige Konfrontation mit neuen Dingen bleiben wir beweglich. Die unterschiedlichsten Dinge sorgen dafür das sich unsere Lebensumstände verändern, sowohl Privat als auch Beruflich - eine Beförderung, ein neuer Chef, ein neues Büro. Wenn wir immer mal wieder den Schritt aus der Komfortzone wagen und uns mit dem Unbekannten bekannt machen, empfinden wir auch diese großen Veränderungen als einen normalen Prozess.

Wir sind dann auf die Veränderung besser vorbereitet. Erwischen uns hingegen gravierende Veränderung unerwartet, so können diese schnell zu einer sehr unangenehmen Erfahrung werden, die in uns nicht nur Überforderung sondern auch Depressionen und andere weitreichende Beeinträchtigungen hervorrufen können. <sup>2</sup>

### Selbstvertrauen

Neben der Beweglichkeit ist auch das Selbstvertrauen ein wichtiger Faktor der durch das Verlassen der Komfortzone beeinträchtigt wird. In der gewohnten Umgebung der Komfortzone gibt es nichts was unser Selbstvertrauen stärkt. Erst sobald wir diese verlassen gibt es neue Dinge die wir meistern oder an denen wir scheitern.

Eine positive Erfahrung jenseits der Komfortzone erfüllt uns mit Stolz. Die Erfahrung die Herausforderung gemeistert zu haben stärkt unser Selbstbewusstsein. <sup>5</sup>

In Falle des Scheiterns ist die Art und Weise wie unser Selbstvertrauen reagiert stark mit der Fehlerkultur unseres Umfelds verbunden. So kann mein Umfeld mich bestärken und mir für den zweiten Versuch Mut zusprechen oder mir den letzten Funken Hoffnung nehmen und mich mit dem Gefühl gescheitert zu sein zurück in meine Komfortzone schicken. Aus diesem Grund ist auch Fehlerkultur innerhalb eines Unter-

#### 04 - Förderung lebenslangen Lernens

## Lebenslanges Lernen: Wissen Sie, wie das geht?

Etwas mehr als die Hälfte der deutschen Befragten sieht keinen Handlungsbedarf hinsichtlich ihrer Fähigkeit zum Lernen – im europäischen Vergleich sind es weniger



ABB. 7 | Diagramm Auflösung der Unternehmensgrenzen

nehmens ein wichtiger Bestandteil darin seine Mitarbeiter erfolgreich aus ihrer Komfortzone zu holen.

### Ein Leben lang lernen

Wie Lee in seiner Studie (01 Yale University) schon betont ist das Lernen unheimlich wichtig. Wir lernen nur außerhalb unsere Komfortzone - in ihr würden wir uns auf Dauer zu Tode langweilen. Deloitte macht 2018 eine Studie zur Neuen Arbeitswelt in der man sich unter anderem mit dem lebenslangen Lernen beschäftigt. Man stellt sich die Frage ob Angestellt eigentlich wissen wie das geht?

In Deutschland sieht mehr als die Hälfte keinen Handlungsbedarf, liegt somit unter dem Europäischen Durchschnitt und steht vor dem von Lee beschriebenen Risiko.

06

NEUE ARBEITS WELT

#### Eckdaten der Studie

- durchgeführt von Deloitte
- Befragung von 15.000 Mitarbeiter an 10 europäischen Standorten, davon 2000 in Deutschland
- Veröffentlicht 2018

# MOTIVATION

Wieso fällt es uns also so schwer unsere Komfortzone zu verlassen?

Nun bringt das Verlassen der Komfortzone viele Vorteile mit sich, doch was genau bringt mich dazu das Gewohnte zu verlassen? Unsere Komfortzone lullt uns so gut ein das der Schritt in die Wachstumszone schwieriger ist als man denkt.

In unserer Komfortzone wissen wir wie wir uns zu verhalten haben, wir wissen genau was auf uns zu kommt, wir verspüren weder Angst noch Druck noch sonst irgendetwas Negatives - wir sind sicher vor allem Unbekanntem und im Umkehrschluss muss unser Körper nicht wirklich denken.

„das Gehirn trachtet immer danach, Dinge zu automatisieren, Gewohnheiten auszubilden, und es besetzt dies mit deutlichen Lustgefühlen“<sup>2</sup> (S. 258)

Es braucht also die richtige Moti-

vation um uns gelegentlich dazu zu bringen das Gewohnte gegen das Neue zu tauschen.

Nach Studien des amerikanischen Forscher und Psychologen Steven Reiss gibt es 16 Lebensmotive die jeden Einzelnen von uns motivieren.

Jeder von uns ist anders und somit hat jeder von uns seine eigenen Beweggründe Dinge zu tun. Diese kategorisiert Reiss in 16 unterschiedliche Motive. Jeder von uns findet sich in diesen Motive auf die eine oder andere Art wieder.

07

## 16 LEBENSMOTIVE NACH REISS

### Eckdaten der Studie

- durchgeführt von Prof. Dr. Steven Reiss
- amerikanischer Professor und Doktor der Psychologie
- Befragungen von über 6000 Personen auf 4 Kontinenten

- MACHT 1
- TEAMORIENTIERUNG 2
- NEUGIER 3
- ANERKENNUNG 4
- ORDNUNG 5
- SPAREN / SAMMELN 6
- ZIEL- / ZWECKORIENTIERUNG 7
- IDEALISMUS 8
- BEZIEHUNGEN 9
- FAMILIE 10
- STATUS 11
- RACHE / KAMPF 12
- SCHÖNHEIT 13
- ESSEN 14
- KÖRPERLICHE AKTIVITÄT 15
- EMOTIONALE RUHE 16

# 16

LEBENSMOTIVE<sup>19</sup>

In roter (niedriger) Ausprägung zu verstehen als Streben nach.../ Hang zu ...	Lebensmotiv	In grüner (hoher) Ausprägung zu verstehen als Streben nach.../ Hang zu ...
...Orientierung an Menschen, andere zu unterstützen, nicht zu entscheiden bzw. mit anderen zu entscheiden...	<b>Macht</b>	...Einfluss, Erfolg, Leistung, steuern, gestalten, entscheiden, dominieren, kontrollieren...
...Freiheit, Autarkie, Selbstgenügsamkeit, Selbstbestimmung, Unabhängigkeit von anderen...	<b>Teamorientierung</b>	...Team- und Gruppenzugehörigkeit, Verbundenheit mit anderen, Gemeinsamkeit, Wir-Gefühl...
...praktischem Handeln, Umsetzung, Wissen, wenn es angewendet werden kann...	<b>Neugier</b>	...neuem Wissen, Dinge verstehen, intellektueller Auseinandersetzung...
...zeigen von Selbstbewusstsein, beweisen, dass man alles schaffen kann...	<b>Anerkennung</b>	...sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit, positivem Selbstwert durch Wertschätzung und Anerkennung von außen...
...Flexibilität, Veränderung, Kreativität, frei sein von Strukturen, Regeln und Ordnung...	<b>Ordnung</b>	...Klarheit, Struktur, Stabilität, Organisation, Systematik, Ordnung, Sauberkeit, Regeln...
...materieller Freiheit, Großzügigkeit...	<b>Sparen/Sammeln</b>	...Anhäufung materieller Güter, sammeln, bewahren...
...Loyalität, Moralität, Prinzipientreue, Tradition, Leben von Werten, Tugend...	<b>Ziel- &amp; Zweckorientierung</b>	...Ergebnis-, Ziel- und Nutzenorientierung, Eigennutzen...
...Gerechtigkeit für sich selbst...	<b>Idealismus</b>	...sozialer Gerechtigkeit, Fairness, Altruismus...
...Zeit für sich selber, zum Alleinsein, sozialer „Ruhe“, Zurückgezogenheit...	<b>Beziehungen</b>	...Freundschaft, Nähe zu anderen, Spaß mit anderen, Kontakt, Austausch...
...partnerschaftlichem Umgang mit Kindern, frei sein von Kindern...	<b>Familie</b>	...Familienleben, Erziehung eigener Kinder, fürsorgliche, behütende, beschützende Beziehung zu den eigenen Kindern...
...Genügsamkeit, Bescheidenheit, gleich sein mit anderen, nicht hervorgehoben sein...	<b>Status</b>	...Prestige, öffentlicher Aufmerksamkeit, Ansehen, elitäre Unterscheidung von anderen...
...Harmonie, Kooperation, Win-Win, Konfliktvermeidung, Ausgleich...	<b>Rache/Kampf</b>	...Vergleich/Messen mit anderen, Wettbewerb, gewinnen, Durchsetzung, Konkurrenz, Kampf, Vergeltung...
...Askese...	<b>Schönheit</b>	...Ästhetik, schönen Dingen...
...Essen als Nahrungsaufnahme...	<b>Essen</b>	...Essen als Genuss, Freude am Essen, Freude an der Beschäftigung mit Essen...
...körperlicher Ruhe...	<b>Körperliche Aktivität</b>	...Bewegung, Fitness...
...Abenteuer, Veränderung, Herausforderung, Risiko, Unternehmungslust, Neues auszuprobieren...	<b>Emotionale Ruhe</b>	...Entspannung, emotionaler Sicherheit, Vorhersehbarkeit von Konsequenzen, Vermeidung von Veränderung...

## 16 LEBENSMOTIVE

Kurzbeschreibung der 16  
Lebensmotive nach Reiss

Um Mitarbeiter gerecht zu fördern  
muss man seine Motivationen  
kennen.

Links sieht man die unterschied-  
lichen Ausprägungen der 16  
Lebensmotive. Diese finden sich  
natürlich auch im beruflichen All-  
tag wieder.  
Um eine dauerhafte Leistungsbe-  
reitschaft in einem Mitarbeiter zu

wecken muss mit den Motiven des  
Individuums gearbeitet werden.  
Bei den Lebensmotiven geht es um  
unsere innere, intrinsische Moti-  
vation. Diese bildet sich aus der  
Schnittmenge dessen was unser  
Bauchgefühl sagt und dessen was  
unser Kopf verlangt.

Motivation hat nichts mit den  
Fähigkeiten des Einzelnen zu tun  
sondern eher mit den Beweggrün-  
den die uns dazu bringen Dinge  
zu tun.<sup>20</sup>

### SCHNITTMENGENMODELL NACH KEHR 2009 INTRINSISCHE MOTIVATION

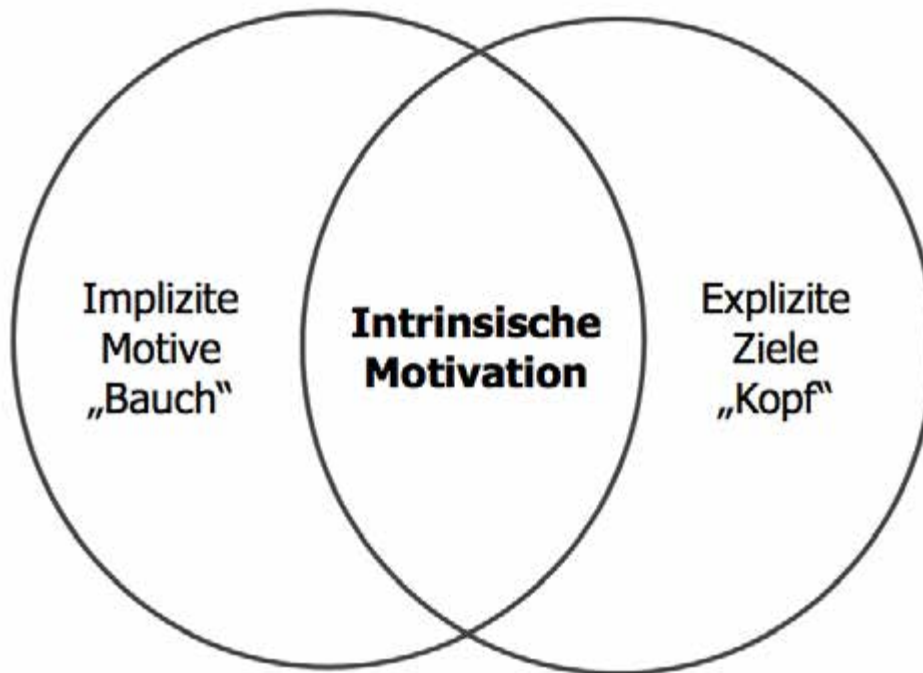


ABB. 9 | Diagramm intrinsische Motivation

# MOTIVATION

Wieso fällt es uns also so schwer unsere Komfortzone zu verlassen?

Auch das Forscherteam um Uta Rohrschneider beschäftigt sich in ihrem Buch „Macht, Neugier, Team“ mit der Motivation von Mitarbeitern und wie man dieses dazu bewegt außerhalb ihrer Komfortzone Neues zu erlernen.

Auf Basis des Reiss Motivationsprofil werden hier die unterschiedlichen Motivationsausprägungen erneut beschrieben.

Anhand eines Fragebogens kann für jede Person ein Reiss Motivationsprofil erstellt werden. Dieses spiegelt die Werte, Ziele und Emotionen des Einzelnen wieder.

Jedes Motiv hat dann eine hohe oder niedrige Ausprägung.<sup>19</sup> Es wird im Detail beschrieben wie dann mit der jeweilige Ausprägung (Rot oder Grün) umgegangen werden muss.

Rohrschneider beschreibt auch, dass je nach Ausprägungen das Verlassen der Komfortzone zur größten Hürde werden kann und wie wichtig es ist die Panikzone deutlich zu vermeiden.

„Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiter (auch gegen deren eventuelle Einwände) immer wieder aus der Komfortzone in die Lernzone zu bewegen. Nur in der Lernzone ist die aktive Weiterentwicklung des Mitarbeiters möglich. Eine Bewegung in die Zone der Überforderung sollte jedoch auf keinen Fall erzwungen, sondern aktiv verhindert werden, um Demotivation zu vermeiden.“<sup>19</sup> (S. 163/164)

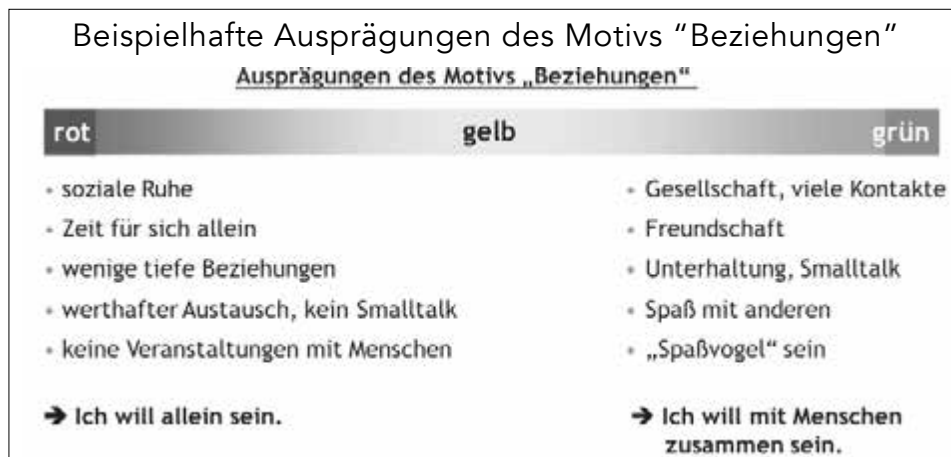


ABB. 10 | Diagramm Ausprägung des Motivs Beziehungen



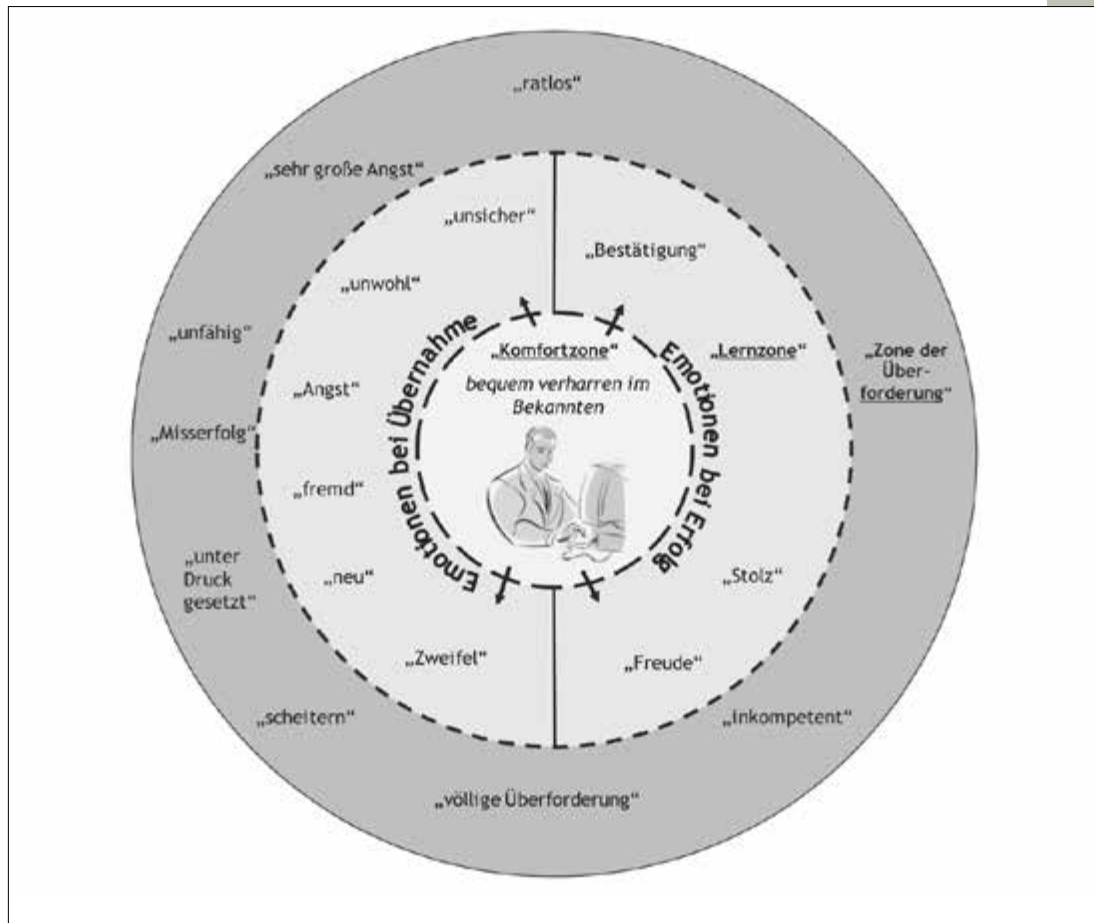


ABB. 11 | Diagramm Zonen der Mitarbeiterförderung

## Zonen der Mitarbeiterförderung sowie dazugehörige Emotionen

Lernen heißt, den Mitarbeiter aus seiner Komfortzone herauszuführen und ihm neue Chancen zu ermöglichen. Hat ein unsicherer Mitarbeiter die Aufgabe dann erfolgreich bearbeitet werden der Stolz und die Freude umso größer sein. Dies ist in der oben liegenden Abbildung noch einmal grafisch dargestellt.

## EXPLORATION

### Außerhalb der Wachstumszone

Im Zuge meiner Recherche ist mir ein Wort immer wieder über den Weg gelaufen: *Exploration* zu deutsch: Erkundung. Es scheint als wäre das Erkunden tief in unsere evolutionären Wurzeln verankert. Es ist ein wichtiger Bestandteil darin produktiv, kreativ und immer neugierig zu sein. Wir kennen unsere Komfortzone in- und auswendig - da bleibt kein Platz zum erkunden.

Um unser Potenzial voll auszuschöpfen und unserem Ideenfluss in all seinen Formen Raum zu geben müssen wir den Schritt in die Wachstumszone hin zur Erkundung wagen.

### Erkunden der Wachstumszone

Auch am Arbeitsplatz spielt die Erkundung eine wichtige Rolle. Durch Erkunden bilden wir uns weiter, unsere Sichtweisen verändern sich, unser Wissen wird erweitert. All die Dinge die wir sowohl beruflich als auch privat erkunden fließen in unseren Gedankengang ein und lassen neue Ideen entstehen. Wenn ich nicht weiß, dass etwas existiert, kann ich es nicht berücksichtigen.

„The action of investing an unfamiliar area through examination.“ <sup>21</sup>

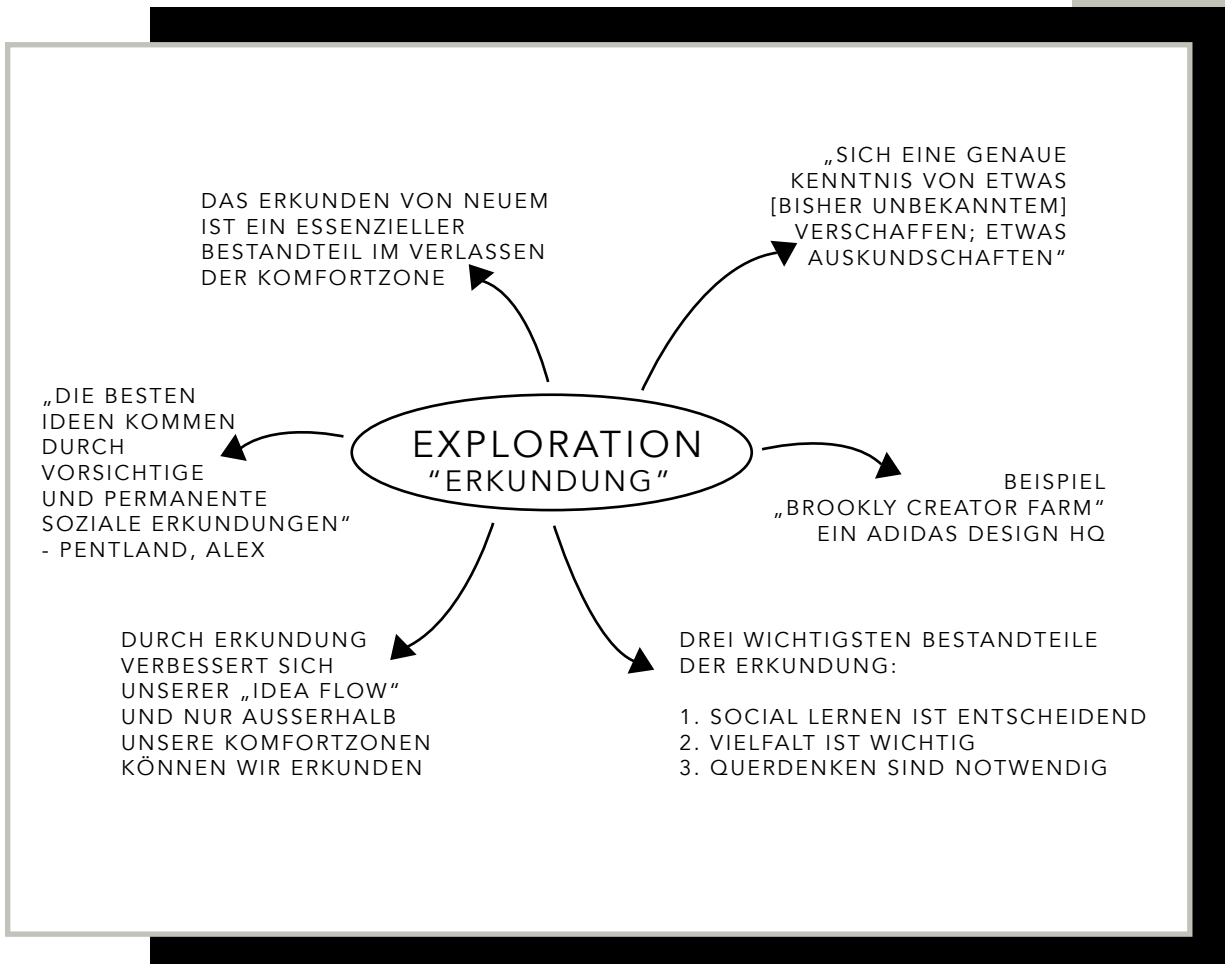


ABB. 12 | Diagramm Exploration

## GEBAUTE BEISPIELE

### Getestet im wahren Leben

Immer mehr Firmen versuchen den Ansatz des „Neuen Arbeiten“ in ihren vier Wänden. Quer durch alle Berufsfelder finden sich einzelne Beispiele die eine räumliche Gestaltung mit neuem Ansatz bietet.

Es wird darauf geachtet dem Mitarbeiter eine Komfortzone zu bieten aber im Gegenzug auch Begegnungsflächen für kommunikativen Austausch, unterschiedliche Räumlichkeiten die einen Tapeutenwechsel im Alltag bietet oder beispielweise die Möglichkeit sich jeden Tag einen neuen Arbeitsplatz zu wählen.

Immer wieder fällt in dem Fazit dieser Umsetzungen auf, dass Führungskräfte die Einstellung der Mitarbeiter als essenzielle bewerten. Wenn die Mitarbeiter nicht mitziehen hilft das beste Konzept nicht. Change Management ist demnach ein sehr wichtiger Bestandteil. Beispielsweise mit dem Reiss Motivationsprofil kann in

kleineren Teams sehr gut nachvollzogen werden was der einzelne Mitarbeiter braucht um mit der richtigen Einstellung in eine solche Veränderung zu starten.

# 3

## PROJEKTE

Boston Consulting Group  
Zentrale München

Brookly Creators Farm  
Projekt der Adidas AG

MIT University  
Building 20

## DÖRFER UND HÄUPTLINGS IN DER MÜNCHNER ZENTRALE

Kommunikation, Begegnung, Exploration, Austausch - all das sind Dinge die den beruflichen Alltag beispielhaft in der neuen Firmenzentrale der Boston Consulting Group in München beschreiben.

Hier ist deutlich ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Komfort und Wachstum zu sehen.

Das Gebäude ist in Dorfstrukturen unterteilt - heißt Jede(r) hat eine „Dorfgemeinschaft“ als Gruppe der man angehört und in der man sich wohl fühlt. Jede Dorfgemeinschaft hat einen Häuptling und es entsteht in optimaler Größe von ca. 30 Personen eine Gemeinschaft.<sup>22</sup>

Trotz allem ist das Gebäude auch so gestaltet, dass sich alle möglichst häufig begegnen. Ein Pater Noster verbindet die Büro Etage und die Schreibtische werden abends geräumt um Kommunikation zu fördern und den Mitarbeiter jeden Tag aufs neue zu fordern.

Man hat hier die Erfahrung gemacht, dass nicht jeder für ein solches Bürokonzzept geschaffen ist und die Mitarbeiter zu 100% hinter der Idee stehen müssen aber wenn das der Fall ist herrscht ein unglaublicher Teamgeist und ein

## 1. BOSTON CONSULTING GROUP



ABB. 13 | Boston Consulting Group

## 2. BROOKLYN CREATOR FARM



ABB. 14 | Creator Farm



ABB. 15 | Creator Farm



ABB. 16 | Creator Farm

### EIN VERSTECKTES DESIGN HQ DER ADIADS AG

In einer unscheinbaren Lagerhalle in Greenpoint, Brooklyn befindet sich die Brookly Creator Farm von Adidas.

Aus der ganzen Welt kommen die Design der Marke hier zusammen. Nur 19 Mitarbeiter sind permanenten Vorort - der Rest sind Kreative die für einen kurzen Zeitraum dazukommen und dann zurück an ihren Heimat Standort kehren.

Die Idee ist es einen Ort für kreativen Austausch zu schaffen. Global Creative Direktor Paul Gaudio sagt wir müssen Fragen stellen. Wir müssen Dinge hinterfragen. Die bunte Mischung aus allen Disziplinen bringt Fragen auf den Tisch die man sich sonst nicht stellen würde. Der permanente Input von Außen bereichert jedes Projekt.<sup>24</sup>

Man arbeitet hier an Projekten für 2020/2021 und diese einzigartige Atmosphäre erleichtern das Arbeiten in der Zukunft.

“THE MAGICAL INCUBATOR”  
DER MAGISCHE INKUBATOR

Das Building 20 am MIT in Cambridge, Massachusetts ist ein zufällig entstandenes Paradebeispiel dafür was das Verlassen unserer Komfortzone am Arbeitsplatz mit uns machen kann.

Aus Platznot im 2. Weltkrieg entstand hier ein „Übergangsgebäude“. In Form eines „F“ entstand unterschiedliche Flüge die durch schmale Gänge verbunden waren.<sup>25</sup>

Aus Platzmangel wurde hier die unterschiedlichsten Disziplinen unter einem Dach versammelt und der Übergangstatus des Gebäudes war der Freifahrtsschein dieses so zu modifizieren wie es passend schien. Es wurden Wände entfernt, Löcher gebohrt und Kabel verlegt.

1998 wurde das Building 20 abgerissen und durch das Ray and Maria Stata Center ersetzt.<sup>26</sup> In seinen über 50 Jahren entstanden hier einige der bedeutendsten Entdeckungen in der Geschichte der Universität und das zeigt was entstehen kann, wenn der Arbeitsplatz nicht gewöhnlich und das Umfeld interdisziplinär ist.

### 3. MIT BUILDING 20



ABB. 17 | MIT Building 20

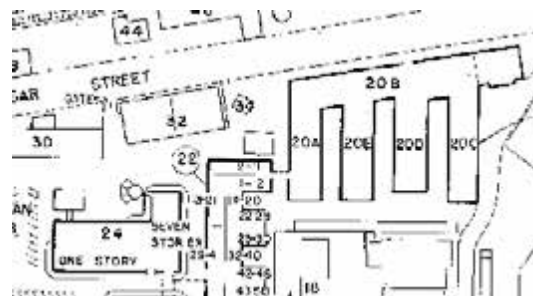


ABB. 18 | MIT Building 20



ABB. 19 | MIT Building 20

## FAZIT

Mit dem Arbeitsplatz raus aus der Komfortzone?

Aus meiner Recherche lässt sich deutlich sagen, dass das Verlassen der Komfortzone einen durchweg positiven Einfluss auf unser Arbeiten hat. Es steigert Kreativität, Produktivität, Selbstvertrauen und Motivation.

Was ist in der Gestaltung zu beachten?

Der Mitarbeiter kann sich nicht permanent in der Lernzone befinden. Es braucht ein gutes Gleichgewicht zwischen Komfort- und Lernzone so daß sein Gehirn keinem permanenten Stress ausgesetzt ist. Es gilt also zum eine Rückzugsflächen zu schaffen in denen wir uns wohlfühlen und zum anderen die Möglichkeit für Begegnung, Kommunikation und Austausch mit allen anderen Fachbereichen zu schaffen auch wenn deren Themen auf den ersten Blick mit den eigenen keine Gemeinsamkeiten haben.

Die Integration der Mitarbeiter ist auch ein ausschlaggebender Faktor. Jeder Mitarbeiter tickt anders. Die Komfortzone eines jeden definiert sich anders, unsere Motivation sind unterschiedlich – diese Dinge gilt es zu berücksichtigen.

Es muss bewusst mit dem schmalen Grad zwischen Lernzone und Panikzone umgegangen werden. Es ist wichtig seine Mitarbeiter zu fördern und zur Weiterentwicklung zu bewegen - doch es ist ebenso wichtig aus der Unbehaglichkeit der Lernzone nicht die tiefreichende Angst der Panikzone entstehen zu lassen.

Man kann mit einem durchdachten Konzept in einem jeden Bürogebäude das Zonenmodell integrieren und den Mitarbeiter somit zu einer dauerhaften Weiterentwicklung bewegen. In den Studien ist aufgefallen, dass viele Unternehmen bei New Work oft lediglich auf Desk-sharing und Lounges setzten - darüber hinaus denken die Wenigstens.



### Fazit zum gefundenen Material

Ich komme zu dem Fazit, dass das Thema der Komfortzone ein noch weitestgehend unerforschtes Gebiet im Konzept New Work ist. Es gestaltete sich als durchaus schwierig wissenschaftliches Material zur Auswertung zu finden. Aus psychologischer Sicht wurde schon etwas weiter geforscht doch der Zusammenhang mit dem Verhalten am Arbeitsplatz wurde meist nicht erkannt.

In der Literatur wurde viel über die Vorteile des Verlassens unsere Komfortzone gesprochen doch oft bezieht sich dieses nur auf das Privatleben. Allerdings fehlt auch hier oft die wissenschaftliche Basis. Das gefundene und analysierte Material zeigt jedoch deutlich, dass dies ein wichtiger Bestandteil von New Work sein kann und in der Recherche viel Potenzial steckt.

# 3

## ERKENNTNISSE

Es gibt bisher wenig  
wissenschaftlich fundiertes  
Material

das Thema hat viel  
Potenzial welches  
ausgeschöpft werden muss

das Zonenmodell muss  
gestalterisch im Thema  
New Work umgesetzt  
werden

## LITERATUR UND ANMERKUNGEN

- 1 <https://www.new-institut.de/erlebnispaedagogik/theorie-der-erlebnispaedagogik/komfortzonenmodell/>
- 2 Roth, Gerhard (2009): Persönlichkeit, Entscheidungen und Verhalten. Warem es so schwierig ist sich und andere zu verändern
- 3 Heckmaier , Michl (2002): Erleben und Lernen: Einstieg in die Erlebnispädagogik
- 4 Markowitsch (2009) Dem Gedächtnis auf der Spur: Vom Erinnern und Vergessen
- 5 Praxis der Wirtschaftspsychologie III - Motivorientierte Erweiterung der Komfortzone
- 6 [https://www.cell.com/neuron/fulltext/S0896-6273\(18\)30529-4](https://www.cell.com/neuron/fulltext/S0896-6273(18)30529-4)
- 7 „Die vielleicht wichtigste Erkenntnis aus unserer Studie ist, dass die Funktion des Gehirns sowie die Art des Lernens nicht „fixiert“ ist, sondern sich entsprechend der Stabilität der Umgebung anpasst (...). Wenn Sie in eine neuartige und volatilere Umgebung eintreten, könnte dies die Tendenz des Gehirns verstärken, mehr Informationen zu absorbieren.“
- 8 Brand & Io (2011): Einführung in die Theorie der 16 Lebensmotive
- 9 <https://www.klaus-grawe-institut.ch/blog/stress-ist-nicht-gleich-stress-eustress-vs-distress/>
- 10 [www.medpsych.uni-freiburg.de/OL/glossar/body\\_yerkes-dodson-gesetz.html](http://www.medpsych.uni-freiburg.de/OL/glossar/body_yerkes-dodson-gesetz.html)

- 11 <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/wohlbefinden/sechsdimensionen-von-wohlbefinden-am-arbeitsplatz/>
- 12 Pentland, Alex (2014): Social Physics (S. 93-95)
- 13 <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kreativitaet-40039>
- 14 <https://www.goodreads.com/quotes/1031045-creativity-is-just-connecting-things-when-you-ask-creative-people>  
„Kreativität ist nur eine Verbindung zwischen den Dingen. Wenn man kreative Leute fragt, wie sie etwas gemacht haben, fühlen sie sich ein wenig schuldig, weil sie es nicht wirklich getan haben, sie haben einfach etwas gesehen. Nach einer Weile erschien es ihnen offensichtlich. Das liegt daran, dass sie in der Lage waren, ihre bisherigen Erfahrungen zu verbinden und neue Dinge zu synthetisieren. Und der Grund, warum sie das tun konnten, war, dass sie mehr Erfahrungen gemacht haben oder mehr über ihre Erfahrungen nachgedacht haben als andere Menschen. Leider ist das eine zu seltene Ware. Viele Menschen in unserer Branche haben noch keine sehr unterschiedlichen Erfahrungen gemacht. So haben sie nicht genug Punkte, um sich zu verbinden, und am Ende haben sie sehr lineare Lösungen ohne eine breite Perspektive auf das Problem. Je weiter man die menschliche Erfahrung versteht, desto besser wird das Design sein“
- 15 Pentland, Alex (2014): Social Physics (S. 96-97)
- 16 <http://www.theprofessionalcreative.com/graph-creativity-vs-discomfort/>
- 17 Pentland, Alex (2014): Social Physics (S. 98-101)
- 18 [http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New\\_Work\\_Order\\_Basisstudie\\_Deutsch.pdf](http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New_Work_Order_Basisstudie_Deutsch.pdf) (S.10)
- 19 <http://dzd.blog.uni-wh.de/index.html%3Fp=10297.html>
- 20 Rohrschneider, Uta (): Macht Neugier Team
- 21 <https://www.lexico.com/en/definition/exploration>  
„Die Untersuchung eines unbekanntem Bereichs durch Erkundung“

- 22 <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-01/moderne-buerowelten/seite-2>
- 23 <https://www.bcg.com/de-de/offices/munich/working-in.aspx>
- 24 <https://www.youtube.com/watch?v=riUDsVdClac>
- 25 [https://www.youtube.com/watch?v=2O\\_NhKH13A](https://www.youtube.com/watch?v=2O_NhKH13A)
- 26 <https://www.businessinsider.com/mits-building-20-is-proof-that-only-a-certain-kind-of-brainstorming-really-works-2012-2?IR=T>

# ABBILDUNGEN

Abb. 01

©Alina Rehorst

Daten: <https://www.new-institut.de/erlebnispaedagogik/theorie-der-erlebnispaedagogik/komfortzonenmodell/>

Abb. 02

©Alina Rehorst

Daten: Lernzonenmodell nach Senninger (2000)

Abb. 03

<http://blog.readytomanage.com/stress-diagram/>

Abb. 04

<http://www.theprofessionalcreative.com/graph-creativity-vs-discomfort/>

Abb. 05

Pentand, Alex (2012): Social Physics

Abb. 06

Studie: Gebhard, Birgit (2012): New Work Order

Abb. 07

Studie: Deloitte (2018): Neue Arbeitswelt

Abb. 08

Rohrschneider, Uta (2011): Macht, Neugier, Team - Mitarbeiter individuell führen und motivieren mit dem Reiss Motivationsprofil

Abb. 09

Schnittmengenmodell nach Kehr (2009)

Abb. 10

Rohrschneider, Uta (2011): Macht, Neugier, Team (siehe: Abb. 8)

Abb. 11

Rohrschneider, Uta (2011): Macht, Neugier, Team (siehe Abb. 8)

Abb. 12

©Alina Rehorst

Daten: Pentand, Alex (2012): Social Physics

Abb. 13

<http://www.kardorff.de/de/projekt/boston-consulting-group>

Abb. 14

<https://www.businessinsider.de/adidas-future-designs-shoes-2017-7?r=US&IR=T>

Abb. 15

<https://www.businessinsider.de/adidas-future-designs-shoes-2017-7?r=US&IR=T>

Abb. 16

<https://www.businessinsider.de/adidas-future-designs-shoes-2017-7?r=US&IR=T>

Abb. 17

<https://libraries.mit.edu/archives/mithistory/building20/history.html>

Abb. 18

<https://libraries.mit.edu/archives/mithistory/building20/design.html>

Abb. 19

<https://web.mit.edu/facilities/construction/completed/stata.html>

Abb. 20

<https://www.thalia.de/shop/home/artikeldetails/ID39533158>.

Abb. 21

<https://www.thalia.de/shop/home/artikeldetails/ID33037574.html>

Abb. 25

<https://www.amazon.de/Macht-Neugier-Team-Mitarbeiter-Motivationsprofil/dp/3834924598>

Abb. 26

<https://www.amazon.de/Jeder-gegen-jeden-Klassenkampf-Unternehmen/dp/3636013793>

Abb. 27

<https://news.yale.edu/2018/07/19/arent-sure-brain-primed-learning>

Abb. 28

[https://www.researchgate.net/publication/303405210\\_Keith\\_McGregor\\_Sarah\\_Maeght\\_and\\_Tom\\_Richmond\\_2014\\_Understanding\\_burnout\\_and\\_reducing\\_its\\_impact\\_Chapter\\_59\\_pp\\_323-336\\_In\\_Palmer\\_C\\_Ed\\_Sports\\_Monograph\\_SSTO\\_Publications\\_topic\\_Burnout\\_overtraining\\_stres/figures?lo=1&utm\\_source=google&utm\\_medium=organic](https://www.researchgate.net/publication/303405210_Keith_McGregor_Sarah_Maeght_and_Tom_Richmond_2014_Understanding_burnout_and_reducing_its_impact_Chapter_59_pp_323-336_In_Palmer_C_Ed_Sports_Monograph_SSTO_Publications_topic_Burnout_overtraining_stres/figures?lo=1&utm_source=google&utm_medium=organic)

Abb. 29

<https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/wohlbefinden/sechsdimensionen-von-wohlbefinden-am-arbeitsplatz/>

Abb. 30

<https://www.thalia.de/shop/home/artikeldetails/ID39533158>.

Abb. 31

[http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New\\_Work\\_Order\\_Basisstudie\\_Deutsch.pdf](http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New_Work_Order_Basisstudie_Deutsch.pdf)

Abb. 32

<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/neue-arbeitsweltstudie.html>

Abb. 33

<https://www.amazon.de/Macht-Neugier-Team-Mitarbeiter-Motivationsprofil/dp/3834924598>

# LITERATUR

## Social Physics

Alex Pentland  
ISBN: 978-1-5940-3056-1  
Penguin Books  
2014

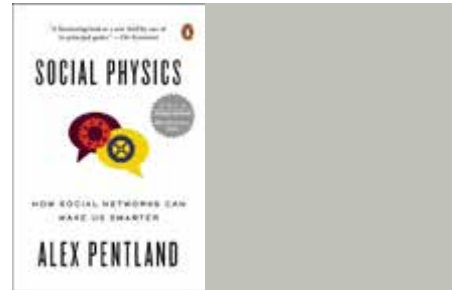


ABB. 20 | Titelbild der Studie

## Jenseits der Komfortzone

Mario Raich, Simon L. Dolan  
ISBN: 978-3-5254-0352-5  
Vandenhoeck & Ruprecht GmbH  
2008



ABB. 21 | Titelbild der Studie

## Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden

Elke Gossauer  
ISBN: 978-3-8167-7622-2  
Fraunhofer IRB Verlag  
2008



ABB. 22 | Titelbild der Studie



## Praxis der Wirtschaftspsychologie III

Patrick Mehlich, Torsten Brandburg,  
Meinhald T. Thielsch  
ISBN: 978-3-9564-2895  
Monsenstein und Vannerdat  
2014



ABB. 23 | Titelbild der Studie

## The Science of Breaking out of Your Comfort Zone

Peter Hollins  
ISBN: 978-1-9819-8422-0  
CreateSpace Independent Publishing  
2017

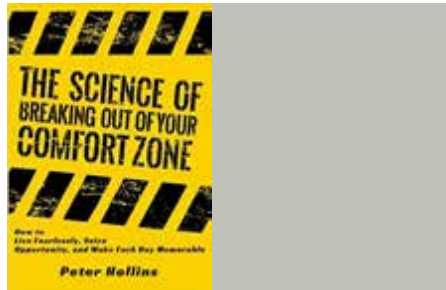


ABB. 24 | Titelbild der Studie

## Macht, Neugier, Team

Uta Rohsneider  
ISBN: 978-3-8349-2459-9  
Gabler Verlag  
2011



ABB. 25 | Titelbild der Studie

## 07 | Jeder gegen Jeden

Svenja Hofert  
ISBN: 978-3-6360-1279-8  
REDLINE  
2006

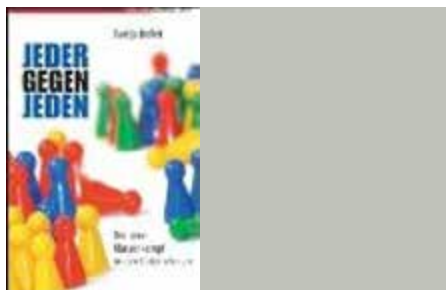


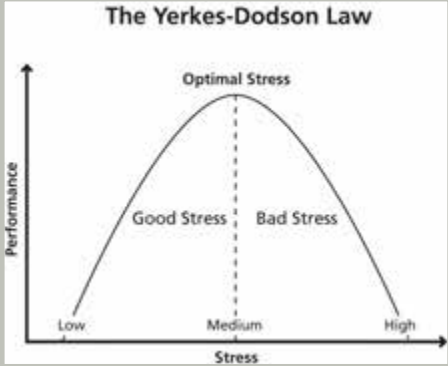
ABB. 26 | Titelbild der Studie

# STUDIEN

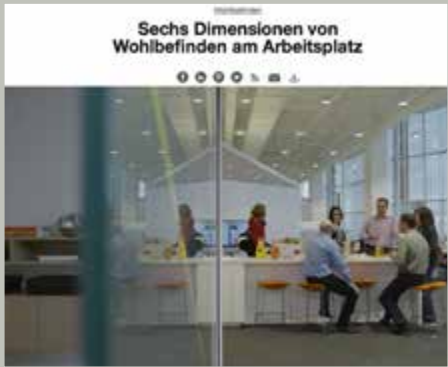
01	<b>YALE STUDIE ZUR KOMORTZONE</b>
Bart Massi, Chrisopher Donahue, Daeyeol Lee Wissenschaftliche Studie   2018	
<a href="https://www.cell.com/neuron/fulltext/S0896-6273(18)30529-4">https://www.cell.com/neuron/fulltext/S0896-6273(18)30529-4</a>	



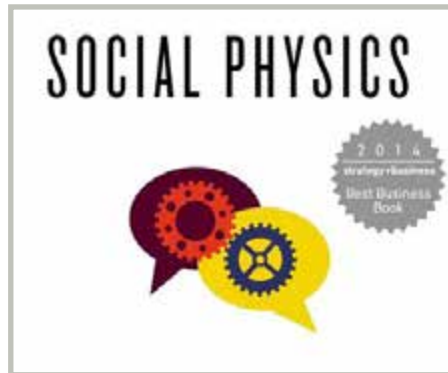
02	<b>YERKES-DODSON GESETZ</b>
Robert Yerkes, John D. Dodson Wissenschaftliche Studie   1908	
<a href="https://lexikon.stangl.eu/2821/yerkes-dodson-gesetz/">https://lexikon.stangl.eu/2821/yerkes-dodson-gesetz/</a>	



03	<b>WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ</b>
Steelcase Forschungsarbeit   2018	
<a href="https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/wohlbefinden/sechs-dimensionen-von-wohlbefinden-am-arbeitsplatz/">https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/wohlbefinden/sechs-dimensionen-von-wohlbefinden-am-arbeitsplatz/</a>	



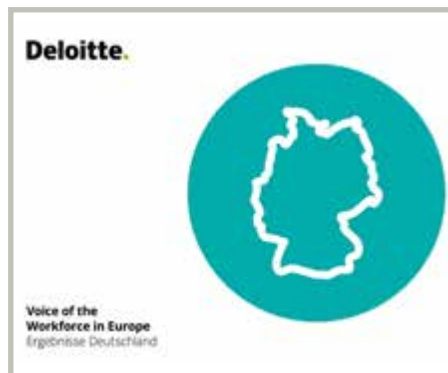
04	<b>KOMMUNIKATION AM ARBEITSPLATZ</b>
<p>Alex Pentland Wissenschaftliche Studie   2014</p> <p>Pentland, Alex (2014): Social Physic ISBN: 978-1-5940-30565-1</p>	



05	<b>NEW WORK ORDER</b>
<p>Birgit Gebhard Wissenschaftliche Studie   2012</p> <p><a href="http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New_Work_Order_Basisstudie_Deutsch.pdf">http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New_Work_Order_Basisstudie_Deutsch.pdf</a></p>	



06	<b>NEUE ARBEITSWELTEN</b>
<p>Deloitte Wissenschaftliche Studie   2008</p> <p><a href="https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/neue-arbeitsweltstudie.html">https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/neue-arbeitsweltstudie.html</a></p>	



07	<b>16 LEBENSMOTIVE NACH REISS</b>
<p>Prof. Dr. Steven Reiss Wissenschaftliche Studie   2008</p> <p><a href="https://www.rmp-germany.com/reiss-motivation-profile/#grundlagen">https://www.rmp-germany.com/reiss-motivation-profile/#grundlagen</a></p>	



## WEITERE LITERATUR ZUM THEMA

### STUDIEN, VERÖFFENTLICHUNGEN, ARTIKEL UND WEBSITES

01

Bachelorarbeit von Unbekannt

Einfluss der Gestaltung von Büroräumlichkeiten auf die Arbeitsplatz- zufriedenheit von Führungskräften: Eine Untersuchung anhand eines Schweizer Dienstleistungsunternehmens  
<http://www.business.uzh.ch/dam/jcr:a442d245-d27a-413f-b5f0-1142ee39c47e/Exemplary%20Bachelor%20thesis.pdf>

02

An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee

N.Kamarulzaman, A.A.Saleh, S.Z.Hashim, H.Hashim, A.A.Abdul-Ghani  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705811029730>

03

Impact of Working Environment on Job Satisfaction

Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705811029730>

04

Disertation von Barbara Mertel

Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives  
<https://d-nb.info/981263240/34>

05

Studie von IDG Research Services

Arbeitsplatz der Zukunft 2018  
[https://www.arbeitsplatzderzukunft.de/wp-content/uploads/IDG-Studie\\_Arbeitsplatz-der-Zukunft\\_2018.pdf](https://www.arbeitsplatzderzukunft.de/wp-content/uploads/IDG-Studie_Arbeitsplatz-der-Zukunft_2018.pdf)

06

Veröffentlichung Technische Universität München

von Dr. Werner Kissling, Dr. Julia Ernst, Dr. Rosmarie Mendel

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ Was können Unternehmen tun?

[https://www.ev-akademie-boll.de/fileadmin/res/otg/doku/250410\\_04\\_kissling.pdf](https://www.ev-akademie-boll.de/fileadmin/res/otg/doku/250410_04_kissling.pdf)

07

Zukunft der Arbeit: Wie wollen wir arbeiten?

<https://www.zukunftderarbeit.de/2018/02/15/wie-wollen-wir-arbeiten/>

08

How The Modern Workplace Is Driven By Six Core Human Needs

<https://www.forbes.com/sites/chrisancialosi/2015/05/18/how-modern-workplace-driven-by-six-core-human-needs/#5a53b9a41fdc>

09

The Future of Work: How Workspaces Are Changing to Meet Worker Needs

<https://clutch.co/hr/resources/future-of-work-how-workspaces-meet-worker-needs>

10

Workspace Flexibility: How Individual Workspace Needs Relate to Organizational Goals

<https://www.sesp.northwestern.edu/masters-learning-and-organizational-change/knowledge-lens/stories/2013/workspace-flexibility-how-individual-workspace-needs-relate-to-organizational-goals.html>

11

DGB-Index Gute Arbeit

<https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit>

12

Satte Löwen jagen nicht - Warum Arbeitszufriedenheit und Leistung nicht zusammenhängen

<https://karriereblog.svenja-hofert.de/2014/09/satte-loewen-jagen-nicht-warum-arbeitszufriedenheit-und-leistung-nicht-zusammenhaengen/>

13

Escape your comfort zone - Harvard Business Review

<https://hbr.org/ideacast/2017/02/escape-your-comfort-zone.html>

14

7 Benefits From Stepping Outside Your Comfort Zone

<https://www.linkedin.com/pulse/7-benefits-from-stepping-outside-your-comfort-zone-joshua-miller/>

15

How The Modern Workplace Is Driven By Six Core Human Needs

<https://www.forbes.com/sites/chrisancialosi/2015/05/18/how-modern-workplace-driven-by-six-core-human-needs/#589a18481fdc>

16

Büro der Zukunft - Abends wird der Schreibtisch leer geräumt

<https://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-01/moderne-buerowelten/seite-2>

17

Science Has Just Confirmed That If You're Not Outside Your Comfort Zone, You're Not Learning

<https://www.inc.com/jessica-stillman/want-to-learn-faster-make-your-life-more-unpredictable>

03

## **MARA WASCHIK**

Welchen Einfluss haben Mitarbeiter durch Selbst- und Mitbestimmung auf die Gestaltung ihrer neuen Büroarbeitswelt?





# Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Akzeptanz gewinnen

Changemanagement

Recherche

| Ausgewählte Studien

| Ausgewählte Literatur

Zusammenfassung

Vertiefende Literatur

Methode: PRISMA

Projekte unterschiedlicher Firmen

| designfunktion

| Steelcase

| Fraunhofer

Fazit

## „Welchen Einfluss haben Mitarbeiter durch Selbst- und Mitbestimmung auf die Gestaltung ihrer neuen Büroarbeitswelt?“

Durch die Analyse aktueller Studien und begleitender Literatur soll herausgefunden werden, ob sich Mitarbeiter besser mit ihrem Arbeitsplatz und ihrem Unternehmen identifizieren können, wenn ihnen ein gewisses Maß an Mitbestimmung zugesprochen wird. Gibt es ablesbare Unterschiede in der „Kennlernphase“ der neuen Umgebung? Oder macht es gar keinen Unterschied?

Durch die vielen Entwicklungen der heutigen, sich ständig wandelnden Arbeitswelt, entstehen immer neue Konzepte des Arbeitens, der Kommunikation und der damit zusammenhängenden Büroraumgestaltung.

Interessant ist hier vor allem der Umgang der unterschiedlichen Nutzer mit den neuen Erkenntnissen, Möglichkeiten und Räumen. Selbstständige in CoWorking Spaces, Mitarbeitergroßer Konzerne in Shared Desk Offices und Angestellte, die nun die Möglichkeit haben, jeder Zeit Home Office zu betreiben.

Häufig werden in Büchern, Zeitschriften und Veröffentlichungen nur Hochglanz Bilder der neuen Büroräume gezeigt, ohne auf eben jene Personen einzugehen, die die entwickelten Konzepte am Ende nutzen und von ihnen profitieren sollen.

In meiner Recherche werde ich mich auf die Menschen, auftretende Probleme beim Umzug in ein neues Bürokonzept und mögliche Hilfestellungen in der Übergangsphase fokussieren. Gerade in Büros mit unterschiedlichen Generationen sowie unterschiedlichen Bereichen und Vorstellungen, kann es im Veränderungsprozess zu Hindernissen und Unstimmigkeiten kommen.

In diesem Prozess spielt die Selbst- und Mitbestimmung vor und während der Planung eine große Rolle. Gerade diesen Punkt möchte ich anhand von Fallbeispielen, Studien und wenn möglich durch Befragungen analysieren.

Einblick in die Fragestellung geben am besten Gegenüberstellung von Projekten, die mit und ohne Mitspracherecht der Betroffenen geplant und realisiert wurden.

## AKZEPTANZ GEWINNEN

Der Wandel der Arbeitswelt bringt seit Jahren nicht nur neue Technik und Innovationen hervor, sondern auch neue Arbeitsumgebungen und Büroformen.

Mit Veränderungen umzugehen fällt vielen Mitarbeitern und Angestellten schwer. Bei einer Neugestaltung der Umgebung bedarf es häufig auch einer Neustrukturierung und Hinterfragung der eigenen Arbeitsweisen und Gewohnheiten.

Durch diesen "aufgezwungenen" Denkanstoß werden einige verschreckt, ziehen sich zurück oder im schlimmsten Fall: lehnen den Veränderungsprozess komplett ab.

Vor allem bei der Arbeit in größeren Unternehmen, Abteilungen oder Teams, die in den meisten Fällen aus Menschen unterschiedlicher Generationen und Arbeitsfeldern bestehen, ist ein betreuter Veränderungsprozess von großer Bedeutung.

Mit dieser Problematik befassen sich seit einigen Jahren Forscher, Psychologen und Gestalter mit unterschiedlichen Ansätzen und Strategien.

Ich bin der Meinung, dass Mitarbeiter, die in Entscheidungen und den darauffolgenden Prozess mit einbezogen werden, im Anschluss besser mit dem Ergebnis und den persönlichen Veränderungen leben und arbeiten können.

In meiner Recherche möchte ich diese Hypothese hinterfragen und hoffe, dass ich zu einem eindeutigen Ergebnis kommen kann.

Im folgenden Verlauf sind Studien, Literatur und bestehende Projekte aufgeführt, die sich mit den Themen Change Management, Selbstbestimmung am Arbeitsplatz und der Zufriedenheit in der Arbeitsumgebung befassen.

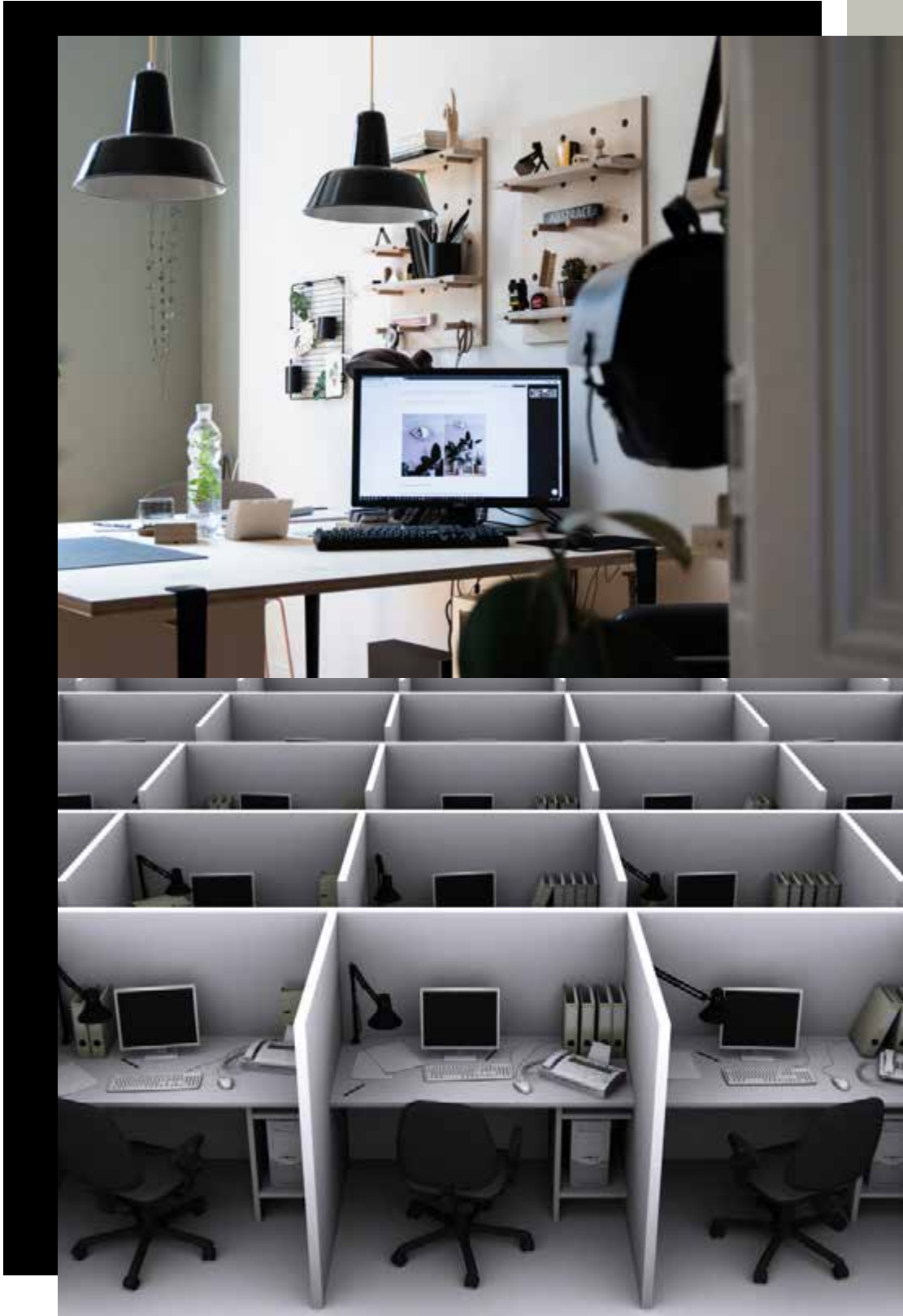


ABB. 01 / ABB. 02 | Schreibtisch Situationen

# CHANGE MANAGEMENT

## Definition

Unter Veränderungsmanagement (engl.: change management) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen. Mit der Verfolgung von Änderungen an Produkten befasst sich das Änderungswesen.<sup>1</sup>

---

## Fragen & Ziele

- Integration der Kunden und Mitarbeiter
- Wie sieht eine gute Übergangsphase aus?
- Wie müssen die unterschiedlichen Altersgruppen unterstützt werden?
- Verändert das Berufsfeld die Reaktion auf Veränderung?
- Wie laufen die unterschiedlichen Projekt ab?
- Evaluation der Projekte anhand von designfunktion
- Wie sehen Projekte aus, die mit einer Befragung der Kunden geplant wurden und wie sehen Projekte aus, die ohne Befragung umgesetzt wurden?
- etc.

---

## I Dringlichkeit aufzeigen

Erzeugen Sie sowohl unter den Führungskräften als auch unter den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels. Entwickeln Sie beispielsweise Szenarien die eintreten könnten, wenn sich keine Veränderung vollzieht. Diskutieren Sie mit ihren Mitarbeitern und bringen Sie starke Argumente.

## I Strategie entwickeln

Einwickeln Sie eine starke Vision und konkrete Strategien, mit denen Sie das Ziel erreichen wollen. Kommunizieren Sie diese in einer gut vorbereiteten und starken Rede. Ein übergeordnetes Ziel für das Unternehmen hilft bei der Umsetzung des Wandels.

## I Hindernisse beseitigen

Gibt es Strukturen in Ihrem Unternehmen, die den Wandel bremsen? Werfen Sie einen genauen Blick auf den Status quo und räumen Sie ungünstige Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Routinen aus dem Weg.

## I Veränderung antreiben

Analysieren Sie nach jedem erreichten Ziel, was gut gelaufen ist und was hätte besser laufen können. Entwickeln Sie stets neue Ideen und Ziele und bringen Sie neue Mitarbeiter in Ihre Führungsriege.

## I Führungskoalition aufbauen

Bauen Sie ein gutes Führungsteam auf, indem Sie richtungsweisende Personen für Ihre Idee gewinnen und unter der Flagge der Veränderung zusammenbringen. Stellen Sie sicher, dass Sie einen guten Mix von Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen und mit verschiedenen Kompetenzen haben.

## I Die Vision kommunizieren

Steter Tropfen höhlt den Stein: Scheuen Sie sich nicht, die Vision gegenüber den Führungskräften und den Mitarbeitern immer wieder zu kommunizieren. Das schafft Vertrauen und stärkt die Motivation.

## I Erfolge sichtbar machen

Legen Sie nicht zu aufwands- und kostenintensive Ziele für den Anfang fest, sondern definieren Sie auch schnell erreichbare Zwischenziele. Mitarbeiter, die diese Ziele erreichen, sollten Sie belohnen.

## I Im Unternehmen verankern

Verankern Sie die erreichten Ziele fest in Ihrer Unternehmenskultur. Erst wenn dies gelungen ist, kann nach Kotter von einem erfolgreichen Change-Management-Prozess gesprochen werden.

## AUSGEWÄHLTE STUDIEN

### Kreativität am Arbeitsplatz

Sich verändernde Erwartungen:  
Die wachsende Bedeutung der Kreativität geht auch auf den Einfluss junger Arbeitnehmer zurück, die andere Anforderungen und Erwartungen an ihren Arbeitsplatz stellen als die Generationen vor ihnen. Die unter der Bezeichnung Millennials bzw. Generation Z bekannten Generationen wuchsen in einem durch Technologie (wie Smartphones und Social Media) geprägten Umfeld auf und lernten Fertigkeiten wie Programmieren und die Erstellung von Multimedia-Inhalten bereits in der Schule. Unsere eigene bisherige Forschung zeigt,

dass jüngere Mitarbeiter mehr Wahlmöglichkeiten, Kontrolle, Komfort, Sinn und Selbstverwirklichung von ihrer Karriere erwarten. Kreativität spielt dabei eine wesentliche Rolle. Aus Unternehmenssicht führt daher kein Weg mehr an Kreativität vorbei.<sup>3</sup>

01

#### KREATIVITÄT AM ARBEITSPLATZ<sup>3</sup>

##### Eckdaten der Studie

- Steelcase Report
- 5.000 Arbeitnehmer in sechs der größten Volkswirtschaften der Welt





ABB. 3 | unbekannt

### Meine Einschätzung:

Steelcase versucht mit dieser Studie den schwer definierbaren Begriff der Kreativität zu fassen und schlägt im Anschluss mögliche Lösungen für die neue Arbeitswelt vor. Die Ergebnisse werden in Mitarbeiter und Arbeitgeber unterteilt. Für beide Seiten gibt es unterschiedliche Herangehensweisen an den Wandel.

Der Ansatz der Studie ist interessant, dennoch finde ich es schwierig, der Studie zu 100% zu vertrauen. Zwar wurde die Studie von einem Marktforschungsinstitut durchgeführt, letztlich steht aber trotzdem die Werbung für das Unternehmen im Vordergrund.

## Seite 19-23: Arbeiten zwischen Selbst- und Fremdbestimmung

In der heutigen Arbeitswelt muss flexibel auf neue Anforderungen und sich rasch ändernde Bedingungen reagiert werden. Dies kann jedoch nur funktionieren, wenn die Arbeits- und Organisationsstrukturen diese Flexibilität auch zulassen.

Kurz gesagt, die Mitarbeiter müssen auch in der Lage sein, ihre Arbeit in einem gewissen Umfang selbst zu bestimmen.

Ein selbstbestimmtes Arbeiten liegt dann vor, wenn ein Mitarbeiter seine Arbeitstätigkeit zu einem gewissen Grad selbst beeinflussen kann. Die Selbstbestimmtheit kann sich dabei sowohl auf den zeitlichen als auch den räumlichen Aspekt sowie die grundsätzliche Arbeitsweise beziehen. <sup>4</sup>



02

OFFICE ANALYTICS<sup>4</sup>

### Eckdaten der Studie

- Wilhelm Bauer, Mitja Jurecic,
- Stefan Rief, Dennis Stolze
- Fraunhofer Verlag | 2018

### Meine Einschätzung:

Diese aktuelle Studie ist eine der wenigen, die die Wichtigkeit der Selbstbestimmung erkennt und mit in die Forschung einbezieht. Ich finde gerade interessant, dass der Aspekt des "selbstbestimmten Arbeitens" hier nicht nur die Arbeitsweise oder die Arbeitszeiten miteinbezieht, sondern eben auch die selbstbestimmte Umgebung der Arbeitnehmer.

Wie wirkt sich eine selbstbestimmte Arbeitsweise auf das Wohlbefinden, die Motivation sowie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aus?

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass selbstbestimmtes Arbeiten einen positiven Einfluss auf mehrere unternehmerische Erfolgsfaktoren hat.

So weisen gerade die Personen, die bei ihrer Arbeit zu einem gewissen Grad selbst entscheiden können, wann und wo sie arbeiten, höhere Werte beim Wohlbefinden, der Performance sowie der Motivation auf als die übrigen Befragten.

Auch die Work-Life-Balance profitiert mit einem positiven Zusammenhang stark von der vorhandenen räumlichen und zeitlichen Flexibilität.

Seite 33-39:  
Zufriedenheit mit der Büroumgebung als wesentlicher  
Erfolgsfaktor

Welche Rolle spielt die Zufriedenheit mit der Büroumgebung für  
unternehmerische Erfolgsfaktoren?

Die Ergebnisse der Studie belegen positive Wirkungszusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit der Büroumgebung und verschiedenen Erfolgs-Indizien. So lassen sich signifikante Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden, Motivation, Commitment sowie Performance am Arbeitsplatz verzeichnen, wenn Personen mit ihrer Büroumgebung zufrieden sind.

Interessant ist auch, dass die Zufriedenheit mit der Büroumgebung einen wesentlich stärkeren Einfluss auf diese aufgeführten Erfolgs-Indizes ausübt als autonomes Arbeiten.<sup>5</sup>

## The Influence of Personal Control and Environmental Distraction in Open-Plan Offices on Creative Outcome

In this study, the researchers developed and tested a new model of how individual perception about the work environment in open-plan offices affect creative outcome through environmental satisfaction and social interaction. The respondents were 238 employees working as programmers and designers in creative mobile industries that are supported by or clustered in creative multimedia companies in a multimedia super corridor in Malaysia.

The findings showed that personal control over the work environment has a significant effect on individuals' satisfaction with the work environment, social interaction, and creative outcome. The results also indicated that environmental distraction has no significant effect on creative

outcome. Managers, space designers, and architects can use the knowledge of this study to give building users as much control as they need to positively affect their work behavior and outcome. <sup>6</sup>



03

**PERFORMANCE  
IMPROVEMENT<sup>5</sup>**

### Eckdaten der Studie

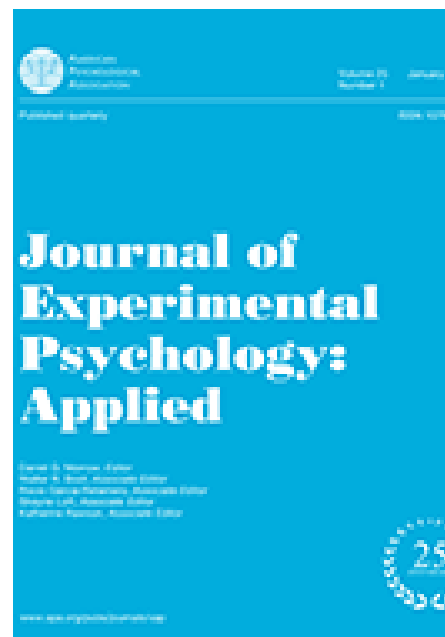
- Sanaz Ahmadpoor Samani PhD
- Siti Zaleha Abdul Rasid PhD
- Saudah Sofian PhD | 2011

## Astract der Studie:

Principles of lean management encourage managers to exert tight control over office space and the people within it. Alternative, design-led approaches promote the value of offices that are enriched, particularly by plants and art.

On the basis of a social identity perspective, we argue that both of these approaches may compromise organizational outcomes by disempowering workers and failing to give them input into the design of their office space. This hypothesis is tested in two experiments ( $n_s = 112, 47$ ).

The first was conducted in an interior office in a psychology department, the second in a commercial city office. In four independent conditions we examine the impact of space management strategies in which the office is either:



04

**JOURNAL OF  
EXPERIMENTAL  
PSYCHOLOGY<sup>6</sup>**

## Eckdaten der Studie

- Knight, Craig, S. Alexander
- Vol 16(2), Jun. 2010
- S. 158-172

(a) lean, (b) decorated by the experimenter (with plants and art), (c) self-decorated, or (d) self-decorated and then redecorated by the experimenter.

We examine the impact of these conditions on organizational identification, well-being, and various forms of productivity (attention to detail, information processing, information management, and organizational citizenship).

In both experiments, superior outcomes are observed when offices are decorated rather than lean. However, further improvements in well-being and productivity are observed when workers have input into office decoration. Moreover, these effects are attenuated if this input is overridden.

Implications for theory and practice are discussed. In particular, findings point to the need to question assumptions about the merits of lean office space management that have been dominant throughout the last century. <sup>7</sup>

Meine Einschätzung:

Ich finde es sehr interessant, dass Studien dieser Art in den USA und Groß Britannien bereits 2010 durchgeführt wurden, während es in Deutschland bis heute wenige Untersuchungen in diese Richtung gibt.

Der Verfasser Craig Knight ist ein britischer Doktor der Psychologie und führt seit 20 Jahren Studien und Untersuchungen zur Verbesserung von Unternehmensstrukturen und Führungskräften durch. Anders als bei der Steelcase Studie, die vor allem die Entwicklung der Kreativität untersucht hat, wird hier die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter untersucht.

Interessant finde ich hier den direkten Vergleich des 4-Stufen-Modells. Die Möglichkeit zu haben, vier unterschiedliche Szenarien direkt miteinander vergleichen zu können, gibt es in dieser Größenordnung sicher nicht sehr oft!

Designing your own workspace improves health, happiness and productivity:

Employees who have control over the design and layout of their workspace are not only happier and healthier - they're also up to 32 percent more productive, according to new research.

“When people feel uncomfortable in their surroundings they are less engaged -- not only with the space but also with what they do in it. If they can have some control, that all changes and people report being happier at work, identifying more with their employer, and are more efficient when doing their jobs.” - Dr Craig Knight  
Kenneth Freeman, Ambius'

International Technical Director said: “This research shows that the spaces in which people work are hugely important to the way they do their jobs. It is clear that by working with employees to enrich workspace, businesses can help

their workers to feel engaged and inspired, and this has clear benefits in helping companies grow and achieve their aims.”<sup>8</sup>



05

SCIENCE DAILY<sup>7</sup>

Eckdaten der Studie

- University of Exeter  
- September 8, 2010



### Meine Einschätzung:

Nach langem Suchen bin ich schließlich auf den Artikel der Science Daily gestoßen, der zwei unterschiedliche Studien zitiert. Der Artikel sagt aus und bestätigt, was ich in meiner These formuliert und angenommen habe.

Es wird beschrieben, wie wichtig es ist, dass Mitarbeiter sich in ihrer Umgebung wohlfühlen, dass sie sich einbezogen fühlen und teilweise freie Gestaltungsmöglichkeiten ihres Umfeldes haben! Gerade für Unternehmen ist es wichtig, dass Mitarbeiter sich als Teil eines Ganzen fühlen und einen Sinn in ihrer Arbeit finden. Um dieses Gefühl zu vermitteln, sind gemeinsame Entscheidungen in der Horizontalen und nicht nur in der Vertikalen notwendig. Mitarbeiter sollten in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.

Das Ergebnis einer der erwähnten Studie ist, dass Mitarbeiter, die in dekorierten und gut ausgestatteten Büroräumen sitzen, bis zu 17% produktiver sind, als die Mitarbeiter, die in kargen und schlechter ausgestatteten Räumen untergebracht sind. Dieses Ergebnis ist eine Erinnerung daran, dass Planer und Gestalter nicht nur für das Aussehen und des Designs wegen planen, sondern auch, um Menschen durch den Raum zu unterstützen!

## AUSGEWÄHLTE LITERATUR

Seite 149:  
Lesson Learned

Die Umsetzung von New-Work-Instrumenten ist kein einfaches Unterfangen. Insbesondere die Sicherstellung eines harmonischen und gleichberechtigten Zusammenspiels der Dimensionen „People“, „Places“ und „Tools“ stellt in der Praxis eine große Herausforderung dar. Der Teufel steckt im Detail und das, was sich auf dem Papier oder in einer Strategie-Powerpoint-Präsentation so selbstverständlich und eingängig angehört hat, kann bei der operativen Umsetzung zu massiven Widerständen führen. Dies beginnt beim Scoping und der Vorbereitung einer New-Work-Initiative und endet bei der Akzeptanz der Betroffenen. Letztlich bedeutet New Work



06

**NEW WORK: AUF DEM  
WEG ZUR NEUEN  
ARBEITSWELT<sup>8</sup>**

Eckdaten der Studie

- Benedikt Hackl, Marc Wagner,  
Lars Attmer, Dominik Baumann  
- Springer Gabler | 2017

in vielen Unternehmen einen massiven Eingriff in das Verhalten der Belegschaft und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Und diese gilt es letztlich zu aktivieren und von New Work zu begeistern - und nicht zu neuem Verhalten zu zwingen und mühsam zu überreden. Damit dies gelingt und man sich nicht in Schwierigkeiten verliert, haben wir im Folgenden unsere Beobachtungen und Erfahrungen bei der Umsetzung von New Work noch einmal knapp zusammengefasst. Diese haben weder den Anspruch auf Vollständigkeit, noch auf Allgemeingültigkeit. Denn eine der wichtigsten Erfahrungen ist: es gibt keine allgemeingültigen Ansatz und auch die bei Beratern so beliebte Best-Practices alleine reichen nicht aus. New-Work-Konzepte lassen sich nicht 1:1 übertragen. Am Ende müssen Sie Ihre eigene Herangehensweise finden und ein Konzept, das auf Sie und die Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens passt. Und dabei sollen Ihnen die folgenden Erfahrungen helfen. <sup>9</sup>

Seite 126:  
Mitarbeitermitbestimmung

Führung im Sinne von New Work muss Mitarbeiter dazu motivieren und inspirieren die Zukunft des Unternehmens mitzugestalten - aus Mitarbeitern müssen Fans werden. Dies bedeutet, Mitarbeiter stärker in Entscheidungen einzubinden und Transparenz zu schaffen. Einerseits müssen klare Zielvorgaben festgelegt werden, andererseits gilt es, alle Mitarbeiter bei der Bestimmung dieser Ziele einzubeziehen. Wenn jeder in den Gestaltungsprozess eingebunden wird, hat dies positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Akzeptanz des mit New Work einhergehenden Wandels der Arbeitswelt.<sup>10</sup>



06

**NEW WORK: AUF DEM  
WEG ZUR NEUEN  
ARBEITSWELT<sup>8</sup>**

Eckdaten der Studie

- Benedikt Hackl, Marc Wagner,  
Lars Attmer, Dominik Baumann
- Springer Gabler | 2017

### Meine Einschätzung:

Die Veröffentlichung ist in drei Kapitel unterteilt.

| Große Veränderungen und Ansätze für eine neue Welt der Arbeit

| New Work Anforderungen und Management-Implicationen

| New Work in der Praxis - Projekterfahrungen und Ideen

Diese Kapitel gliedern das Feld der New Work Bewegung sehr übersichtlich und geben einen guten ersten Ein- und Überblick in die Thematik.

Ich finde, dass mit diesem Buch eine sehr breite Masse angesprochen wird. Mitarbeiter, Planer wie auch Arbeitgeber können sich hier informieren und weiterbilden. Theorien werden meistens von beispielhaften Projekten begleitet, die Einblick in den momentanen Wandel geben.

Ich würde das Buch an Einsteiger des Themas weiterempfehlen!

Seite 74-80:  
The Leadership - Direction,  
Change and Support

### Leading People Through Change

When undergoing change, the morale and competence of people can be negatively impacted to varying degrees. The daily routines and sense of belonging for people is challenged. This useful adaptation of the Kubler-Ross change curve, outlines the emotions that people face when undergoing traumatic change, matching them with the approaches that leaders can take to improve morale and collective competences as the journey of change unfolds.

Harvard Business School Professor and world-renowned expert John Kotter introduced his eight-step change process in his 1995 seminal book, *Leading Change*. Updated in 2012 with emphasis on acceleration of change, the model still stands as a solid guide for organisational change and indeed leading spatial change. <sup>11</sup>



07

**SPACES FOR  
INNOVATION<sup>9</sup>**

Eckdaten des Buches

- Kursty Groves Knight, Oliver Marlow  
- Frame Publishers | 2016

Seite 67-80 | Office Change Management - Roadmap, Maßnahme und Wegweiser

Gründe zur Durchführung dieser Veranstaltungen sind:

- die Teilnehmer identifizieren sich leichter mit den Zielen, Aufgaben und Entscheidungen
- die Einbindung der Mitarbeiter an Entscheidungen und Lösungsstrategien befriedigt das Bedürfnis nach Anerkennung und ihr Selbstverständnis
- Jeder Workshop ist gleichzeitig ein Lernprozess. Jeder Teilnehmer lernt durch die unterschiedlichen Sichtweisen die Argumente und Ideen der anderen kennen.<sup>12</sup>



08	<b>FLEXIBLE ARBEITSWELTEN - SO GEHT'S<sup>10</sup></b>
Eckdaten des Buches	
- Stephan Zinser, Dieter Boch - Hochschulverlag AG   2007	

Seite 67-80 | Office Change Management - Roadmap, Maßnahme und Wegweiser

### Akzeptanz unter den Mitarbeitern gewinnen

Die Einbindung der Mitarbeiter in entsprechende Projektgruppen ist die beste Möglichkeit „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen. Hier kann jeder einzelne seine Ideen einbringen, seine Bedenken äußern oder auch sein Wissen zur Verfügung stellen. Kick-off-Veranstaltungen, Workshops, Gruppenmeetings und Guidelines sind die wesentlichen Elemente der Einbindung.

### Workshops/Interviews

Interviews und Workshops sind spezifisch auf die jeweilige Teilnehmergruppen und Zielsetzungen auszurichten. Dabei ist empfehlenswert, sequentiell vorzugehen:



08

**FLEXIBLE ARBEITSWELTEN  
- SO GEHT'S<sup>10</sup>**

Eckdaten des Buches

- Stephan Zinser, Dieter Boch  
- Hochschulverlag AG | 2007



1. In den Strategieinterviews mit der Unternehmensleitung werden die übergeordneten strategischen Rahmenbedingungen für das Konzept definiert. Die Ergebnisse werden in einer Roadmap zur Einführung des Konzeptes niedergelegt.

2. Die Roadmap ist verbindliche Grundlage für das Projekt.

3. Im Rahmen der Interviews für Führungskräfte wird die Plattform geboten, um Fragen zum Verständnis zu stellen und Bedenken zu diskutieren.

4. Hier werden mit den Teilnehmern die Anforderungen aus der Tätigkeit und den Büroprozessen definiert. Außerdem gilt es, in diesen Veranstaltungen einen Cultural Change zu diskutieren.

Gegen Ende des Projektes werden in den Meetings die Spielregeln und Guidelines verabschiedet, die bereichs-, abteilungs-, standort-, oder gebäudebezogen im Rahmen der Umsetzung „vor Ort“ festzulegen sind.

Die Teilnehmer des Nutzerworkshops sollten gleichzeitig auch die Informationsträger ihrer Organisationseinheit sein - wenn nicht alle Mitarbeiter teilnehmen können - und die Abteilung/ Gruppe gegenüber dem Projektteam vertreten.

5. Konkrete Festlegung von Einrichtung, Sharing-Quoten, etc. Die Feinbelegungs-Workshops zielen auf konkrete Gestaltung und Layout der Flächen. Dazu werden die Workshopteilnehmer spielerisch mit den Themen der Standardisierung, aber auch mit den individuellen Möglichkeiten der Schaffung von Raumatmosphäre bekannt gemacht. Im Ergebnis wird ein gemeinsamer Layoutplan entwickelt. <sup>13</sup>



## ZUSAMMENFASSUNG

Die meisten Studien und Bücher zum Thema Mit- und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz lassen sich in einem einfachen Satz zusammenfassen:

"Ja, Mitarbeiter-Mitbestimmung ist sehr wichtig und schön, aber so richtig intensiv hat sich noch niemand an das Thema rangetraut!"

Die Veröffentlichungen gehen auf das Thema in ein paar kurzen Abschnitten oder Sätzen ein und schwingen dann aber schnell wieder auf andere schönere Themen, wie eine nette Gestaltung des Arbeitsplatzes, um.

Häufig wird das Thema in Studien nur aus der Perspektive einer Generation betrachtet, ohne darauf einzugehen, wie die Dynamik eines gemischten Büros denn begleitet und betreut werden müsste.

Ich vermisse die persönliche und menschliche Komponente der aktuellen New Work Bewegung.

Studien gehen häufig auf die neu geschaffenen Möglichkeiten der Produktivität, den Erfolg des Unternehmens oder den technischen Fortschritt ein, ohne einen zweiten Blick auf die zu werfen, die es am Ende betrifft.

PROJEKT



ABB. 4 | designfunktion

Die Groupe Rocher stellt mit der Hauptmarke Yves Rocher Kosmetik und Pflegeprodukte her und vertreibt diese in über 60 Ländern. Das Unternehmen ist der weltweit führende Hersteller von Pflanzen-Kosmetik. Von der Zentrale in Stuttgart-Vaihingen aus gestaltet und steuert Yves Rocher alle Vertriebsaktivitäten der DACH-Region. Dies umfasst mehr als 130 Schönheitsgeschäfte, den Versandhandel und den E-Commerce. Der deutsche Hauptsitz plante einen Umzug in einen Neubau, mit dem zugleich die alten Einzel- und Doppelbüros durch ein moderneres Konzept abgelöst werden sollten. Die Überzeugung, dass offene Multifunktionsflächen die Kommunikation im Unternehmen verbessern, hatte die Unternehmensleitung dazu bewegt, die neuen Büros als offene Arbeitswelt zu gestalten. Das Beratungsteam von designfunktion hatte zunächst den Auftrag, das neue Gebäude zu evaluieren und die Ziele und Anforderungen des Projekts festzulegen. Hier kam die designfunktion-eigene Beratungsmethode PRISMA ins Spiel.

01

Yves Rocher

### Eckdaten des Projektes

designfunktion  
 Büroflächen 3.400 m<sup>2</sup>  
 Stuttgart, 2018

## PRISMA

Die von designfunktion entwickelte Büroplanungsmethode PRISMA beruht auf 4 Dimensionen.

Emotionen  
Mensch  
Unternehmen  
Funktion

Sie stehen als Überbegriffe über den vielen Einflüssen, die die Bürogestaltung ausmachen.

Der Projektablauf ist in 5 Abschnitte gegliedert, die der Planung als Leitfaden dienen.

Zielworkshop  
Profilworkshop  
Anforderungsworkshop  
Change Management  
Evaluation

Diese sind besonders darauf ausgelegt, die Planung zielgerichtet und mit dem größtmöglichen Erfolg durchführen zu können.

Die Kunden werden in den Prozess mit einbezogen und können die Arbeitswelt mitentwickeln.

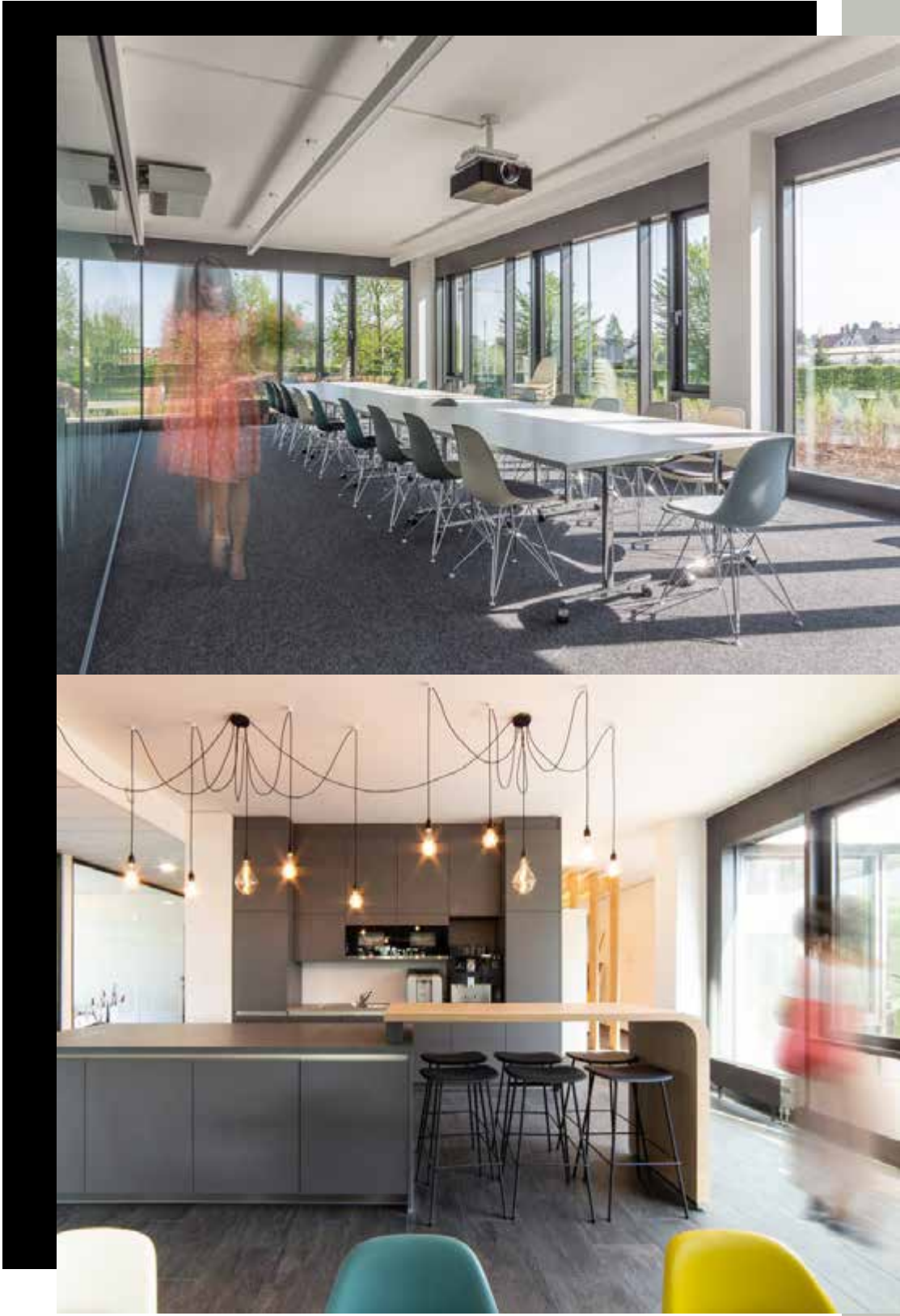
In den Workshops ist es wichtig zu klären, wo die beiden Parteien, Kunde und Planer, stehen. Arbeitsabläufe müssen festgehalten, Ziele definiert und Teamgrößen erörtert werden.

All diese Punkte erleichtern die Planung und wecken Vorfremde und Motivation, sich auf diesen neuen Abschnitt einzulassen.

Interessant war es hier vor allem zu sehen, wie Mitarbeiter ihre aktuelle Arbeitssituation einschätzen und was sie sich für die Zukunft wünschen.

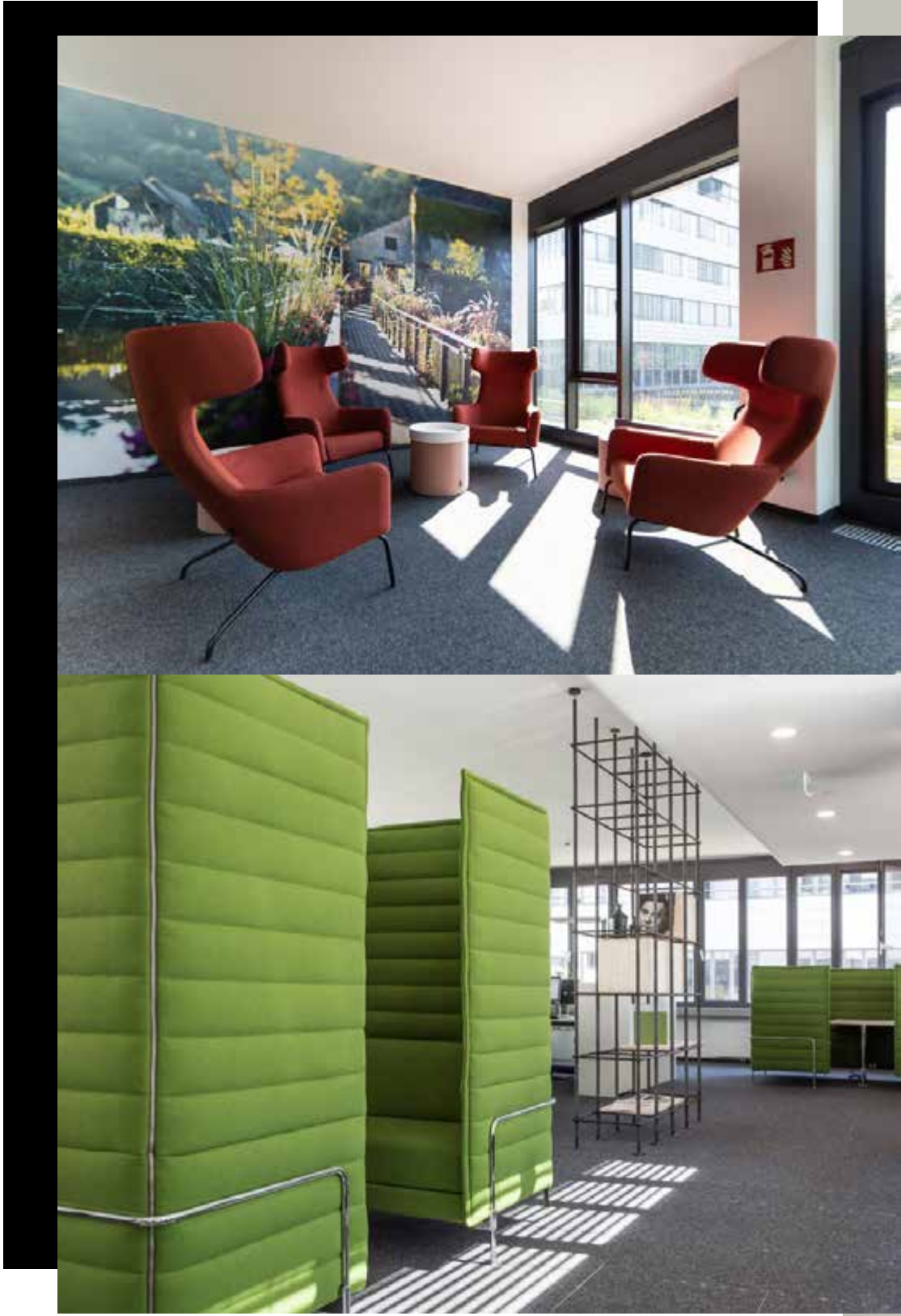
Dies wird vor allem in den Workshops vor Planungsbeginn analysiert. Hierzu werden in unterschiedlichen Gruppen Mitarbeiter und Führungskräfte befragt.

Das Zwischenmenschliche ist hier genauso wichtig wie die räumliche Umgebung und die persönliche Einschätzung der eignen Arbeitsweise und Produktivität.









# Grundprinzipien des Bürokonzepts

- mehr Kontakt und Gemeinsamkeit
- weniger Grenzen
- mehr Yves Rocher Brand
- schöne Orte zum Verweilen abseits der Arbeitsplätze (zentrale Verpflegung)
- Konzentration auf Zusammenarbeit und Prozesse
- Einzelbüros nur für COMEX (Clean Desk - bei Abwesenheit allgemein nutzbar)

## PRISMA - Beratungsbausteine



### Zielworkshop

- Strategisches Zielgespräch mit Entscheidern
- Gewichtung der Projektziele
- Leistungsumfang klären



### Profilworkshop

- Workshop mit Führungskräften
- Verständnis der Kultur
- Selbsteinschätzung, Visionen, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen



### Anforderungsworkshop(s)

- Workshop mit Nutzervertretern
- Anforderungen an die Arbeitsumgebung
- Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen



### Datenerhebung

- Abfrage von quantitativen Anforderungen an die Arbeitsumgebung: Mitarbeiterfunktionen und -zahlen, Arbeitsweise und Mobilität, Arbeitsmittel



### Change-Management

- Begleitende Unterstützung des Projektablaufs
- Kommunikation der Maßnahmen
- Ansprechpartner



### Evaluation

- Erhebung und Auswertung der vereinbarten Zielkriterien
- Vorher-nachher

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Ergebnisse der drei einführenden Workshops wurden in die

- Grundprinzipien des Bürokonzeptes, wie die unterschiedlichen Büroformen,
- Arbeitsweisen innerhalb der Teams und zwischen unterschiedlichen Abteilungen sowie
- Arten der Kommunikation im Unternehmen

unterteilt.

Durch die Ergebnisse entstanden neue Bereiche für die bestehenden Abteilungen. Diese wurden später in detaillierte Zonen unterteilt, für die die betroffenen Mitarbeiter, im Laufe des Workshops, Wünsche und Anregungen äußern konnten.

Durch Zwischenpräsentation wurden die Zusammenfassungen den Kunden detailliert vorgestellt.

Sehr aufschlussreich ist vor allem die Stichpunktsammlung in den Kategorien:

- 3 Dinge, die ich hierlasse
- 3 Dinge, die ich mitnehme
- 3 Dinge, um gut zu arbeiten

Hier können Mitarbeiter die Dinge festhalten, die ihnen in ihrer Arbeitsumgebung am wichtigsten sind.



## FAZIT

Den Mitarbeitern ist vor allem eine moderner Arbeitsumgebung wichtig. Alte Möbel und Systeme, wie Ordnerablagen, sollen modernisiert werden.

Weniger Lautstärke und eine erneuerte Toilettenanlage sollen in der Planung beachtet und integriert werden.

Dinge, die Mitarbeiter beibehalten wollen, sind der Wissensaustausch, die Teamarbeit, und der wöchentliche YR Sprint.

Ihre ideale Arbeitsumgebung stellen sie sich ruhig, abwechslungsreich gestaltbar und kommunikationsfördernd vor.

## 3

### ERGEBNISSE

- 1 Alle wünschen sich eine modernisierte Arbeitsumgebung!
- 2 Teamarbeit und Austausch zwischen den Teams und Abteilungen ist wichtig!
- 3 Die Räumlichkeiten sollen vielfältig sein und unterschiedliche Arbeitsweisen zulassen und fördern!

## 3

### ERKENNTNISSE

- 1 Befragt man mehrere Mitglieder eines Teams, so finden sich im Workshop schnell gemeinsame Nenner!
- 2 Es werden Dinge genannt, die ein Außenstehender nicht sofort erkennen kann!
- 3 Die Schwerpunkte der Planung können einfacher definiert werden!

# PROJEKTE

## designfunktion



### HUEBER VERLAG

#### MÜNCHEN

*In einem Workshop fanden sie präzise heraus, welche Nutzungsbedürfnisse in welchen Abteilungen bestanden. So war von Anfang an dafür gesorgt, dass jede Stimme im Verlag mit ihren individuellen Wünschen gehört werden konnte.*



### YVES ROCHER

#### STUTTGART

*Die Büroberatungsmethode PRISMA stiftet unseren Kunden doppelten Nutzen: Einerseits leitet sie dazu an, die Projektziele genau zu bestimmen und ein bedarfsgerechtes Bürokonzzept zu entwickeln. Auf der anderen Seite bezieht sie von Anfang an die Mitarbeiter mit ein.*



### FÖRSTER TECHNIK

#### ENGEN

*Mit der Büroberatungsmethode PRISMA bietet designfunktion seinen Kunden ein Werkzeug, das alle wichtigen Aspekte eines Bürokonzpts berücksichtigt. Dabei geht es zum einen um die Wirtschaftlichkeit und Produktivität des Büros, zum anderen um das Wohlempfinden der Mitarbeiter und um ein markengerechtes Interior Design.*

steelcase



## ENDRESS + HAUSER

FREIBURG + WEIL AM RHEIN

*Aus den Erfahrungen der Umgestaltung in Freiburg sowie dem Feedback der Mitarbeiter entwickelte sich das Konzept für den Standort in Weil am Rhein.*



## SODA STREAM

DEUTSCHLAND

*Innerhalb der Workshops zu den Themenbereichen Privatsphäre und Zusammenarbeit konnten die SodaStream Mitarbeiter viel über sich selbst und über die Art und Weise, wie sie arbeiten, lernen.*



## STEELCASE

MÜNCHEN

*Das Learning + Innovation Center ist das Bindeglied zwischen unserer Leadership Community, unseren Mitarbeitern, Fachhändlern und Vordenkern sowie unseren Gästen und bietet alles, um die Ideen aus den Bereichen Lernen, Führung und Innovation für die Zukunft der Arbeit umzusetzen.*

fraunhofer



## PRÄGEWELT

### ONLINE BEFRAGUNG

*In der Umfrage wurden mehr als 10 Unternehmen zu ihren Erfahrungen im Open Space sowie zu ihrer Meinung zu den neuen Arbeitswelten befragt.*



## ANDREJ SZEBEL

### DOKTORARBEIT

*Modell einer übergreifenden Veränderungskompetenz von Mitarbeitern, fachliche Expertise und ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Lernbereitschaft.*



## STRÖER CONCEPT GROUP

### BERLIN

*Die Ströer Content Group nutzte den Umzug in die Hauptstadt dafür, mehrere Büros zusammenzulegen. So war die Aufgabe, aus einer Standardbürofläche etwas Aufregendes und Besonderes zu gestalten, mit der Herausforderung verbunden, alle Mitarbeiter ins Boot zu holen: aus Betroffenen Begeisterte zu machen.*

*(100 Tochterunternehmen, mal mit mal ohne CM)*



## FAZIT

Durch meine Recherche komme ich zu dem Schluss, dass das Thema der Mit- und Selbstbestimmung bis jetzt auf keinen Fall in seiner Größe und Tiefe ausgeschöpft wurde.

Die Projekte, die bereits durch Befragungen der Mitarbeiter und Angestellten umgesetzt wurden, werden im Anschluss kaum nachbereitet und analysiert.

Ob durch die Befragungen und durchgeführten Workshops wirklich bessere oder passendere Ergebnisse erzielt wurden, kann man im Nachhinein kaum feststellen, denn die Leistung und Zufriedenheit eines Menschen ist Tagesform abhängig und deshalb schwer zu testen.

Eine mögliche Situation für einen Test dieser Art wären zwei nahezu identische Projekte.

Ähnliche Mitarbeiteranzahl, ähnlicher Altersdurchschnitt, ähnliche Firmenphilosophie etc. ...

Ein Projekt müsste mit Mitbestimmung umgesetzt werden, das andere ohne.

So könnten beide im Anschluss miteinander verglichen und ausgewertet werden.

# 3

## ERKENNTNISSE

- 1 Mitarbeiter für Veränderungen zu motivieren ist ein langwieriger Prozess!
- 2 Es gibt (noch) keine one-fits-all Lösung für die Einführung neuer Konzepte!
- 3 Die persönliche Komponente der New Work Entwicklung ist kaum erforscht!



## LITERATUR UND ANMERKUNGEN

- 1 vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ver%C3%A4nderungsmanagement> [15.06.2019]
- 2 vgl. <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/change-management-8-phasen-nach-john-p-kotter-7090> [15.06.2019]
- 3 vgl. <https://www.steelcase.com/eu-de/kreativitat-arbeitsplatz/> [15.06.2019]
- 4, 5 <https://www.bookshop.fraunhofer.de/buch/Studie-Office-Analytics/249082> [15.06.2019]
- 6 vgl. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/piq.21239> [10.07.2019]
- 7 vgl. <https://psycnet.apa.org/record/2010-12508-006?doi=1> [10.07.2019]
- 8 vgl. <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/09/100907104035.htm> [12.07.2019]
- 9, 10 vgl. Benedikt Hackl, Marc Wagner, Lars Attmer, Dominik Baumann, New Work, New Office, ISBN: 978-3-658-16265-8 | Springer Gabler | 2017
- 11 vgl. Flexible Arbeitswelten - so gehts! - Stephan Zinsen, Dieter Boch ISBN: 978-3-7281-3075-4 | vdf Hochschulverlag AG | 2007
- 12, 13 Spaces for Innovation - Kursty Groves Knight, Oliver Marlow ISBN: 978-9491727979 | Frame Publishers | 2016
- 14 Quelle: <https://www.designfunktion.de/referenz/yves-rocher-deutschland-stuttgart/> [10.07.2019]

# VERTIEFENDE LITERATUR

## Praxishandbuch CM

Jan Kuhnert, Stephan Teuber  
ISBN: 978-3-8006-3408-8  
| Franz Vahlen GmbH | 2008



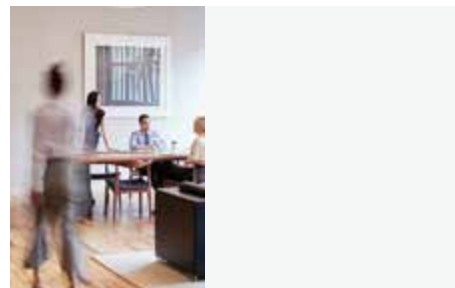
## Cool Down

Markus Väh  
ISBN: 978-3-86936-514-5  
| Gabal Verlag GmbH | 2013



## Mindspace

Trendbericht: Mitarbeiterzufriedenheit  
Mindspace hat gemeinsam mit dem  
Umfrageinstitut One Poll 1000 Büroarbeiter  
befragt, wie sich die Arbeitsumgebung auf ihre  
Motivation und Zufriedenheit auswirkt.



## Arbeit

Markus Vath  
ISBN: 978-3-86936-720-0  
| Gabal Verlag GmbH | 2016



## Flexible Arbeitswelten

Jennifer Konkol, Dieter Boch  
ISBN: 978-3-7281-3517-9 | vdf  
Hochschulverlag AG | 2013 |



## New Work: Was bringen Demokratisierung, Partizipation und Selbstbestimmung?

Prof. Dr. Torsten Biemann (Uni Mannheim)  
Prof. Dr. Heiko Weckmüller (FOM Bonn)



## Flexible Arbeitswelten

Jennifer Konkol, Dieter Boch  
ISBN: 978-3-7281-3517-9 | vdf  
Hochschulverlag AG | 2013 |



04

# **PAULINE ZELLER**

Effekte körperlicher Aktivität während  
eines Büroarbeitstages auf die Gesundheit  
und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten





# Inhaltsverzeichnis

Abstract

Intro

Körperliche Aktivität im Büro

- | Am Schreibtisch sitzend
- | Am Schreibtisch stehend
- | Wechselnde Sitzarbeitsplätze
- | Gehend Arbeiten

Fazit

Studien

## Effekte körperlicher Aktivität während eines Büroarbeitstages auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten

Durch welche innenarchitektonischen Mittel kann die räumliche Gestaltung von Bürowelten dazu beitragen, dass die Menschen während ihrer Arbeitszeit zu möglichst vielen, möglichst intuitiven und möglichst komplexen Bewegungen animiert werden und die Büroräume dadurch zu „heimlichen Bewegungsverführern“ werden? Als Folge daraus ist festzustellen, ob diese gesundheitsfördernden Maßnahmen positive Auswirkungen auf das „Mindset“ haben und dadurch zu mehr Kreativität, Produktivität und Arbeitsfähigkeit führen.

Man verbringt den Großteil seines Tages nicht nur sitzend, sondern vor allem in einem Büro und nutzt diese Zeit ausschließlich zum Arbeiten, ohne seiner Gesundheit sonderlich Beachtung zu schenken. Körperliche Aktivität im Büro ist jedoch keine allzu große Herausforderung, wenn der Arbeitsrhythmus und vor allem die räumliche Gestaltung der Büroflächen darauf ausgerichtet sind. Allein der Gang zum Drucker am Ende des Großraumbüros oder die Ausstattung des gesamten Büros mit zur Bewegung motivierenden Gegenständen kann schon viel Positives bewirken. So liegt ein Anspruch an ein gelungenes New-Work-Office-Konzept darin, den Mitarbeitern viele Bewegungsmöglichkeiten zu bieten und dadurch zu mehr intuitiver Bewegung während eines Arbeitstages im Büro anzuregen.

Anhand dieser grundlegenden Überlegungen sollen Studien belegen, dass sich bewegtes Arbeiten nicht nur positiv auf die Gesundheit auswirkt, sondern zudem Produktivität, Kreativität und Arbeitsfähigkeit der Menschen begünstigt. Viele Studien beschäftigen sich im Zusammenhang mit New Work mit dem Konzept des „Activity Based Working“ und dessen Auswirkungen auf physische Gesundheit, mentales Wohlergehen, Produktivität und Arbeitsfähigkeit. Inwiefern es Belege zur gegenseitigen Beeinflussung dieser Faktoren außerhalb von ABW gibt, werden wissenschaftliche Untersuchungen zeigen.

Einige Studien betrachten außerdem einen Zusammenhang von „gezwungener“ Bewegung und daraus entstehender Kommunikation innerhalb der Angestellten und zudem welche Auswirkungen diese Kollisionen o.ä. mit sich bringen. Hierbei kann im besten Falle auch eine direkte Verbindung zu Produktivität und Leistungsfähigkeit gezogen werden, was im Detail noch spezifischer untersucht werden soll. Abschließend ist zu erörtern, ob die Menschen sich durch diese Art von Bewegung am Ende des Arbeitstages körperlich sowie geistig „frischer“ fühlen oder ob dies eher das Gegenteil bewirkt und sie nach getaner Arbeit müder sind.

## INTRO

### 2417 SITZEN

Sieht man sich in der Büroarbeitswelt um, stellt man fest, dass häufig mehr als acht Stunden im Büro und der Großteil davon sitzend am Schreibtisch verbracht werden. So ist acht Stunden Sitzen pro Tag für die meisten Menschen die Regel.

Allerdings sitzt man nicht nur im Büro, sondern schon bereits beim Frühstück, dann im Auto oder in der Bahn auf dem Weg zur Arbeit, im Meeting mit Kunden, mittags in der Kantine und abends auf der Couch. Das viele Sitzen und besonders die fehlende Bewegung im

Arbeitsalltag ist nicht gut für den menschlichen Körper, was sich dann beispielsweise durch Rückenschmerzen, Verspannungen und anderen Erkrankungen bemerkbar macht. Laut der Weltgesundheitsorganisation gilt zu viel Sitzen mittlerweile sogar als viertgrößte vermeidbare Todesursache weltweit. Und dies in Zeiten, in denen Fitness, sportliche Freizeitaktivitäten und ein „Healthy Lifestyle“ omnipräsent sind. <sup>1</sup>

So bewegen sich beispielsweise 42% der Erwerbstätigen täglich weniger als eine halbe Stunde, obwohl sie durchschnittlich 9,6 Stunden im Sitzen verbringen. <sup>2</sup>

Um diese Entwicklung wieder in eine positive Richtung zu leiten, empfiehlt die WHO wöchentlich etwa 150 Minuten leichte körper-

DIE WELTGESUNDHEITSORGANISATION WHO EMPFIEHLT, JEDEN TAG MINDESTENS 10.000 SCHRITTE ZU FUSS ZURÜCKZULEGEN, WEIL NUR SO DIE KÖRPERLICHEN PROZESSE OPTIMAL AB-LAUFEN KÖNNEN. <sup>3</sup>

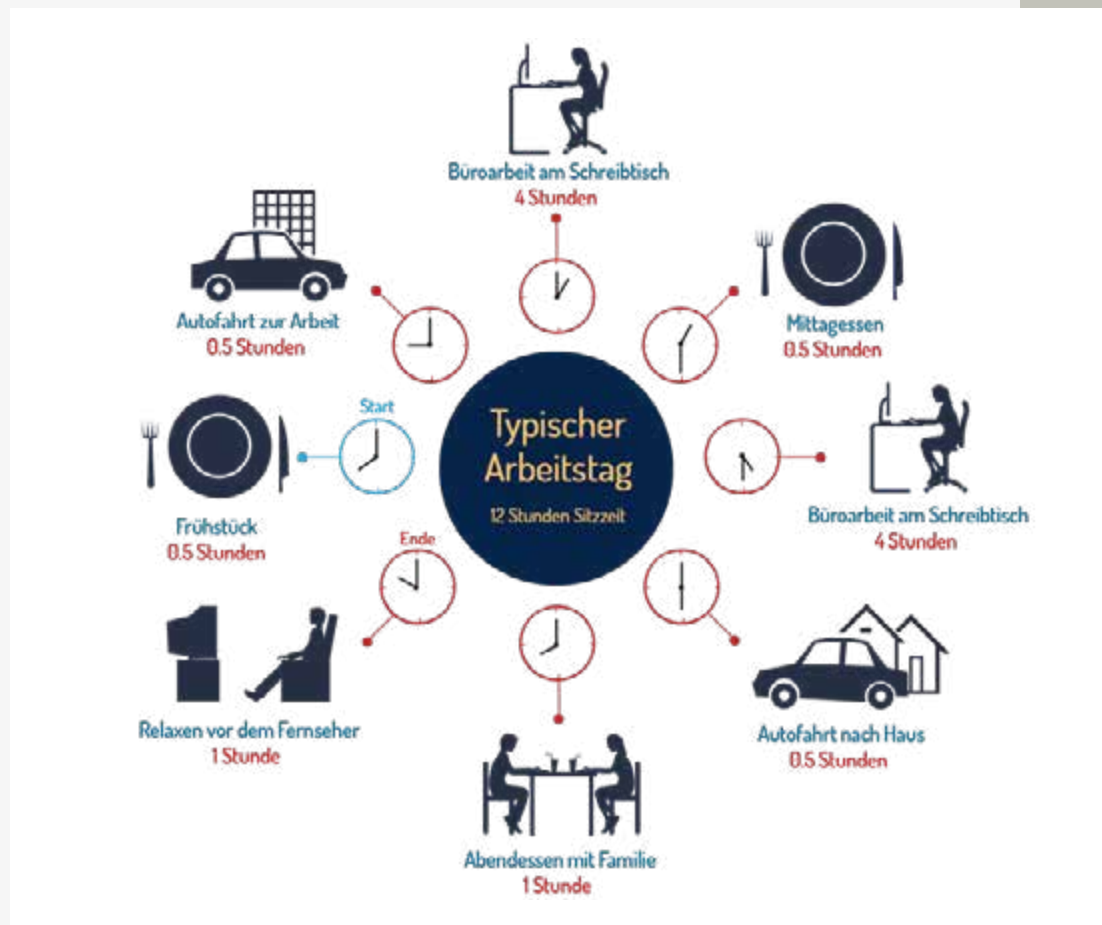


ABB. 1 | Infografik: Sitzen kann tödlich sein

liche Aktivitäten oder 75 Minuten Sport, um sich fit zu halten.<sup>4</sup>

Indem bereits die Zeit im Büro für körperliche Aktivität genutzt wird, verbringt man seinen Arbeitstag nicht nur sitzend am Schreibtisch, sondern tut gleichzeitig etwas für seine Gesundheit.



# BEWEGT IM BETRIEB



**Vier-Wochen-Bewegungsprogramm**  
für mehr Wohlbefinden und Gesundheit  
am Arbeitsplatz



## „BEWEGT IM BETRIEB“<sup>5</sup>

DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND  
AUTORIN: DR. SABINE WEDEKIND  
FRANKFURT AM MAIN 2018

01

### Steigerung der Konzentration

Durch regelmäßige Bewegungspausen wird das Gehirn stärker durchblutet und kann mehr Sauerstoff aufnehmen. Dadurch steigt die Konzentration und es kann produktiver gearbeitet werden.

02

### Schutz des Herz-Kreislauf-Systems und Stoffwechsels

Ausreichende körperliche Aktivitäten schützen vor Herz-Kreislauf-Erkrankungen, da Bewegung die Funktionstüchtigkeit des Herz-Kreislauf-System ankurbelt.

03

### Stärkung des Immunsystems

Sport an der frischen Luft kurbelt die Durchblutung an, bringt den Kreislauf in Schwung und aktiviert die Abwehrkräfte, wodurch man resistenter gegen Infektionskrankheiten wird.

04

### Ausgleich zu einseitigen Belastungen

Verspannungen werden oftmals durch einseitige Belastungen und falsche Körperhaltungen verursacht. Bewegung wirkt entstandenen Schmerzen entgegen und beugt diesen vor.

05

### Selbstsichere Körperhaltung

Menschen, die sich häufiger bewegen, nehmen automatisch eine selbstbewusstere und aufrechte Körperhaltung ein, da sie ein besseres Gefühl für ihren Körper entwickeln.

06

### Bewegung strahlt Glückshormone aus

Bei längerer Bewegung bildet das Zwischenhirn Endorphin und Serotonin, welche Glücksgefühle auslösen.

## AM SCHREIBTISCH SITZEND

Deutsche Büroarbeiter haben Schmerzen. Und zwar ziemlich viele ziemlich häufig an unterschiedlichsten Körperstellen. Die Untersuchung „Microsoft Healthy Computing Survey“ bietet interessante Einblicke in das Leben von 530 deutschen Büromitarbeitern über 18 Jahre, die täglich länger als 3 Stunden am Computer arbeiten. Demnach fühlen sich 86% der Befragten an ihrem Schreibtisch unwohl, haben sogar Schmerzen. Nacken (48%), Schultern (36%), oberer Rücken (31%), Handgelenke (18%) und Hände (8%) tun am häufigsten weh. Ursache Nummer eins für die Beschwerden ist das Starren auf den Computermonitor (42%), direkt gefolgt vom langen Sitzen am Schreibtisch (38%) und dem „Herumsitzen“ in Meetings (31%).

Dieses Unwohlsein und die

01

A GUIDE TO HEALTHY  
COMPUTING

- Herausgeber: Microsoft
- 2013
- Die Studie bietet Einblicke in 530 deutschen Büromitarbeitern über 18 Jahre, die täglich länger als 3 Stunden am Computer arbeiten. Demnach fühlen sich 86% der Befragten an ihrem Schreibtisch unwohl oder haben sogar Schmerzen.

Schmerzen aller Art sind kein Wunder, geben doch 26% der Befragten an, dass es an ihrem Arbeitsplatz gar keine ergonomischen Arbeitsmittel gibt. Immerhin 57% sitzen auf einem ergonomischen Bürostuhl, 33% verfügen über einen ergonomischen Arbeitstisch, 31% über eine ergonomische Tastatur und 30% über eine ergonomische Computermaus. Auf Dauer kann ungesunde Büroarbeit zu Muskel-Skelett-Erkrankungen führen. Kopfschmerzen wegen Verspannungen oder Bandscheibenvorfälle sind ebenfalls keine Seltenheit. Doch nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten leidet, wenn ein Arbeitsplatz keine ergonomischen Kriterien erfüllt. Auch die Qualität der Arbeit und damit die Produktivität des Mitarbeiters werden negativ beeinflusst. 53% der Befragten legen eine Pause ein, wenn sie sich unwohl fühlen, 24% verlängern ihre Pause, um sich besser erholen zu können. 56% leiden unter Konzentrationschwäche und 46% geben zu, dass sie nicht ihre besten Leistungen bringen, wenn sie sich am Arbeitsplatz nicht wohlfühlen. <sup>6</sup>



02

A PROSPECTIVE STUDY OF  
COMPUTER USERS

Bei der Aufnahme der Studie wurden die Dimensionen des Arbeitsplatzes und die Körperhaltung der Mitarbeiter gemessen sowie medizinische und psychosoziale Risikofaktoren bewertet.

Die häufigste N/S-MSD war das somatische Schmerzsyndrom. Die häufigste H/A-Erkrankung war die Tendinitis deQuervain. Sechszwanzig Prozent der N/S und 32% der H/A MSS traten im ersten Monat des Follow-ups auf.<sup>7</sup>

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Fredric Gerr MD Michele Marcus PhD Cindy Ensor BS, OT/CHT David Kleinbaum PhD Susan Cohen MPH Alicia Edwards MA Eileen Gentry Daniel J. Ortiz MPH Carolyn Monteilh PhD
- 2002
- Eine prospektive Studie an Computernutzern wurde durchgeführt, um das Auftreten und die Bewertung von Risikofaktoren für Hals oder Schulter (N/S) und Hand oder Arm (H/A) muskuloskeletale Symptome (MSS) und Störungen (MSD) zu bestimmen.
- 632 Studienteilnehmer, die neu eingestellt wurden, wurde bis zu 3 Jahren begleitet



ABB. 3 | Infografik: Ergonomie am Sitzarbeitsplatz

## AM SCHREIBTISCH STEHEND

Viele Büroangestellte verbringen bis zu 90% ihres Arbeitstages sitzend, und Arbeitgeber erwägen stehfähige Schreibtische als Möglichkeit, die körperliche Aktivität den ganzen Tag über zu steigern.

„...NEARLY 75% OF THOSE WITH STAND-CAPABLE WORKSTATIONS EXPERIENCED DECREASED BODY DISCOMFORT COMPARED TO THE SEATED CONTROLS...“

### METHODEN

Diese Studie vergleicht objektive Produktivitätsmaße im Zeitverlauf zwischen einer Gruppe von standtauglichen Tischbenutzern und einer sitzenden Kontrollgruppe in einem Call Center. Die Vergleichsanalyse wurde für kontinuierliche halbjährliche Sekundärdaten für 167 Mitarbeiter über zwei Stellenkategorien hinweg abgeschlossen.

03

CALL CENTER PRODUCTIVITY  
OVER 6 MONTHS FOLLOWING A  
STANDING DESK INTERVENTION

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Gregory Garrett, Mark Benden, Ranjana Mehta, Adam Pickens, Camille Peres & Hongwei Zhao
- 24. Mai 2016
- Wissenschaftler der Texas A&M University begleiteten ein halbes Jahr lang 167 Mitarbeiter eines Callcenters, von denen die Hälfte mit höhenverstellbaren Arbeitsplätzen ausgestattet wurden

### ERGEBNISSE

Die Benutzer von Stehpulten waren ca. 45% produktiver im Alltag als ihre sitzenden Kollegen. Darüber hinaus stieg die Produktivität der standfähigen Tischbenutzer im Laufe der Zeit deutlich an, von ca.

23% im ersten Monat auf ca. 53% in den nächsten sechs Monaten. Schließlich war diese Produktivitätssteigerung für die Mitarbeiter in beiden Berufsgruppen ähnlich.

Zeitablauf sowie Produktivitätskennzahlen beinhalten, sind erforderlich, um die Wirksamkeit von Stehpulten auf die Gesundheit und Leistung der Mitarbeiter zu testen.<sup>9</sup>

#### SCHLUSSFOLGERUNG

Diese Ergebnisse deuten auf wichtige Vorteile des Einsatzes standischer Schreibtische in der Belegschaft hin, um die Produktivität zu steigern. Prospektive Studien, die den Gesundheitszustand der Mitarbeiter, die Wahrnehmung von (Un-)Komfort und Präferenz im

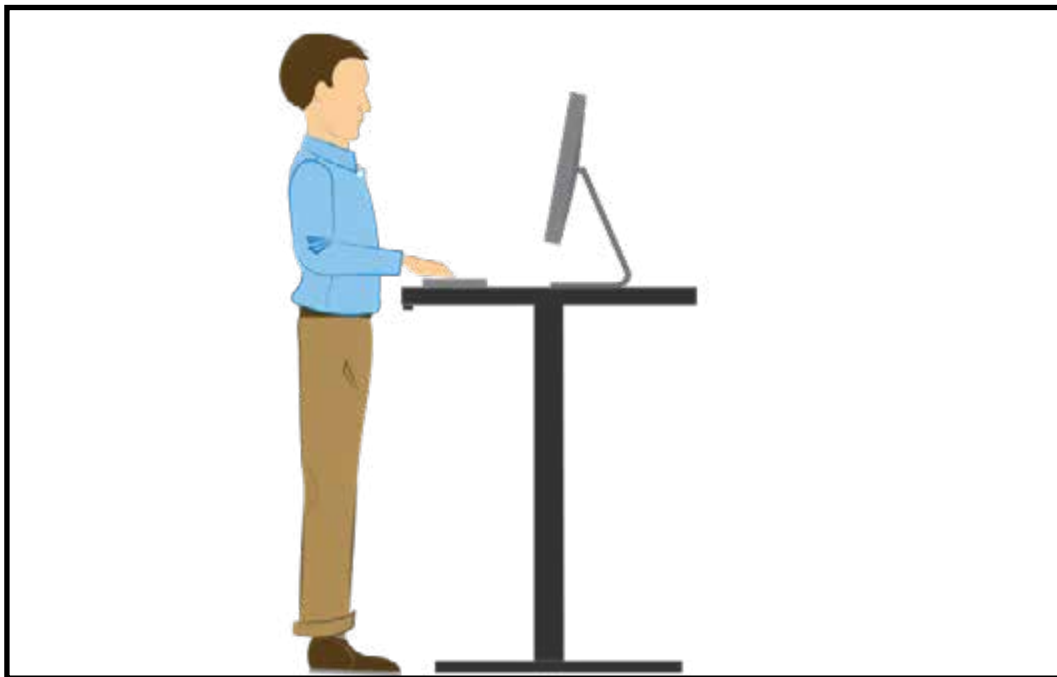


ABB. 3 | Steharbeitsplatz

## WECHSELNDE SITZARBEITSPLÄTZE

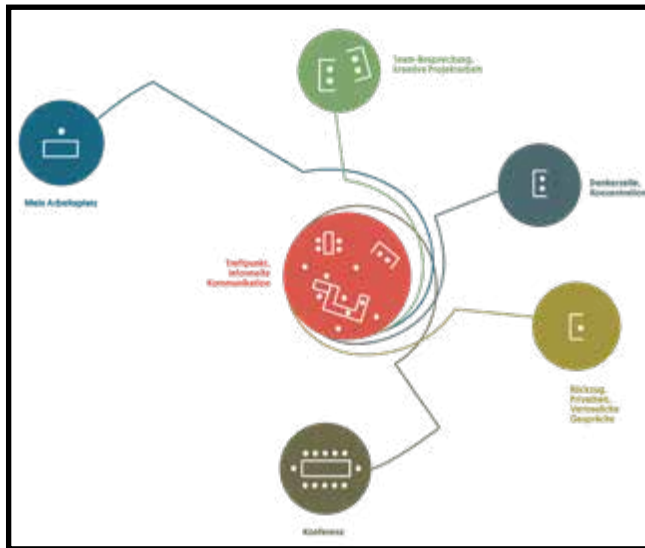


ABB. 5 | Activity-Based Working

04

IS ACTIVITY-BASED WORKING IMPACTING HEALTH, WORK PERFORMANCE AND PERCEPTIONS?

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Lina Engelen, Josephine Chau, Sarah Young, Martin Mackey, Dheepa Jeyapalan and Adrian Bauman
- 12. März 2018
- Untersuchung der Vorteile von Activity-based Working (ABW) für die Gesundheit der Arbeitnehmer und deren Arbeitsleistung

### ACTIVITY-BASED WORKING

Diese systematische Überprüfung zielt darauf ab, festzustellen, ob es eine Evidenzgrundlage für die Auswirkungen von ABW auf Gesundheit, Arbeitsleistung und Wahrnehmung des Arbeitsumfeldes gibt.

Diese Studie ergab, dass ABW positive Verdienste in den Bereichen Interaktion, Kommunikation, Kontrolle von Zeit und Raum und Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz hat, jedoch ungünstig für Konzentration und Privatsphäre ist.

Für die körperliche und geistige Gesundheit sind die Beweise zweifelhaft. ABW scheint ein vielversprechendes Konzept zu sein, das auf der Grundlage einiger Vorteile für die Arbeitsleistung und die Wahrnehmung der Arbeitsumgebung umgesetzt und gefördert werden kann, wenn es mit einer angemessenen Unterstützung und Organisation des Managements gekoppelt ist.

Um die Evidenzbasis weiter zu stärken und ihre gesundheitlichen Auswirkungen zu ermitteln, bedarf es einer qualitativ hochwertigeren Forschung.<sup>10</sup>

- weniger Beschwerden im unteren Rückenbereich 1
- ABW ermöglicht mehr Bewegung im Büro 2
- beginnende, automatische körperliche Aktivität aufgrund von häufigem Arbeitsplatzwechsel 3
- mehr Kommunikation, Wissensaustausch und Interaktion 4
- bessere Möglichkeiten für informelle persönliche Gespräche und Treffen 5
- höhere Zusammenarbeitsrate 6

# 6

## STUDIEN- ERGEBNISSE

Es gibt also einige Hinweise darauf, dass die Studienteilnehmer ihren allgemeinen Gesundheitszustand in ABW-Umgebungen positiver bewerten und dass es einige Verbesserungen im Gesundheitsverhalten gibt. Es ist jedoch nicht klar, ob diese Ergebnisse die tatsächliche Verbesserung der Gesundheit widerspiegeln.

## GEHEND ARBEITEN I

### TREADMILL WORKSTATIONS

Das sitzende Verhalten ist ein unabhängiger Risikofaktor für Mortalität und Morbidität, insbesondere für Typ-2-Diabetes. Da Büroarbeit mit langen, weitgehend sitzenden



ABB. 6 | Sit-to-walkstation - Steelcase

Zeiten verbunden ist, ist es von großer Bedeutung, Wege zu finden, wie Büroangestellte sich an lichtintensiven körperlichen Aktivitäten (LPA) beteiligen können. Die Inphact Laufbandstudie zielt darauf ab, die Auswirkungen der Installation von Laufbandarbeitsplätzen in Büros im Vergleich zu herkömmlichen Arbeitsplätzen zu untersuchen. Die Geh-, Steh- und Sitzzeit sowie die tägliche körperliche Aktivität in verschiedenen Intensitätsstufen werden sowohl ganztägig als auch während der Arbeits- und Nichtarbeitszeit berechnet. Die Sitzzeit hat sich in einem großen Teil der Bevölkerung erhöht, mit damit verbundenen negativen gesundheitlichen Auswirkungen. Die Suche nach Methoden, die die Verweildauer in Umgebungen, in denen die Verweildauer oft hoch ist, langfristig reduzieren können, wie z. B. in Büros, kann erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Bevölkerung haben.<sup>11</sup>

05

INCREASING PHYSICAL ACTIVITY  
IN OFFICE WORKERS –  
THE INPHACT TREADMILL STUDY

#### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Frida Bergman, Carl-Johan Boraxbekk, Patrik Wennberg, Ann Sörlin and Tommy Olsson
- 2015
- Gesunde, übergewichtige und fettleibige Bürokräfte mit überwiegend sitzenden Tätigkeiten von Büroarbeitsplätzen in Umeå, Schweden
- zweiarmige, 13-monatige, randomisierte kontrollierte Studie
- Mit Einsatz von Neigungsmesser und Beschleunigungssensor wird eine valide Messung mit detaillierten Informationen über diese verschiedenen Verhaltensweisen erhalten

## GEHEND ARBEITEN II

06

TREADMILL WORKSTATIONS: THE EFFECTS OF WALKING WHILE WORKING ON PHYSICAL ACTIVITY

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Avner Ben-Ner, Darla J. Hamann, Gabriel Koepp, Chimnay U. Manohar, James Levine
- 20. Februar 2014 (veröffentlicht)
- In einem 12-monatigen Experiment in einem Finanzdienstleistungsunternehmen haben die fünf Wissenschaftler untersucht, wie sich die Verfügbarkeit von Laufbandarbeitsplätzen auf die körperliche Aktivität und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter auswirkt

Die Studienherausgeber entwickelten einen konzeptionellen Rahmen, der sich auf die Auswirkungen der Einführung von Laufbandarbeitsplätzen auf die körperliche Aktivität und die Leistung von sitzenden Mitarbeitern konzentriert, die auf einer Tastatur tippen, am Telefon sprechen, Probleme definieren und Lösungen für sie finden und an Meetings teilnehmen. Gehen - wenn Mitarbeiter sich dafür entscheiden, zu gehen statt zu stehen oder zu sitzen - während der Arbeit ist eine moderate körperliche Anstrengung und stellt für die meisten Mitarbeiter eine völlig neue Erfahrung dar.

#### A. AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESAMTE KÖRPERLICHE AKTIVITÄT (BEI UND NACH DER ARBEIT)

Die sofortige Verfügbarkeit eines Laufbandes senkt die Kosten für körperliche Aktivität, da das Gehen mit der Erledigung von Arbeitsaufgaben einhergeht und seine Anwesenheit eine Erinnerung an die Ausübung körperlicher Aktivität darstellt. Regelmäßige körperliche Aktivität kann, zumindest für eine Minderheit der Teilnehmer, gewohnheitsbildend sein, so dass das Gehen während



der Arbeit sowie nach der Arbeit nach einiger Zeit leichter werden kann.

#### B. AUSWIRKUNGEN AUF DIE ARBEITSLEISTUNG

Arbeiten - Tippen, Schreiben, Lesen, Sprechen und Denken - beim Gehen ist Multitasking angesagt. Geh- und Arbeitsaufgaben können sich ergänzen oder miteinander konkurrieren. Das Gehen ist ein Hindernis für Aufgaben, die eine ruhige Haltung und den Einsatz von Händen zur präzisen Ausführung erfordern, wie z. B. das Tippen und Verwenden einer Computermaus. Andererseits kann das Gehen die Ausführung komplexer kognitiver Aufgaben ergänzen, weil es Stress abbauen, die Größe des Hippocampus vergrößern und das Gedächtnis verbessern kann und bei der Konzentration auf kognitive Aufgaben hilft.

Die Mitarbeiter können einige Zeit in Anspruch nehmen, um zu lernen, wie sie ihre verschiedenen Arbeitsaufgaben in Kombination mit dem Gehen auf dem Laufband am besten ausführen können, wobei die Leistung sehr wohl abnehmen kann. Es ist schwierig, die Dauer der

Lernphase und den Übergang von einer lebenslangen Arbeitsform mit Schreibtisch und Stuhl zu einer teilweise gehenden, teilweise stehenden und teilweise sitzenden Arbeitsweise vorherzusagen.

#### SCHLUSSFOLGERUNG

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Einführung von Laufband-Arbeitsplätzen, wie angenommen, einen signifikant positiven Einfluss auf die körperliche Aktivität und die Arbeitsleistung hat.<sup>12</sup>

## GEHEND ARBEITEN III

### LEICHTE KÖRPERLICHE AKTIVITÄT HAT POSITIVE AUSWIRKUNGEN AUF DIE KOGNITIVE LEISTUNG WÄHREND, UNMITTELBAR NACH UND NACH EINER VERZÖGERUNG NACH DER KÖRPERLICHEN AKTIVITÄT (CHANG, LABBAN, GAPIN, & AMP; ETNIER, 2012).

#### DEFINITION LEICHTE BEWEGUNG

„Da die Intensität und Dauer der körperlichen Aktivität variieren kann, ist es wichtig, die Art der körperlichen Aktivität zu klären, auf die wir uns in der vorliegenden Studie beziehen werden. Konkret konzentrieren wir uns auf eine einzige Sitzung mit leichter Bewegung wie Gehen oder Radfahren, die als „sehr leicht“; (Herzfrequenzreserve 20%; Maximale Herzfrequenz 50%; Sauerstoffaufnahme-Reserve 20%) bis „leicht“; (Herzfrequenzreserve 20% bis 40%; Maximale Herzfrequenz 50% bis 64%; Sauerstoffaufnahme-Reserve 20% bis 40%) in ihrer Intensität eingestuft werden kann“ (American College of Sports Medicine, 2010, S. 5).

Obwohl wenig Forschung über die Auswirkungen leichter körperlicher Aktivität während der Arbeit durchgeführt wurde, weist die vorliegende Forschung darauf hin, dass aktive Arbeitsplätze machbar und nützlich sein können, insbesondere aus Sicht der körperlichen Gesundheit (Tudor-Locke et al. , 2014).

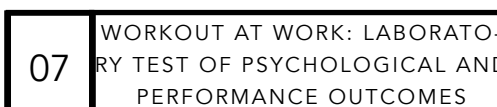
#### STUDIENERGEBNISSE

Ein Teil der Literatur zeigt, dass die Nutzung der aktiven Workstation mit Leistungseinbußen verbunden ist, insbesondere in Bezug auf die motorische Steuerung und Geschwindigkeit (Maus- und Typisierungsleistung, Straker et al. , 2009; Mauspunkt und Klickzeit, Carr et al. , 2014; Transkrip-

tions- und Typisierungsleistung, Funk et al. , 2012; Transkriptionsgeschwindigkeit, Thompson, & Levine, 2011; motorische Fähigkeiten, John et al. , 2009; Ohlinger et al. , 2011).

Darüber hinaus führte Gehen jedoch zu einer geringeren Belastung der bewerteten Aufgabe im Vergleich zu Sitzen oder Stehen. Das Gehen könnte einen Erholungsmechanismus einleiten, durch den Einzelpersonen positive physiologische und psychologische Veränderungen sowie eine verminderte Aufmerksamkeit gegenüber Stressoren erfahren, was zu einer verminderten Beurteilung von Aufgabenstress führt (Edelson & Danoffz, 1989; Petruzzello et al. , 1991; Yeung, 1996). Beim Gehen kann es zu einer allgemeinen Zunahme der positiven Stimmung kommen, was zu einer Zufriedenheit mit den Aufgaben führen kann (Judge & Ilies, 2004). Die erhöhte Qualifikationsvielfalt an aktiven Arbeitsplätzen könnte auch zu einer höheren Aufgabenzufriedenheit beitragen (Hackman & Oldham, 1975).

Zusammengefasst scheint es, dass Geharbeitsplätze nicht mit erheblichen Leistungseinbußen verbunden sind.<sup>13</sup>



#### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Michael Sliter und Zhenyu Yuan
- 27. Oktober 2014
- Die aktuelle Studie zielte darauf ab, vorläufige Beweise für die Wirksamkeit aktiver Arbeitsplätze zu sammeln, die eine mögliche Maßnahme darstellen, die die körperliche Aktivität der Mitarbeiter während der Arbeit erhöhen könnte.

## FAZIT

### EFFEKTE KÖRPERLICHER AKTIVITÄT WÄHREND EINES BÜROARBEITSTAGES AUF DIE GESUNDHEIT UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER BESCHÄFTIGTEN

Die vorgestellten Studien zeigen, dass der „Gesundheits-“ / „Bewegungsgedanke“ immer mehr im Büroalltag angekommen ist und viel Potenzial für die Zukunft mit sich bringt. In diesem Zusammenhang kommt einem relativ schnell ein ergonomisch ausgestatteten Arbeitsplatz inkl. ergonomischem Bürostuhl etc. oder auch höhenverstellbare Schreibtische in den Sinn. Außer Frage steht, dass diese beiden Aspekte Entscheidendes für die körperliche Gesundheit der Büroangestellten leisten und nicht darauf verzichtet werden sollte. Und dennoch ist noch „Luft nach oben“, was eine zur Bewegung anregende / gesundheitsfördernde Bürowelt betrifft. So bieten sich Open-Space -Konzepte besonders

gut an, die Mitarbeiter zu motivieren häufiger aufzustehen und sich in den Räumlichkeiten zu bewegen. Allein die räumliche Anordnung einzelner Arbeitszonen führt, auf Grund der häufig etwas längeren Laufwege wie von selbst zu mehr körperliche Aktivität. Auch der Gedanke von (kurzen) Meetinggesprächen oder Telefonaten, die während eines kurzen „Spazierganges“ durch das Gebäude o.ä. erledigt werden, scheint nach und nach in den Büroalltag einzuziehen.

Hierzu gibt es meiner Meinung nach allerdings bisher weder besonders aussagekräftige Studien, noch wird der Aspekt einer gesundheitsunterstützenden bzw. gesundheitsfördernden

Arbeitsplatzgestaltung zum jetzigen Zeitpunkt bei Office-Planungen besondere Beachtung geschenkt. Ob dies nun daran liegt, dass die körperliche Gesundheit auf den ersten Blick scheinbar mit der eigentlichen Arbeitsleistung, Produktivität oder Kreativität in keinem elementaren Zusammenhang steht oder bisher dieser Aspekt einfach zu wenig in den Köpfen verankert ist.

Meine Recherche und die dazugehörigen Studien zeigen, dass Bewegungen, die in den Büroalltag integriert werden, im besten Fall nicht „nur“ positive Auswirkung auf den Gesundheitszustand der einzelnen Menschen haben, sondern diese dann auch noch leistungsfähiger und produktiver arbeiten, was schlussendlich dem jeweiligen Unternehmen zu Gute kommt.

Zusammenfassend bleibt zu sagen, dass dieses „Bewegungspotenzial“ in Zukunft genutzt werden möchte, um den Büroalltag für die Büroangestellten noch angenehmer zu gestalten und aktiv etwas gegen die Problematik der „Sitzgesellschaft“ und deren Konsequenzen zu tun. Hierbei können innenarchitektonische Lösungen, wie Open-Office-Konzepte dazu beitragen, dass die Mitarbeiter sich während ihres Arbeitstages zwangsläufig und intuitiv bewegen, um ihre jeweilige Tätigkeit ausüben zu können.

## LITERATUR UND ANMERKUNGEN

- 1 <https://www.welt.de/gesundheit/article130891138/Sitzen-gefaehrdet-Ihre-Gesundheit.html> (abgerufen am 23.07.2019)
- 2 <https://www.ergotopia.de/blog/mehr-bewegung-am-arbeitsplatz> (abgerufen am 23.07.2019)
- 3 [https://www.wiwo.de/adv/koenig-neurath-arbeitskulturen/gesuender-arbeiten-bleiben-sie-in-bewegung/v\\_detail\\_advertorial/24230064.html](https://www.wiwo.de/adv/koenig-neurath-arbeitskulturen/gesuender-arbeiten-bleiben-sie-in-bewegung/v_detail_advertorial/24230064.html) (abgerufen am 23.07.2019)
- 4 [https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet\\_adults/en/](https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_adults/en/) (abgerufen am 23.07.2019)
- 5 Wedekind S.; Deutscher Olympischer Sportbund: "Bewegt im Betrieb", Frankfurt am Main, 2018, unter: [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/Sport\\_pro\\_Gesundheit/PDF/Broschuere\\_DOSB\\_Bewegt-im-Betrieb\\_2015.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/Sport_pro_Gesundheit/PDF/Broschuere_DOSB_Bewegt-im-Betrieb_2015.pdf) (abgerufen am 23.07.2019)
- 6 Microsoft: "A guide to Healthy Computing -How to reduce costs and improve productivity in the workplace", 2013, unter: [Healthy\\_Computing\\_Guide.pdf](#) (abgerufen am 23.07.2019)
- 7 Gerr F. u.w.: "A prospective study of computer users", 2002, unter: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ajim.10066> (abgerufen am 13.06.2019)
- 8 Garrett, Benden, u.w.: "Call Center Productivity Over 6 Months Following a Standing Desk Intervention", 2016, unter: [https://www.researchgate.net/publication/303511592\\_Call\\_Center\\_Productivity\\_Over\\_6\\_Months\\_Following\\_a\\_Standing\\_Desk\\_Intervention](https://www.researchgate.net/publication/303511592_Call_Center_Productivity_Over_6_Months_Following_a_Standing_Desk_Intervention) (abgerufen am 23.07.2019)
- 9 Garrett, Benden, u.w.: "Call Center Productivity Over 6 Months Following a Standing Desk Intervention", 2016, unter: [https://www.researchgate.net/publication/303511592\\_Call\\_Center\\_Productivity\\_Over\\_6\\_Months\\_Following\\_a\\_Standing\\_Desk\\_Intervention](https://www.researchgate.net/publication/303511592_Call_Center_Productivity_Over_6_Months_Following_a_Standing_Desk_Intervention) (abgerufen am 23.07.2019)

- 10 Engelen; Josephine, u.w.: “Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions?”, 2018, unter: [https://www.researchgate.net/publication/323702604\\_Is\\_activity-based\\_working\\_impacting\\_health\\_work\\_performance\\_and\\_perceptions\\_A\\_systematic\\_review](https://www.researchgate.net/publication/323702604_Is_activity-based_working_impacting_health_work_performance_and_perceptions_A_systematic_review) (abgerufen am 23.07.2019)
- 11 Bergman; Boraxbekk, u.w.: “Increasing physical activity in office workers – the Inphact Treadmill study”, 2015, unter: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26160221> (abgerufen am 23.07.2019)
- 12 Ben-Ner; Hamann, u.w.: “Treadmill Workstations: The Effects of Walking while Working on Physical Activity and Work Performance ”, 2014, unter: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3930588/> (abgerufen am 23.07.2019)
- 13 Sliter, M. und Yuan, Z.: “Workout at Work: Laboratory Test of Psychological and Performance Outcomes”, 2014, unter: [https://www.researchgate.net/publication/267743111\\_Workout\\_at\\_Work\\_Laboratory\\_Test\\_of\\_Psychological\\_and\\_Performance\\_Outcomes\\_of\\_Active\\_Workstations](https://www.researchgate.net/publication/267743111_Workout_at_Work_Laboratory_Test_of_Psychological_and_Performance_Outcomes_of_Active_Workstations) (abgerufen am 23.07.2019)

## ABBILDUNGEN

- Abb. 1 <https://www.ergotopia.de/wp-content/uploads/2015/08/Wenig-Bewegung-am-Arbeitsplatz.png.pagespeed.ce.ikAcFlyDW5.png> (abgerufen am 13.06.2019)
- Abb. 2 [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/Sport\\_pro\\_Gesundheit/PDF/Broschuere\\_DOSB\\_Bewegt-im-Betrieb\\_2015.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/Sport_pro_Gesundheit/PDF/Broschuere_DOSB_Bewegt-im-Betrieb_2015.pdf) (abgerufen am 13.06.2019)
- Abb. 3 <https://www.bueromoebel-experte.de/ratgeber/wp-content/uploads/Ergonomie-am-Arbeitsplatz-Gesund-am-Schreibtisch.jpg> (abgerufen am 02.07.2019)
- Abb. 4 <https://www.ergotopia.de/wp-content/uploads/2015/05/koerperhaltung-im-stehen.png.pagespeed.ce.faZxbnFzmX.png> (abgerufen am 13.06.2019)
- Abb. 5 ophelis-BroschuereSzenenwechsel.pdf
- Abb.6 [https://store.steelcase.com/media/catalog/product/cache/1/small\\_image/512x/9df78eab33525d08d6e5fb8d27136e95/s/i/sit-to-walkstation\\_](https://store.steelcase.com/media/catalog/product/cache/1/small_image/512x/9df78eab33525d08d6e5fb8d27136e95/s/i/sit-to-walkstation_)





STUDIEN

01	<b>A GUIDE TO HEALTHY COMPUTING</b>
Microsoft, 2013	



02	<b>A PROSPECTIVE STUDY OF COMPUTERS USERS</b>
Fredric Gerr MD Michele Marcus PhD Cindy Ensor BS, OT/CHT David Kleinbaum PhD Susan Cohen MPH Alicia Edwards MA Eileen Gentry Daniel J. Ortiz MPH Carolyn Monteilh PhD	



03	<b>CALL CENTER PRODUCTIVITY</b>
Gregory Garrett, Mark Benden, Ranjana Mehta, Adam Pickens, Camille Peres & Hongwei Zhao (2016), IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors, DOI: 10.1080/21577323.2016.1183534	



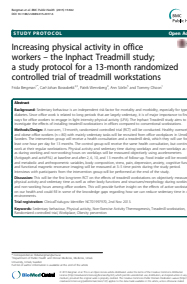
Art.: Call Center Productivity Over 6 Months Following a Standing Desk Intervention

04	<b>IS ACTIVITY-BASED WORKING...</b>
<p>Lina Engelen, Josephine Chau, Sarah Young, Martin Mackey, Dheepa Jeyapalan &amp; Adrian Bauman (2018), Building Research &amp; Information, DOI: 10.1080/09613218.2018.1440958</p>	



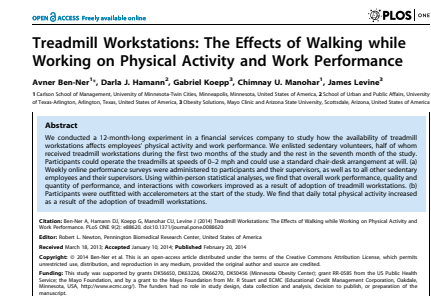
Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review

05	<b>INCREASING PHYSICAL ACTIVITY IN OFFICE WORK</b>
<p>Frida Bergman, Carl-Johan Boraxbekk, Patrik Wennberg, Ann Sörlin and Tommy Olsson, ClinicalTrials.gov Identifier NCT01997970, 2nd Nov 2013.</p>	



Increasing physical activity in office workers – the Inphact Treadmill study; a study protocol for a 13-month randomized controlled trial of treadmill workstations

06	<b>TREADMILL WORKSTATIONS</b>
<p>Ben-Ner A, Hamann DJ, Koepf G, Manohar CU, Levine J (2014) Treadmill Workstations: The Effects of Walking while Working on Physical Activity and Work Performance. PLoS ONE 9(2): e88620. doi:10.1371/journal.pone.0088620</p>	



### Treadmill Workstations: The Effects of Walking while Working on Physical Activity and Work Performance

Avner Ben-Ner<sup>1\*</sup>, Darla J. Hamann<sup>2</sup>, Gabriel Koepf<sup>3</sup>, Chinnay U. Manohar<sup>4</sup>, James Levine<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Carlson School of Management, University of Minnesota-Twin Cities, Minneapolis, Minnesota, United States of America, <sup>2</sup> School of Urban and Public Affairs, University of Iowa, Iowa City, Iowa, United States of America, <sup>3</sup> Charité – Universitätsmedizin Berlin, Berlin, Germany, <sup>4</sup> School of Business Administration, University of North Carolina at Charlotte, Charlotte, North Carolina, United States of America, <sup>5</sup> School of Public Health, University of Minnesota-Twin Cities, Minneapolis, Minnesota, United States of America

#### Abstract

We conducted a 12-month-long experiment in a financial services company to study how the availability of treadmill workstations affects employees' physical activity and work performance. We enlisted sedentary volunteers, half of whom received treadmill workstations during the first two months of the study and the rest in the seventh month of the study. Participants could operate the treadmills at speeds of 0–2 mph and could use a standard chair desk arrangement at will. We used weekly online performance surveys administered to participants and their supervisors, as well as to all other sedentary employees and their supervisors. Using within-person statistical analysis, we find that overall work performance, quality and quantity of performance, and interactions with coworkers improved as a result of adoption of treadmill workstations. Participants were outfitted with accelerometers at the start of the study. We find that daily total physical activity increased as a result of the adoption of treadmill workstations.

**Citation:** Ben-Ner A, Hamann DJ, Koepf G, Manohar CU, Levine J (2014) Treadmill Workstations: The Effects of Walking while Working on Physical Activity and Work Performance. PLoS ONE 9(2): e88620. doi:10.1371/journal.pone.0088620

**Editor:** Robert L. Healey, Pennsylvania State University, UNITED STATES OF AMERICA

**Received:** March 18, 2013 **Accepted:** January 10, 2014 **Published:** February 20, 2014

**Copyright:** © 2014 Ben-Ner et al. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

**Funding:** This study was supported by grants DK08601, DK11226, DK02670, DK02648 (Minnesota Obesity Center), grant RR-00551 from the US Public Health Service, the Mayo Foundation, and by a grant to the Mayo Foundation from the US State and FICAC Educational Credit Management Corporation, Oakdale, Minnesota, USA. <http://www.acrc.org/>. The funders had no role in study design, data collection and analysis, decision to publish, or preparation of the manuscript.

07	<b>WORKOUT AT WORK</b>
<p>Sliter, M., &amp; Yuan, Z. (2014, October 27). Journal of Occupational Health Psychology. Advance online publication. <a href="http://dx.doi.org/10.1037/a0038175">http://dx.doi.org/10.1037/a0038175</a></p>	

### Journal of Occupational Health Psychology

#### Workout at Work: Laboratory Test of Psychological and Performance Outcomes of Active Workstations

Michael Sliter and Zhenyu Yuan

Online First Publication, October 27, 2014. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038175>

#### CITATION

Sliter, M., & Yuan, Z. (2014, October 27). Workout at Work: Laboratory Test of Psychological and Performance Outcomes of Active Workstations. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038175>

## LITERATUR

### Bewegt im Betrieb

Dr. Sabine Wedekind  
Prof. Dr. Dr. Winfried Banzer  
Herausgeber: Deutscher Olympischer  
Sportbund e. V. · Geschäftsbereich  
Sportentwicklung | Redaktion: Dr. Mischa  
Kläber (verantw.), Constanze Gawehn, Sabine  
Landau, Pia Zufall

### BEWEGT IM BETRIEB



Vier-Wochen-Bewegungsprogramm  
für mehr Wohlbefinden und Gesundheit  
am Arbeitsplatz

in form

### Büroarbeit: Wer länger sitzt, ist früher tot

26. März 2019  
Zeit.de  
Lydia Krüger  
[https://www.zeit.de/autoren/K/Lydia\\_Krueger/  
index](https://www.zeit.de/autoren/K/Lydia_Krueger/index)

Büroarbeit: Wer länger sitzt, ist früher tot | ZEIT Arbeit

#### Z | Arbeit

##### Büroarbeit

### Wer länger sitzt, ist früher tot

Jeder weiß, dass langes Sitzen krank macht – aber niemand steht auf.  
Deshalb: Zahlen, die Sie aus dem Bürostuhl hochschrecken lassen, und Tipps  
für mehr Bewegung im Büro

Von Lydia Krüger [[https://www.zeit.de/autoren/K/Lydia\\_Krueger/index](https://www.zeit.de/autoren/K/Lydia_Krueger/index)], 26. März  
2019, 12:22 Uhr / 148 Kommentare

### Implementing Integrated Work to Create a Dynamic

Knoll Workplace Research  
Dr. Michael O'Neill  
Tracy Wymer

### Implementing Integrated Work to Create a Dynamic Workplace

## Active Office®

Josef Glöckl  
Dieter Breithecker  
2. Auflage 2018  
ISBN 978-3-658-18477-3  
ISBN 978-3-658-18478-0 (eBook)  
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH



## New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

Benedikt Hackl | Marc Wagner | Lars Attmer  
| Dominik Baumann  
ISBN 978-3-658-16265-8  
ISBN 978-3-658-16266-5 (eBook)  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017



## Treadmill Workstations

Martin Klaffke (Hrsg.)  
ISBN 978-3-658-12605-6  
ISBN 978-3-658-12606-3 (eBook)  
Springer Fachmedien Wiesbaden 2016



05

# JENNIFER AMEND

Der open space Campus und seine  
Freizeitangebote.

Welchen Einfluss haben zukünftige  
Arbeitsmodelle auf den Menschen und  
sein Privatleben?





# Inhaltsverzeichnis

Mission, Quellen, Definition

Hypothese

Literatur

| Der Circle

| Diese Welt ist neu, ist sie auch schön?

| Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten

| Do working hours affect health?

| Beyond nine to five: Is working to excess bad for health?

| Wie die Tech-Riesen ihre Mitarbeiter verhätscheln

| Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Literaturverzeichnis

## MISSION

AUSWIRKUNGEN DER  
NEUEN ARBEITSWELT

Denkanstöße zu dieser Fragestellung bekam ich durch den Roman “Der Circle” von Dave Eggers aus dem Jahr 2013. In dem Buch beschreibt der Autor ein fiktives Unternehmen, welches auf das Arbeitsumfeld von Facebook, Google und co. anspielt. Ein Unternehmen, welches die Mitarbeiter dazu animiert, so viel Zeit wie möglich auf dem Firmengelände zu verbringen, sozusagen einen ganzen Campus für seine Mitarbeiter erschafft. In diesem Buch wird deutlich, dass sich die campusartige Struktur eher negativ auf die Menschen und deren soziale Kontakte auswirkt. In meinen Untersuchungen gehe ich darauf ein, wie weit wir von dieser Dystopie entfernt sind und ob diese tatsächlich negative Auswirkungen auf uns, unser Wohlbefinden und unsere sozialen Kontakte hat.

ERFAHRUNGSBERICHTE

## QUELLEN

Bei meinen Untersuchungen zur Fragestellung beziehe ich mich weitestgehend auf Erfahrungsberichte und journalistische Artikel. Analog dazu versuche ich die Interpretationen durch Studien zu belegen. Wissenschaftlich scheint dieses Thema noch nicht genauer betrachtet worden zu sein.

## DEFINITION

### WOHLBEFINDEN

In Verbindung mit Arbeit definiert die Weltgesundheitsorganisation Wohlbefinden folgendermaßen: Der Mensch fühlt sich wohl, wenn er gesund ist. Gesundheit ist ein Zustand vollständigen geistigen, körperlichen und sozialen Wohlbefindens; sie besteht nur in der Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass der Mensch gesund bleibt.

Wohlbefinden ist also ein arbeitswissenschaftlich anerkanntes Kriterium für menschengerechte Arbeitsgestaltung.

Allgemein bedeutet Wohlbefinden laut Duden ein gutes körperliches, seelisches Befinden.

HYPOTHESE

Der Roman von Dave Eggers porträtiert das fiktive, weltweit dominierende Internet-Unternehmen Circle, dessen Ziel es ist, durch den Wegfall von Privatsphäre in einem digitalen Zeitalter, eine ehrliche und kriminalitätsfreie Welt zu erschaffen. Dafür sind Überwachungen jeglicher Art notwendig. Dave Eggers spielt durch seinen Roman mit unserer Angst vor dieser Thematik. Vielleicht kein vollständig verrückter Gedanke, was mich persönlich aber mindestens genauso geschockt hat, war die Firmenphilosophie des Circle. Ein Unternehmen mit einem Firmengelände, welches alle erdenklichen Annehmlichkeiten für seine Mitarbeiter bietet. Bestehend aus einem Wohnheim, diversen Restaurants, Einkaufsmöglichkeiten, Ärzten etc. Ein Paradies von Arbeitsort. Ziel ist: die Mitarbeiter sollen sich auf diesem Campus so wohlfühlen, dass sie nirgendwo anders hin möchten. Und das 24/7. Der Circle ist zwar Fiktion, erinnert aber schwer an die Unternehmen im Silicon Valley. Tatsächlich ist im Roman einmal von Google die Rede. Als Eggers sein fiktives Unternehmen beschreibt, heißt es, dessen Macht habe die von "Facebook, Twitter, Google" überlagert. Die Dystopie der Firmenkultur ist also gar nicht so weit weg von der Realität. Der Roman beschreibt die Hölle, die sich als Paradies verkleidet hat. In dem ein Gehirn das andere wäscht. Zwischen den Zeilen lässt Eggers kein gutes Haar an der Philosophie des Silicon Valley. Die Menschen, die dort arbeiten gleichen Robotern, die funktionieren. Soziale Kontakte außerhalb des Circles gehen komplett verloren, und die innerhalb des Circles kann

man kaum soziale Kontakte nennen. Welche Auswirkungen hat diese Arbeitswelt tatsächlich auf das Wohlbefinden der Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, für welches das Wohlbefinden der Mitarbeiter an oberster Stelle steht? Die Synonyme für Wohlbefinden sind Gesundheit, Glück und Wellness. Alles Dinge, für die ein solches Unternehmen steht. Und trotzdem gibt es Erfahrungsberichte von "Heimkehrern aus dem Silicon Valley über die nahezu kultische Atmosphäre"<sup>1</sup> und die daraus resultierenden negativen Auswirkungen auf deren Wohlbefinden. Es ist also Fakt, dass diese Art von Arbeit auf Dauer nicht jedem gut tut, vielleicht sogar zum Burn Out führt.<sup>2</sup> Christoph Keese, der das Buch "Silicon Valley – Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt" bestätigt, dass die Campus so gestaltet werden, dass Leute vermeintlich freiwillig noch mehr Zeit am Arbeitsplatz verbringen wollen(!). Diverse Annehmlichkeiten und Freizeitangebote begünstigen diesen Wunsch. "Jeder Aspekt der privaten Lebensorganisation wird den Fachkräften abgenommen"<sup>3</sup>, zugunsten maximaler Produktivität. "Nur selten enden Arbeitstage nachmittags um fünf"<sup>4</sup> und die Freizeitangebote sind natürlich keine Alternative zur Arbeit, sondern werden zusätzlich zur Arbeit in Anspruch genommen. "Sie trennen 1 Hugendick, David, zeitonline. Diese Welt ist neu, ist sie auch schön? (07.08.2014), URL: <https://www.zeit.de/2014/33/ueberwachung-dave-eggers-circle> (Stand: 24.07.2019)

2 vgl. Keese, Christoph, Silicon Valley – Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. München Albrecht Knaus Verlag. S.78

3 vgl. Keese, Christoph, Silicon Valley – Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. S.77

4 vgl. Keese, Christoph, Silicon Valley – Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. S.41

HYPOTHESE

kaum noch zwischen ihrem Privatleben und dem Beruf. [...] Bei Sprints wohnen alle für vier oder fünf Tage im Büro und programmieren Tag und Nacht.”<sup>5</sup> Doch was passiert, wenn man seine Freizeit am Arbeitsplatz verbringt? Wollen wir überhaupt so viel Zeit auf der Arbeit verbringen? Kann man hier richtig abschalten? Brauchen wir dieses Abschalten von der Arbeit überhaupt? “Das Zentrum der virtuellen Welt hasst nichts mehr als virtuelle Kommunikation. [...] Wer etwas erreichen will, muss vor Ort sein.”<sup>6</sup>, propagiert Saeed Amidi, ein Gründer aus dem Silicon Valley. Sprüche wie “Teams sollen die Familie ersetzen.” und “Kontakt mit der Außenwelt stört.”<sup>7</sup> hören sich hinsichtlich sozialer Kontakte erschreckend an. Doch eindeutige Studien die das Wohlbefinden der Silicon Valley-Mitarbeiter erforschen gibt es momentan noch nicht. In Anbetracht dessen habe ich Erfahrungsberichte ehemaliger Mitarbeiter studiert und versucht in Anlehnung daran aus vorhandenen Studien Erkenntnisse zu ziehen. Dabei habe ich auf Studien zurückgegriffen, die den Zusammenhang

zwischen steigender Wochenarbeitszeit und gesundheitlichen, sowie sozialen Folgen untersuchen. Das Ergebnis meiner Recherche ist eine reine Hypothese, also eine unbewiesene Annahme, die besagt, dass wenn die Gestaltung der Arbeitsplätze auf mehr Arbeit abzielt, auf Dauer entgegen dem, was von den Unternehmen propagiert wird, keineswegs hilfreich für unser Wohlbefinden ist. Im ersten Moment mögen die Aspekte von Gesundheit, Glück und Wellness erfüllt sein, doch nach dem Blick hinter die Fassade wird klar, dass es nicht so ist. In Deutschland sind wir noch weitestgehend entfernt von der Unternehmenskultur, wie sie der Silicon Valley geprägt hat.

---

5 vgl. Keese, Christoph, Silicon Valley – Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. S. 41

6 vgl. Keese, Christoph, Silicon Valley – Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. S. 38

7 vgl. Keese, Christoph, Silicon Valley – Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. S. 42





Dave Eggers

Kiepenheuer & Witsch, Köln  
2014

2013 beschrieb Dave Eggers in seinem Roman *Der Circle* wie die neue Arbeitswelt aussehen könnte. In der Dystopie geht es um ein fiktives, weltweit dominierendes Internet-Unternehmen namens *Der Circle*, das durch attraktive Freizeitgestaltungen die Mitarbeiter dazu bewegt, ihre ganze Zeit in der Firma verbringen zu wollen. Arbeit und Leben bilden eine Einheit, die *Circler* arbeiten, essen, feiern gemeinsam, sie suchen firmeneigene Fitnesscenter auf und kaufen in Läden ein, die zum *Circle* gehören. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nächtigen in einem Wohnheim, das sich auf dem Firmengelände befindet. Die Gesundheit der Mitarbeiter steht für das Unternehmen an oberster Stelle. Regelmäßige Checks beim firmeneigenen Arzt sind Pflicht. Ein Campus ist erschaffen, von allen geliebt und verehrt. Auf den ersten Blick klingt es wie eine heile Welt, in der alle wunschlos glücklich sind. Arbeit und Privatleben endlich komplett vereinbar. Doch wer hinter die Fassade blickt, merkt schnell,

dass es dem *Circle* nur darum geht, durch umfassende Transparenz und Überwachung zunehmend soziale Kontrolle zu erzeugen. Das Ziel der Internetfirma ist durch den Wegfall der Anonymität im Netz eine bessere Welt ohne Kriminalität zu schaffen. Alle sind von zig Bildschirmen umgeben, jeder überwacht jeden, jeder ist sein eigenes Panoptikum, und alle erleben diese Überwachung als intimste ihrer Leidenschaften. Mittendrin die Hauptfigur Mae Holland, fasziniert und geblendet von dieser Arbeitswelt.

Mit seiner überspitzten Darstellung kann der Autor nicht verleugnen, dass er damit auf die Unternehmen von Google, Apple, Facebook und Twitter anspielt. Der Roman thematisiert den Bedarf nach Privatsphäre in einem digitalen Zeitalter und in einer Überwachungsgesellschaft.



Christoph Keese  
Penguin Verlag, 2014

Der Journalist und Wirtschaftswissenschaftler Christoph Keese war 2013 ein halbes Jahr lang im Silicon Valley. Auf der Suche nach Erfolgsmustern und Treibern der boomenden Internetwirtschaft traf er dort Erfinder, Gründer, Wagniskapitalgeber und Professoren. In seinem Buch beschreibt er was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. Bezogen auf die Arbeitskultur, die im Silicon Valley herrscht lässt sich folgendes zusammenfassen: “Das Zentrum der virtuellen Welt hasst nichts mehr als virtuelle Kommunikation. [...] Wer etwas erreichen will, muss vor Ort sein.” Ein bekannter Venture Capitalist ist der Meinung, wen er mit dem Fahrrad nicht erreichen kann, in den investiert er nicht.“ Anders als in Deutschland, wo einer Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zufolge, es heute schon für 40 Prozent der Beschäftigten möglich ist, von daheim zu arbeiten, geht der Trend im Silicon Valley in eine andere Richtung. Hier sind die Mitarbeiter nur ungerne im Home Office gesehen. Dafür locken große Konzerne wie Apple, Facebook oder Google ihre Angestellten mit einzigartigen Vergünstigungen: Kostenloses Essen auf Sternenniveau in

Restaurants, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Wellnessangebote etc. Die Gestaltung des Campus ist auf höchste Produktivität und ständige Kommunikation unter den Mitarbeitern ausgerichtet. Diese sollen nicht durch private Lebensorganisationen von der Arbeit abgelenkt werden, der Silicon Valley kümmert sich um jede erdenkliche Aufgabe, wie z. B. Einkäufe und Behördengänge. Die Mitarbeiter sind gedanklich frei und können sich maximal entfalten. Selbst beim Essen können sie sich gemeinsam mit den Kollegen über das neueste Produkt unterhalten. Das Problem dahinter ist auf den ersten Blick nicht gleich erkennbar: Die Leute trennen kaum noch zwischen Privatleben und Beruf, arbeiten viele Überstunden, wohnen sogar teilweise mehrere Tage im Büro. Ein persönliches Opfer, dass für Silicon Valley Mitarbeiter Ehrensache ist. “Arbeit dient der Erfüllung einer privaten Leidenschaft”, so der Slogan im Silicon Valley. “Teams sollen die Familie ersetzen.”, “Kontakt mit der Außenwelt stört.” Tech-Arbeiter klagen jetzt, dass sie nicht mehr genug Zeit haben, ihr vieles Geld auszugeben.



David Hugendick, Ijoma  
Mangold, Iris Radisch,  
Marie Schmidt, Adam  
Soboczynski

7. August 2014, DIE ZEIT  
Nr. 33/2014

Fünf Autoren schreiben in ihrem Artikel über Dave Eggers' Roman "Der Circle". Ob der Circle eine reale Firma ist beantwortet der Journalist David Hugendick so: Alles, was aus dem Inneren des Internetkonzerns Google berichtet wird, alles, was erleuchtete Heimkehrer aus dem Silicon Valley über die nahezu kultische Atmosphäre des wichtigsten Suchmaschinendienstes der Welt erzählen, findet sich auch in Dave Eggers' fiktivem Konzern The Circle. Es fällt leicht, Circle für ein literarisiertes Google zu halten. Doch bezieht sich der Roman auf Google höchstens als eine Chiffre. Er bezieht sich auf die gängigen, bedrohlichen Projektionen, hinter denen sich alarmistische Diskurse verbergen: über die allmähliche digitale Annexion sämtlicher Lebensbereiche, über den gläsernen Bürger und über eine Macht, die sich staatlichem Zugriff und staatlicher Kontrolle entzieht. Dieser Roman verdichtet alle Schreckensbilder, die über das vermeintliche Allmachtsstreben von Internetkonzernen kursieren. Für Eggers' Darstellung des Silicon Valley gilt: Ein Gehirn wäscht das andere. Es ist die Hölle, die sich als Paradies verkleidet

hat. Der gewöhnliche Circle-Mitarbeiter besitzt die brachial überzeichnete Mentalität des Digitaladventisten. Er will die hierarchielose Wertschätzung von Information, die Aufgabe des Privaten zugunsten der Gemeinschaft und besitzt ein vulgärhegelianisches Verständnis vom unaufhaltbaren Fortgang des Weltenlaufs, in dem gemacht wird, was (technologisch) gemacht werden kann und muss. Hinter seinem Komfortgequatsche verbirgt sich der Wunsch, die Welt in ein Panoptikum zu verwandeln, in dem jeder der Überwacher des anderen wird. All das zum Wohle der Gemeinschaft, in der das Individuum nur noch als auswertbarer Datensatz vorliegt. Ob Google das in Wirklichkeit möchte, darf man bezweifeln – auch wenn sich in Die Vernetzung der Welt, dem Buch des Firmenchefs Eric Schmidt, Sätze finden wie dieser: "Transparenz und neue Chancen eröffnen unbegrenzte Möglichkeiten. Vernetzung und Technologien sind der beste Weg, um das Leben in aller Welt zu verbessern. Bekommen Menschen Zugang zu beidem, kümmern sie sich selbst um den Rest."



04	GESUNDHEITLICHE UND SOZIALE AUS- WIRKUNGEN LAN-
----	---

Dr. phil. Dipl.-Psych.

Bundesanstalt für  
Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin, 2010

Die Studie “Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten” durchgeführt von Dr. phil. Dipl.-Psych. Anna Wirtz befasst sich unter anderem mit dem Zusammenhang zwischen langen Arbeitszeiten und der Beeinträchtigungen der sozialen Teilhabe.

Neben der Minimierung gesundheitlicher Folgen der Arbeit ist die Gewährung ausreichender sozialer Teilhabe ein weiteres wichtiges Kriterium der Arbeitszeitgestaltung und umfassender auch des Arbeitsschutzes.

Die Studie zeigt die mittlere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen in Abhängigkeit von der wöchentlichen Arbeitszeit. Es ist deutlich zu erkennen, dass die Mittelwerte der Vereinbarkeit in sehr konsistenter Weise mit zunehmender Arbeitszeit absinken. Dabei ist mit steigender Arbeitszeit zunächst ein schwächerer, dann ab 40 Stunden ein stärkerer Abfall in der Vereinbarkeit zu erkennen.

Im Vergleich zu Personen mit fremdbestimmten

Arbeitszeiten ist bei Befragten mit selbstbestimmten Arbeitszeiten eine deutlich bessere Vereinbarkeit in allen Gruppen der wöchentlichen Arbeitszeit zu verzeichnen. Die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit hat auch nach Kontrolle aller anderen Merkmale insgesamt den größten (negativen) Einfluss aller Variablen auf die Vereinbarkeit.

Je länger die wöchentliche Arbeitszeit ist, desto höher steigt die Häufigkeit der berichteten Beschwerden der Beschäftigten und desto geringer wird die Anzahl der Beschäftigten ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen. Konsistent zum Anstieg der berichteten gesundheitlichen Beeinträchtigungen sinkt in allen vier Stichproben die berichtete Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit mit steigender wöchentlicher Arbeitszeit nahezu linear.





05	DO WORKING HOURS AFFECT HEALTH?
----	------------------------------------

Prof. Christoph Wunder,

Labour Economics, Volume  
53, August 2018

Die Studie “Do working hours affect health? Evidence from statutory workweek regulations in Germany” durchgeführt von Professor Christoph Wunder und Dr. Kamila Cygan-Rehm befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen steigender Wochenarbeitszeit und gesundheitlichen Folgen. Dabei wurde herausgefunden: Eine einzige Überstunde pro Woche reicht schon, um der Gesundheit zu schaden. Für die Studie wurden nur Daten von Angestellten im öffentlichen Dienst oder Beamt\*innen in den alten Bundesländern ausgewählt. Eine Stunde länger arbeiten pro Woche führte dazu, dass die Befragten ihre Gesundheit um zwei Prozent schlechter einschätzten – vollkommen egal, ob bezahlt oder unbezahlt. Außerdem gibt es eine Relation zwischen der Zahl der Überstunden und der Zahl der psychischen Erkrankungen bei Angestellten.

Die Auswirkungen sind hauptsächlich auf Frauen und Eltern minderjähriger Kinder

zurückzuführen, die im Allgemeinen bei der Organisation ihrer Arbeitswoche stärkeren Einschränkungen ausgesetzt sind.



06

BEYOND NINE TO  
FIVE: IS WORKING  
TO EXCESS BADProf. Lieke ten  
Brummelhuis, Prof.Academy of Management  
Discoveries, 2010

In der Studie wurde der Unterschied zwischen Verhalten (lange Arbeitszeiten) und Mentalität (ein Zwang zur Arbeit) aufgedeckt. Die Studie wurde 2010 mit über 3.500 Mitarbeitern durchgeführt. Insgesamt 763 Mitarbeiter füllten die Umfrage aus und absolvierten das Gesundheits-Screening durch medizinisches Personal.

In der Umfrage wurden die Workaholic-Tendenzen der Teilnehmer (z. B. „Ich fühle mich schuldig, wenn ich nicht an etwas arbeite“ und „Ich setze mich mit selbst gesetzten Fristen unter Druck, wenn ich arbeite“), ihre Arbeitsfähigkeiten, Arbeitsmotivation und -qualität untersucht. Es wurde auch gefragt, ob bei ihnen verschiedene psychosomatische Probleme wie Kopfschmerzen und Magenprobleme aufgetreten seien. Die Gesundheitsuntersuchungen gaben uns Auskunft über ihre verschiedenen Biomarker (wie Taillenumfang, Triglyceride, Blutdruck und Cholesterin), die zusammengenommen

ein zuverlässiges Maß für das Risiko eines Mitarbeiters sind, an Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Diabetes zu erkranken (Risiko für metabolisches Syndrom, RMS). Das Ergebnis war, dass die Arbeitszeit im Gegensatz keine gesundheitlichen Probleme mit sich brachte. Insbesondere hatten Mitarbeiter, die lange arbeiteten (in der Regel mehr als 40 Stunden pro Woche), aber nicht von der Arbeit besessen waren, kein erhöhtes RMS und meldeten weniger gesundheitliche Beschwerden. Workaholics, unabhängig davon, ob sie lange arbeiteten oder nicht, hatten mehr gesundheitliche Beschwerden und ein erhöhtes Risiko für ein metabolisches Syndrom. Sie berichteten auch über einen höheren Erholungsbedarf, mehr Schlafprobleme, mehr Zynismus, mehr emotionale Erschöpfung und mehr depressive Gefühle als Mitarbeiter, die nur lange Stunden arbeiteten, aber keine Workaholic-Tendenzen hatten.



manager magazin, 2014

Ein Artikel aus dem manager magazin von 2014 beschreibt die Erfahrung eines ehemaligen Google-Mitarbeiters: Die Annehmlichkeiten von Evernote sind kein Sonderfall im Silicon Valley. Hier, wo manches Firmen-Gelände einer Mischung aus Uni-Campus und Ferienresort ähnelt, sind sie die Regel. Angesichts des akuten Mangels an Spitzen- und Nachwuchskräften wird viel getan, um Mitarbeiter zu kapern und ans Unternehmen zu fesseln.

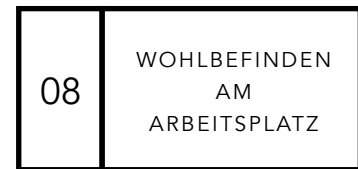
Zwar entscheidet sich kein Software-Entwickler für einen Job, weil kostenloses Sushi, eine Versicherung für den Hund, 4000 Dollar "Baby-Cash" für werdende Eltern, Massagen oder eine Bierschankanlage im Büro winken. Aber wer solche Incentives nicht bietet, braucht gar nicht erst Bewerbungsgespräche führen. Das Resultat der Verwöhnprogramme: Der Arbeitsplatz wird immer mehr zum Zuhause, einschließlich vom Unternehmen organisierter Abend- und Wochenendprogramme. "Es ist wichtig, dass das Unternehmen eine Familie ist, dass die Menschen sich als Teil des Unternehmens fühlen und das Unternehmen wie eine Familie für sie ist", sagte Google-Vorstandschef Larry Page vor

zwei Jahren in einem Interview.

Jedoch: "Jeder Aspekt meines Leben ist mit der Arbeit verbandelt, inklusive mein gesellschaftliches Leben und die Partnersuche", sagt ein ehemaliger Google-Mitarbeiter, der anonym bleiben möchte. Das Tempo im Silicon Valley, wo brillante Menschen in kleinen Startups und Konzernen in Höchstgeschwindigkeit an einem kulturellen Wandel nach dem anderen basteln, ist eine Herausforderung für den, der Balance sucht. Balance zwischen Arbeit und Privatleben, zwischen der Techwelt und allem anderen. "Jeder hier denkt, dass er die Welt revolutioniert, und diese Denke nimmt bei vielen das ganze Spektrum ein, über was anderes wird kaum geredet", sagt der Ex-Gogler.

Seine Nicht-Google-Freunde hätten ihn schon gar nicht mehr gefragt, ob er mit zum Essen geht, beschreibt der Programmier ein Silicon-Valley-weites Phänomen: "Sie wussten, dass ich abends satt oder mit einem von den Google-Köchen zubereiteten Essen aus dem Google-Bus steige."





forsa

Industrieverband Büro und  
Arbeitswelt e.V. (IBA), 2017

Ein Thema der Studie war, welcher Einrichtungsstil den größten Wohlfühleffekt bietet. Blickt man beispielsweise ins amerikanische Silicon Valley, sind der Kreativität dort fast keine Grenzen gesetzt. Viele Büros der großen Technologieunternehmen zeichnen sich durch eine ausgeprägte Wohlfühl-Atmosphäre aus und erinnern oftmals an WG-Küchen oder Spielzimmer. Die aktuelle forsa-Studie des IBA zeigt demgegenüber, dass fast drei Viertel der Bürobeschäftigten in Deutschland ein eher praktisch und funktional eingerichtetes Arbeitsumfeld bevorzugen. Ein vor allem modernes oder eher gemütliches Ambiente wünschen sich dagegen in erster Linie die unter 35-jährigen Befragten.

Bereits 2014 hatte das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) im Rahmen der Studie „Office Settings“ ermittelt,

dass es einen starken Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Büroumgebung und dem Wohlbefinden, der Motivation sowie der Identifikation mit dem Unternehmen gibt. Wie wichtig die Büroqualität auch bei der Personalsuche ist, hatte bereits die IBA-/bso-Studie 2013/14 gezeigt. Für 62 % der Befragten war ein attraktiv ausgestatteter Arbeitsplatz ein wichtiges Auswahlkriterium im Rahmen der Jobsuche. Und auch das Ergebnis der aktuellen IBA-Studie verdeutlicht: Unternehmen, die in die Arbeitsumgebung ihrer Mitarbeiter investieren, können von zufriedeneren und leistungsfähigeren Mitarbeitern profitieren. So sind sich vier von fünf Arbeitnehmern (78 %) sicher, dass das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ihre Produktivität direkt beeinflusst, fast alle Übrigen (21 %) halten dies zumindest für möglich.

## LITERATUR UND ANMERKUNGEN

- Der Circle
- 1 *Eggers. Dave, Kiepenheuer & Witsch, Köln  
2014.*
- Silicon Valley – Was aus dem  
mächtigsten Tal der Welt auf uns
- 2 *Keese, Christoph. Albrecht Knaus Verlag,  
München 2014.*
- Diese Welt ist neu, ist sie auch schön?
- 3 *Hugendick, David, Mangold, Ijoma, Radisch,  
Iris, Schmidt, Marie, Soboczynski, Adam, DIE  
ZEIT Nr. 33/2014. 7. August 2014.*
- Gesundheitliche und soziale  
Auswirkungen langer Arbeitszeiten
- 4 *Wirtz, Anna Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin. Universität Oldenburg  
2010.*



5 Do working hours affect health?  
*Wunder, Christoph, Cygan-Rehm, Kamila.*  
*Labour Economics, Volume 53, August 2018.*

Beyond Nine To Five: Is Working To  
Excess Bad For Health?  
6 *ten Brummelhuis Lieke, Rothbard, Nancy.*  
*Academy of Management Discoveries, 2010.*

7 Wie die Tech-Riesen ihre Mitarbeiter  
verhätscheln  
*manager magazin. 2014.*

8 Wohlbefinden am Arbeitsplatz  
  
*forsa. Industrieverband Büro und Arbeitswelt  
e.V. (IBA), 2017.*

## ZUSÄTZLICHE QUELLEN

Arbeitszeitmonitor 2016

*compensation partner. Hamburg, Mai 2016.*

Qualität der Arbeit – Geld verdienen  
und was sonst noch zählt

*Crößmann, Anja, Günther, Lisa, Marder-Puch,  
Katharina. Statistisches Bundesamt (Destatis),  
September 2017.*

Open Space. Oder was?  
Wandel der Büroarbeitswelt  
For Health?

*Kratzer, Nick, München. ISF München. 2017.*

Weissbuch Arbeiten 4.0

*Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats,  
der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft.  
März 2017.*

Work-life boundaries and well-being:  
does work-to-life integration impair  
well-being through lack of recovery?

*Wepfer, Ariane G; Allen, Tammy D; Brauchli,  
Rebecca; Jenny, Gregor J; Bauer, Georg F.  
University of Zurich. 2018*



06

# **DANJA MAYER**

Innovation Arbeitsplatz -  
Inwiefern trägt die Büroarchitektur der  
modernen Arbeitswelt zur  
Leistungssteigerung bei?



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Hypothese

Produktivität

Innovation

Wohlbefinden

Neurologie

Büroarbeitsplatz

Beispiel

Fazit

Literatur

| Literatur und Anmerkungen

| Abbildungen

| Studien

| Vertiefende Literatur

## Innovation Arbeitsplatz - Inwiefern trägt die Büroarchitektur der moder- nen Arbeitswelt zur Leistungssteigerung bei?

Welche Faktoren maßgeblich zur Beschleunigung und Verbesserung von Kreativität sowie Produktivität der Mitarbeiter beitragen - somit auch Innovationsprozesse der Unternehmen beflügeln.



Produktivität und Innovation sind die grundlegenden Faktoren, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Die Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu erkennen und Ressourcen zu nutzen, um diese auch umzusetzen, bietet grundlegende Vorteile für alle Unternehmen - vom kleinen Start-Up bis hin zum Großkonzern.

Dennoch sind viele unsicher, wie genau das richtige Umfeld zur Förderung dieser Faktoren aussehen soll. Unternehmen wollen ihre vorhandenen Kräfte so effektiv wie möglich nutzen.

Obwohl Produktivität und Innovation meist auf unübersichtlichen nichtlinearen Prozessen beruhen, sind es doch umfassende systematische Untersuchungen, die zur Entdeckung neuer Erfolgsstrategien führen. Vor allem die jüngst erforschten Ergebnisse in Bezug auf Neurowissenschaften diesbezüglich dürfen nicht außer Acht gelassen werden.

## HYPOTHESE

### MEINE PERSÖNLICHE EINSCHÄTZUNG VOR DER RECHERCHE

Vor der Recherche zum Thema „Innovation Arbeitsplatz“ möchte ich folgende Hypothese aufstellen: Ich bin der Meinung dass die Büroraumgestaltung maßgebliche Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hat.

Produktivität und Innovation  
- Faktoren, welche für Unternehmen von enormer Bedeutung sind, dennoch ein großes Maß an Arbeit und Disziplin erfordern. Die unterschiedlichen Arten der Arbeit bedürfen auch differenzierter Arbeitsplatzatmosphären und können nicht mit ausgeschöpftem Effizienzfaktor innerhalb eines 8h Arbeitstages an einem statisch konventionellen Arbeitsplatz im Sitzen erfolgen.

Ein Mitarbeiter der durch die bewusste Wahl des Arbeitsplatzes seine Leistung optimiert ist eine Bereicherung für jedes Unternehmen. Ich bin der Meinung, dass jeder Mensch individuell am besten weiß in welchem Konzentrationsmodi er sich befindet, ob die Arbeitsatmosphäre diesen zum jeweiligen Zeitpunkt unterstützt oder hindert. Durch die individu-

elle Entscheidung der Arbeitsplatzwahl kann diversen Störfaktoren extern als auch aus neurologischer Sicht entgegengewirkt und die Arbeitszeit effektiv genutzt werden, was sich letztlich auch auf die Motivation der Mitarbeiter positiv auswirkt.

In meiner Recherche möchte ich diese Hypothese hinterfragen und entweder bestätigen oder widerlegen. Durch die wissenschaftliche Recherche möchte ich Studien und Literatur finden, die sich mit den Anforderungen an die genannten Faktoren sowie der Neurowissenschaft des Gehirns auseinandersetzen.

Grundlegende Faktoren des langfristigen Unternehmenserfolgs

1

unterschiedliche Arten der Arbeit bedürfen differenzierter Arbeitsplatzatmosphären

2

Rückschlüsse zur Neurologie von enormer Bedeutung

3

Bewegung als aktivierendes Mittel zwischen den Konzentrationsmodi

4

4

## PRODUKTIVITÄT

### PRODUKTIVITÄT & ABLENKUNG

Die Allgegenwart neuer Technologien durch die parallele Erledigung mehrerer Aufgaben führt zu einer kognitiven Überforderung der Menschen. Der Autor, Forscher und Harvard-Lehrer Shawn Achor geht davon aus, dass unsere Sinne in der Lage sind, runf elf Megabits an Informationen pro Sekunde wahrzunehmen, unser Gehirn effektiv aber nur 40 Bits verarbeiten kann. Das Umschalten von einer Aufgabe zur nächsten erschwert das Ausblenden von Ablenkung und kann nach Angaben einer Forschungsarbeit der American Psychological Association überdies zu mentalen Blockaden führen, die die produktiven Phasen eines Menschen um bis zu 40 Prozent verringern.

Forschungen des Centre for Mental Health definieren das Symptom Präsentismus (Menschen sind physisch bei der Arbeit, mental jedoch unproduktiv) psychisch bedingt und durch Stress und auch Ablenkung hervorgerufen.

Arbeitsbedingter Stress, die ständige Abrufbereitschaft gegenüber den Kollegen sowie die dadurch bedingte parallele Erledigung mehrerer Aufgaben sind die wesentlichen Einflussfaktoren, welche Produktivität am Arbeitsplatz hindern. Diesen muss bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung entgegengewirkt werden.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> vgl. Steelcase - Wohlbefinden: Ein Thema, das nur Gewinner kennt, (o. J.), (o. S.).



ABB. 5 ABLENKUNG

03	WOHLBEFINDEN EIN THEMA, DAS NUR GEWINNER KENNT
----	---

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Steelcase
- Interviews mit CEOs aus aller Welt (IBM-Studie)
- Forschung zum Thema "Kreativitätssteigernde Arbeitsbereiche"

# INNOVATIONEN

04

WIE ARBEITSPLÄTZE DAZU  
BEITRAGEN INNOVA-  
TIONEN ZU FÖRDERN

## Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Steelcase
- thematisiert die Bedeutung von Innovationen im Unternehmen
- definiert acht Innovationsmodelle
- Befragungszeitraum der US-Unternehmen: 2009

Der Begriff Innovation, welcher beinahe inflationär genutzt wird, bedeutet „Neuerung“.

Innovationsprozesse können auf ganz unterschiedliche Weise kategorisiert und beschrieben werden. Experten haben zur Vereinfachung daher zwei Hauptkategorien geschaffen:

kontinuierliche Innovationen und bahnbrechende Innovationen - eine Bezeichnung, die vorrangig auf den Professor der Harvard Business School und Autor Clayton M. Christensen zurückgeht.

## KONTINUIERLICHE INNOVATIONEN

Kontinuierliche Innovationen sind Verbesserungen von etwas, das bereits existiert. Beispielsweise die Weiterentwicklung von Handys basierend darauf, die bestehenden Technologien kleiner, besser, schneller und multifunktionaler zu machen. Kontinuierliche Innovationen erfüllen die Bedürfnisse der Kunden, erlauben höhere Gewinne und können Wettbewerbsvorteile bieten.

## BAHNBRECHENDE INNOVATIONEN

Bahnbrechende Innovationen hingegen ermöglichen echte Durchbrüche, die neue Produkt- und Dienstleistungskategorien oder sogar völlig neue Märkte schaffen können. Beispielsweise die Entwicklung des Handys an sich. Bahnbrechende Innovationen sichern die Wettbewerbsfähigkeit über längere Zeiträume und sorgen für neue Impulse im Unternehmen und in den Märkten.

Für den Großteil der Unternehmen ist die Kombination aus kontinuierlicher und bahnbrechender Innovation von enormer Bedeutung.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> vgl. Steelcase - Wie Arbeitsplätze dazu beitragen, Innovationen zu fördern, (o. J.), (o. S.).

## INNOVATIONEN

Warum gehen Unternehmen auf so unterschiedliche Art und Weise mit Innovationen um? In Bezug auf Innovationsstrukturen verfügt jedes Unternehmen über vielfältige individuelle Schlüsselmerkmale oder -variablen, deren Einflüsse sich vergrößern bzw. verkleinern läßt.

Durch die Analyse kombinierter Variablen in unterschiedlichen Unternehmen ermittelten Steelcase Forscher insgesamt acht Innovationsmodelle, die kontinuierliche wie auch bahnbrechende Innovationen unterstützen. Die Übertragung dieser acht Modelle in eine Skala zeigt, ob Innovationen eher zentralisiert oder dezentralisiert sind. Manche Unternehmen orientieren sich eher nach innen, während andere gemeinsam mit externen Partnern nach frischen Ideen und neuen Problemlösungsstrategien suchen.

Jedes der Modelle wirkt sich auf eine ganz bestimmte Weise auf jene Räume aus, die die Bemühungen der Unternehmen, neue Ideen anzustoßen und weiterzuentwickeln, am besten unterstützen. In der Studie werden die einzelnen Modelle genauer beschrieben und nach deren Struktur organisierte Räume inkl. Funktion erläutert.

Egal für welches Innovationsmodell sich die Unternehmen entscheiden - die Planung der entsprechenden Räume ist ein entscheidender Faktor zur Beschleunigung und Verbesserung von Innovationsprozessen. Eine gute Gestaltung beseitigt Barrieren und unterstützt die Arbeit jener Talente, die maßgeblich zur Steigerung der Performance auf diesem Gebiet beitragen. Mit anderen Worten: die richtigen Räume beflügeln die Innovationsarbeit.<sup>14</sup>

- | flexible Räume schaffen
- | inspirierende Räume schaffen
- | teamfähige Räume schaffen
- | leistungsfähige Räume schaffen
- | Räume schaffen, die Unternehmenskultur und Marke wieder spiegeln
- | soziale Räume schaffen

<sup>14</sup> vgl. Steelcase - Wie Arbeitsplätze dazu beitragen, Innovationen zu fördern, (o. J.), S. 6-14



INNOVATIONSMODELLE

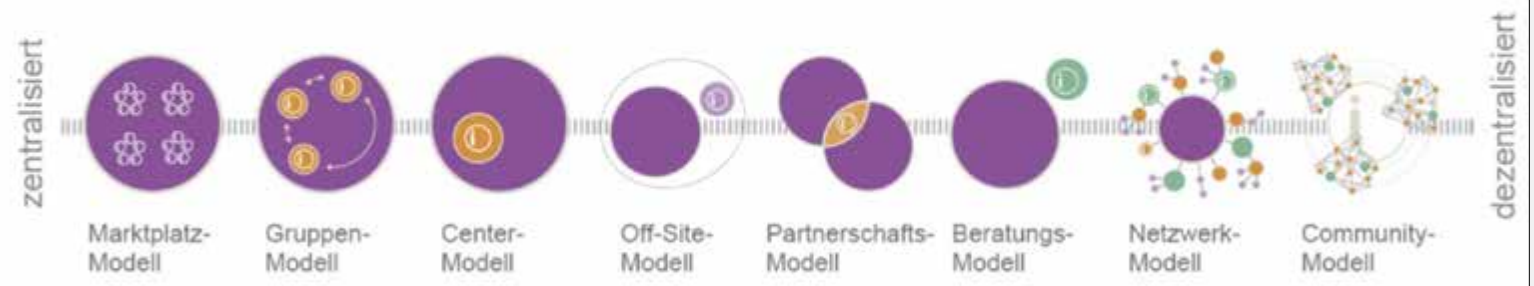


ABB. 6 ACHT INNOVATIONSMODELLE (ZENTRALISIERT - DEZENTRALISIERT)

- MARKTPLATZ-MODELL 1
- GRUPPEN-MODELL 2
- CENTER-MODELL 3
- OFF-SITE-MODELL 4
- PARTNERSCHAFTS-MODELL 5
- BERATUNGS-MODELL 6
- NETZWERK-MODELL 7
- COMMUNITY-MODELL 8

**8**  
INNOVATIONSMODELLE

## WOHLBEFINDEN

Wer sowohl Innovation, Kreativität als auch Produktivität fördern will, braucht eine neue Strategie, von der manche Wirtschaftsführer vielleicht überrascht sein werden: Die rigorose Fokussierung auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter wie auch des Unternehmens.

„Wellbeing is a competitive advantage in today's business world.“ - unknown <sup>15/15.1</sup>

02

WOHLBEFINDEN AM  
ARBEITSPLATZ

### Eckdaten der Studie

- durchgeführt von Steelcase  
WorkSpace Future Team
- 22 Einzelinterviews mit Experten  
aus Wissenschaft und Praxis
- Befragungszeitraum:  
Mai / Juni 2018

Im Rahmen intensiver Forschungen konnte das Steelcase WorkSpace Futures Team sechs Dimensionen von Wohlbefinden ausmachen, die durch die Gestaltung des physischen Umfelds der Menschen beeinflusst werden können. Das fundamentale Konzept, das all diese sechs Dimensionen miteinander verknüpft, bezeichnet Steelcase als den „Interconnected Workplace“, der Mitarbeitern die Kontrolle und Wahl überlässt, wo und wie sie arbeiten.

Drei entscheidende Kriterien sollten beachtet werden, um diese Freiheit der Wahl und Kontrolle bieten zu können:

<sup>15</sup> Steelcase - Sechs Dimensionen von Wohlbefinden am Arbeitsplatz, (o. J.), (o. S.).

<sup>15.1</sup> Übersetzung Zitat - Anhang

EINE VIELZAHL VON RÄUMEN

Ein Ökosystem aus miteinander verknüpften Zonen und Bereichen, das den Nutzern eine Auswahl an Bereichen bietet, die verschiedene Arbeitsweisen unterstützen.

EINE VIELZAHL VON ARBEITSSTILEN

Eine Auswahl an Arbeitsplatzlösungen, die Menschen dazu animieren zu sitzen, zu stehen und

sich zu bewegen, indem sie die Arbeit mit verschiedenen Technologien unterstützen.

EINE VIELZAHL VON PRÄSENZEN

Die Möglichkeit verschiedene Erfahrungen im Hinblick auf physische oder virtuelle Präsenz an Arbeitsplätzen zu machen, die die Interaktion mit anderen Menschen fördern.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> vgl. Steelcase - Sechs Dimensionen von Wohlbefinden am Arbeitsplatz, (o. J.), (o. S.).

Optimismus:  
Kreativität + Innovation beflügeln

1

Achtsamkeit  
Richtig bei der Sache sein

2

Authentizität  
Man selbst sein

3

Zugehörigkeit  
Mit anderen verbunden

4

Bedeutsamkeit  
Sinnhaftes tun

5

Vitalität  
Bewegung/Interaktion anregen

6

6

DIMENSIONEN VON  
WOHLBEFINDEN  
AM ARBEITSPLATZ<sup>10</sup>

## NEURO- WISSENSCHAFT

Rückschlüsse auf Neurowissenschaften - die Vernetzung als auch die Funktion der Nerven im Gehirn - sind in Bezug auf Kreativität, Produktivität als auch Innovation von enormer Bedeutung. Vorrangig hier auf Aufmerksamkeit und Konzentration bezogen.

Viele Menschen fühlen sich am Arbeitsplatz von Ablenkungen geradezu überflutet. Daraus resultiert eine mangelnde Konzentrationsfähigkeit, die sowohl deren Produktivität und Engagement als auch deren allgemeines Leistungsvermögen beeinträchtigt. Da die Anforderungen an ihre Aufmerksamkeit stetig zunehmen, verspüren sie einen immer stärkeren Druck, ihre Konzentrationsfähigkeit und ihr Arbeitspensum weiter zu steigern. Multitasking und die permanente Teilaufmerksamkeit sind zwar weit verbreitete, zugleich aber auch ineffiziente Bewältigungsmechanismen.

Neurowissenschaftliche Forschungen belegen, dass konzentrierte Arbeit harte Arbeit ist. Und weil das Gehirn nur über begrenzte Energiekapazitäten verfügt, ist es physiologisch unmöglich, sich einen ganzen Arbeitstag lang mit voller Aufmerksamkeit einzubringen und dabei zugleich hochgesteckte quantitative oder qualitative Ziele zu erreichen. Auszeiten für Regenerations- oder Inspirationsphasen, aber auch körperliche Aktivitäten sind für die optimale Leistungsfähigkeit des Gehirns unerlässlich.

Wenn wir begreifen, wie das menschliche Gehirn funktioniert, können wir besser nachvollziehen, wie sich unsere Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen formen. Mithilfe dieses Wissens wird es dann möglich, Arbeitsumgebungen so zu konzipieren, dass sich die Aufmerksamkeit „gehirngerecht“ steuern lässt – unter Berücksichtigung der mentalen Höhen und Tiefen der Menschen im Arbeitsalltag.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> vgl. Steelcase - Think better Neurowissenschaften, (o. J.), S. 11.

durchschnittliche Unterbrechung/ Ablenkung der Büromitarbeiter	3	MINUTEN
Dauer nach Störung wieder auf seine Aufgabe zu konzentrieren	23	MINUTEN
durchschnittlich pro Minute gesendete Mails	204	MILLIONEN
durchschnittliche Anzahl der gleichzeitig geöffneten Tabs	8	TAPS
durchschnittliche Häufigkeit/d Smartphone zu checken	30	E-MAILS
durchschnittliche Häufigkeit/h Mails zu checken	221	MAL
Geräte mit Internetzugang im Jahr 2015	4,9	MILLIARDEN
durchschnittliche Zunahme Zeit mit mobilen Geräten verbracht	200	PROZENT
% der Mitarbeiter die nicht selbst über Arbeitsplatz entscheiden	49	PROZENT

9  
FAKTEN  
WARUM WIR SO  
OFT ABGELENKT  
SIND

# NEURO- WISSENSCHAFT

## AUFMERKSAMKEIT

### AUSSCHLAGGEBENDE GRÜNDE

Um produktiv arbeiten zu können bedarf es uneingeschränkter Aufmerksamkeit auf eine zu bearbeitende Tätigkeit. Allgegenwärtig sind allerdings Szenarien nahezu permanenter Ablenkung am Arbeitsplatz zu beobachten.

Dr. Torkel Klingberg - Professor am schwedischen Karolinska Institut für kognitive Neurowissenschaften - differenziert zwei Typen von Aufmerksamkeit: die kontrollierte und die von äußeren Reizen beeinflusste Aufmerksamkeit.

Beim ersten Typ handelt es sich um das gezielte Fokussieren auf bestimmte Inhalte, beim zweiten stehen äußere Faktoren im Mittelpunkt, die unsere Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

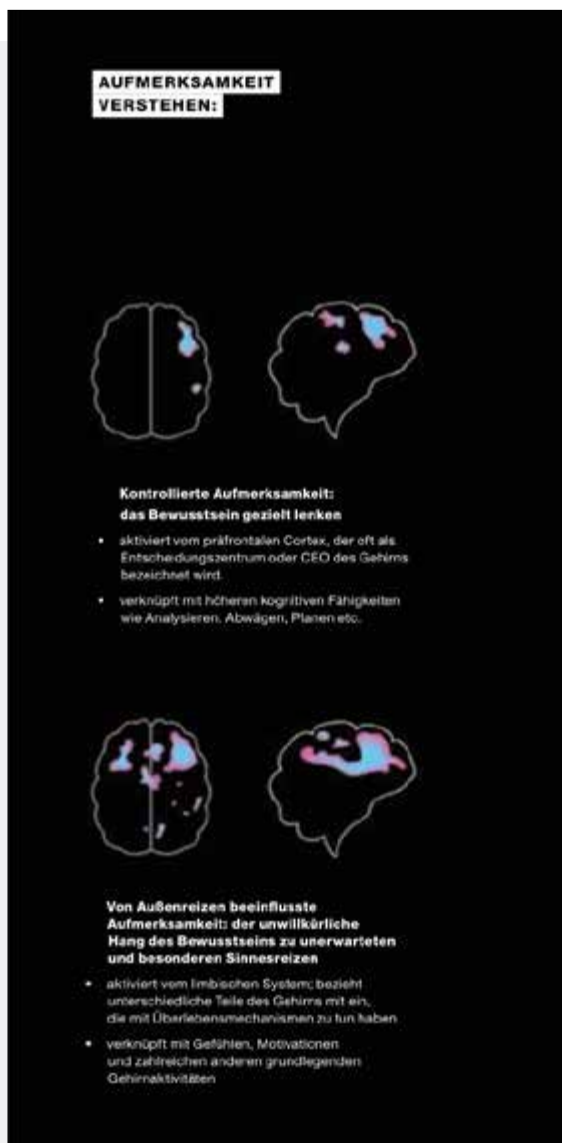


ABB. 7 AUFMERKSAMKEIT VERSTEHEN

Zudem ist der Zustand unserer psychischen Erregtheit - der Grad unserer Wachheit - ein überaus wichtiger Faktor, weil er ebenso variiert wie unsere Aufmerksamkeit.

Das limbische System in unserem Gehirn fordert uns evolutionsbedingt dazu auf, äußere Reize wahrzunehmen, die Angst oder Aufregung hervorrufen. John Medina - Molekular- und Entwicklungsbiologe der Washington State University - erforschte die Entwicklung des menschlichen Gehirns und schrieb: „Wir schenken langweiligen Dingen keine Aufmerksamkeit.“ Das heißt, dass das Gehirn naturgemäß eher auf das Unvorhergesehene reagiert, was uns wiederum leicht ablenkbar macht.

Natürlich kommen nicht alle Ablenkungen von außen. Wir lassen uns genauso von Gedanken und Sorgen ablenken.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> vgl. Steelcase - Think better Neurowissenschaften, (o. J.), S. 12,13.



#### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Steelcase 360°
- Forschung zum Thema Neurowissenschaften
- Definition des Rythmus sowie der Konzentrationsmodi des Gehirns

## NEURO- WISSENSCHAFT

PROBLEMATISCHE ASPEKTE IN BE-  
ZUG AUF AUFMERKSAMKEIT

### GEHIRNE WERDEN MÜDE

Für Neurowissenschaftler ist Konzentration eine begrenzte Ressource. Wie der Rest unseres Körpers verbraucht auch das Gehirn Energie, und verwendet hierfür Glukose und Sauerstoff.

Vor allem die kontrollierte Aufmerksamkeit ist harte Arbeit, die den präfrontalen Cortex stark beansprucht. Aktivitäten wie Analysieren, Abwägen, Planen und andere Arten des kritischen Denkens sind regelrechte Energiefresser. Nimmt die Energieversorgung ab wird das Gehirn müde.

Unser Gehirn befindet sich in einem ständigen Kreislauf zwischen Hochform und Ruhezeiten, zwischen Phasen des Energieverbrauchs und der Regeneration.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> vgl. Steelcase - Think better Neurowissenschaften, (o. J.), S. 15.



## MULTITASKING IST INEFFIZIENT

Unsere Jobs basieren auf zahlreiche Informationsflüssen und Interaktionen. Unsere Bemühungen, diese alle gleichzeitig zu steuern, haben zu vielfältigen Strategien des Multitaskings geführt. Viele Menschen sind sich heute nicht bewusst, wie sehr sie ihre mentalen Fähigkeiten vermindern, wenn sie versuchen, den ganzen Tag über Multitasking zu betreiben. Wissenschaftler von Institutionen wie etwa dem Brain, Cognition and Action Laboratory der Universität of Michigan haben nachgewiesen, dass wir unsere Aufmerksamkeit bei jedem Aufgabenwechsel schnell wieder finden müssen. Es gibt allerdings eine Ausnahme, nämlich dann, wenn Multitasking völlig unterschiedliche Bereiche des Gehirns beansprucht - beispielsweise beim gleichzeitigen Laufen (manuelle Tätigkeit) und Sprechen (verbale Tätigkeit). Das genaue Gegenteil von Multitasking ist das, was der Psychologe Dr. Mihaly Csikszentmihalyi als ‚Flow‘ bezeichnet: das völlige Aufgehen in einer Sache über einen längeren Zeitraum - ein Zustand, in dem wir nach Meinungen von Experten am produktivsten sind.<sup>20</sup> Die permanente Teilaufmerksamkeit führt uns in einen Zustand der ständigen Krise, Überlastung und Unerfülltheit.

---

<sup>20</sup> vgl. Steelcase - Think better Neurowissenschaften, (o. J.), S. 16.

## ACHTSAMKEIT TRAINIERT DAS GEHIRN

Eine der bemerkenswertesten Entdeckungen der neurowissenschaftlichen Forschung ist wahrscheinlich die neuronale Plastizität - die Fähigkeit der Menschen, ihr Gehirn in jeder Lebensphase physiologisch durch das Schaffen, Stärken und Konsolidieren neuronaler Netze zu verändern. Anstatt also ständig nur der Ablenkung zu erliegen, weil wir versuchen viele Dinge auf einmal in unseren Köpfen zu behalten, gibt es eine echt Chance das Gehirn in Richtung positiver Gewohnheit zu trainieren.

Achtsam zu sein - das heißt, die gesamte Wahrnehmung auf das Hier und Jetzt zu lenken - erscheint in diesem Zusammenhang als besonders zielführend.

Mediation ist hierbei ein wichtiger Trainingsbestandteil.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> vgl. Steelcase - Think better Neurowissenschaften, (o. J.), S. 17.

## NEURO- WISSENSCHAFT

LÖSUNGSANSÄTZE IN BEZUG AUF  
AUFMERKSAMKEIT  
BÜRO- & ARBEITSPLATZGESTAL-  
TUNG

Wir selbst sind nicht nur Teil des Problems unsere Ablekung, in uns liegt zugleich auch die Lösung. Und wenn wir unser Verhalten verändern, dann gewinnen wir auch mehr Kontrolle über unser Gehirn - und unser Leben. Je mehr wir darüber wissen, wie unser Gehirn arbeitet, und je besser wir die Hochs und Tiefs unserer Aufmerksamkeit kennen, umso einfacher wird es zu erkennen, was unser Gehirn braucht. Steelcase-Forscher und Designer haben drei Funktionsmodi unseres Gehirns entdeckt, die jeweils ganz bestimmte Verhaltensweisen und Arbeitsplatzkonfigurationen erfordern:

- | Fokussieren
- | Regenerieren + Inspirieren
- | Aktivieren

Arbeiten wird immer teamorientierter, die meisten Arbeitsplätze von heute sind dennoch von eher unausgewogenen Arbeitsumgebungen geprägt: Beispielsweise stehen einem Überangebot an offenen Flächen weit weniger Bereiche gegenüber, die sich zum konzentrierten Arbeiten eignen.

Wie müssen Arbeitsplätze konzipiert werden, die die menschliche Gehirnfunktion unterstützen und verbessern anstatt sie zu verschlechtern? Wesentlich ist ein Angebot an Wahlmöglichkeiten das den Mitarbeitern die Kontrolle über die aus ihrem Umfeld einwirkenden Reize erleichtert.

Werden Arbeitsumgebungen als Ökosystem aus vielfältigen Bereichen und Arbeitsplatzkonfigurationen konzipiert, können Mitarbeiter sich für jene Orte entscheiden, die ihren jeweiligen Konzentrationsmodi und Aktivitäten während des Arbeitsalltags am besten entsprechen.

Es gibt keine gleichmäßigen oder vorhersehbaren Tagesabläufe.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> vgl. Steelcase - Think better Neurowissenschaften, (o. J.), (o. S.).

**DEN RHYTHMUS  
DES GEHIRNS RESPEKTIEREN**

Arbeiten wird immer teamorientierter, die meisten Arbeitsplätze von heute sind demnach vor einer unzugewiesenen Arbeitsumgebung geprägt. Beispielsweise stehen einem Überangebot an offenen Stellen mit weniger Bereichen gegenüber, die sich zum konzentrierten Arbeiten eignen.

Wie müssen Arbeitsplätze konzipiert werden, die die menschlichen Gehirnfunktionen unterstützen und verbessern anstatt sie zu verschlechtern? Wesentlich ist ein Angebot an Wahlmöglichkeiten, das den Mitarbeitern die Kontrolle über die aus ihrem Umfeld resultierenden Reize ermöglicht.

Wachen Arbeitsumgebungen im Ökosystem aus vielfältigen Bereichen und Arbeitsplatzkonfigurationen können, können Mitarbeiter sich für jene Orte entscheiden, die ihren jeweiligen Konzentrationsmodus und Aktivitäten während des Arbeitsablaufs am besten entsprechen.

Es gibt keine gleichmäßigen oder vorhersagbaren Tagesabläufe. Stattdessen beschreibt ein Arbeitstag zahlreiche unterschiedliche Aktivitäten, Aufgaben und Konzentrationsmodi – die unten stehende Grafik zeigt beispielhaft den typisch antizipierten Tag des Gehirns einer Person.

**Konzeptphase zur Planung von Arbeitsumgebungen, die das Fokussieren, das Regenerieren und Inspirieren, sowie das Aktivieren unterstützen.** (siehe Sie auf S. 18-23).

- Konzentrationsmodi**
- Fokussieren
  - Regenerieren + Inspirieren
  - Aktivieren

**Konzentrationsweise**  
• Fokussieren

**Projektbesprechung.** Sie überprüfen den Projektstatus mit Ihrem Team und arbeiten an den nächsten Schritten eines Videokonferenzsitzungs.

**Konzentrationsmodus**  
• Regenerieren + Inspirieren

**Mittagspause.** Sie treffen ein paar Leute aus einer anderen Stadt zum Mittagessen.

**Konzentrationsmodus**  
• Fokussieren

**Denkarbeit leisten.** Sie nehmen sich Zeit, um noch einige letzte Zusammenfassungen und eine Präsentation fertigzumachen. (siehe Konzeptphase auf S. 18)

**Konzentrationsmodus**  
• Regenerieren + Inspirieren

**Beziehungen aufbauen und pflegen.** Sie treffen einen Bekannten online und Marco, um sich mit ihm über den neuesten Markt zu unterhalten. (siehe Konzeptphase auf S. 21)

**Konzentrationsmodus**  
• Regenerieren + Inspirieren

**Entspannertes Zusammenreffen / Kaffee und Essen.** Während Sie sich einen Kaffee nehmen, treffen Sie auf eine Kollegin, die sich Ihren Erinnerungen an eine Konferenz berichtet. Diese Interaktion liefert Inspirationen für Ihr nächstes Projekt.

**Konzentrationsmodus**  
• Aktivieren

**Brainstorming-Sitzung.** Sie nehmen an einer kurzen SWOT-Analyse mit Ihrem Team teil. Ein Tag Ihre Arbeit hängt für sofort auftauchende Fragen an den Wänden. (siehe Konzeptphase auf S. 20)

**Konzentrationsmodus**  
• Aktivieren

**Einen Moment Zeit nehmen / Bewegung.** Sie haben einen zu großen Teil des Tages im Sitzen verbracht und während einer Telefonkonferenz das Bedürfnis nach Bewegung verspürt.

**Konzentrationsmodus**  
• Aktivieren

**Einen Moment Zeit nehmen / den Tag abschließen.** Sie fügen den Tag mit Sport und nutzen ein Laufband, um den bevorstehenden Tag durchzubringen.

**Konzentrationsmodus**  
• Fokussieren

**Einen Moment Zeit nehmen / privates Telefonatgespräch.** Sie suchen einen Rückzugsort, um Anrufe zu beantworten und sich kurz aufzuwärmen zu müssen.

ABB. 8 TAGESABLAUF DES GEHIRNS - DIFFERENZIERTE KONZENTRATIONSMODI

## NEURO- WISSENSCHAFT

LÖSUNGSANSÄTZE IN BEZUG AUF  
AUFMERKSAMKEIT

### FOKUSSIEREN

Wenn wir uns wirklich auf Etwas fokussieren müssen, ist es wichtig, störende Ablenkungen zu vermeiden. Egal, ob diese Ablenkungen von außen kommen oder in uns selbst entstehen - jedes Mal wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf etwas anderes lenken, verbrauchen wir endliche neuronale Ressourcen und unterstützen das limbische System dabei, unsere Konzentration zu stören.

Egal, ob wir unsere Telefone für eine Weile ausschalten, unsere Tagesabläufe umkrempeln oder nur länger schlafen - immer mehr Experten liefern in Büchern, Zeitschriftenartikeln, Interviews und im Internet hilfreiche Tipps, wie es mit veränderten Verhaltensweisen gelingen kann die Produktivität unseres Gehirns zu steigern <sup>23</sup>

<sup>23</sup> vgl. Steelcase - Think better Neurowissenschaften, (o. J.), S. 20.

### REGENERIEREN + INSPIRIEREN

Obwohl Selbstkontrolle für die kontrollierte Aufmerksamkeit unerlässlich ist, muss man erkennen, dass das Gehirn durch die Ablenkungen die Möglichkeit erhält, sich die gerade benötigten Auszeiten zu verschaffen und den Gedanken freien Lauf zu lassen. Tagträume werden in der Arbeitswelt im Allgemeinen dennoch eher abgelehnt, weil sie das Gefühl vermitteln, nicht zu arbeiten, obwohl das Gehirn in dieser Zeit sehr wohl aktiv ist.

„Neuronen formen immer neue Pfade und verknüpfen diese mit dem, was wir vorher schon wussten. Genau an diesem Punkt beginnen sich Erkenntnisse zu entwickeln!“, sagt Flynn. „Das alte Sprichwort, dass man vor lauter krampfhafter Konzentration den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht, oder die Aha-Erlebnisse unter der Dusche oder auf dem Weg zur Arbeit - heute wissen wir, dass sich alle auch wissenschaftlich erklären lassen. Die Neurowissenschaft haben uns gezeigt, dass der beste Weg ein Problem zu lösen oft darin besteht, sich von ihm zu entfernen und das Gehirn im Unterbewusstsein allein weiterarbeiten zu lassen.“ <sup>24</sup>

<sup>24</sup> vgl. Steelcase - Think better Neurowissenschaften, (o. J.), S. 20.

## AKTIVIEREN

Wenn wir in Erregungszustände geraten, ist es von großer Bedeutung, unseren Körper zu bewegen. Auch wenn wir es in der Schule anders gelernt haben: statisches Sitzen sabotiert unsere Konzentrationsfähigkeit. Zahlreiche Studien belegen, dass Bewegung die Aufmerksamkeit fördert, weil sie Sauerstoff und frisches Blut ins Gehirn bringt und für die Ausschüttung stimulierender Hormone sorgt. Während die körperlichen und seelischen Vorteile von Bewegung hinreichend bekannt sind, hat die Neurowissenschaft nun gezeigt, dass sie sich auch auf den kognitiven Bereich positiv auswirken.

John Ratey von der Harvard Medical School beschäftigt sich in seinem Buch „Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain“ ausführlich mit der Erforschung der Verknüpfung von Gehirn und Bewegung. Bewegen wir unseren Körper, fördert dies die Produktivität BDNF (Brain-Derived Neurotrophic Factor), das er als „Dünger“ für das Gehirn bezeichnet, weil es die Bildung neuer Neuronen fördert.

Bestätigt werden die Vorteile durch Bewegung auch in einer kürzlich in der Zeitschrift „Computer in Human Behavior“ veröffentlichten Studie. Demnach waren Studierende, die einen Text an einem Schreibtisch mit Laufband lasen 34,9 Prozent häufiger in der Lage, hierzu gestellt Fragen richtig zu beantworten als eine sitzende Vergleichsgruppe. Hierzu kommt, dass sich diese Studierenden insgesamt besser auf die Arbeit konzentrieren konnten, und dass die Auswertung ihrer EEGs mehr Aufmerksamkeit und bessere Gedächtnisfunktionen erkennen ließen.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> vgl. Steelcase - Think better Neurowissenschaften, (o. J.), S. 21.

## BÜROARBEITSPLATZ

### BÜRORAUMGESTALTUNG

Die meisten Arbeitsplätze von heute sind von eher unausgewogenen Arbeitsumgebungen geprägt: Beispielsweise von längst überholten Einzelbüros, in welchen jegliche Art von Arbeit im Sitzen erledigt werden muss. Konträr dieser Situation stehen oftmals einem Überangebot an offenen Flächen weit weniger Bereiche gegenüber, die sich zum konzentrierten Arbeiten eignen.

Wie müssen Arbeitsplätze konzipiert werden, die die menschliche Gehirnfunktion unterstützen und verbessern anstatt sie zu verschlechtern - daraus resultierend auch die Faktoren Kreativität, Produktivität sowie Innovation optimiert werden?

Wesentlich ist ein Angebot an Wahlmöglichkeiten welche den Mitarbeitern die Kontrolle über die aus ihrem Umfeld einwirkenden Reize erleichtert und somit die Möglichkeit bietet sich das Arbeitsumfeld an die Anforderungen der differenzierten Aufgaben individuell ausuchen zu können. Zudem ist die Begegnung der Menschen untereinander sowie deren Wissensaustausch oder Diskussion von enormer Bedeutung. Werden Arbeitsumgebungen als

06

KREATIVITÄT AM ARBEITSPLATZ

#### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Steelcase
- thematisiert die Bedeutung von Kreativität am Arbeitsplatz, kreative Fertigkeiten, Ziele sowie Kreativitätshindernisse
- basiert auf Angaben von 4.802 berufstätigen Erwachsenen in sechs Ländern
- die Befragung ist Teil einer Onlineanalyse

Ökosystem aus vielfältigen Bereichen und Arbeitsplatzkonfigurationen konzipiert, können Mitarbeiter sich für jene Orte entscheiden, die ihren jeweiligen Konzentrationsmodi und Aktivitäten während des Arbeitsalltags am besten entsprechen.<sup>26</sup>

Eine Mischung aus offenen und abgeschlossenen Räumen sowie Einzel- als auch Teambereichen, mit Tageslicht und Vernetzungsmöglichkeiten zu Kollegen. Mitarbeiter können dort selbst darüber

entscheiden, wo und mit welchen Arbeitsmitteln sie tätig sind.

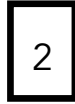
Durch die differenzierte Zonierung der modernen Bürogestaltung erlangt der Stellenwert der Bewegung zunehmend an Bedeutung. Die Begehung von Zone zu Zone soll Menschen dazu anregen, während des Arbeitsalltags nicht nur zu sitzen, sondern immer wieder auch zu stehen.

<sup>26</sup> vgl. Steelcase - Kreativität am Arbeitsplatz, 2018, S.13.

flexible  
Räume schaffen



inspirierende  
Räume schaffen



temfähige  
Räume schaffen



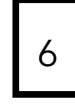
leistungsfähige  
Räume schaffen



Unternehmenskultur und Marke  
widererspiegeln



soziale  
Räume schaffen



# 6

## GRUNDSÄTZE FÜR INNOVATION AM ARBEITSPLATZ

## BÜROARBEITSPLATZ

Beim kreativen Arbeiten dreht sich alles darum, Verbindungen herzustellen, Risiken einzugehen, Experimentierfreude zu zeigen und offen für neue Ideen zu sein. Für erfolgreiches kreatives Arbeiten sind unterstützende positive Arbeitsumgebungen unerlässlich. Arbeitsorte sind für kreatives Arbeiten nicht nur so wichtig wie nie zuvor, sie müssen auch mehr leisten als je zuvor. Deshalb ist es wichtig weg von konventionellen Arbeitsplatzgestaltungen zu kommen, welche sich nachweislich hindernd in Bezug auf Kreativitätsförderung auswirken - es ist von enormer Bedeutung inspirierende Räume zu schaffen.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> vgl. Steelcase - Wohlbefinden: Ein Thema, das nur Gewinner kennt, (o. J.), (o. S.).

Die offengestalteten Großraumbüros sind heutzutage nicht mehr gewünscht. Nachteile wie die zu hohe Lautstärke oder Unruhe im Raum sind meist die größten Störfaktoren im Büro. Die Umfrage „Office of the future“ zeigt, Mitarbeiter wünschen sich heutzutage mehr räumliche Trennung und Ruhemöglichkeiten. Durch Definition von Rückzugsbereichen und Orte der Entspannung wird eine deutliche Verbesserung der Arbeitsumgebung erzielt. Zudem erreicht man durch die Rückzugsmöglichkeiten kurzzeitige Erholung was sich positiv auf die Stressreduzierung, Gesundheit und die regenerativen Phasen des Gehirns der Angestellten auswirkt.<sup>28</sup>

Auch die Kreativität wird durch Entspannungs- und Rückzugsmöglichkeiten gesteigert. Dies belegt eine Studie der Friedrich-Alexander Universität in Erlangen. Danach kommen kreative Ideen vor allem an Orten der Entspannung.<sup>29</sup>

Die Integration von Chill-Out- oder Loungebereichen kann sich somit positiv auf unsere kreative Arbeitsweise auswirken. Sie fordern sowohl zu entspannten, regenerativen Sitzpositionen auf als auch zu einem angeregten Austausch im Team, der zu neuen Denkweisen führen kann.

<sup>28</sup> vgl. Savills & Consulting cum laude - Office of the future, 2016, S. 26.

<sup>29</sup> vgl. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen - Designing creativity-enhancing work spaces, 2017, S. 7.



Die legeren Bereiche der Büro-  
raumkonfiguration dienen maß-  
geblich dazu den kreativen Ge-  
danken zu entwickeln. Um diesen  
letztendlich zu optimieren und  
genau definieren zu können ist es  
wichtig die aktiven Phasen des  
Gehirn optimal zu nutzen und  
Räumlichkeiten für diese Prozess-  
definition zu generieren. Körperli-  
che Aktivitäten sind ein bewährtes  
Mittel zur Anregung des Gehirns.  
Wichtig ist es leicht zugängliche  
Arbeitsplatz-Konfigurationen zur  
Verfügung zu stellen, welche die  
Möglichkeit bieten sich zu be-  
wegen und die Körperhaltung zu  
ändern. Ein Raum ausgestattet mit  
Whiteboards an den Wänden ist  
zur Definition kreativer Ideen von  
enormer Bedeutung.

Whiteboards eignen sich zum  
Präsentieren von Informationen  
und Ideen, reduzieren aber auch  
die kognitive Belastung und er-  
muntern dadurch zum kreativen  
Denken.

Auch Begrünung kann die Arbeits-  
atmosphäre stark verbessern. Sie  
sorgt nicht nur für eine opti-  
sche Aufwertung und Belebung  
des Raumes, sondern verbessert  
nebenbei noch die Luftqualität.  
Durch Integration von Pflanzen  
kann folglich ein höherer Sauer-  
stoffgehalt und bessere Luftfeuch-  
tigkeit im Raum erreicht werden.  
Dazu wurde nachgewiesen, dass  
durch Begrünung auch zusätzlich  
die Kreativität gesteigert werden  
kann.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> vgl. Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen - Designing creativity-en-  
hancing work spaces, 2017, S. 6.

legere, informelle Räume schaffen  
für Einzelpersonen sowie Teams

1

Orte der Entspannung &  
des Rückzugs schaffen

2

inspirierende  
Räume schaffen

3

Bewegung & Begrünung  
am Arbeitsplatz

4

4

GRUNDSÄTZE FÜR  
KREATIVITÄT AM  
ARBEITSPLATZ

07

OFFICE OF THE FU-  
TURE

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Savills & Consulting cum laude
- Datum der Studie:  
herausgegeben im September  
2016
- qualitative Befragung in Form  
von Fokusgruppen und  
quantitative Umfrage mit  
personalisierten Online-  
Fragebögen
- Befragung jüngerer Generationen  
nach ihren Ansprüchen an den  
zukünftigen Arbeitsplatz

08

DESIGNING CRE-  
ATIVITY-ENHANCING  
WORKSPACES :  
A CRITICAL LOOK AT  
EMPIRICAL EVIDENCE

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen
- Datum der Studie:  
herausgegeben im Oktober 2017
- Forschung zum Thema  
"Kreativitätssteigernde  
Arbeitsbereiche"
- Auswertung sieben bestehender  
Studien

## BÜROARBEITSPLATZ

Um sich voll und ganz auf etwas konzentrieren und somit produktiv Arbeiten zu können, müssen äußere und innere Ablenkungen vermieden werden. Rückzugsbereiche sollten demnach so gestaltet sein, dass sie vor Lärm und anderen Störungen schützen, welche für Open Space typisch sind. Differenzierte Möglichkeiten der Abschirmung - von völlig geschlossenen Räumen bis hin zu Micro-Lounges - geben den Menschen die Möglichkeit, das Maß der Außenreize (Geräusche, Sichtlinien, Beleuchtung, Temperatur) individuell zu steuern. Bezogen auf den Grad der Abschirmung sollten bereichsbezogene Regeln definiert werden.

Die Nutzung von Telefonen beispielsweise sollte in diesem Bereich nicht erlaubt sein, während Gespräche eingeschränkt und in angemessener Lautstärke meist möglich sind.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> vgl. Steelcase - Think better Newrowissenschaften, (o. J.), S. 19.

Wichtig bei der räumlichen Konfiguration für fokussiertes, produktivitätsförderndes Arbeiten sind vielfältige akustische, visuelle und psychologische Grenzen, welche die Arbeitsplatzdefinition unterstützen.

Der Grundsatz bildet das Anstreben einer ruhigeren Arbeitsumgebung. Eine akustisch angenehme Atmosphäre und eine ruhigere Umgebung vermeiden Stress und fördern die Konzentrationsfähigkeit. Geschlossenerere Raumstrukturen und schallabsorbierende Materialien helfen Lärm selbst in Großraumbüros zu vermeiden. Raum-in-Raum-Systeme und schallschluckende Elemente können somit Lärm auch auf großen Flächen minimieren. Diverse Hersteller bieten dafür geeignete Möbel und Lösungen an, wie zum Beispiel abgeschlossene Telefonkabinen oder dekorative Wandpanellen.

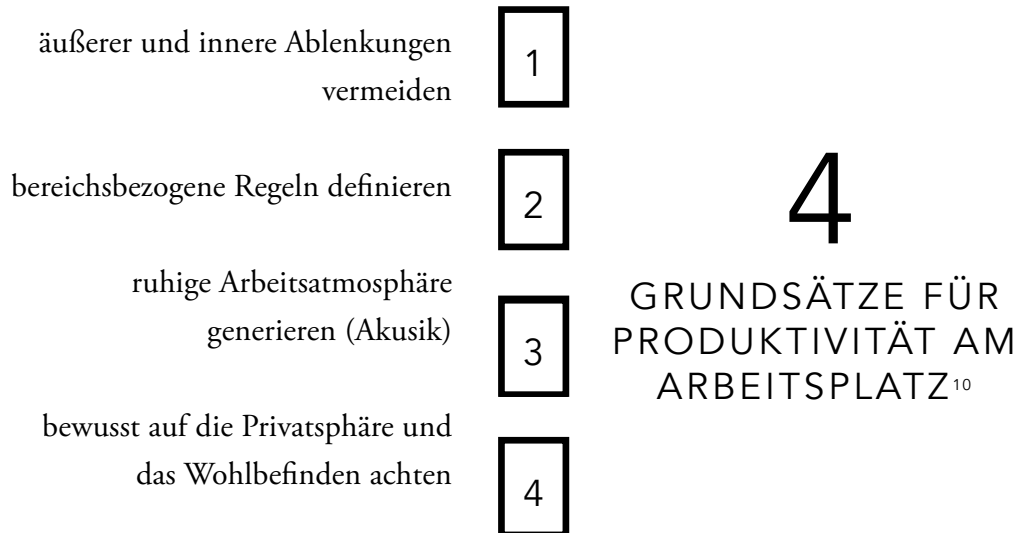
Des Weiteren spielt auch Privatsphäre am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle. In unserem eigenen privaten Arbeitsraum können wir uns flexibel zurückziehen. Hierzu dienen konventionelle als auch legere Arbeitsplätze, welche mit ausreichend Sichtschutz ausgestattet sind.

Ein weiterer Vorteil ist die neue Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsplatzes, welches bei effizientem Nutzen den Wechsel zwischen differenzierter Arbeitspositionen bedarf und somit zwischen den einzelnen Konzentrationsmodi Bewegung notwendig ist.

Im Büro verharren wir bislang meist den ganzen Tag in einer Position. Dabei ist das ständige Sitzen nicht gesundheitsfördernd. Die von der Techniker Krankenkasse entwickelte Studie „Beweg dich Deutschland“ geht besonders auf den Mangel an Bewegung am Arbeitsplatz ein. Dabei fällt auf, dass wir viel mehr unseren natürlichen Drang nach Bewegung folgen sollten. In unserem beruflichen Umfeld sind wir bislang meist an

einen festen Arbeitsplatz gebunden und entwickeln dadurch einen Mangel an Bewegung. Jedoch kann sich darauf mit dem Angebot unterschiedlicher Arbeitsmöglichkeiten positiv ausgewirkt werden. Verschiedene Möblierungen wie z.B Sofas, Stehpulte, konventionelle Arbeitsplätze oder schaukelnde Loungestühle, regen uns dazu an öfter den Arbeitsplatz zu wechseln und somit eine ergonomischere Arbeitsweise zu unterstützen. Mehr Bewegung wirkt sich letztendlich auch auf unsere Arbeitsfähigkeit aus und fördert zusätzlich die Kreativität.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> vgl. Techniker Krankenkasse - Beweg dich Deutschland, 2016, S. 35-37.



### Eckdaten der Studie

- Herausgeber: Techniker Krankenkasse
- Datum der Studie: herausgegeben im Juni 2016
- representative Bevölkerungsumfrage
- 1210 Teilnehmern
- Befragung zum Bewegungsverhalten in Alltag, Freizeit und Beruf

## BEISPIELE

INNOVATIONSZENTRUM WIELAND  
ELECTRIC - BAMBERG  
KREATIVITÄT | PRODUKTIVITÄT

Wieland Electric entwickelte gemeinsam mit Studenten der Hochschule Coburg ein Konzept für deren firmeninterne Innovationsabteilung. Dieses basiert auf den ermittelten Faktoren der innovationsförderung - Begegnung, Kommunikation und Fokus stehen bei diesem Projekt im Vordergrund. Die Firma Wieland arbeitet derzeit an konventionellen Arbeitsplätzen nach Abteilungen separiert. Die Akustik, die Belichtung als auch die Raumstruktur sind momentan sehr schlecht. Durch die intensive Grundrissarbeit und der eigenständigen Bearbeitung durch die Studenten ergaben sich vielfältige Konzepte, welche jedoch unabhängig voneinander ähnliche Ansätze verfolgten - Zonierung differenzierter Bereiche. Zum einen kreativitätsfordernd - arbeiten in differenzierten Positionen und Umgebungen meist in Interaktion mit andern Mitarbeitern, dem Austausch sowie der Diskussion miteinander. Zum anderen gibt es Rückzugbereiche in denen konzentriertes Arbeiten in ruhiger Arbeitsatmosphäre im Vordergrund steht. Konventionelle Arbeitsplätze als auch geschlossene Besprechungsräume stehen nach wie vor zur Verfügung.

# INNOVATION



ABB. 9 KONZEPT INNOVATIONSZENTRUM - WIELAND ELECTRICS - BAMBERG

## BEISPIELE

INNOVATIONSZENTRUM WIELAND  
ELECTRIC - BAMBERG  
KREATIVITÄT

### CREATIVE SPACE

Die Kreativzone basiert auf dem Prinzip der ‚Team Creativity‘ kann aber auch von Einzelpersonen genutzt werden. Hier steht Flexibilität als auch Kreativität im Fokus. Dieser Bereich wird meist für einen Wechsel der Blickrichtung benötigt - ob für lockere Brainstormings, gruppeninterne Diskussionen oder Experimente. Es werden Ideen generiert und wieder verworfen, Gedanken besprochen, über Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert und vor allem Dinge ausprobiert. Der ‚Creative Space‘ benötigt Raum, welcher sowohl individuell als auch flexibel gestaltet ist, wie die Mitarbeiter selbst.

### LOUNGE AREA

Die ‚Lounge Area‘ dient für kurze Pausen oder auch zum entspannten Arbeiten. Der Bereich bietet

Rückzugsmöglichkeiten, meist in Form von Polstermöbeln & sonstigen legeren Sitzmöglichkeiten. Diese sind meist in Textilien gestaltet um eine gute Akustik gewährleisten zu können. Auch die Teeküche kann zu diesem Bereich gezählt werden, wodurch ein fließende Übergang zwischen der ‚Creative Area‘ als auch der ‚Lounge Area‘ gewährleistet ist.

### MEETING ROOM

Der formelle Austausch findet bestenfalls in separaten Besprechungsboxen statt. An Externe vermittelt dies ein gewisses Maß an Seriosität und Professionalität und die Mitarbeiter werden durch Besprechungen nicht gestört. Die Besprechungsboxen sind an die Bedürfnisse der Innovationsabteilung in Form der technischen Ausstattung als auch der Anzahl der durchschnittliche Besprechungsteilnehmer ausgerichtet, dennoch sind sie durch mobile Falttrennwände individuell nutzbar. Sie sind in einer Stahl-Glaskonstruktion gestaltet, welche Blickbeziehungen nach außen zulassen, den Raum jedoch akustisch davon abschotten.

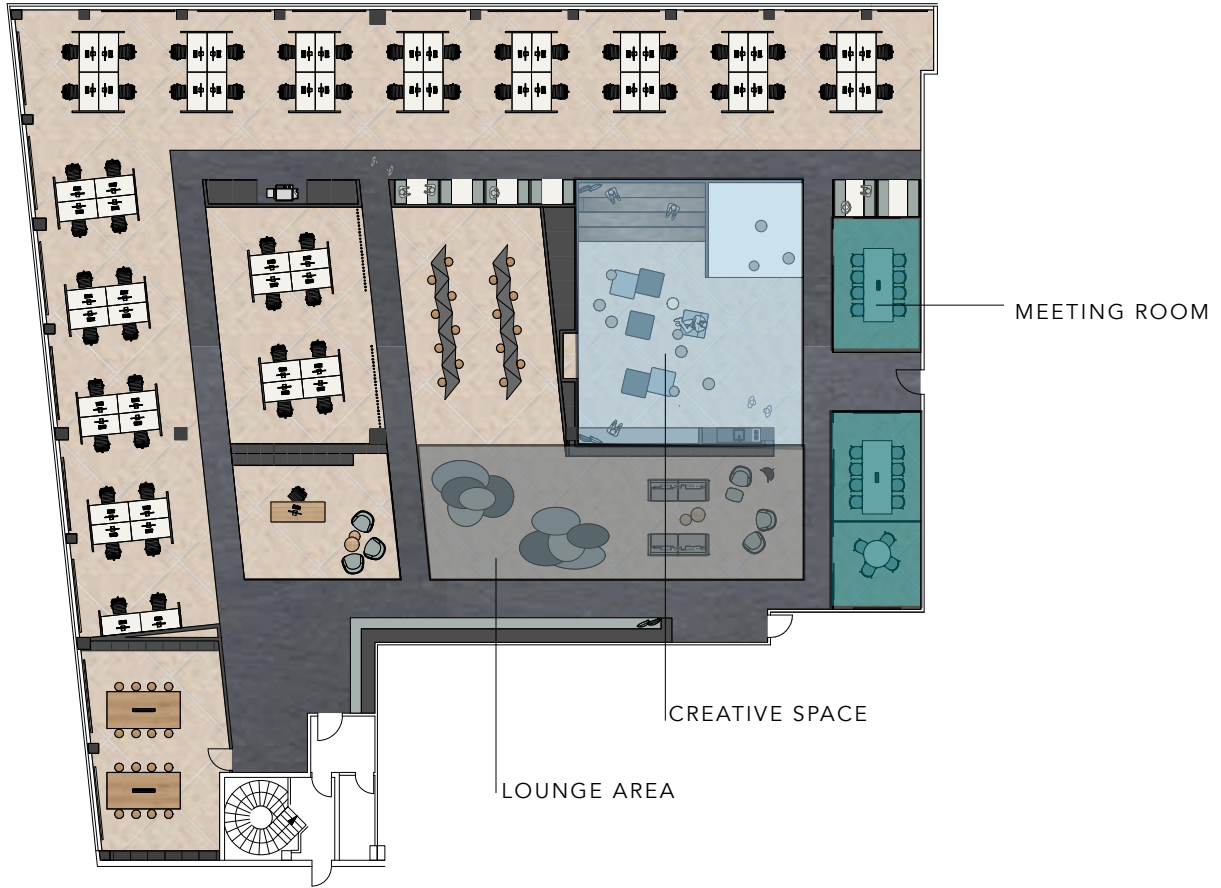


ABB. 10 GRUNDRISS INNOVATIONSZENTRUM - WIELAND ELECTRICS - BAMBERG

## BEISPIELE

INNOVATIONSZENTRUM WIELAND  
ELECTRIC - BAMBERG  
PRODUKTIVITÄT

### WORK SPACE

Der ‚Work Space‘ definiert die Zone, welche die aktuellen Arbeitsplätzen in optimierter Form widerspiegelt. Der Platzbedarf pro Mitarbeiter wurde reduziert, da nun auch zahlreiche andere Möglichkeiten zu Arbeiten gegeben werden und kleinere Tische für die reine Büroarbeit ausreichend sind. Zudem liegt der Fokus auf Individualität. Dies geschieht vor allem durch höhenverstellbare Tische und akustisch wirksame Elemente, welche zudem visuell abschotten und Beleuchtung integriert haben.

### FOCUS AREA

Die sogenannten ‚Think Tanks‘ in der Focus Area geben den Angestellten die Möglichkeit, ungestört arbeiten zu können. Der Fokus liegt in dieser Zone auf ruhiger, konzentrierter Einzelarbeit, doch auch das Angebot von Gruppenarbeitsplätzen in größeren ‚Cubes‘ ist gewährleistet. Primär ist die visuelle als auch akustische Abschottung um Stör- oder Einflussfaktoren weitestgehend zu unterbinden. Es wird besonders viel mit akustisch wirksamen Materialien gearbeitet, um dem lauten Büroalltag temporär zu entkommen.



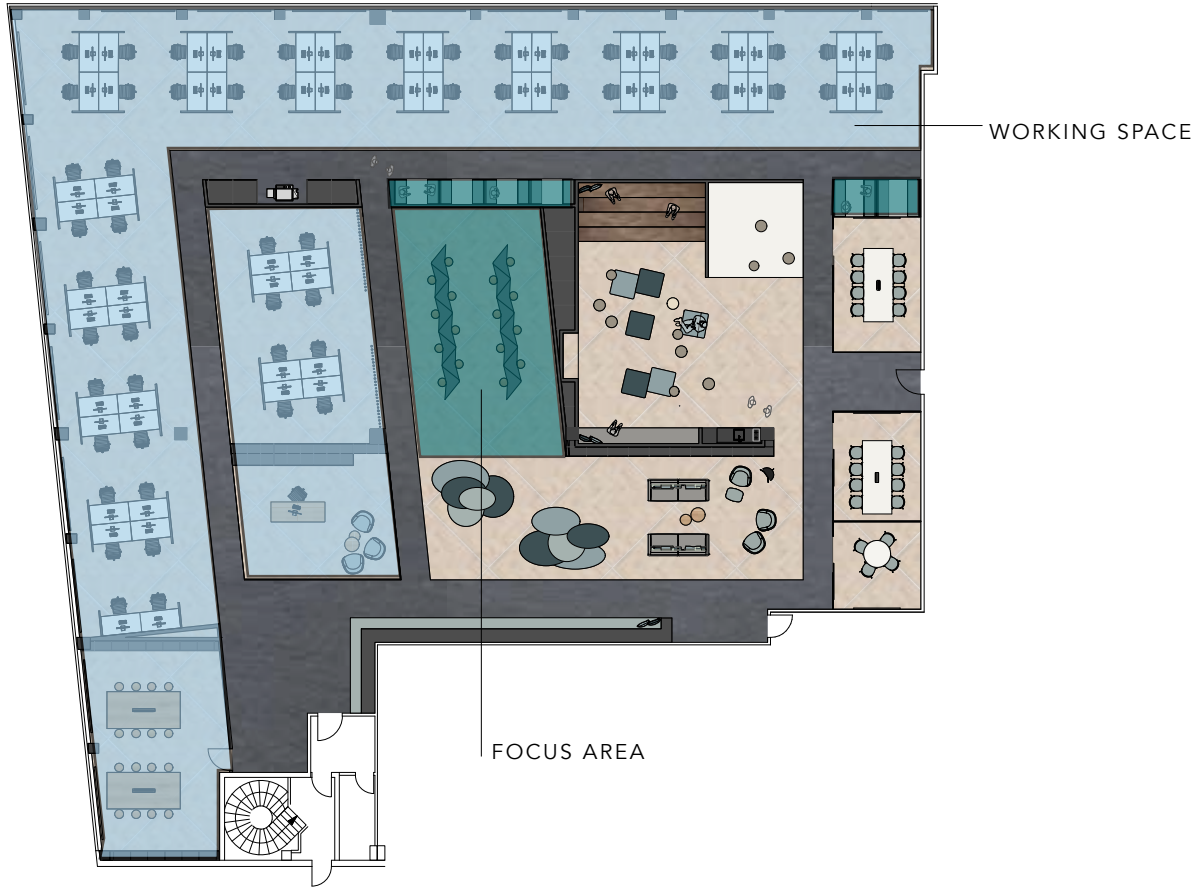


ABB. 11 GRUNDRISS INNOVATIONSZENTRUM - WIELAND ELECTRICS - BAMBERG

## FAZIT

### INNOVATION ARBEITSPLATZ

Aus meiner Recherche lässt sich deutlich feststellen, dass die Planung der entsprechenden Räume anhand der ausschlaggebenden Kriterien ein entscheidender Faktor zur Beschleunigung und Verbesserung der Kreativität sowie der Produktivität der Mitarbeiter ist - somit auch von Innovationsprozessen der Unternehmen.

Eine gute Gestaltung beseitigt Barrieren und unterstützt die Arbeit jener Talente, die maßgeblich zur Steigerung der Performance auf diesem Gebiet beitragen.

Mit andern Worten: die richtigen Räume beflügeln die Innovationsarbeit.

Wie die Bereiche und auch die neu definierte Arbeitsrythmen geplant werden sollen ist nicht nur auf dessen Anforderungen fundiert, sondern maßgeblich auf die jüngsten Ergebnisse der Neurowissenschaften in diesem Gebiet. Eine Kombination aus den innovationsfördernden Bedingungen, welche Kreativität als auch Produktivität der Mitarbeiter inkludiert mit den ausschlaggebenden Faktoren der Neurowissenschaften, bei welchen die grundlegenden Rythmen des menschlichen Gehirns berücksichtigt wurden (fokussieren, regenerieren + inspirieren, aktivieren) bildet die Basis für ein neue Konzept in der Arbeitswelt. Dies ist individuell anpassbar an das jeweilige Unternehmen - wichtig ist nur, dass die Kernthemen und Hintergründe verstanden wurden und auf Grund dessen der Bedarf an Büroraumgestaltung optimiert wird.

Zudem ist es wichtig den Fokus konstant auf die sich stetig wandelnden Bedürfnisse des Arbeitsmarktes als auch der Mitarbeiter zu richten um sich etwaigen Änderungen schnell anpassen zu können (flexible Räume schaffen).

- Fokussieren 1
- Regenerieren und Inspirieren 2
- Aktivieren 3

# 3

GRUNDSÄTZE FÜR  
DEN RHYTHMUS  
DES GEHIRNS RES-  
PEKTIEREN

- flexible  
Räume schaffen 1
- inspirierende  
Räume schaffen 2
- temfähige  
Räume schaffen 3
- leistungsfähige  
Räume schaffen 4
- Unternehmenskultur und Marke  
widererspiegeln 5
- soziale  
Räume schaffen 6

# 6

GRUNDSÄTZE FÜR  
INNOVATION AM  
ARBEITSPLATZ

## LITERATUR UND ANMERKUNGEN

- Borges, Leo Rosa (o. J.): Creativity vs Discomfort [online] <http://www.theprofessionalcreative.com/graph-creativity-vs-discomfort/> [Stand: 04.02.2020].
- Dahlke, Ruediger (2015): Die Psychologie des Geldes, München: Nymphenburger.
- Friedrich-Alexander-Universität Erlangen (2017): Designing creativity-enhancing work spaces [online] [file:///Users/jennifervogt/Downloads/JTIM\\_2017\\_001\\_1\\_DesigningCreativity-EnhancingWorkspaces.pdf](file:///Users/jennifervogt/Downloads/JTIM_2017_001_1_DesigningCreativity-EnhancingWorkspaces.pdf) [Stand: 04.02.2020].
- Gebhardt, Birgit/Häupl, Florian (2012): New Work Order [online] [http://www.birgitgebhardt.com/new-work-order/New\\_Work\\_Order\\_Basisstudie\\_Deutsch.pdf](http://www.birgitgebhardt.com/new-work-order/New_Work_Order_Basisstudie_Deutsch.pdf) [Stand: 04.02.2020].
- Jobs, Steve (o. J.): Quote Creativity [online] <https://www.goodreads.com/quotes/1031045-creativity-is-just-connecting-things-when-you-ask-creative-people> [Stand: 04.02.2020].
- Pentland, Alex (2014): Social Physics, New York: The Penguin Press.
- Savills & Consulting cum laude (2016): Office of the future [online] <https://pdf.euro.savills.co.uk/germany-research/ger-ger-2016/office-of-the-future-de.pdf> [Stand: 04.02.2020].
- Specht, Dieter (o. J.): Kreativität - Definition: Was ist Kreativität [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kreativitaet-40039> [Stand: 04.02.2020].
- Steelcase (o. J.): Wie Arbeitsplätze dazu beitragen, Innovationen zu fördern [online] <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/arbeitsplatz/wie-arbeitsplatze-dazu-beitragen-innovationen-zu-fordern/> [Stand: 04.02.2020].
- Steelcase (o. J.): Sechs Dimensionen von Wohlbefinden am Arbeitsplatz [online] <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/wohlbefinden/sechs-dimensionen-von->

wohlbefinden-am-arbeitsplatz/ [Stand: 04.02.2020].

Steelcase (o. J.): Wohlbefinden: Ein Thema, das nur Gewinner kennt [online] <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/arbeitsplatz/wohlbefinden-ein-thema-das-nur-gewinner-kennt/> [Stand: 04.02.2020].

Steelcase (2018): Kreativität am Arbeitsplatz [online] <https://www.steelcase.com/eu-de/kreativitat-arbeitsplatz/> Download Report [Stand: 04.02.2020].

Steelcase (o. J.): 360° think better [online] <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/360-magazin/think-better/> Download Report [Stand: 04.02.2020].

Techniker Krankenkasse (2016): Beweg dich Deutschland! [online] <https://www.tk.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/gesundheitsberichterstattung/studie-beweg-dich-deutschland-2033566blob/2033598/9f2d920e270b7034df3239cbf1c2a1eb/beweg-dich-deutschland-data> [Stand: 04.02.2020].

#### ÜBERSETZUNGEN ZITATE

„Kreativität ist nur eine Verbindung zwischen den Dingen. Wenn man kreative Leute fragt, wie sie etwas gemacht haben, fühlen sie sich ein wenig schuldig, weil sie es nicht wirklich getan haben, sie haben einfach etwas gesehen. Nach einer Weile erschien es ihnen offensichtlich. Das liegt daran, dass sie in der Lage waren, ihre bisherigen Erfahrungen zu verbinden und neue Dinge zu synthetisieren. Und der Grund, warum sie das tun konnten, war, dass sie mehr Erfahrungen gemacht haben oder mehr über ihre Erfahrungen nachgedacht haben als andere Menschen. Leider ist das eine zu seltene Ware. Viele Menschen in unserer Branche haben noch keine sehr unterschiedlichen Erfahrungen gemacht. So haben sie nicht genug Punkte, um sich zu verbinden, und am Ende haben sie sehr lineare Lösungen ohne eine breite Perspektive auf das Problem. Je weiter man die menschliche Erfahrung versteht, desto besser wird das Design sein“ \_ Steve Jobs

„Konzentrieren Sie sich darauf, produktiv zu sein, anstatt beschäftigt“ \_ Timothy Ferris

„Wohlbefinden ist ein Wettbewerbsvorteil in der heutigen Geschäftswelt.“ - unbekannt

## ABBILDUNGEN

- Abb. 1 Diagramm - discomfort vs. creativity, aus:  
<http://www.theprofessionalcreative.com/graph-creativity-vs-discomfort/> [Stand: 04.02.2020].
- Abb. 2 Diagramm - star performer nach Alex Pentland, aus:  
Literatur: Pentand, Alex (2012): Social Physics
- Abb. 3 Diagramm - stakeholder im change Prozess, aus:  
Studie: Gebhard, Birgit (2012): New Work Order
- Abb. 4 Diagramm - Auflösung der Unternehmensgrenzen, aus:  
Studie: Gebhard, Birgit (2012): New Work Order
- Abb. 5 Ablenkung, aus:  
Studie: Steelcase: think better, S. 14
- Abb. 6 acht Innovationsmodelle (zentralisiert - dezentralisiert), aus:  
Studie: Steelcase: Wie Arbeitsplätze dazu beitragen, Innovationen zu fördern, S. 7
- Abb. 7 Aufmerksamkeit verstehen, aus:  
Studie: Steelcase: think better, S. 12
- Abb. 8 Tagesablauf des Gehirns, aus:  
Studie: Steelcase: think better, S. 20,21
- Abb. 9 Konzept Innovationszentrum - Wieland Electric - Bamberg, aus:  
© Danja Mayer - Projektausarbeitung Innovationszentrum Wieland Electric - Bamberg
- Abb. 10 Grundriss Innovationszentrum - Wieland Electric - Bamberg, aus:  
© Danja Mayer - Projektausarbeitung Innovationszentrum Wieland Electric - Bamberg
- Abb. 11 Grundriss Innovationszentrum - Wieland Electric - Bamberg, aus:  
© Danja Mayer - Projektausarbeitung Innovationszentrum Wieland Electric - Bamberg



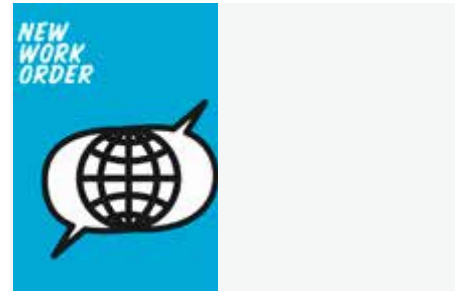
## STUDIEN

01

### NEW WORK ORDER

Birgit Gebhard  
Wissenschaftliche Studie | 2012

[http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New\\_Work\\_Order\\_Basisstudie\\_Deutsch.pdf](http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New_Work_Order_Basisstudie_Deutsch.pdf)



02

### WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ

Steelcase  
Forschungsarbeit | 2018  
<https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/wohlbefinden/sechsdimensionen-von-wohlbefinden-am-arbeitsplatz/>



03

### WOHLBEFINDEN: EIN THEMA, DAS NUR GEWINNER KENNT

Steelcase  
Forschungsarbeit  
<https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/arbeitsplatz/wohlbefinden-ein-thema-das-nur-gewinner-kennt/>





04	<b>WIE ARBEITSPLÄTZE DAZU BEITRAGEN INNOVATION ZU FÖRDERN</b>
<p>Steelcase Forschungsarbeit</p> <p><a href="https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/arbeitsplatz/wie-arbeitsplatze-dazu-beitragen-innovationen-zu-fordern/">https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/arbeitsplatz/wie-arbeitsplatze-dazu-beitragen-innovationen-zu-fordern/</a></p>	



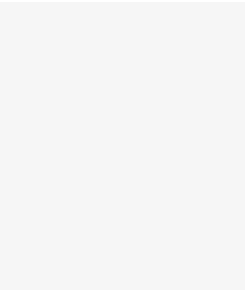
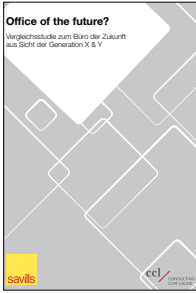
05	<b>THINK BETTER</b>
<p>Steelcase Forschungsarbeit</p> <p><a href="https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/360-magazin/think-better/">https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/360-magazin/think-better/</a></p>	



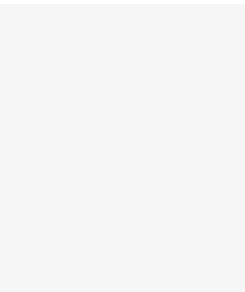
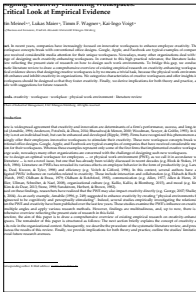
06	<b>KREATIVITÄT AM ARBEITSPLATZ</b>
<p>Steelcase Wissenschaftliche Studie</p> <p><a href="https://www.steelcase.com/eu-de/kreativitat-arbeitsplatz/">https://www.steelcase.com/eu-de/kreativitat-arbeitsplatz/</a></p>	



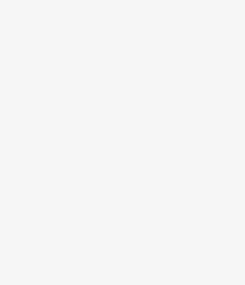
07	<b>OFFICE OF THE FUTURE</b>
<p>Savills &amp; Consulting cum laude Wissenschaftliche Studie   2016</p> <p><a href="https://pdf.euro.savills.co.uk/germany-research/ger-ger-2016/office-of-the-future-de.pdf">https://pdf.euro.savills.co.uk/germany-research/ger-ger-2016/office-of-the-future-de.pdf</a></p>	



08	<b>DESIGNING CREATIVITY-ENHANCED WORK SPACES</b>
<p>Friedrich- Alexander-Universität Erlangen Wissenschaftliche Studie   2017</p> <p><a href="file:///Users/jennifervogt/Downloads/JTIM_2017_001_1_DesigningCreativity-EnhancingWorkspaces.pdf">file:///Users/jennifervogt/Downloads/JTIM_2017_001_1_DesigningCreativity-EnhancingWorkspaces.pdf</a></p>	



09	<b>BEWEG DICH DEUTSCHLAND</b>
<p>Techniker Krankenkasse Wissenschaftliche Studie   2016</p> <p><a href="https://www.tk.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/gesundheitsberichterstattung/studie-beweg-dich-deutschland-2033566blob/2033598/9f2d920e270b7034df3239cbf1c2a1eb/beweg-dich-deutschland-data">https://www.tk.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/gesundheitsberichterstattung/studie-beweg-dich-deutschland-2033566blob/2033598/9f2d920e270b7034df3239cbf1c2a1eb/beweg-dich-deutschland-data</a></p>	





## VERTIEFENDE STUDIEN

### Erfolgsfaktor Mitarbeiter Motivation, Kreativität, Innovation

Hans-Jörg Bullinger  
ISBN: 978-3-322-99187-4  
| B. G. Teubner Stuttgart | 1996 |



### Räume und Technologien fördern die kreative Leistung

Steelcase  
<https://www.steelcase.com/>  
| Steelcase |



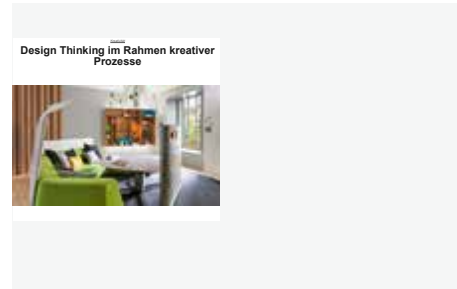
### Steelcase und Microsoft starten Partnerschaften zur Förderung der kreativen Arbeit

Steelcase  
<https://www.steelcase.com/>  
| Steelcase |



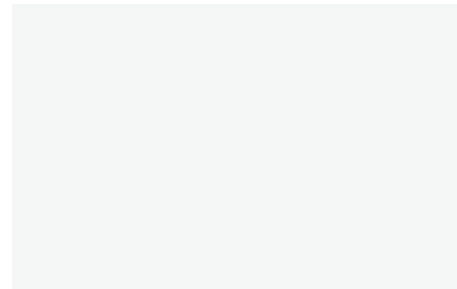
## Design Thinking im Rahmen kreativer Prozesse

Steelcase  
<https://www.steelcase.com/>  
| Steelcase |



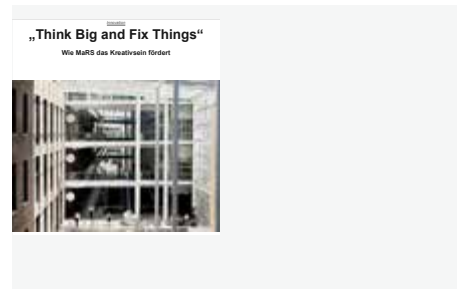
## Kreativität ist umgebungsbedingt

Christian Kandler  
<https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/>  
| Wirtschaftspsychologie aktuell | 2016 |



## 'Think Big and Fix Things'

Steelcase  
<https://www.steelcase.com/>  
| Steelcase |



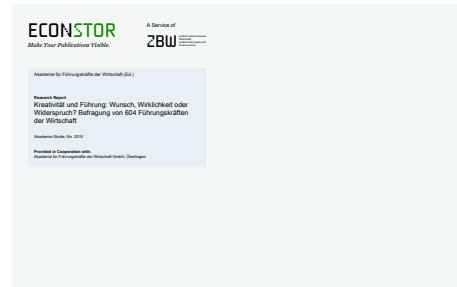
## Was fördert die Kreativität?

Markus Väh  
ISBN: 978-3-86936-514-5  
| Gabal Verlag GmbH | 2013 |



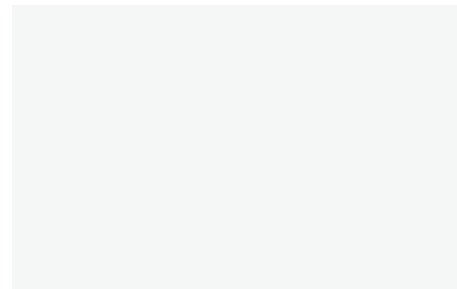
## Kreativität und Führung: Wunsch, Wirklichkeit oder Widerspruch ?

Daniel F. Pinnow  
<http://hdl.handle.net/10419/100013>  
| Akademie für Führungskräfte der  
Wirtschaft GmbH | 2010 |



## Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess

Britta Herbig, Jürgen Glaser, Jennifer Gunkel  
ISBN: 978-3-88261-074-1  
| baua (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin) | 2008 |



## Kreativitätstechniken

Hendrik Backerra, Christian Malorny,  
Wolfgang Schwarz  
ISBN: 978-3-466-41233-0  
| Carl Hanser Verlag München |



VERTIEFENDE  
LITERATUR

Das IDEO Innovationsbuch

Tom Kelley  
ISBN: 978-3430153171  
| Econ | 2002 |



Kollisionen

Mark Phillips  
ISBN: 978-3-86936-514-5  
| Gabal Verlag GmbH | 2013



Spaces for Innovation

Kursty Groves Knight | Oliver Marlow  
ISBN: 978-9491727979  
Frame Publishers | 2016 |





## New Workspace Playbook

Dark Horse Innovation  
ISBN: 978-3-86774-599-4  
| Murmann Publishers | 2018



## Make Space

Scott Witthoft | Scott Doorley  
ISBN: 978-1-118-17251-3  
John Wiley & Sons | 2011 |



## New Work - auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

Benedikt Hackl | Marc Wagner |  
Lars Attmer | Dominik Baumann  
ISBN 978-3-658-16265-8  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
2017



07

# JENNIFER VOGT

Homely Office statt Homeoffice -  
entwickelt sich unser Arbeitsplatz immer  
mehr zum Wohnzimmer?



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Hypothese

Work-Life-Blending

Home-Office

Büroarbeitsplatz

| Vielseitige Raumstruktur

| Büroraumgestaltung

Projekte

Fazit

Literatur

| Literatur und Anmerkungen

| Abbildungen

| Studien

| Vertiefende Literatur

„Homely Office statt Homeoffice -  
entwickelt sich unser Büroarbeitsplatz immer  
mehr zum Wohnzimmer?“

Wie sich die steigende Vermischung von Berufs- und Privatleben immer mehr auf unseren Arbeitsalltag auswirkt und was wir daraus für die zukünftige Büroraumgestaltung lernen können.

Bei einem Kickerspiel die neusten Umsätze besprechen oder vor dem nächsten Meeting noch schnell ein Nickerchen machen - was für viele Menschen wohl eher ungewöhnlich klingt, ist in den meisten Coworking-Spaces und am Sillicon Valley schon Normalität geworden.

Die klassischen Großraumbüros entwickeln sich immer mehr zu Wohnlandschaften und ähneln eher Abenteuerspielplätzen anstatt Arbeitsplätzen. Arbeitgeber versuchen durch wohnlichere Gestaltung das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu verbessern und somit deren Leistungsfähigkeit zu steigern

Der unter dem Begriff „New Work“ bekannte, strukturelle Wandel der Arbeitswelt verändert zunehmend unsere Büros. Vor allem durch den technischen Fortschritt und dem zunehmenden Einfluss jüngerer Generationen verliert der klassische Arbeitsplatz immer mehr an Bedeutung.

In meiner Arbeit möchte ich durch bereits bestehende Studien und Forschungsprojekte ermitteln, was wohnlicheres Ambiente und die neue Gestaltung des Arbeitsplatzes für Auswirkungen auf uns hat. Auch möchte ich durch das Aufzeigen von Parallelen und Verknüpfungen zwischen unserem Privat- und unserem Arbeitsleben darstellen, wie diese beiden Bereiche voneinander profitieren können.

## HYPOTHESE

### WAS MÖCHTE ICH MIT MEINEN NACHFORSCHUNGEN FESTSTELLEN ?

Mit der Recherche zum Thema „Homely Office statt Home-Office“ möchte ich genauer hinterleuchten was sich hinter der immer wohnlicheren Gestaltung des Arbeitsplatzes verbirgt.

Welche Vorteile versprechen sich die Planer und Firmen von der Integration von Sitzlandschaften oder auch Tischtennisplatten in unser Arbeitsumfeld.

Genauer geht es mir darum, ob durch die wohnliche Gestaltung wirklich eine Verbesserung der Arbeitsweise in Hinblick auf die Produktivität festgestellt werden kann.

Gerade die Wirkung gestalterische Mittel wird meiner Meinung nach oft unterschätzt.

Aber können dadurch tatsächlich feststellbare Verbesserungen der Arbeitsweise in Hinsicht auf Kreativität, Entspannung oder auch Kommunikation erreicht werden? Oder wird dadurch gar die Effizienz am Arbeitsplatz durch eine zu große Wohlfühlatmosphäre und fehlende Professionalität beim Arbeiten geschmälert ?

Mich interessiert, wie sich diese doch recht unterschiedlichen Bereiche vereinen lassen und viel



leicht sogar voneinander profitieren können.

Ist das klassische Büro wie wir es heute kennen überhaupt noch relevant oder verliert der ortsgebundene Arbeitsplatz durch die Bewegung „New Work“ immer mehr an Bedeutung.

Klar ist, dass sich derzeit ein großer Wandel in unserer Arbeitswelt abspielt.

In meiner Recherche möchte ich diese Hypothese hinterfragen und entweder bestätigen oder widerlegen, ob sich die wohnliche Gestaltung positiv oder doch negativ auf unsere Arbeitsweise auswirkt. Kann die Produktivität der Mitarbeiter durch eine Bürogestaltung, welche eher unserem Wohnzimmer als einem klassischen Arbeitsplatz gleicht wirklich gesteigert werden?

Durch eine wissenschaftliche Recherche möchte ich

Studien und Literatur finden die sich mit dem Einfluss dieser Art von Gestaltung beschäftigen und erste Erkenntnisse dazu liefern.

## WORK-LIFE-BLENDING

Unsere Arbeitswelt befindet sich derzeit im Wandel. Der technische Fortschritt und der Einfluss der neuen Generationen verursacht eine immer größer werdende

„DIE VERMISCHUNG VON ARBEITS- UND PRIVATLEBEN SCHEINT SICH HEUTZUTAGE NICHT MEHR VERMEIDEN ZU LASSEN.“

Verschmelzung von Beruf- und Privatleben. Diese hat starke Auswirkungen auf die Arbeitswelt. So wird für jüngere Generationen eine einfache Verbindung von Privat- und Berufsleben immer wichtiger und es steigt der Wunsch nach mehr Flexibilität bei der Arbeitsplatzwahl. Das bestätigt uns auch die Studie „Arbeitswelten 4.0“ des Fraunhofer Instituts [1, S.16]. Ausgewählte Experten prognostizieren für die nächsten Jahre, dass eine freie Wahl des Arbeitsortes sogar

01

ARBEITSWELT 4.0

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Fraunhofer IAO
- Datum der Studie:  
Oktober 2012
- basiert auf Befragung  
ausgewählter Experten
- über 100 Befragte
- Einschätzung von Thesen über  
die zukünftige Entwicklung des  
Arbeitsplatzes

vorausgesetzt wird. Auch soll der Bürostandort immer mehr in Hintergrund rücken. Wichtige Entscheidungen, wie die Wahl des Wohnortes werden in Zukunft eher an unseren privaten Vorlieben, bzw. unseren Lebensstil angepasst werden und nicht mehr von unserem Arbeitsplatz abhängen [1, S.14].

Unsere Einstellung zur Arbeitswelt verändert sich. Es entsteht der Wunsch nach Freiheit und Ausgeglichenheit.



ABB. 1 - FLEXIBLES ARBEITEN

## WORK-LIFE-BLENDING

02

WORKING LIFE

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Page Group
- Datum der Studie:  
Juni 2018
- online Umfrage
- Stichprobe von 669 Personen in  
Deutschland
- thematisiert die Auswirkung  
unserer Arbeit auf unser  
Privatleben

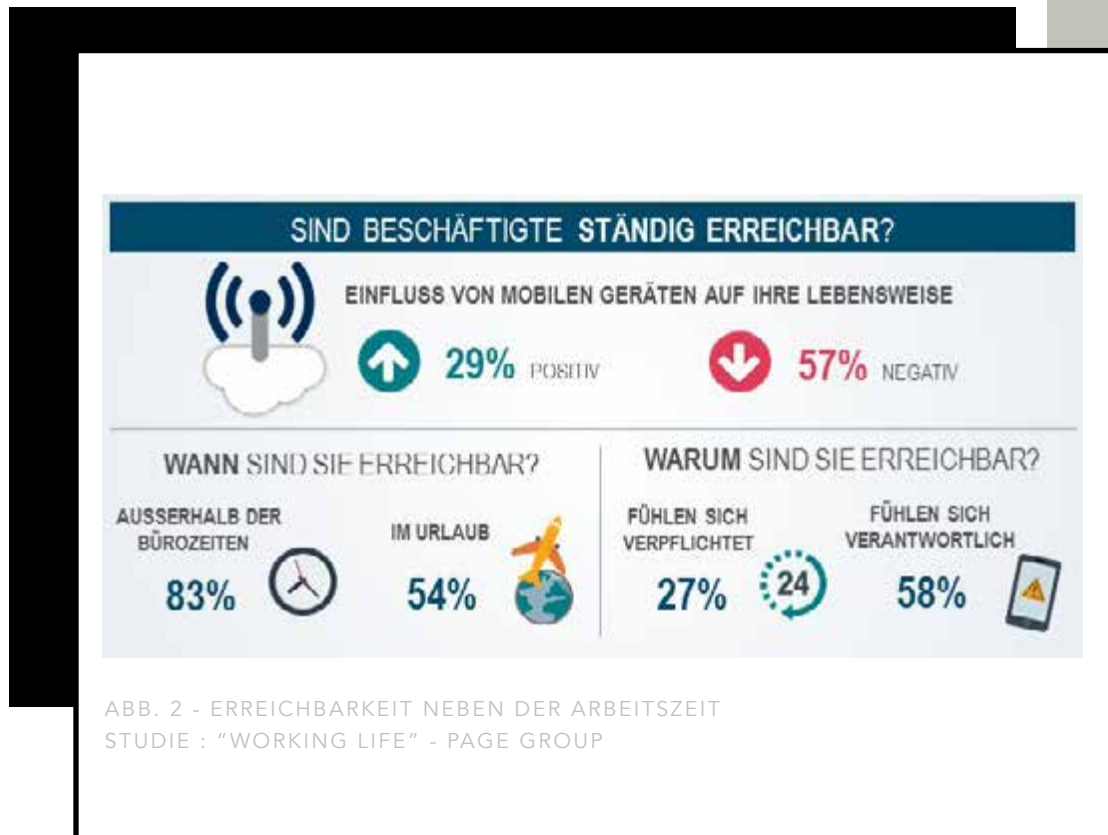
Eine Work-Life-Balance wird immer mehr zum Statussymbol und entwickelt sich zudem als wesentliches Kriterium für unsere Jobwahl [1, S.16].

Die Vermischung von Arbeits- und Privatleben scheint sich heutzutage nicht mehr vermeiden zu lassen. Der technische Fortschritt und die dadurch resultierende ständige Erreichbarkeit tragen stark dazu bei. Die von der Page Group entwickelte Studie „Working Life“ setzt sich mit genau dieser Thematik auseinander [2, S.1].

Sie beschreibt die Verschmelzung von Job und Privatleben als „Work-Life-Blending“, also der Vermischung von Beruflichem und Privaten ohne klare Grenze.

In Zeiten des flexiblen Arbeitsplatzes sind wir von überall erreichbar. Dafür sorgen auch unsere Arbeitgeber.

Die Studie zeigt, dass 85% von ihrem Arbeitgeber mit mindestens einem mobilen Gerät



ausgestattet werden.

Dieses kommt selbst noch nach Feierabend zum Einsatz. Ein Großteil der Angestellten (83 %) beantwortet Mails und Anrufe nämlich auch außerhalb der Arbeitszeiten und 54% arbeiten sogar in ihrem Urlaub.

Unsere Arbeitswelt und unser Privatleben sind heute schon eng miteinander verbunden.

Die strikte Trennung der beiden Bereiche, wie es für ältere Generationen üblich war, spielt für zukünftige Generationen keine

Rolle mehr.

Viel eher geht es ihnen um eine flexible Arbeitsweise, die es ihnen ermöglicht ihre Freizeit und ihre Arbeit in Einklang zu bringen und zu verbinden.

Die enge Verbundenheit wirkt sich auch auf die Gestaltung aus. Firmen reagieren darauf mit flexiblen Arbeitsstrukturen und mobilen Arbeiten.

Folglich lässt sich beobachten, dass unsere Arbeitswelt unser privates Umfeld stark beeinflusst.

## HOME-OFFICE

EINE GUTE ALTERNATIVE ZUM  
BÜRO?

Viele Arbeitgeber zeigen sich skeptisch, wenn es um Arbeiten abseits des klassischen Büroarbeitsplatzes geht. Jedoch steigt mit der Verschmelzung von Arbeit und



ABB. 3 - ARBEITEN GEMÜTLICH VOM SOFA AUS - FÜR JÜNGERE GENERATIONEN NORMALITÄT

Berufslieben auch der Wunsch nach möglichem Arbeiten von Zuhause immer weiter an.

Zahlen belegen den Kulturwandel in der Arbeitswelt zu mehr Flexibilität und Freiheit. Laut einer repräsentativen Umfrage des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) und dem Berufsnetzwerks Xing kommen immer mehr Angestellte in den Genuss von Zuhause aus zu arbeiten [3, S.3]. Dabei ist auffällig, dass vorallem mit den jüngeren Generationen die Home-Office-Nutzung stark zunimmt und somit auch in Zukunft ein Anstieg der Heimarbeit zu erwarten ist.

Aber nicht nur die jüngeren Arbeitnehmer schätzen die Möglichkeit von Zuhause aus zu arbeiten. Auch sonst hat sich das Home-Office schon stark in unserer Arbeitswelt integriert. Umfragen des BSO zeigen, dass ein großer Anteil, die Arbeit von Zuhause aus, ergänzend zur klassischen Arbeit im Büro nutzt [4, S.10].

Die Ergebnisse zeigen - Vier von Zehn Beschäftigten arbeiten gelegentlich aus dem Home

03

NEUE ARBEITSWELT

#### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
IZA, Xing
- Datum der Studie:  
herausgegeben Anfang 2018
- zweiteilige Umfrage  
- nationalrepräsentativen  
Online-Umfrage mit rund 3.000  
Teilnehmern
- Online-Befragung von bis zu  
6.000 zufällig ausgewählten  
XING-Mitgliedern

04

BSO STUDIE 2015

#### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
BSO (heute IBA)
- Datum der Studie:  
herausgegeben Dezember 2015
- widmet sich dem Status quo  
der Büroarbeit in Deutschland.
- drei telefonische Befragungen  
mit jeweils 1000 Beschäftigten aus  
dem Bürobereich

## HOME OFFICE

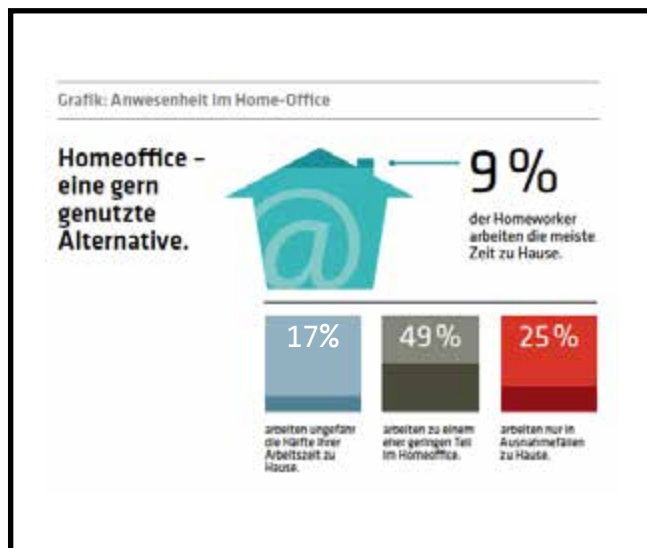


ABB. 4 - VERTEILUNG ANWESENHEIT IM HOME OFFICE

Office. Dabei wird unterschieden zwischen Arbeitnehmern, die hauptsächlich von Zuhause arbeiten, Arbeitnehmern die ungefähr die Hälfte ihrer Zeit von Zuhause arbeiten und denen die zu einem geringeren Teil oder eher in Ausnahmefällen im Home Office arbeiten (siehe Grafik links).

Der Großteil nutzt das Angebot eher ergänzend zum Büro, jedoch lässt sich eine Veränderung dieser Gewichtung in den letzten Jahren beobachten.

Beim Vergleich mit anderen Ländern ist Deutschland jedoch, was die Nutzung von Home-Office angeht, noch im hinteren Teil angesiedelt. Die meisten EU-Länder sind uns dabei weit voraus. Vorallem viele unserer Nachbarländer wie Österreich, Luxemburg oder auch die Schweiz, haben das Arbeiten von Zuhause aus schon viel mehr in ihren Büroalltag eingegliedert. Dies geht aus Forschungen des Deutschen Instituts für



Wirtschaftsbeziehungen (DIW  
hervor. [5, S.98]

Aber was macht das Arbeiten  
vom eigenen Sofa aus für uns so  
reizvoll ?

Das regelmäßige Arbeiten von  
Zuhause soll die Mitarbeiter  
vorallem glücklicher machen.

Dies geht zumindest  
aus Erkenntnissen der  
Umfrageplattform Tiny Puls  
hervor [6, S.2].

Hierbei fiel im direkten  
Vergleich von Home-Office und  
Büroarbeitern auf, dass die  
Home-Office-Arbeiter wesentlich  
zufriedener und glücklicher mit  
ihrer Arbeitssituation sind.

Dabei scheint unser privater  
Arbeitsplatz Vorteile gegenüber  
unserem Büroarbeitsplatz  
bieten zu können. Bei weiteren  
Nachforschungen von Tiny Puls  
gaben die Mitarbeiter vorallem  
die hohe Flexibilität als Grund  
dafür an. Die Möglichkeit frei  
wählen zu können, wo und wann  
man arbeitet ist dabei von großer  
Bedeutung [6, S.4].

Somit wird den Mitarbeitern

05	HOME OFFICE DIW WOCHENBERICHT
----	----------------------------------

#### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
DIW
- Datum der Studie:  
herausgegeben am 03.02.2016
- Umfrage über Fragebögen
- Wochenbericht präsentiert  
regelmäßig Forschungsergebnisse  
der Wirtschaftswissenschaft
- Befragung von ca 250  
Teilnehmern

06	WHAT LEADERS NEED TO KNOW ABOUT REMOTE WORKERS
----	---

#### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Tiny Pulse
- Datum der Studie:  
herausgegeben April 2016
- Studie stellt einen Vergleich  
zwischen Büroarbeit und Home  
Office her
- Befragung von 509 Homeworkern  
und 200.000 Büromitarbeitern

## HOME OFFICE

ermöglicht ihren Platz oder Raum Zuhause je nach Tätigkeit oder Stimmung flexibel zu wählen und sie haben dadurch eine große Auswahl an unterschiedlichen Arbeitsplätzen. Wohingegen wir in den meisten Büros oftmals nur unseren Schreibtisch zur Verfügung haben.

Auch die Einteilung der Arbeitszeit ist Zuhause flexibel anpassbar. So lassen sich vor allem auch die Pausenzeiten auf den eigenen Biorhythmus anpassen wodurch eine gesündere und produktivere Arbeitsweise erlangt werden kann.

Interessant sind aber auch Auswertungen der BSO Studie 2015 zu Homeoffice-Nutzung. Dabei wurde genauer hinterfragt, welches Mobiliar für die Heimarbeit verwendet wird. Hier wird ersichtlich, dass gerade ältere Mitarbeiter, unabhängig von der Unterstützung ihres Arbeitgebers, in gute Ausstattung investieren [4, S.11].

Überraschend ist aber vor allem,  
dass gerade bei der Tischwahl,  
Mitarbeiter die öfter Home  
Office betreiben, Zuhause sogar  
besser ausgestattet sind als viele  
Büros.

Hier besitzen 30 % einen  
höhenverstellbaren Tisch, wo  
hingegen der Anteil in Büros nur  
bei 25 % liegt [4, S.12].

In unseren eigenen Vier-Wänden  
können wir unseren Arbeitsplatz  
besser auf uns ausrichten und

Flexible Einteilung der Arbeitsund  
Pausenzeiten

1

Flexibilität bei der Wahl des  
Arbeitsplatzes

2

Mobiliar an die eigenen  
Bedürfnisse angepasst

3

ruhigere Arbeitsatmosphäre

4

Zeitersparnis durch einen  
kürzeren Arbeitsweg

5

einfachere Work-Life-Balance

6

6

VORTEILE CON  
HOME OFFICE

## HOME OFFICE

„ENTGEGEN DER ZWEIFEL VIELER ARBEITGEBER KONNTE BLOOM MIT SEINEM VERSUCH FESTSTELLEN, DASS DIE PRODUKTIVITÄT DER MITARBEITER ZUHAUSE NICHT SANK, SONDERN SOGAR NOCH ANSTIEG.“

auf unsere eigenen Bedürfnisse anpassen. In Firmen dauert es meist oft sehr lange bis neue Möbelwünsche umgesetzt werden oder es scheitert schon vorher an der Genehmigung. Auch arbeitet man im Home Office ungestörter [4, S.13]. Durch abgeschlossene Räume oder eine ruhigere Umgebung wird Stress durch Unruhe oder Lärm vermieden und somit eine entspanntere Arbeitsatmosphäre gewährleistet.

Des Weiteren spart man sich durch die direkte Verknüpfung von Zuhause und Arbeitsplatz viel Zeit, die normalerweise auf dem Arbeitsweg drauf gehen würde. Lästige Staus, Parkplatzsuche oder auch die Fahrt in überfüllten öffentlichen Verkehrsmitteln könnten somit vermieden werden. Aber auch eine erleichterte Work-Life-Balance reizt viele Mitarbeiter auch mal Zuhause zu arbeiten. Dabei stellt sich doch schnell die Frage, ob wir unseren klassischen Büroarbeitsplatz in der „Entgegen

modernen Arbeitswelt überhaupt noch brauchen, oder ob diese Rolle in Zukunft nicht unser Zuhause übernehmen kann. Auf diese Fragestellung wurde auch in einem Experiment von Nicholas Bloom, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Stanford University, eingegangen. Zusammen mit dem chinesischen Reiseunternehmen CTrip testete er in der Studie „Does working from home work?“ die unterschiedlichen Auswirkungen auf die Arbeitsweise von Mitarbeitern die im Büro und Mitarbeitern die im Home Office arbeiteten [7]. Dafür wurden ca. 500 Angestellten in zwei Gruppen aufgeteilt und über 2 Jahre beobachtet. Das Ergebnis war verblüffend. Entgegen der Zweifel vieler Arbeitgeber konnte Bloom mit seinem Versuch feststellen, dass die Produktivität der Mitarbeiter Zuhause nicht sank, sondern sogar noch anstieg. So erhöhten sie ihre tägliche Arbeitszeit und erledigten ihre Aufgaben



#### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Nicholas Bloom
- Datum der Studie:  
herausgegeben im März 2013
- Studie der Stanford University
- 2 jährige Studie
- Versuch mit 500 Mitarbeitern
- Vergleich der Leistung von  
Mitarbeitern im Büro und im  
Home Office
- durchgeführt mit dem Reise-  
unternehmen CTrip

„DOCH TROTZ ALLER VORTEILE KAM ES LETZTENDLICH ZU EINEM SCHOCKIERENDEN URTEIL: KEINER DER MITARBEITER WOLLTE ANSCHLIESSEND WEITER VOLLZEIT IM HOME OFFICE ARBEITEN.“

effektiver als ihre Kollegen im Büro.

Die bekannte Umgebung und der persönlich auf einen angepasste Raum unterstützten die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag und wirkten sich positiv auf deren Arbeitsweise aus. Auch gaben viele an am Ende des Tages weniger erschöpft gewesen zu sein als vorher im Büro.

Sie machten dadurch kürzere Pausen und konnten somit effizienter und länger arbeiten. Auch sanken die Krankheitstage und sie fühlten sich insgesamt erholter.

Viele Büros gelten oft als Stressquelle durch ständige Störfaktoren, wie zum Beispiel Lärm oder Unruhe. Eine ruhigere, angenehmere Atmosphäre Zuhause kann sich folglich positiv auf unsere Stimmung und Produktivität auswirken.

Doch trotz aller Vorteile kam es letztendlich zu einem schockierenden Urteil.

Keiner der Mitarbeiter wollte anschließend weiter Vollzeit im Home Office arbeiten. Grund dafür war die fehlende Konversation und Interaktion untereinander. Viele gaben an sich während der Testzeit isoliert und einsam zu fühlen und vermissten die Nähe zu ihren Kollegen. So wird deutlich, dass Arbeiten von Zuhause auch nur bedingt von Vorteil ist und auch das Büro in Zukunft nicht ersetzen kann.

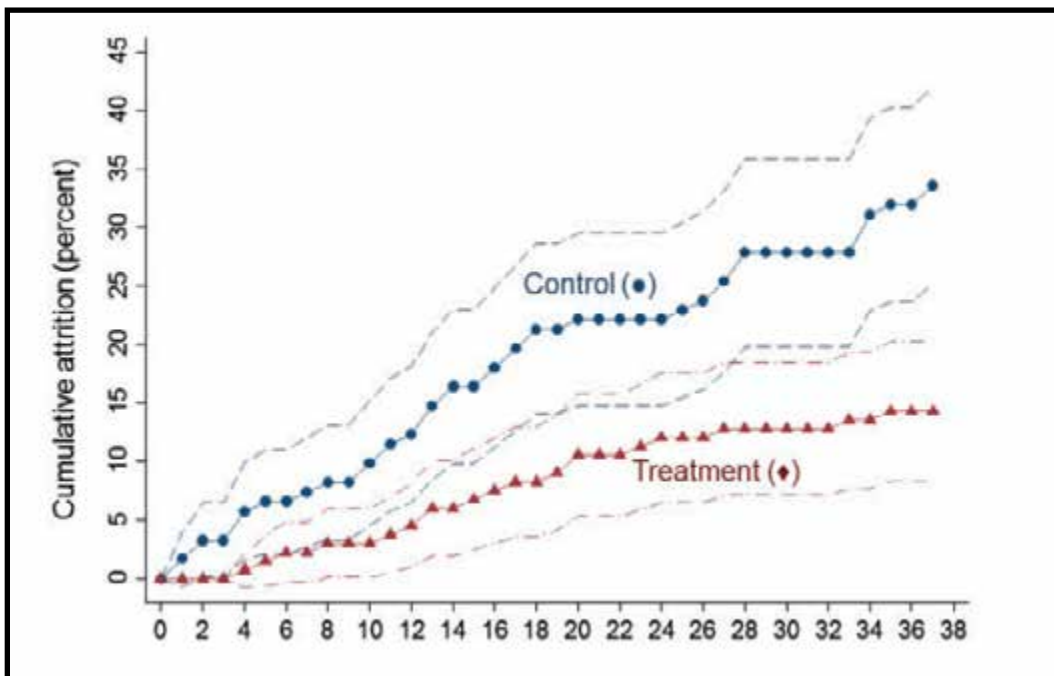


ABB. 5 - DARSTELLUNG DER STEIGENDEN ABNUTZUNG DER MITARBEITER ÜBER DIE TESTWOCHE VERTEILT  
 STUDIE : "DOES WORKING FROM HOME WORK?" - NICHOLAS BLOOM  
 BLAU (CONTROL) = TESTGRUPPE BÜRO  
 ROT (TREATMENT) = TESTGRUPPE HOME OFFICE

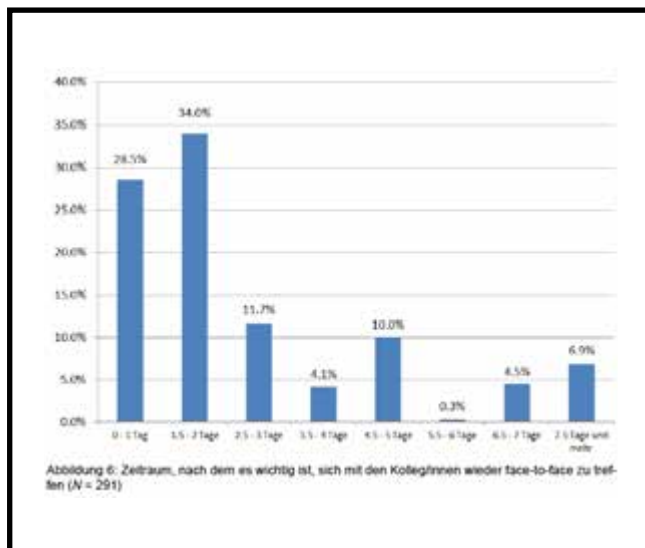


ABB. 6 - ZEITRAUM, NACH DEM ES WICHTIG IST, SICH MIT DEN KOLLEG/INNEN WIEDER FACE-TO-FACE ZU TREFFEN

STUDIE : "SCHWEIZER UMFRAGE - HOME OFFICE 2012"

Gerade die Kommunikation leidet unter dem separierten Arbeiten. Büros dienen immer noch dem Austausch untereinander und unterstützen die Arbeit im Team. Das verdeutlicht auch eine Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz. Hier gaben die befragten Mitarbeiter an bereits nach ca. zwei Tagen im Home-Office sich einen Face-to-Face-Kontakt zu ihren Kollegen und nach ca. einer Woche zu dem Vorgesetzten zu wünschen [8, S.45].

Die fehlende Kommunikation und Integration im Arbeitsalltag stellt somit ein großes Hindernis in unserer Arbeitsweise dar. Aber auch die ständige Erreichbarkeit ist ein Nachteil des Home-Offices. Auch weit nach Dienstende kann das Telefon klingeln oder die geschäftlichen Unterlagen werden schnell noch nebenbei bearbeitet - keine feste Regelung von Arbeitszeiten und die Integration von beruflichen in unser privates Umfeld



verleitet uns eher mal dazu auch in unserer Freizeit noch Geschäftliches zu erledigen. Somit fällt ein Abschalten schwer und es kommt zu Stress.

Jedoch hat der heimische Arbeitsplatz auch viele Vorteile, die uns den Arbeitsalltag erleichtern und sich positiv auf unser Wohlbefinden und letztendlich auf unsere Arbeitsweise auswirken. Zwar wird eine komplette Umstellung auf Home-Office auch in Zukunft nicht die Lösung für die neue Arbeitswelt sein, jedoch können wir aus unserem privaten Umfeld viel lernen und in unsere Bürowelt übertragen. So hätte dies nicht nur Vorteile für die Mitarbeiter. Auch Arbeitgeber würden davon profitieren. Eine Anpassung des Arbeitsumfeld könnte sich positiv auf die Arbeitsweise auswirken und dadurch letztendlich eine höhere Produktivität der Angestellten erzielt werden

08	SCHWEIZERISCHE UMFRAGE - HOME OFFICE 2012
----	---

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Fachhochschule Nordwestschweiz
- Datum der Studie:  
herausgegeben im Januar 2013
- Onlineumfrage  
ausgewählter Experten
- 473 Teilnehmer  
davon waren 397 dauerhafte  
Heimarbeiter
- Analyse zur Produktivität im  
Home-Office

## BÜROARBEITSPLATZ

### WANDEL DER ARBEITSWELT

Um auch jüngere Generationen zukünftig als Arbeitskräfte für sich zu gewinnen und Mitarbeiter wieder in die Büros zu locken, muss räumlich auf den Wandel der Arbeitswelt eingegangen werden.

## WAS KÖNNEN WIR VON UNSERER WOHNRAUMGESTALTUNG LERNEN ?

Viele der Büros wirken heutzutage veraltet und sind nicht an die derzeitigen Bedürfnisse der Arbeiter angepasst. Der Zuwachs an Home-Office-Arbeitern und die zunehmende Büroflucht spiegeln wieder, dass wir unser privates Umfeld der beruflichen Umgebung vorziehen. Jedoch kann durch die hohe Bedeutung von Büros für die Kommunikation und Interaktion nicht auf den klassischen Arbeitsplatz verzichtet werden. Eher empfiehlt es sich genauer zu hinterleuchten, welche Defizite sich in der bisherigen Bürogestaltung finden lassen und was wir aus unserem privaten Umfeld folglich lernen können. So lassen sich viele Vorteile unseres Zuhause auch in unser Büro integrieren.



ABB. 7 - INTEGRATION VON LOUNGEMÖBEL AM ARBEITSPLATZ

#### VIELSEITIGE RAUMSTRUKTUR

Wohnlich zu gestalten heißt nicht nur sich ein Sofa neben den Schreibtisch zu stellen, sondern sich auch an den Strukturen unseres privaten Lebensraums zu orientieren. Zuhause bietet sich uns, durch die vielseitige Struktur und die unterschiedliche Möblierung eine flexible Raumstruktur. Je nach Bedürfnis gibt es somit Räume, die sich den verschiedenen Anforderungen anpassen. Für unterschiedlichen Funktionen wie z.B. Kochen oder Waschen,

werden Räume strikt getrennt und speziell auf die jeweiligen Anforderungen angepasst. Somit bieten sich uns eine Vielzahl an unterschiedlichen Arbeits- bzw. Handlungsbereichen, welche optimal auf unsere Bedürfnis abgestimmt sind.

In unseren Büros sieht es in dieser Hinsicht meist noch ganz anders aus.

Hier fällt die räumliche Gestaltung oft sehr eintönig aus. Der klassische Schreibtisch soll dann

## BÜROARBEITSPLATZ

09

WIRKSAME BÜRO-  
UND ARBEITSWELTEN

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Designfunktion
- Datum der Studie:  
veröffentlicht Mai 2018
- Befragung von 1067 Personen,  
welche sich mit dem Thema  
"neue Arbeitswelten" beschäftigen
- will ermitteln wie gut die  
Büro- und Arbeitswelten die  
Unternehmen unterstützen

möglichst allen Arbeitsanforderungen gerecht werden und diese unterstützen. Jedoch wird dadurch in den meisten Fällen die Arbeitsweise eben nicht ausreichend unterstützt.

Einige Firmen reagieren bereits auf dieses Problem indem sie ähnlich wie beim privaten Umfeld, vielseitige Raumstrukturen, in Form von Multispaces in die Bürowelt integrieren. Die sich dadurch ergebenden unterschiedlichen Arbeitsbereiche ermöglichen nun auch im Büro ein bedürfnisorientiertes Arbeiten.

Laut der Studie „Wirksame Büro- und Arbeitswelten“ von Designfunktion und dem Fraunhofer Institut entwickelt sich der Multi-space immer mehr zur Büroform der Zukunft [9, S.8].

Dabei hat die neue Raumstruktur gegenüber den sonst üblichen Großraumbüros, den Vorteil vor allem mehr Rückzugsmöglichkeiten zu schaffen. Diese sind besonders wichtig um somit den Nutzer auch eine Möglichkeit zu bieten sich von visuellen und akustischen Ablenkungen zu entziehen und somit ein konzentrierteres Arbeiten zu ermöglichen [9, S. 14]. Die offengestalteten Großraumbüros sind heutzutage nicht mehr gewünscht [10, S.26]. Nachteile wie die zu hohe Lautstärke oder Unruhe im Raum

sind meist die größten Störfaktoren im Büro. Die Umfrage „Office of the future“ zeigt, Mitarbeiter wünschen sich heutzutage mehr räumliche Trennung und Ruhemöglichkeiten [10, S.26]. Ähnlich wie in unserem Zuhause können wir somit Rückzugsbereiche und Orte der Entspannung schaffen und dadurch eine deutliche Verbesserung der Arbeitsumgebung erreicht. Auch erreicht man durch die Rückzugsmöglichkeiten kurzzeitige Erholung und wirkt sich positiv auf die Stressreduzierung und Gesundheit der Angestellten aus.

Aber auch die Kreativität wird durch Entspannungs- und Rückzugsmöglichkeiten gesteigert. Dies belegt eine Studie der Friedrich-Alexander Universität in Erlangen. Danach kommen kreative Ideen vor allem an Orten der Entspannung [11, S.7].

Die Integrierung von Chill-Out-Bereichen oder Loungebereichen kann sich somit positiv auf unsere kreative Arbeitsweise auswirken.

Einige Firmen reagieren bereits auf diese Erkenntnisse indem sie ihren Mitarbeitern sogar Schlafmöglichkeiten innerhalb des Büros anbieten. Dies hat zum Beispiel auch das Architekturbüro Kinzo für das Unternehmen Soundcloud eingeführt. Hier



### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Savills & Consulting cum laude
- Datum der Studie:  
herausgegeben im September 2016
- qualitative Befragung in Form von Fokusgruppen und quantitative Umfrage mit personalisierten Online-Fragebogens
- Befragung jüngerer Generationen nach ihren Ansprüchen an den zukünftigen Arbeitsplatz



### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen
- Datum der Studie:  
herausgegeben im Oktober 2017
- Forschung zum Thema  
“Kreativitätssteigernde Arbeitsbereiche”
- Auswertung sieben bestehender Studien

## BÜROARBEITSPLATZ

wurde ein extra Ruhebereich für die Mitarbeiter mit gepolsterten Liegeflächen im Büro mit eingeplant.

Ein weiterer Vorteil ist die neue Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsplatzes.

Zuhause erscheint es uns ganz natürlich je nach Befinden unsere Arbeitsposition zu wechseln. Dort bieten sich uns durch die Vielzahl an unterschiedlichen Möbeln mehrere Arbeitspositionen an. Im Büro verharren wir meist den ganzen Tag in einer Position. Dabei ist das ständige Sitzen nicht gesundheitsfördernd. Die von der Techniker Krankenkasse entwickelte Studie „Beweg dich Deutschland“ geht besonders auf den Mangel an Bewegung am Arbeitsplatz ein. Dabei fällt auf, dass wir zu Hause viel mehr unseren natürlichen Drang nach Bewegung folgen. In unserem beruflichen Umfeld sind wir meist an einen festen Arbeitsplatz gebunden und entwickeln dadurch einen Mangel an Bewegung [11, S.35]. Jedoch kann sich darauf mit dem Angebot unterschiedlicher Arbeitsmöglichkeiten positiv ausgewirkt werden. Verschiedene Möblierungen wie z.B Sofas, Stehpulte, aber auch Sitzsäcke oder schaukelnde Korbstühle, regen uns dazu an öfter den

12

BEWEG DICH,  
DEUTSCHLAND !

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Techniker Krankenkasse
- Datum der Studie:  
herausgegeben im Juni 2016
- repräsentative Bevölkerungsumfrage
- 1210 Teilnehmern
- Befragung zum Bewegungsverhalten in Alltag, Freizeit und Beruf

Arbeitsplatz zu wechseln und somit eine ergonomischere Arbeitsweise zu unterstützen. Mehr Bewegung wirkt sich letztendlich auch auf unsere Arbeitsfähigkeit aus und fördert zusätzlich die Kreativität [11, S.37].



ABB. 8 - LOUNGEBEREICH IN COWORKING SPACE

## BÜROARBEITSPLATZ

### BÜRORAUMGESTALTUNG

Auch bei der Gestaltung unseres Arbeitsplatzes kann unser Zuhause als Vorbild dienen. Viele der in Büros üblichen Probleme könnten durch eine wohnlichorientierte Gestaltung verbessert werden. Die Arbeitsumgebung beeinflusst stark unser Wohlbefinden und kann sich folglich auf unsere Arbeitsweise auswirken.

Die Studie „Office Settings“ des Fraunhofer Instituts beschäftigt sich mit der Rolle der Arbeitsumgebung in der heutzutage hyperflexiblen Arbeitswelt und gibt uns Aufschluss welche positiven, als auch negativen Einflussfaktoren sich auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz auswirken (Auswertung siehe rechts) [13, S.7].

Hierbei lässt sich feststellen, dass es überwiegend Faktoren sind, die sich vor allem auf die Gemütlichkeit und Ästhetik unserer Arbeitsräume auswirken.

Kernpunkte die besonders auch

bei unserer Wohnraumgestaltung im Fokus liegen.

In unserem privaten Bereich ist eine derartige Gestaltung Normalität, für Büros jedoch oftmals noch absolutes Neuland.

Coworking Spaces machen es vor - sie lassen Bürolandschaften immer mehr wie unser eigenes Wohnzimmer wirken und erhalten dafür immer öfter positive Rückmeldungen.

Nun wagen sich auch langsam Firmen an wohnlichere Konzepte um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu steigern.

Dafür können wir einige Gestaltungselemente von Zuhause aus den Büroraum übertragen .

13

OFFICE SETTINGS

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
Fraunhofer IAO
- thematisiert Rolle der  
Arbeitsumgebung in einer  
hyperflexiblen Arbeitswelt
- basiert auf Angaben von 1.165  
Befragten
- die Befragung ist Teil des  
Verbundprojekts Office 21



ZUFRIEDENHEIT MIT MÖBLIERUNG

ZUFRIEDENHEIT MIT AKUSTIK

RÜCKZUGSMÖGLICHKEITEN

ERHOLUNG-/ PAUSENMÖGLICHKEITEN

VERFÜGBARE BESPRECHUNGRÄUME

FARBIGE ARBEITSUMGEBUNG

VIELFALT AN BESPRECHERN

LÄSSIGE GESTALTUNG DER UMGEBUNG

IT-AUSSTATTUNG

FÖRDERUNG SPONTANER GESPRÄCHE



# 17

POSITIVE &  
NEGATIVE  
EINFLUSSFAK-  
TOREN-  
FAKTOREN  
FÜR ZUFRIEDEN-  
HEIT IM BÜRO

ZU HOHE ARBEITSPLATZDICHTHE

STÖRUNG DURCH PERSONENVERKEHR

STÄNDIGE BEOBACHTUNG

ZU GRELLE LICHTVERHÄLTNISSE

ZU TROCKENE LUFT

ZU GERINGE BELEUCHTUNG

ZU HOHE TEMPERATUREN



FAKTOREN NACH RELEVANZ ABSTEIGEND SORTIERT  
STUDIE : "OFFICE SETTINGS" VON FRAUENHOFER IAO

## BÜROARBEITSPLATZ

Für eine wohnliche Büroraumgestaltung dient unser Zuhause als bestes Vorbild.

Viele Faktoren lassen sich einfach auf unser Arbeitsumfeld übertragen.

So zum Beispiel das Anstreben einer ruhigeren Arbeitsumgebung. Eine akustisch angenehme Atmosphäre und eine ruhigere Umgebung vermeiden Stress und fördern die Konzentrationsfähigkeit. Doch gerade einer der wichtigsten Faktoren, kann in der Arbeitswelt meist nicht richtig umgesetzt werden. Ergebnisse der „BSO Studie 2015“ zeigen, dass

sich immer noch jeder fünfte von Lärm am Arbeitsplatz belästigt fühlt [4, S. 9].

Zuhause vermeiden wir Lärm durch geschlosseneren Raumstrukturen und schallabsorbierende Materialien. Dies lässt sich auch in einem Großraumbüro umsetzen. Raum-in-Raum-Systeme und schallschluckende Elemente können somit Lärm auch auf großen Flächen minimieren. Diverse Hersteller bieten dafür geeignete Möbel und Lösungen an, wie zum Beispiel abgeschlossene Telefonkabinen von Framery Oy oder die dekorativen Wandpanellen Buzzitile von Buzzitile Space.

Des Weiteren spielt auch Privatsphäre am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle. Zuhause sind wir es gewohnt unter uns zu sein. In unserem eigenen privaten Raum können wir uns flexibel zurückziehen. Im Büro hingegen stellt dies oft ein Problem dar.



ABB. 9 - TELEFONKABINE VON FRAMERY OY



ABB. 10 - BUZZITILE VON BUZZITILE SPACE

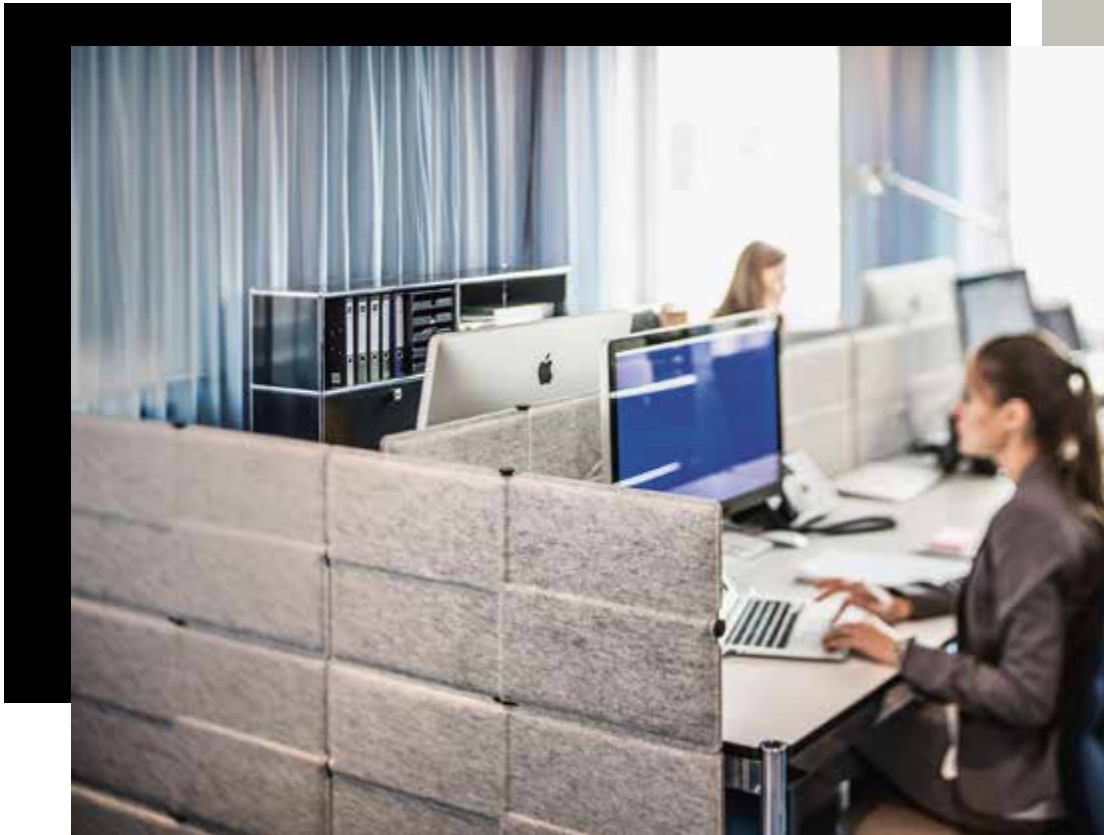


ABB. 11 - AKUSTIK UND SICHTSCHUTZ VON USM

So geben viele Mitarbeiter an durch Störungen von vorbeigehende Personen, zu geringen Abstand zwischen den Arbeitsplätzen und fehlenden Sichtschutz in ihrer Privatsphäre eingeschränkt zu werden [13, S.7].

Dabei kann mit raumtrennenden oder Sichtschutzelemente, sowie Rückzugmöglichkeiten in Form von Nischen oder abgeschlossenen Räumen auf die Problematik eingegangen werden. Wie zum Beispiel mit Hilfe von „Privacy Panels“ des Herstellers USM (siehe Abbildung oben).

Auch eine Mitgestaltung des Arbeitsplatzes ist für das Wohlbefinden sehr wichtig. In dem Ar-

tikel „Zehn Einrichtungstipps für effizienteres Arbeiten“ von Sandra Winkler wurde Ashley Couch, die Creative Direktorin von WeWork interviewt. Sie ist der Meinung, dass ein Arbeitsplatz, der sich nach uns anfühlt ein entspannteres und effizienteres Arbeiten ermöglicht und rät dazu den eigenen Arbeitsplatz durch persönliche Gegenstände zu individualisieren.

Aber auch eine Mitbestimmung bei der Arbeitsplatzgestaltung würde viele Mitarbeiter freuen.

Die „IBA Studie 2017“ zeigt aber leider, dass dies in den meisten Büros eher noch die Ausnahme ist. Wo wir unseren privaten

## BÜROARBEITSPLATZ

Lebensraum frei nach unseren Wünschen gestalten können, so haben wir im Büro meist nur ein geringes Mitspracherecht. Ergebnisse der Studie zeigen, dass Mitarbeiter meist nur bei kleineren Veränderungen mit einbezogen werden. Größere Veränderungen, wie zum Beispiel die Gestaltung von Besprechungs- und Pausenräumen werden seltener mit den Mitarbeitern abgesprochen [14, S.9].

Dabei hätte dies auch für die Unternehmen Vorteile.

Die Mehrheit der Mitarbeiter (78%) gab in der Befragung an, sicher zu sein, dass sie in einem Arbeitsumfeld indem sie sich wohler fühlen produktiver sind [14,S.11].

Mitsprache bei Veränderungen hätte letztendlich den Vorteil die Produktivität zu steigern und die Mitarbeiter zusätzlich stärker an ihren Arbeitsplatz zu binden.

Daher ist es für Unternehmen nur ratsam ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen mehr mit einzubeziehen und ihnen die Mitgestaltung ihrer Arbeitsumgebung zu ermög-

lichen.

Zuhause sind es aber vor allem Dekorationen die unsere Räume wohnlicher machen.

Gemütliche Kissen, Teppiche, Bilder oder Pflanzen sucht man in den meisten Büros eher vergeblich. Jedoch können sie für eine gemütlichere Atmosphäre sorgen und gegen die sonst so sterile Arbeitsumgebung vorgehen.

Vor allem Begrünung kann die Arbeitsatmosphäre stark verbessern. Sie sorgt nicht nur für eine optische Aufwertung und Belebung des Raumes, sondern verbessert nebenbei noch die

14

IBA STUDIE 2017

### Eckdaten der Studie

- Herausgeber:  
IBA
- Datum der Studie  
veröffentlicht Ende Oktober 2017
- repräsentativen Online-Befragungen
- Befragung von 1016  
Bürobeschäftigte
- Umfrage zum Wohlbefinden im  
Büro

Luftqualität. Durch Integrierung von Pflanzen kann folglich ein höherer Sauerstoffgehalt und bessere Luftfeuchtigkeit im Raum erreicht werden. Dazu wurde nachgewiesen, dass durch Begrünung auch zusätzlich die Kreativität gesteigert werden kann [11, S.6].

Aber auch der Einsatz von Dekorationen und Objekten sollte nicht unterschätzt werden. So dienen sie nicht nur einem wohnlicheren Charakter, sondern können auch zur Inspirationsförderung verwendet werden.

Dies geht aus der Studie „Designing Creativity-Enhancing Work-

spaces“ hervor. Diese sagt aus, dass ein größeres kreatives Potenzial in Umgebungen herrscht, in denen eine erhöhte Komplexität visuelle Details gegeben ist [11, S.6]

Coworking Spaces nutzen dafür sogenannte „Stehumchens“, also arbeitfremde Gegenstände und Dekoration, um andere Denkwege anzuregen und somit die Kreativität zu unterstützen.

So können schließlich auch scheinbar völlig arbeitsferne Objekte uns letztendlich in unserer Arbeitsweise helfen.



ABB. 12 - GESTALTUNG MIT FLEXIBLEN MOBILIAR - KÖ-WORKINGSPLACE



ABB. 13 - TEEKÜCHE - BEST TRUST GMBH

## PROJEKTE

### BEST TRUST GMBH - NÜRNBERG

Ein gutes Beispiel für wohnliche Innenarchitektur bietet das Büro der Firma „Best Trust GmbH“ in Nürnberg. Bei dessen Planung achtete Designfunktion vor allem auf harmonische Gestaltung. Ziel war es hier ein Büro zu schaffen, welches genauso komfortabel ist wie unsere eigene Wohnung. Dafür verwendeten sie Wandstoffe für eine weiche, gemütliche Haptik. Auch die Farben wurden eher weich gehalten. Die Farbpalette setzt sich zusammen aus dezenten, warmen Farben.

Um dem Büro einen persönlichen Charakter zu geben, integrierte man Kunst, Dekoration und Blumen in die Räume, welche die Atmosphäre zusätzlich auflockern. Eine Vielzahl an verschiedenen Sitz- und Rückzugsmöglichkeiten bietet in jeder Situation das passende Arbeitsumfeld. Wohnliche Leuchten und warmes Licht ergänzen den gemütlichen Charakter.



ABB. 14 - WOHLICH DEKORIERTES FOYER - BEST TRUST GMBH

## PROJEKTE

### TECENT - SHENZHEN

Wenn es um das Wohlbefinden der eigenen Mitarbeiter geht, betreiben chinesische Firmen bereits jetzt schon einen immensen Aufwand. Probleme wie Luftverschmutzung, starker Verkehr und der dadurch entstehende Stress, bringen die Menschen in China dazu sich immer mehr auf ihr eigenes Wohlbefinden zu konzentrieren. Viele Firmen reagieren darauf indem sie einen Arbeitsplatz bieten, der durch eine Wohlfühlstrategie versucht Arbeitnehmer für sich zu gewinnen. Allen voraus ist dabei das Unternehmen Tencent. Dieses baute vor wenigen Jahren seinen neuen

Hauptsitz in der Stadt Shenzhen. Dabei stand vor allem das Wohlbefinden ihrerer Mitarbeiter im Fokus.

Dafür integrierten sie eine Vielzahl an Lounge- und Ruhebereichen in den Arbeitsbereich und ermöglichen ihren Mitarbeitern durch Bewegungs- und Fitnessräume einen ausgeglichenen Arbeitsalltag. Auch steht die Entspannung und Produktivität im Vordergrund.

So steht den Mitarbeitern von Tencent eine Mittagspause von 2 vollen Stunden zur Verfügung, in denen sie entweder einen Mittagsschlaf machen können oder



ABB. 15 - ARBEITSPLÄTZE MIT INTEGRIERTEN LOUNGEBEREICH - TECENT



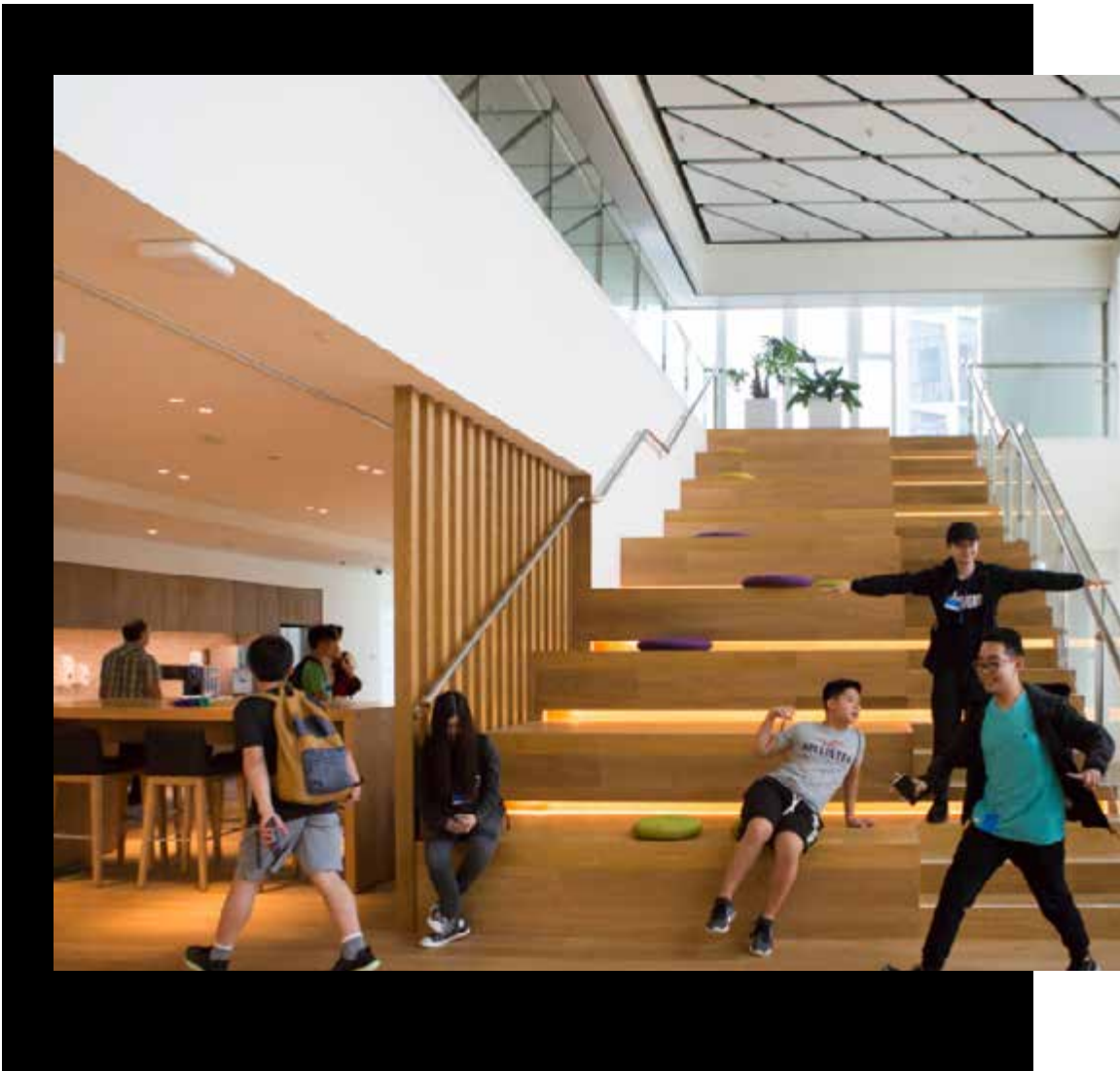


ABB. 16 - WOHLNICH GESTALTETE ZWISCHENZEONE - TECENT

über begrünte Außenflächen am Gebäude spazieren können. Einige der Mitarbeiter bringen täglich sogar extra ein Kinderbett mit um gemeinsam mit anderen Kollegen in der Pause ein Nickerchen zu machen. Aus Sicht des Unternehmens lohnt sich diese Strategie. Dieses gibt nämlich an, dass die Mitarbeiter viel fitter und

aktiver bei ihrer Arbeit sind und sie somit einen Anstieg der Produktivität feststellen konnten.

## PROJEKTE



ABB. 17 - LIEGEMÖGLICHKEIT DURCH LOUNGEMÖBEL  
- KÖWORKING

### “KÖ” WORKING SPACE

Anlässlich der Start-Up-Woche 2018 in Düsseldorf ließ die Deutsche Bank von Designfunktion ein Musterareal für Coworking in ihrer Filiale errichten. Der Raum diente interessierten Start-Up's für die Vorstellung ihrer Projekte. Nach der Start-Up -Woche diente die Fläche noch weitere vier Wochen als Arbeitsplatz für die Bankmitarbeiter.

Für die Gestaltung der Fläche wurden vor allem ungewöhnlich anmutende Möbel integriert. Es entstand eine buntgemischte Fläche mit unterschiedlichen Zonierungen.

Das ausgesuchte Mobiliar konnte besonders in seiner Flexibilität punkten, wie zum Beispiel die klappbaren Schreibtische von Vitra, welche somit einfach durch den Raum transportiert werden konnten.

Aber auch bewegungsfördernde Gegenstände wurden in den Coworking Space integriert. So hatte man zum Beispiel auch die Möglichkeit während der Arbeit Trampolin zu springen und somit mehr Bewegung in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Durch das Anbieten unterschiedlicher Sitz- und Liegemöglich



ABB. 18 - BEWEGUNGSFÖRDERNDES MOBILIAR - KÖWORKING

keiten konnten die Mitarbeiter je nach Stimmung und Bedürfnis den passenden Arbeitsplatz für sich wählen.

Die Fläche bietet den Mitarbeitern vor allem einen sehr flexiblen Arbeitsplatz, der sich durch seine offene, individuelle Gestaltung stark von klassischen Arbeitsplätzen differenziert.

## PROJEKTE

### WEWORK COWORKING SPACE

Als einer der größten Anbieter für Coworking Spaces verwendet Wework schon seit mehreren Jahren eine wohnliche Atmosphäre bei der Gestaltung ihrer Büros. In mehreren Städten überall auf der Welt verteilt bieten sie mietbare Arbeitsplatz in gemütlich, modernem Ambiente.

Vor allem die großen Loungebereiche und Kaffeebars schaffen einen wohnlichen Charakter.

Klassische Arbeitsplätze sucht man auf den Büroflächen eher vergeblich.

Diese wurden durch Kicker, Tischtennisplatten oder Couchlandschaften ersetzt.

Das junges und fröhliches Design macht sie zu einem Anziehungspunkt für viele junge Menschen. Sie schätzen dort den alternativen Arbeitsraum und die dadurch entstehende lockere Arbeitsweise. Die offenen Raumgestaltungen und loungeartigen Bereiche sollen primär die Kommunikation anregen und somit die Interaktion der verschiedenen Mieter fördern. Auch entsteht durch das ungewöhnliche Arbeitsumfeld eine sehr ungezwungene, lockere Arbeitsweise, die die Kreativität anregt.



ABB. 19 - SOFAECKE FÜR BESPRECHUNGEN - WEWORK

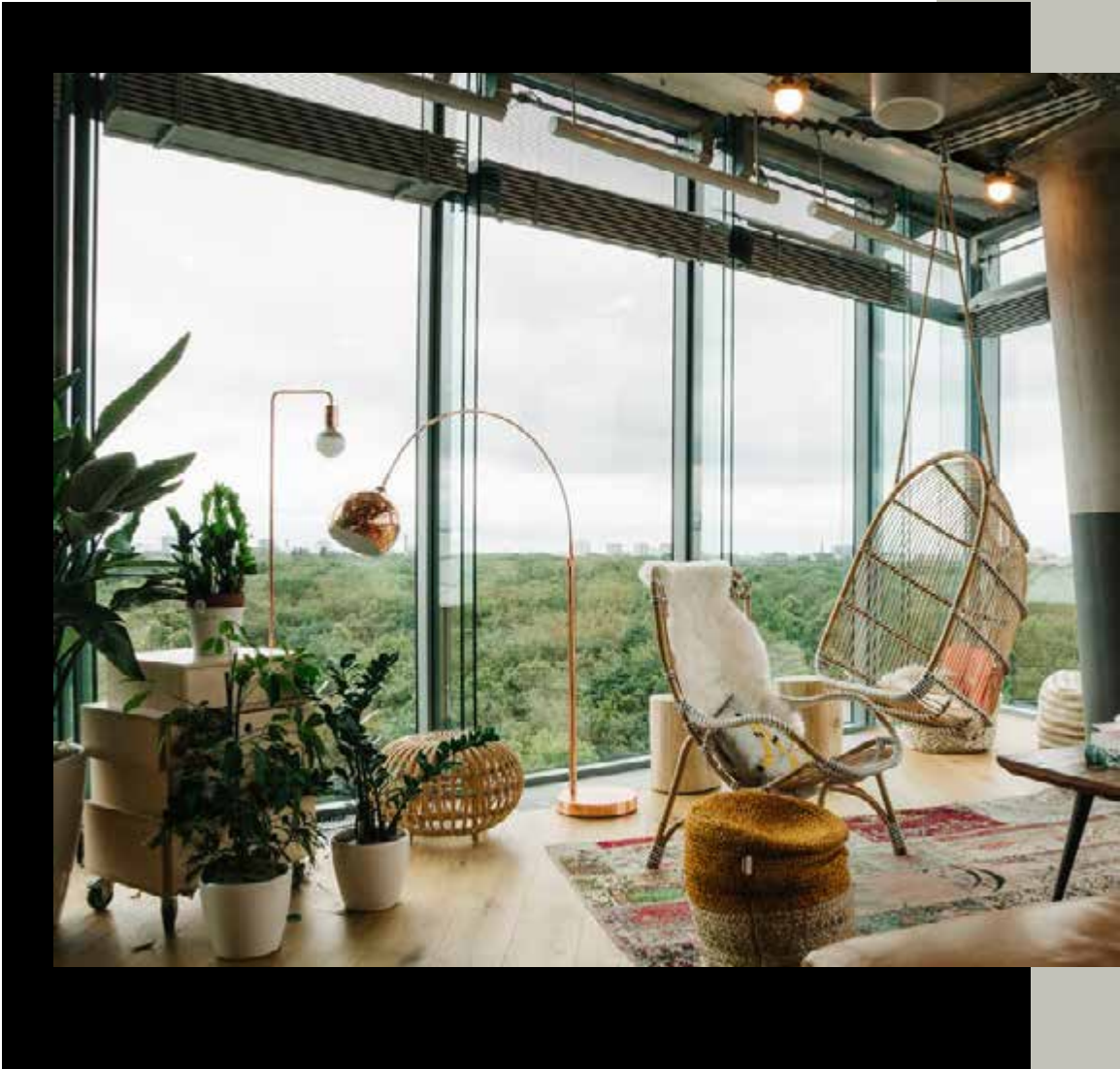


ABB. 22 - LOUNGEBEREICH MIT VIEL TAGESLICHT - WEWORK



ABB. 21 - RUHERAUM - SOUNDCLLOUD

## PROJEKTE

### SOUNDCLOUD

Eine sehr extreme Art der wohnlichen Gestaltung entwickelte das Architekturbüro Kinzo für das Unternehmen „Soundcloud“.

Bei diesem Büroprojekt wurde sogar ein Schlaf- und Entspannungsraum für die Mitarbeiter integriert (siehe Abbildung links).

Aber auch sonst stand das Wohl der Mitarbeiter bei der Umgestaltung im Fokus.

Ein Besprechungsraum mit integriertem Sofa, sowie gemütliche Loungbereiche und eine offene gestaltete Kaffeebar verdrängen das Büroambiente und verleihen der Bürofläche Wohlgefühlcharakter. Die ungewöhnliche Büroraumgestaltung unterstützt zudem die neuartigen Geschäfts- und Arbeitsstrukturen.



ABB. 22 - BESPRECHUNGSRAUM MIT SOFA - SOUNDCLOUD

## FAZIT

### HOMELY OFFICE STATT HOME OFFICE

Aus meiner Recherche lässt sich deutlich feststellen, dass die wohnlichere Gestaltung, bzw. die Orientierung an unserem privaten Umfeld, sich nachweislich auf die Produktivität der Mitarbeiter auswirkt.

Durch die neue Gestaltung des Arbeitsplatzes ließen sich vermehrt Einflüsse sowohl auf die Kreativität, Kommunikation, als auch auf die Entspannung und Gesundheit der Mitarbeiter feststellen. Dadurch kann letztendlich eine verbesserte Arbeitsweise und schließlich steigende Produktivität im Arbeitsalltag nachgewiesen werden.

Meine Nachforschungen zu diesem Themenbereich gestalteten sich jedoch oft nicht ganz einfach. Dieser Wandel der Arbeitsplatzgestaltung ist noch nicht sehr verbreiten und findet erst seit den letzten Jahren immer mehr Zustimmung in der Arbeitswelt. Gerade in Deutschland wird in den meisten Betrieben noch auf die klassische Büroraumgestaltung zurückgegriffen.

In Bereichen wie dem Silicon Valley oder auch in vielen Co-Working-Spaces findet die



wohnliche Gestaltung zwar schon Anklang, jedoch gibt es keine expliziten Studien die sich mit der Thematik „wohnliche Büroraumgestaltung“ schon auseinandergesetzt haben.

Oft musste man sich die Gründe dafür aus Studien anderer Themenbereiche erschließen oder daraus ableiten.

Auch der Begriff „Wohnlichkeit“ führt manchmal zu Irritationen. Häufig werden damit rein dekorative Gestaltungen und nicht die Orientierung an dem Wohnraum selbst verbunden.

Jedoch bin ich überzeugt, dass der Anteil an wohnlich gestalteten Büros in den nächsten Jahren stark zunehmen wird und somit auch in der Forschung dazu neue belegbare Daten verfügbar sein werden.

## Abbildungen

- Abb. 1 <https://assets.plainpicture.com/public-251/images/medium/med-p300m1562844>.
- Abb. 2 Studie „Working Life“ - Page Group  
[https://iba.online/site/assets/files/2463/bso-studie-2105\\_03.pdf](https://iba.online/site/assets/files/2463/bso-studie-2105_03.pdf)
- Abb. 3 <https://i.pinimg.com/originals/4c/3a/7c/4c3a7c5357cdfaafea7d6f07771b1af8.jpg>
- Abb. 4 Studie „BSO 2017“ - BSO (heute IBA)  
[https://iba.online/site/assets/files/2463/bso-studie-2105\\_03.pdf](https://iba.online/site/assets/files/2463/bso-studie-2105_03.pdf)
- Abb. 5 Studie „Does working from home work?“ - Nicholas Bloom  
<https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>
- Abb. 6 Studie „Schweizer Umfrage - Home Office 2012“ - Fachhochschule Nordwestschweiz  
[https://www.service-temps-travail.ch/fileadmin/user\\_upload/Arbeitswelt-A-Z/Arbeitszeit/AZE-Homeoffice-Teletravail-FHNW.pdf](https://www.service-temps-travail.ch/fileadmin/user_upload/Arbeitswelt-A-Z/Arbeitszeit/AZE-Homeoffice-Teletravail-FHNW.pdf)
- Abb. 7 <https://locations-api-production.imgix.net/locations/image/5032c968-f34f-11e8-97cf-1202be33576a/webimage-4E21C449-A70E-4C8D-8069F1E680D55CD0.jpg?auto=format%20compress&fit=crop&q=50&w=900&h=506>
- Abb. 8 <https://www.ambista.com/media/view/60798/size/w950-16x9>

Abb. 9 <https://i.pinimg.com/originals/e7/51/85/e7518516eca7ab3a1e9e5c7041d654cc.jpg>

Abb. 10 [http://www.terpentijn.be/sites/default/files/cip-offices\\_-0206.jpg](http://www.terpentijn.be/sites/default/files/cip-offices_-0206.jpg)

Abb. 11 [https://www.wohnbedarf.ch/app/uploads/2016/09/usm\\_privacy-panel.jpg](https://www.wohnbedarf.ch/app/uploads/2016/09/usm_privacy-panel.jpg)

Abb. 12 <https://www.designfunktion.de/wp-content/uploads/2018/04/designfunktion-bonn-co-working-deutsche-bank-03-1024x683.jpg>

Abb. 13 <https://www.designfunktion.de/wp-content/uploads/2017/06/referenz-designfunktion-brand-trust-nuernberg-02.jpg>

Abb. 14 <https://www.brand-trust.de/bdt2016/img/kontakt/BueuroNuernberg.jpg?m=1476982008>

Abb. 15 <https://i.pinimg.com/originals/a2/c3/50/a2c350f02aa86f36d4bfd4a080f9604a.jpg>

Abb. 16 <https://www.caisbv.edu.hk/wp-content/gallery/tencent-tour/Tencent-Tour-8140.jpg>

Abb. 17 <https://www.designfunktion.de/wp-content/uploads/2018/04/designfunktion-bonn-co-working-deutsche-bank-01-1024x683.jpg>

Abb. 18 <https://www.designfunktion.de/wp-content/uploads/2018/04/designfunktion-bonn-co-working-deutsche-bank-05-1024x683.jpg>

Abb. 19 [https://locations-api-production.imgix.net/locations/image/cb2c6f22-64e6-11e8-9c4d-1202be33576a/20170310\\_National\\_Building\\_Common\\_Areas-5\\_preview.jpg?auto=format%20compress&fit=crop&q=50&w=1000&h=750](https://locations-api-production.imgix.net/locations/image/cb2c6f22-64e6-11e8-9c4d-1202be33576a/20170310_National_Building_Common_Areas-5_preview.jpg?auto=format%20compress&fit=crop&q=50&w=1000&h=750)

Abb. 20 <https://www.allofficecenters.de/en/sites/default/files/styles/office-main-slide/public/stylische-sitzecke-business-center-berlin.jpg?itok=DmERwwIb>

Abb. 21 [https://kinzo-berlin.de/content/upload/temp/3024ec2c536ff0f8574bd48214c78c34/20\\_WH1523-2673-1\\_\\_1500x2250c](https://kinzo-berlin.de/content/upload/temp/3024ec2c536ff0f8574bd48214c78c34/20_WH1523-2673-1__1500x2250c).

Abb. 22 <https://cdn.archilovers.com/projects/ee00c3c9-0ede-4de1-b3f4-dad3757f7417.jpg>

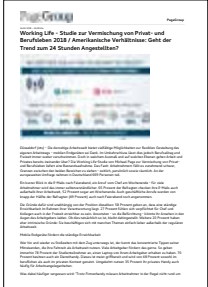


# Studien / Literatur

<b>01</b>	<b>ARBEITSWELTEN 4.0</b>
<p>Herausgeber : Fraunhofer IAO                  Herausgabedatum : nicht bekannt                  Download : <a href="https://office21.de/wp-content/uploads/2018/06/Studie_Arbeitswelten_4.0_2012.pdf">https://office21.de/wp-content/uploads/2018/06/Studie_Arbeitswelten_4.0_2012.pdf</a>                  (Stand 08.06.19)</p>	



<b>02</b>	<b>WORKING LIFE</b>
<p>Herausgeber : Page Group                  Herausgabedatum : Juni 2018                  Download : <a href="https://iba.online/site/assets/files/2463/bso-studie-2105_03.pdf">https://iba.online/site/assets/files/2463/bso-studie-2105_03.pdf</a>                  (Stand 08.06.19)</p>	



<b>03</b>	<b>NEUE ARBEITSWELT</b>
<p>Herausgeber : IZA, Xing                  Herausgabedatum : Anfang 2018                  Download : <a href="https://newsroom.iza.org/wp-content/uploads/2018/05/IZA-PM_20180306.pdf">https://newsroom.iza.org/wp-content/uploads/2018/05/IZA-PM_20180306.pdf</a>                  (Stand 08.06.19)</p>	



04	<b>BSO STUDIE 2015</b>
<p>Herausgeber : BSO (heute IBA)  Herausgabedatum : Dezember 2015  Download : <a href="https://iba.online/site/assets/files/2463/bso-studie-2105_03.pdf">https://iba.online/site/assets/files/2463/bso-studie-2105_03.pdf</a>  (Stand 08.06.19)</p>	



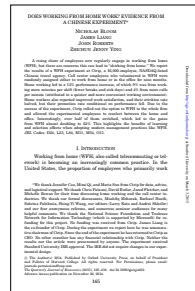
05	<b>HOME OFFICE DIW WOCHENBERICHT</b>
<p>Herausgeber : DIW  Herausgabedatum : 3.02.2016  Download : <a href="https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526036.de/16-5.pdf">https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526036.de/16-5.pdf</a>  (Stand 20.07.19)</p>	



06	<b>WHAT LEADERS NEED TO KNOW ABOUT REMOTE WORKERS</b>
<p>Herausgeber : Tiny Pulse  Herausgabedatum : April 2016  Download : <a href="https://cdn2.hubspot.net/hubs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf">https://cdn2.hubspot.net/hubs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf</a>  (Stand 20.07.19)</p>	



07	<b>DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE CITY</b>
<p>Herausgeber : Nicholar Bloom                  Herausgabedatum : März 2013                  Download : <a href="https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf">https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf</a>                  (Stand 08.06.19)</p>	



08	<b>SCHWEIZERISCHE UMFRAGE HOME OFFICE 2012</b>
<p>Herausgeber : Fachhochschule Nordwestschwiz                  Herausgabedatum : Januar 2013                  Download : <a href="https://www.service-temps-travail.ch/fileadmin/user_upload/Arbeitswelt-A-Z/Arbeitszeit/AZE-Homeoffice-Telet travail-FHNW.pdf">https://www.service-temps-travail.ch/fileadmin/user_upload/Arbeitswelt-A-Z/Arbeitszeit/AZE-Homeoffice-Telet travail-FHNW.pdf</a>                  (Stand 20.07.19)</p>	



09	<b>WIRKSAME BÜRO- UND ARBEITSWELTEN</b>
<p>Herausgeber : Designfunktion                  Herausgabedatum : Mai 2018                  Download : <a href="https://kongress.designfunktion.de/wp-content/uploads/2018/10/Fraunhofer-IAO_Wirksame-B%C3%BCro-und-Arbeitswelten-Sonderbericht.pdf">https://kongress.designfunktion.de/wp-content/uploads/2018/10/Fraunhofer-IAO_Wirksame-B%C3%BCro-und-Arbeitswelten-Sonderbericht.pdf</a>                  (Stand 20.07.19)</p>	





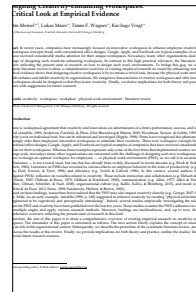
## 10 OFFICE OF THE FUTURE

Herausgeber : Savills & Consulting cum  
laude  
Herausgabedatum : September 2016  
Download : <https://pdf.euro.savills.co.uk/germany-research/ger-ger-2016/office-of-the-future-de.pdf>  
(Stand 20.07.19)



## 11 DESIGNING CREATIVITY-ENHANCING WORK SPACES

Herausgeber : Friedrich- Alexander-  
Universität Erlangen  
Herausgabedatum : Oktober 2017  
Download : [file:///Users/jennifervogt/Downloads/JTIM\\_2017\\_001\\_1\\_DesigningCreativity-EnhancingWorkspaces.pdf](file:///Users/jennifervogt/Downloads/JTIM_2017_001_1_DesigningCreativity-EnhancingWorkspaces.pdf)  
(Stand 20.07.19)



## 12 BEWEG DICH DEUTSCHLAND

Herausgeber : Techniker Krankenkasse  
Herausgabedatum : Juni 2016  
Download : <https://www.tk.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/gesundheitsberichterstattung/studie-beweg-dich-deutschland-2033566blob/2033598/9f2d920e270b7034df3239cbf1c2a1eb/beweg-dich-deutschland-data>  
(Stand 20.07.2019)



13	<b>OFFICE SETTINGS</b>
<p>Herausgeber : Fraunhofer IAO Herausgabedatum : nicht bekannt Download : <a href="https://office21.de/wp-content/uploads/2017/10/Fraunhofer-IAO_Kurzbericht_Office-Settings.pdf">https://office21.de/wp-content/uploads/2017/10/Fraunhofer-IAO_Kurzbericht_Office-Settings.pdf</a> (Stand 08.06.19)</p>	



14	<b>IBA STUDIE 2017</b>
<p>Herausgeber : IBA Herausgabedatum : Oktober 2017 Download : <a href="https://iba.online/site/assets/files/3939/iba-studie_2017_web.pdf">https://iba.online/site/assets/files/3939/iba-studie_2017_web.pdf</a> (Stand 08.06.19)</p>	





## designfunktion



### DESIGN OFFICES NÜRNBERG - DEUTSCHLAND

*Gestaltung : Designfunktion*  
*Fertigstellung : 2016*  
*Nutzung : Coworking Space*



### BRAND TRUST GMBH NÜRNBERG - DEUTSCHLAND

*Gestaltung : Designfunktion*  
*Fertigstellung : Juni 2015*  
*Nutzung : private Bürofläche*



### "KÖ" WORKING SPACE DÜSSELDORF - DEUTSCHLAND

*Gestaltung : Designfunktion*  
*Fertigstellung : 2014*  
*Nutzung : Musterareal*

## weitere Projekte



### WEWORK

BERLIN - DEUTSCHLAND

*Gestaltung : WeWork*  
*Fertigstellung : -*  
*Nutzung : Coworking Space*



### SOUND CLOUD

BERLIN - DEUTSCHLAND

*Gestaltung : Kinzo*  
*Fertigstellung : 2014*  
*Nutzung : private Bürofläche*



### TENCENT

Shenzhen - China

*Gestaltung : NBBJ Architekten*  
*Fertigstellung : 2016*  
*Nutzung : private Bürofläche*

## Weiterführende Literatur

### Das IDEO Innovationsbuch

Tom Kelley  
ISBN: 978-3430153171  
| Econ | 2002 |



### Kollisionen

Mark Phillips  
ISBN: 978-3-86936-514-5  
| Gabal Verlag GmbH | 2013



### Spaces for Innovation

Kursty Groves Knight | Oliver Marlow  
ISBN: 978-9491727979  
Frame Publishers | 2016 |



## New Workspace Playbook

Dark Horse Innovation  
ISBN: 978-3-86774-599-4  
| Murmann Publishers | 2018



## Make Space

Scott Witthoft | Scott Doorley  
ISBN: 978-1-118-17251-3  
John Wiley & Sons | 2011 |



## New Work - auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

Benedikt Hackl | Marc Wagner |  
Lars Attmer | Dominik Baumann  
ISBN 978-3-658-16265-8  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017



## zusätzliche Studien

### Arbeitsplatz der Zukunft 2018

Herausgeber : IDG  
Herausgabedatum : August 2018  
Download : [https://www.arbeitsplatzderzukunft.de/wp-content/uploads/IDG-Studie\\_Arbeitsplatz-der-Zukunft\\_2018.pdf](https://www.arbeitsplatzderzukunft.de/wp-content/uploads/IDG-Studie_Arbeitsplatz-der-Zukunft_2018.pdf)  
(Stand 08.06.19)

### Mitarbeiterzufriedenheit

Herausgeber : Mindspace  
Herausgabedatum : 13.03.2019  
Download : <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://persoblogger.de/download/mitarbeiterzufriedenheit-ansprueche-an-den-arbeitsplatz-studie/?wpdmdl%3D10608%26refresh%3D5d3862416ee251563976257%26open%3D1>  
(Stand 20.07.19)

### Wirksame Büro- und Arbeitswelten

Herausgeber : IBA  
Herausgabedatum : Oktober 2012  
Download : [http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New\\_Work\\_Order\\_Basisstudie\\_Deutsch.pdf](http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New_Work_Order_Basisstudie_Deutsch.pdf)  
(Stand 20.07.19)



## Kreativität am Arbeitsplatz

Herausgeber : Steelcase  
Herausgabedatum : Juni 2018  
Download : [https://info.steelcase.com/hubs/Landing-Pages/Creativity-Idea-Book/Creativity%20at%20Work\\_WhitePaper\\_Homepage\\_DE.pdf](https://info.steelcase.com/hubs/Landing-Pages/Creativity-Idea-Book/Creativity%20at%20Work_WhitePaper_Homepage_DE.pdf)  
(Stand 20.07.19)

## Studie zur Homeoffice-Tätigkeit

Herausgeber : Friedrich- Alexander-Universität  
Erlangen  
Herausgabedatum : Februar 2016  
Download : [https://www.bildungsmanagement.guru/wp-content/uploads/2018/01/Bericht\\_Projekt-Homeoffice.pdf](https://www.bildungsmanagement.guru/wp-content/uploads/2018/01/Bericht_Projekt-Homeoffice.pdf)  
(Stand 20.07.19)

## Coworking – Innovationstreiber für Unternehmen

Herausgeber : Fraunhofer Institut  
Herausgabedatum : Januar 2016  
Download : <https://www.nurus.com/content/docs/coworking-driver-of-innovation-for-companies.pdf>  
(Stand 20.07.2019)



Dank

Zum Team des Buches:

Dieser Reader ist in Teamarbeit mit Studierenden der Hochschule Coburg in meinen Kursen entstanden. Die Arbeit wäre nicht ohne die umfassende inhaltliche Recherche der Studierenden und die Unterstützung durch das Unternehmen designfunktion möglich gewesen.

Ein besonderer Dank geht an Mara Waschik für das Layout und an Jennifer Vogt für die Einleitung.

Mark Phillips



## Impressung

Herausgeber und Konzept:  
Mark Phillips  
Studiengang Innenarchitektur  
Fakultät Design  
Hochschule Coburg

Grafische Gestaltung: Mara Waschik

Eigenverlag

©2020 Mark Phillips, Hochschule Coburg  
©2020 für die Texte: die Autorinnen und Autoren

ohne ISBN





NW-NO	2020
HOCHSCHULE COBURG	

**designfunktion**