

Wellbeing Map. ^{*Whitepaper} Neue Arbeitswelten gesund gestalten.



Impressum

M.O.O.CON GmbH
Plenkerstraße 14
3340 Waidhofen/Ybbs
Österreich

www.moo-con.com

Autor:innen

Christoph Schipper
Judith Henle

Layout

yay.mk nach Vorlage von Judith Strieder

Stand: März 2024

Alle Rechte am Werk liegen bei M.O.O.CON GmbH.

Haftungshinweis

Unberechtigte Vervielfältigung ist nicht erlaubt. Dies gilt insbesondere für die elektronische und sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Vorwort



Christoph Schipper



Judith Henle

In der Arbeitswelt von heute sind Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen die Grundlage zum Erfolg jedes Unternehmens. Die Gestaltung von Büro- und Arbeitsräumen spielt dabei eine zentrale Rolle.

In diesem Whitepaper stellen wir die Konzeption und Umsetzung von tätigkeitsorientierten – oder Activity Based – Büroraumkonzepten unter dem Gesichtspunkt von **Wellbeing** vor. Unser Ansatz basiert auf der von uns entwickelten **Wellbeing Map**, einem Modell, das die verschiedenen Dimensionen des Wohlbefindens in Arbeitsumgebungen abbildet. Wir beachten dabei nicht nur Raumfaktoren wie Ausstattung, Ergonomie und Möblierung, sondern auch den organisatorischen Rahmen und den Transformationsprozess, der mit neuen Arbeitswelten einhergeht. Wir identifizieren relevante Stellhebel und präsentieren konkrete Handlungsempfehlungen, die eine Orientierungshilfe für die Praxis darstellen.

Unser Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die nicht nur funktional und effizient sind, sondern auch das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter:innen fördern. Wir sind überzeugt davon, dass eine gezielte Gestaltung von Büro- und Arbeitsräumen einen positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter:innen haben kann.

Wir wünschen eine interessante Lektüre und hoffen, dass unsere Erkenntnisse einen wertvollen Beitrag zur Schaffung Ihrer gesunden und produktiven Arbeitsumgebungen leisten können.

Christoph Schipper & Judith Henle

Zu den Autor:innen

Christoph Schipper ist Senior Consultant bei M.O.O.CON und hat als Betriebswirt und Psychologe seine Leidenschaft in der Gestaltung und Umsetzung von partizipativen Veränderungsprozessen gefunden. Er begleitet Unternehmen bei Initiativen an der Schnittstelle von Workplace Strategy und Organisationsentwicklung und unterstützt so seine Kund:innen auf dem Weg in neue Arbeitswelten. Sein Schwerpunkt liegt dabei einerseits in der bedarfsorientierten Gestaltung von Bürokonzepten unter Berücksichtigung physischer und psychischer Gesundheit. Andererseits schafft er für Führungskräfte und Mitarbeitende den Rahmen und befähigt diese dazu, ihre Kultur der Zusammenarbeit gemeinsam weiterzuentwickeln und im Alltag zu leben.

Zu seinen Referenzkunden zählen unter anderem Dachser SE sowie unterschiedliche Organisationen im Deutsche Bahn Konzern.

Judith Henle ist Consultant bei M.O.O.CON und spezialisiert auf Change Management im Kontext neuer Arbeitswelten. Als Psychologin und systemisch ausgebildete Coachin designt sie Kommunikations- und Personalentwicklungsmaßnahmen, um Führungskräfte und Mitarbeitende auf dem Weg in tätigkeitsorientierte Bürokonzepte und den damit einhergehenden Kulturwandel zu stärken. Kompetenzaufbau und aufrichtige, tragfähige Partizipationsmöglichkeiten sind dabei für sie essenzielle Erfolgsfaktoren, um die künftigen Nutzer:innen bestmöglich zu begleiten.

Zu ihren Referenzkunden zählen unter anderem die Verbund AG, Dachser SE, ver.di sowie der Kreis Schleswig-Flensburg.

Inhalt

Vorwort	03
Zu den Autor:innen	04
1 Einleitung	06
2 Definition Gesundheit	06
3 Einfluss von Arbeit auf unsere Gesundheit	08
4 Räumliche Veränderungen und ihre Auswirkungen auf Menschen und Organisationen	09
5 Wellbeing Map: Worauf es bei der Gestaltung und Umsetzung von neuen Arbeitswelten ankommt	10
Organisation	11
<ul style="list-style-type: none">- Visionen und Zielbild als Leitmotiv nutzen- Arbeitsabläufe berücksichtigen und neu definieren- Gesundheitsfördernden Maßnahmen Raum bieten und in den Alltag integrieren	
Gebäude und Services	15
<ul style="list-style-type: none">- Bedarfsorientiertes Raumkonzept entwickeln- Wohlbefinden in Gestaltung und Design berücksichtigen- Ausstattung und Möblierung an Gesundheitsaspekten ausrichten- Mikroklima und Ambiente optimieren- Akustischen Komfort sicherstellen- Kontrolle ermöglichen – Sicherheit gewährleisten	
Mensch	19
<ul style="list-style-type: none">- Vereinbarungen treffen- Zugehörigkeitsgefühl erlebbar machen und stärken- Kompetenzen ausbauen und entwickeln	
6 Conclusio	22

1 Einleitung

Das Ziel ist eine gesunde Organisation.

Ein immer schneller und komplexer werdender Arbeitsalltag fordert Tribut. Mobiles, zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten ist für viele zum ‚New Normal‘ geworden. Das gilt auch für hybride Arbeitsmodelle, die in immer mehr Organisationen zur Selbstverständlichkeit werden. Für viele Unternehmen ist das der Anstoß dazu, ihre Bürokonzepte grundlegend neu zu denken und die Entwicklung hin in Richtung Desk-Sharing, oftmals auch mit tätigkeitsorientiertem Ansatz, voranzutreiben.¹ Wie dies am besten in Einklang mit dem Ziel einer gesunden Organisation gebracht werden kann, damit befasst sich dieses Whitepaper.

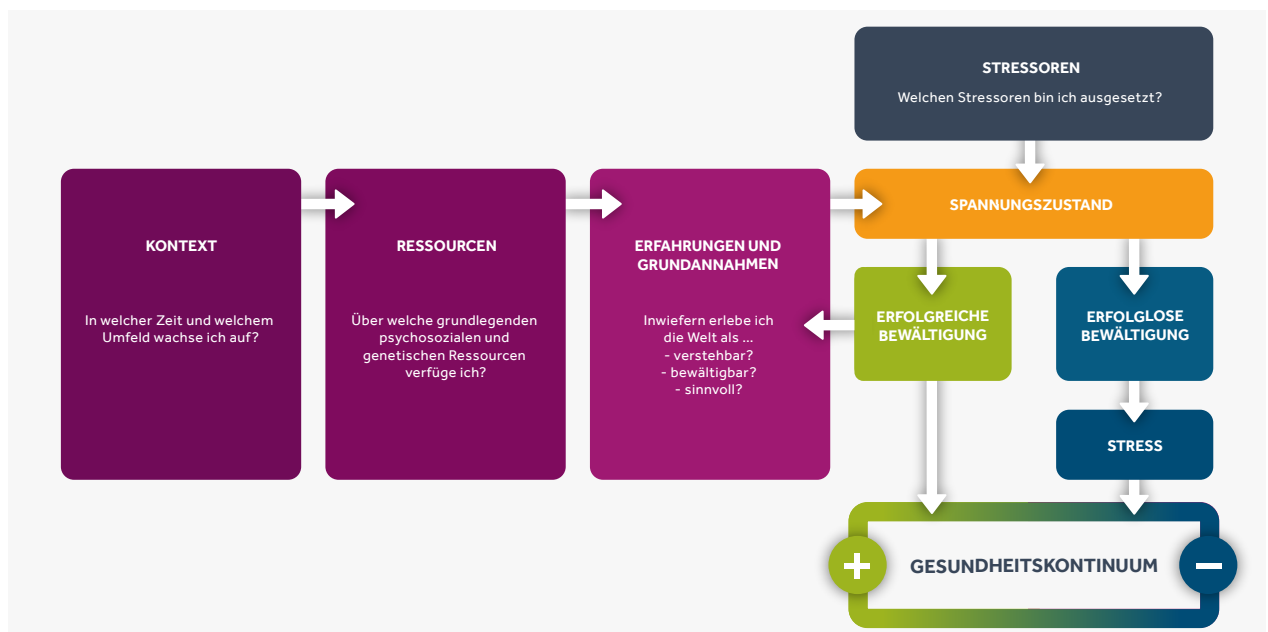
Das Salutogenese-Modell nach Aaron Antonovsky. Quelle: eigene Darstellung.

2 Definition Gesundheit

Gesundheit ist nicht das Gegenteil von Krankheit, sondern beides zusammen bildet ein Kontinuum.

Die grundlegende Frage bei der (Um)Gestaltung von Arbeitswelten ist: Was ist eine passende Arbeitsumgebung, um trotz aller Flexibilität und Mobilität psychische und physische Gesundheit zu gewährleisten? Um dieser Frage nachzugehen, müssen wir nicht nur die Begriffe Gesundheit und Krankheit besser verstehen, sondern darüber hinaus auch, was das Wohlbefinden der bzw. des Einzelnen beeinflusst.

Als hilfreicher Ansatz dazu dient das Salutogenese-Modell, das der Soziologe Aaron Antonovsky im Jahr 1979 geprägt hat.² Gesundheit und Krankheit werden nicht als zwei Seiten einer Medaille betrachtet, sondern als die zwei Enden eines Kontinuums.



Zunächst berücksichtigt das Modell grundlegende Einflussfaktoren: die Zeit oder Epoche, das Umfeld, in dem man aufwächst (Kontext), sowie psychosoziale und genetisch bedingte individuelle (Widerstands-)Ressourcen. Ausgestattet mit diesem Basisrüstzeug macht man im Laufe des Lebens verschiedene Erfahrungen, die zu Grundannahmen in Bezug auf die Umwelt und die Fähigkeit, damit umzugehen, führen. Wirkt die Umwelt nachvollziehbar auf den Menschen, ist die wahrgenommene Bewältigbarkeit größer, und je sinnvoller die Umgebung erlebt wird, umso stärker ausgeprägt ist das sogenannte Kohärenzgefühl: das Gefühl Zusammenhänge zu verstehen. Verfügt eine Person über ein hohes Gefühl der Kohärenz und positive Grundannahmen, ist sie besser in der Lage Spannungszustände zu bewältigen und dadurch Stress zu reduzieren oder zu vermeiden.

Im Alltag wirken kontinuierlich Stressoren auf uns ein, die uns in einen körperlichen und psychischen Spannungszustand versetzen und mit denen wir umgehen müssen. Eine erfolgreiche Bewältigung von Stresssituationen erhält und fördert die Gesundheit und führt zu bzw. verstärkt positive Grundannahmen. Diese wiederum haben Einfluss darauf, wie man künftige Spannungszustände interpretiert, indem man diesen zuversichtlicher begegnet. Wird Stress nicht gut bewältigt, wirkt es sich negativ auf die Gesundheit aus. Durch diese Mechanismen bewegt sich jeder Mensch auf dem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum entweder in die eine oder andere Richtung.

Bullet Points

- **Die (Um)Gestaltung von Arbeitswelten zielt darauf ab, eine gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen.**
 - **Gesundheit wird anhand des Salutogenese-Modells nicht als binärer Gegensatz zu Krankheit verstanden, sondern als Kontinuum, entlang dem sich der Mensch bewegt. Jede Person hat sowohl kranke als auch gesunde Aspekte in sich.**
 - **Ein sinnvolles Umfeld reduziert Stressfaktoren und fördert so die Gesundheit.**
-

3 Einfluss von Arbeit auf unsere Gesundheit

Gesundheit braucht ganzheitliche Ansätze.

Als wesentlicher Teil unseres Lebens hat der Arbeitskontext einen beträchtlichen Einfluss auf die Gesundheit. Die Gestaltung der Arbeit, ihre kulturellen und sozialen Aspekte³ und konkrete Arbeitsanforderungen, stehen dabei ebenso in unmittelbarem Zusammenhang mit Wohlbefinden, wie die physische Arbeitsumgebung.⁴ Der Fokus dieses Whitepapers liegt auf räumlichen Arbeitswelten und ganz speziell auf sogenannten tätigkeitsorientierten Konzepten (auch Activity Based Working Konzepte genannt). Activity Based bezeichnet die Vielfalt unterschiedlicher Nutzungsmöglichkeiten einer Bürofläche. Es handelt sich um eine Arbeitslandschaft, die aus einer Mischung von Räumen und Flächen unterschiedlicher Ausprägung besteht. Je nach Nutzer:in (d.h. Führungskräfte und Mitarbeiter:innen, die die jeweilige Fläche nutzen) und Tätigkeitsprofilen können diese Räume für Routinearbeit, konzentriertes Arbeiten, Kommunikation, Entspannung oder Rückzug sein. Neben den klassischen Arbeitstischen, die meist nicht persönlich zugeordnet sind, werden variabel kombinierbare Raummodule als Arbeitsmöglichkeiten angeboten.

Einem ganzheitlichen Ansatz folgend, stehen dabei drei wesentliche Faktoren im Mittelpunkt:

Mensch – sowohl als Individuum mit all seinen Prädispositionen und Bedürfnissen, als auch im gemeinschaftlichen Miteinander.

Organisation – als soziales Gefüge mit einer geteilten Zielsetzung und Strategie sowie gemeinsamen Leitbildern und spezifischen Arbeitsweisen zur Realisierung der Ziele.

Gebäude und Services – als Gebäude, Raumkonzept und dazugehöriger Services im Sinne von allgemeiner Struktur und Funktionalität sowie als technische Teilaspekte, wie z. B. Ergonomie, Raumklima, Materialien und vieles mehr.

Bullet Points

- **Mensch, Organisation, Gebäude und Services stehen im Mittelpunkt des betrachteten ganzheitlichen Ansatzes.**
 - **Die Art und Weise der Gestaltung von Activity Based Working Konzepten hat großen Einfluss auf die Gesundheit von Arbeitswelten.**
-

4 Räumliche Veränderungen und ihre Auswirkungen auf Menschen und Organisationen

Der Raum wirkt auf den Menschen.

Entscheidet sich ein Unternehmen oder eine Organisation dazu, räumliche Veränderungen im Sinne von tätigkeitsorientierten Konzepten vorzunehmen, gilt es bereits in der Konzeptphase mögliche Stressfaktoren zu reduzieren, idealerweise aber sie zu vermeiden. Dabei sollten folgende Themenfelder diskutiert werden:

- Welchen grundlegenden Rahmen verfolgen wir als Organisation bei der Gestaltung unserer Arbeitsumgebung?
- Wie stark öffnen wir unsere Fläche intern zwischen Organisationseinheiten, aber auch nach außen in Richtung Kund:innen und Partner:innen?
- Gehen wir in ein Sharing-Konzept und, wenn ja, mit welchem Verhältnis von Arbeitsplätzen zu Mitarbeitenden?
- Wie stark soll Hierarchie künftig in der Fläche abgebildet sein?

All dies sind Fragen, die jede Organisation für sich entsprechend ihrer strategischen und kulturellen Zielsetzungen sowie ihrer konkreten Bedarfe beantworten muss. In vielen Fällen ist ein tätigkeitsorientierter Ansatz ein passender Weg, um den alltäglichen Anforderungen von Führungskräften und Mitarbeitenden gerecht zu werden – und somit unnötige Stressoren frühzeitig zu reduzieren oder vollständig zu eliminieren. Vor dem Hintergrund der Zunahme des örtlich und zeitlich flexiblen Arbeitens spielen dabei selbstverständlich oft auch Überlegungen in Bezug auf Flächeneffizienz eine wesentliche Rolle.

Um in der Planung und Realisierung im konkreten Gebäude das Konzept möglichst frei von Stressfaktoren und somit gesundheitsförderlich umzusetzen, stellen sich weitere Fragen, wie z. B.:

- Wie funktioniert unsere Fläche im Sinne der Nutzung möglichst gut?

- Welche Anzahl an Arbeitsplätzen und -möglichkeiten benötigen wir wo und in welcher Form für welche Mitarbeiter:innen?

- Welche technischen Aspekte müssen beachtet werden, um den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen und den Anforderungen des hybriden Arbeitsalltags gerecht zu werden?

Die stärkere Ausrichtung von Unternehmen hin in Richtung Flexibilität und mobiles, hybrides Arbeiten bringt auf allen drei Ebenen (Mensch, Organisation, Gebäude und Services) einiges in Bewegung. In Bezug auf **Menschen** und **Organisation** bedeutet dies genauso grundlegende Veränderungen wie auf Ebene von **Gebäude** und **Services**. Die im nächsten Kapitel vorgestellte **Wellbeing Map** bietet als ganzheitliches Modell Orientierung, um diesen Transformationsprozess im Sinne der Gesundheit bestmöglich zu begleiten und die wichtigsten Stellhebel zur Gestaltung von Raum und Veränderungsprozess zusammenzufassen.

Bullet Points

- **Bei der Einführung von tätigkeitsorientierten Konzepten ist es entscheidend, Klarheit über strategische und kulturelle Ziele zu haben.**
 - **Um potenzielle Stressfaktoren zu vermeiden, müssen grundlegende Fragen zur Flächennutzung, Hierarchieabbildung und Interaktion geklärt sein.**
 - **Die Wellbeing Map bietet eine ganzheitliche Orientierung für die Gestaltung von Räumen und Veränderungsprozessen im Hinblick auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden.**
-

5 Wellbeing Map

Worauf es bei der Gestaltung und Umsetzung von neuen Arbeitswelten ankommt.



Organisation

Auf organisationaler Ebene werden wesentliche Rahmenbedingungen und Strukturen für eine gesunde Arbeitswelt geschaffen. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Orientierung an strategischen Leitplanken, an Arbeitsabläufen und Prozessen sowie die Umsetzung eines umfassenden, und in der Kultur verankerten betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Visionen und Zielbild als Leitmotiv nutzen

Eine räumliche Veränderung sollte immer als Unterstützung der Unternehmensstrategie verstanden werden. Wir müssen das ‚Warum‘ erst klar definieren und einen logischen Zusammenhang zwischen räumlicher Veränderung und Entwicklungszielen der Organisation herstellen. Die Kommunikation zur Umsetzung der neuen Arbeitswelten wird dann von Mitarbeitenden als stimmig im Sinne des übergeordneten Zielbildes wahrgenommen und die Veränderungen als nachvollziehbar erlebt. Fehlt dieses ‚Warum‘ oder ist es den Mitarbeitenden nur unzureichend bekannt bzw. widerspricht es sogar dem Raumkonzept, dann wird die (Arbeits)Welt als weniger stimmig und sinnvoll erachtet.

Ein Unternehmen kann beispielsweise die Vision verfolgen, übergreifende Zusammenarbeit und flache Hierarchien zu leben. Wird dann im Extremfall jedoch ein Konzept entwickelt, das eine starke räumliche Trennung einzelner Bereiche vorsieht, in dem Führungskräfte mit großzügigen, individuell zugeordneten Einzelbüros bedacht werden und mit Statussymbolen ohne funktionalen Mehrwert, dann wird dies auf Unverständnis stoßen.

Stehen Unternehmensstrategie und die Umsetzung des tätigkeitsorientierten Arbeitskonzepts im konsequenten Einklang miteinander und werden durch eine entsprechende Betriebsvereinbarung ergänzt, dann wirkt das als Treiber der Strategie.⁵ Mitarbeiter:innen nehmen ihre Organisationswelt als verstehbar und sinnvoll wahr, was Spannungszustände und somit mögliches Erleben von Stress verringert.

Was konkret getan werden kann

- Strategiephase mit Entscheider:innen durchlaufen, um Ziele und Vision klar zu formulieren und die Leitplanken für räumliche Veränderungen entsprechend abzuleiten.

- Strategie- und Planungsphase begleiten durch eine stringente Dachkommunikation mit einer Change Story, die alle Mitarbeitenden gleichermaßen erreicht.

- Konzept und dessen Umsetzung kontinuierlich über den gesamten Prozess mit ursprünglichen Zielen abgleichen, um Abweichungen sichtbar zu machen.

Arbeitsabläufe berücksichtigen und neu definieren

Die neue Arbeitsumgebung soll die Mitarbeiter:innen in erster Linie in der täglichen Umsetzung ihrer Aufgaben unterstützen. Sofern notwendig, werden Arbeitsabläufe und -prozesse frühzeitig angepasst. Die Flächenstruktur und organisatorische Zuordnung (wie etwa sogenannte Homebases) bilden Kommunikationswege und Zusammenarbeitsmuster ab. Dadurch sinken nicht nur Stressfaktoren, sondern die Umwelt wird auch als bewältigbar empfunden. Direkte Kolleg:innen sind zugänglicher, weil die Fläche intuitiv organisiert ist.

Beispielsweise ist die Umsetzung von tätigkeitsorientierten Raumkonzepten mit Desk-Sharing oftmals auch ein Anlass, die Entwicklung hin in Richtung Digitalisierung von Prozessen im Sinne des ‚papierlosen Büros‘ voranzutreiben. Hierzu gilt es, Arbeitsabläufe neu zu denken, passende digitale Alternativen zu finden und entsprechende Anforderungen an die Raumgestaltung im Konzept zu berücksichtigen.

Was konkret getan werden kann

- Im Planungsprozess für die neue Arbeitswelt Workshops durchführen, um kritische Prozesse zu identifizieren und bei Bedarf zu adaptieren.

- Bereits vor dem Umzug neue Prozesse, wo möglich, üben.

- In den ersten Tagen nach dem Umzug bewusst Zeit einplanen, um neue Prozesse und Gewohnheiten aufzubauen und weiterzuentwickeln.

- Auch langfristig, über die Startphase hinaus, Prozesse mit Bürokonzept abgleichen und gegebenenfalls Optimierungen vornehmen.

Gesundheitsfördernden Maßnahmen Raum bieten und in den Alltag integrieren

Bei der Gestaltung der Arbeitswelten werden Räumlichkeiten für spezifische Gesundheitsangebote geschaffen, wie z. B. Fitnessbereich, Mehrzweckraum für Kursangebote und attraktiv gestaltete Erholungs- und Ruheräume. Welche konkreten Gesundheitsmaßnahmen angeboten werden, erarbeitet man partizipativ mit Vertreter:innen unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Die Teilnahme an Aktivitäten und Nutzung von Räumlichkeiten wird aktiv unterstützt und ermöglicht es, gesundheitsfördernde Maßnahmen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dadurch entsteht Akzeptanz, die die Bedeutung des Themas für die Organisation unterstreicht und Gesundheitsförderung in der Kultur verankert. Umfassende Information zu konkreten Angeboten und Möglichkeiten schafft darüber hinaus Transparenz.⁶ Mitarbeitende kennen die Ansprechpartner:innen für Gesundheit und die entsprechenden Begleitungs- und Beratungsangebote. Das Ausstattungs-, Raum- und Kursangebot unterstützt die Bewältigungsstrategien bei Stress.

Was konkret getan werden kann

- Bedeutung von Gesundheit in Strategie, Werten und Leitlinien verankern und aktiv kommunizieren.
- Flächen und Ausstattung für Gesundheitsangebote im Planungsprozess berücksichtigen (innen und außen).
- Niederschwellige Kurs- und Beratungsangebote schaffen (Bewegung, Entspannung, mentale Gesundheit,...).
- Finanzielle und zeitliche Unterstützungsmodelle vor, während und/oder nach der Arbeit implementieren (z. B.: Förderung von Fahrrädern, Fitnessstudio,...).
- Führungskräfte für gesundheitsbezogene Aspekte von Führungsverhalten sensibilisieren.

Recap

Eine räumliche Veränderung sollte die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen, indem das ‚Warum‘ klar definiert wird und ein logischer Zusammenhang zwischen Veränderung und Entwicklungszielen hergestellt wird. Das Fehlen einer klaren Begründung für die Veränderung oder ein Widerspruch zum Raumkonzept kann dazu führen, dass Mitarbeitende die Veränderungen als weniger sinnvoll empfinden. Die Abstimmung von Unternehmensstrategie und Arbeitskonzepten kann Spannungszustände reduzieren und Stress verringern, indem Mitarbeitende ihre Umgebung als nachvollziehbar und sinnvoll wahrnehmen. Die Anpassung von Arbeitsabläufen und -prozessen in der neuen Arbeitsumgebung hilft Mitarbeitenden, Stressfaktoren zu minimieren und die Umgebung als bewältigbar zu erleben. Die Gestaltung von Arbeitswelten mit Gesundheitsangeboten und die Integration gesundheitsfördernder Maßnahmen in den Arbeitsalltag fördern die Akzeptanz und tragen dazu bei, dass Mitarbeiter:innen Bewältigungsstrategien gegen Stressoren entwickeln können.

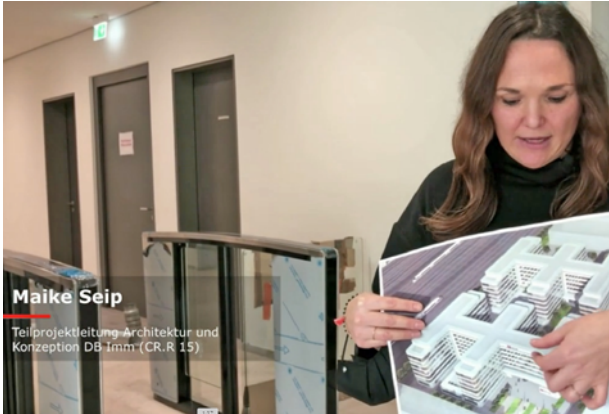
Worum ging es hier?

Aus der M.O.O.CON Kundenwelt: Nachdem Ziele und Vision mit den Entscheider:innen klargestellt sind, erarbeiten wir gesundheitsrelevante Maßnahmen partizipativ mit Führungskräften und Mitarbeiter:innen in Workshops.



Worum ging es hier?

Für eine stringente Dachkommunikation und Change Story eignen sich Videos zur internen Kommunikation sehr gut (zu sehen sind Video-Ausschnitte). Für unsere Kundin, die DB Netz AG, haben wir so eine Maßnahme beispielsweise umgesetzt. Projektverantwortliche der DB Netz AG haben somit alle Mitarbeiter:innen in der Veränderung erreicht.



Gebäude und Services

Auf Gebäudeebene stehen, neben grundsätzlichen Aspekten des Raumkonzepts, vor allem Ausstattung und technische Aspekte und Services im Fokus. Arbeitsstättenrichtlinien und -verordnungen regeln die Mindestvorschriften von Büroeinrichtungen und -betrieb, um „Beschäftigte in Arbeitsstätten zu schützen und zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten beizutragen.“⁷

Ganzheitliche, an der Gesundheit von Individuen und Organisation ausgerichtete Standards, gehen einen Schritt weiter. Der WELL-Building-Standard, als Referenzmodell, nimmt beispielsweise eine immer bedeutendere Rolle als Bewertungssystem für Gebäude und Innenräume ein, mit dem Ziel, positiven Einfluss auf die Gesundheit zu nehmen.⁸ Auch tätigkeitsorientierte Büros sollten, wo möglich, die WELL-Kriterien zur Gesundheitsförderung berücksichtigen.

Bedarfsorientiertes Raumkonzept entwickeln

Ein an den Anforderungen und Tätigkeiten der Mitarbeiter:innen ausgerichtetes Raumkonzept minimiert Stressfaktoren. Eine sinnvolle Zonierung, sowohl was spezifische Bedürfnisse als auch die Verortung einzelner Organisationseinheiten angeht, soll Nachvollziehbarkeit schaffen und für Orientierung im Arbeitsalltag sorgen. Spezifische Tätigkeiten im Alltag bilden die Basis für die räumliche Gestaltung hinsichtlich Raummodulen und konkreter Flächenwidmung (z. B. Kollaborations-/Fokus-/Regenerationszonen). Nachbarbereiche sind im Wesentlichen jene, mit denen tagtäglich eng zusammengearbeitet wird.

Was konkret getan werden kann

- Umfassende Tätigkeitsanalyse inklusive Mitarbeiter:innen-Beteiligung (z. B. Survey, Workshop-Reihe mit Mitarbeiter:innen-Gruppe) durchführen – Fokus auf künftige Tätigkeitsprofile.
- Kommunikationswege analysieren und Abgleich mit möglichen Weiterentwicklungen der Organisations- und Arbeitsstruktur vornehmen – Verortung der Organisationseinheiten basierend auf Ergebnissen vornehmen.
- Vielfalt an Raumlösungen für spezifische Anforderungen inklusive Regenerationsflächen.

Wohlbefinden in Gestaltung und Design berücksichtigen

Die räumliche Gestaltung berücksichtigt architekturpsychologische Aspekte, die den Komfort und das Wohlbefinden stärken und zu gesundheitsförderlichem Verhalten anregen.⁹ Visualisierungen von Identität und Werten sowie intuitive Orientierung auf der Fläche schaffen eine als vertraut wahrgenommene Umgebung. Dies reduziert Spannungszustände, indem kein erheblicher Mehraufwand (zeitlich und in Bezug auf Ressourcen) nötig ist, um seinen Tätigkeiten nachzugehen. Die Eingewöhnungsphase kann dadurch kurzgehalten werden, Mitarbeiter:innen fühlen sich rasch in den Räumlichkeiten wohl und finden sich in ihrer Arbeitsumgebung intuitiv zurecht.

Was konkret getan werden kann

- Designkonzept mit moderaten Farben nutzen, das unterschiedliche Zonen (stille Zone, kommunikative Zone etc.) klar erkennbar voneinander abgrenzt.
- Lange Sichtachsen in offenen Flächen durch Positionierung von Rückzugsräumen oder sonstigen Barrieren (z. B. flexible Vorhänge, teiltransparente Regale) unterbrechen.
- Umfassendes Pflanzenkonzept in neue Arbeitswelten integrieren.
- Länger genutzte Arbeitsumgebungen (z. B. Standardarbeitsplätze, Meetingräume) an der Fassade positionieren, um Lichteinfall zu optimieren.
- Ausrichtung von Arbeitsplätzen und -möglichkeiten, sodass Türen nicht im Rücken sind und Bildschirme nicht leicht einsehbar sind, um Vertraulichkeit zu stärken.
- Außenraumqualitäten schaffen (Terrassen, Balkone, Wintergärten inkl. Begrünung, Sitz- und Aktivitätsmöglichkeiten).
- Visualisierungen und Hinweise zu gesundheitsförderlichen Angeboten und Nutzungsmöglichkeiten hervorheben.
- Intuitive Signaletik und Leitsysteme zur Orientierung auf der Fläche implementieren.

Ausstattung und Möblierung an Gesundheitsaspekten ausrichten

Eine Vielfalt in Ausstattung und Möblierung stellt sicher, dass unterschiedliche ergonomische Bedürfnisse abgedeckt werden, was positive Auswirkungen sowohl auf Gesundheits- als auch auf Produktivitätsaspekte hat. Sondermobiliar und Ausstattung regen zusätzlich zu körperlicher Aktivität an und unterstützen dadurch die Integration gesundheitsförderlichen Verhaltens in täglichen Routinen. Mitarbeiter:innen haben die Möglichkeit, den körperlichen Bedürfnissen entsprechende Arbeitsplätze, -möglichkeiten und -ausstattung zu wählen und individuelle Einstellungen sind rasch und unkompliziert möglich. Niederschwellige, über die Fläche verteilte Aktivitätsangebote animieren dazu, zwischendurch aktiv zu werden, sich zu bewegen und nicht über einen längeren Zeitraum hinweg ausschließlich zu sitzen.

Was konkret getan werden kann

- Wechsel von Sitzangeboten und Bewegungsmöglichkeiten sowie Kombination von Sitz- und Stehmöglichkeiten unterschiedlicher Ausprägung anbieten.
- Flexible, entsprechend ergonomischen Ansprüchen einstellbare Möbel zur Verfügung stellen (z. B. elektrisch höhenverstellbare Tische, einfach anzupassende Sitzmöglichkeiten).
- Individuelle, technische Ausstattung implementieren (ergonomische Tastatur, Noise-Cancelling-Headset,...).
- Bewegungs- und Entspannungsangebote in separaten Räumen vorsehen (z. B. Aktiv-Raum, Ruhe-Raum, Eltern-Kind-Raum, Fahrradraum, Duschen,...).
- Niederschwelliges, direkt im Bürobereich verortetes Sondermobiliar (z. B. Aktivmöbel, Balanceboards, Lauf-/Gehbänder,...).
- Architektonische, bewegungsfördernde Interventionen im Konzept berücksichtigen (z. B. Treppen statt Aufzüge im Vordergrund).

Mikroklima und Ambiente optimieren

Hohe Luftqualität sowie thermischer und visueller Komfort erhöhen das Wohlbefinden in Büroumgebungen. Durch die konsequente Einhaltung von Grenzwerten und die Sicherstellung bestmöglicher Lichtverhältnisse wird eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung geschaffen. Mitarbeiter:innen fühlen sich wohl auf der Fläche und profitieren von guter Luftqualität, passender Temperatur und geeigneten Lichtverhältnissen.

Was konkret getan werden kann

- Luftqualität optimieren anhand der Europäischen Norm 15251, die die Rahmenparameter für das Innenraumklima festlegt. Die Raumluftkategorie IDA 1 (max. 2) steht für hohe Raumluftqualität und die Einhaltung von Grenzwerten, wie z. B. TVOC-Gehalt, Formaldehyd-Gehalt.
- Ausreichende Lüftungsrate sicherstellen.
- Temperatur und Raumluftfeuchte mit entsprechenden Toleranzgrenzen sowie Maßnahmen, um diese einzuhalten.
- Zugluft vermeiden.
- Bestmögliche natürliche Belichtung (durch architektonische Struktur) sowie passenden Tageslichtquotienten sicherstellen.
- Umfassendes Beleuchtungskonzept für bestmögliche Raumbelichtung (Lichtfarbe, Ausleuchtung von Videokonferenzen,...) entwerfen und umsetzen.
- Ausblick ins Grüne ermöglichen (Pflanzen und Begrünung).
- Sonnen- und Blendschutz einrichten.

Akustischen Komfort sicherstellen

Umgebungsgeräusche und Lärm haben im Bürokontext einen negativen Effekt auf unterschiedlichste Aspekte von Arbeitsleistung und Wohlbefinden.¹² Maßnahmen im Bereich von Schallschutz und Raumakustik können den Lautstärkepegel auf einem angenehmen Level halten. Schalloptimierte Rückzugsmöglichkeiten schaffen einen passenden Rahmen für vertrauliche Gespräche. Gerade bei offen gestalteten Flächen wird so ein positives Nutzungserlebnis gewährleistet und der Schallpegel bleibt in einem angenehmen Ausmaß: weder zu laut noch zu leise. Für konzentrierte Tätigkeiten verfügen Mitarbeiter:innen über ausreichend Fokuszonen und Rückzugsmöglichkeiten.

Was konkret getan werden kann

- Akustisch wirksame Elemente wie etwa Trennwände, Wand- oder Deckenelemente sowie entsprechende Technik (White Noise Anlage, Sound Masking) installieren.
- Wechsel von kommunikativen Flächen und Bereichen für konzentrierte Arbeit zur Verfügung stellen.
- Ausreichende Anzahl an Rückzugsräumen einplanen.

Kontrolle ermöglichen – Sicherheit gewährleisten

Autonomie ist eines der grundlegendsten menschlichen Bedürfnisse.¹³ Daher ist in der Arbeitsumgebung eine Balance zwischen automatisierter Steuerung und individueller Kontrollmöglichkeiten essenziell für hohen Mitarbeiter:innen-Bedienkomfort. Es ist förderlich für das Wohlbefinden, Mitarbeiter:innen zu ermöglichen, gewisse Aspekte der Arbeitsumgebung sowie des Raumklimas zu steuern und entsprechend der jeweiligen Bedürfnisse anzupassen.¹⁴ Subjektive Sicherheit wird durch ein an Bedürfnissen ausgerichtetes Sicherheitskonzept und Maßnahmen hergestellt, wodurch etwaige Stressoren reduziert werden. Eine Strukturierung der Fläche in offene/externe (z. B. Kund:innen, Geschäftspartner:innen, Besucher:innen) und interne Bereiche ist ausgewogen und ermöglicht sowohl Austausch nach außen als auch einen vertraulichen Rahmen.

Was konkret getan werden kann

- Einfluss auf Lüftung, Sonnen-/Blendschutz, Temperaturregelung, Tages- und Kunstlicht ermöglichen.
- Übersichtlichkeit und Beleuchtung von Wegen – innerhalb und außerhalb des Gebäudes – sicherstellen.
- Sicherheitskonzept je nach Bedarf variabel mit öffentlichen, halböffentlichen und internen Zonen entwickeln und umsetzen.
- Schutzmaßnahmen für Mitarbeiter:innen implementieren.

Recap

Ein bedarfsorientiertes Raumkonzept, das auf den Bedürfnissen und Tätigkeiten der Mitarbeiter:innen basiert, minimiert Stressfaktoren. Die Berücksichtigung von architekturpsychologischen Aspekten in der räumlichen Gestaltung trägt dazu bei, sich schnell wohlfühlen und intuitiv zurechtzufinden. Niederschwellige Aktivitätsangebote animieren dazu, sich zwischendurch zu bewegen und nicht ausschließlich zu sitzen. Darüber hinaus gilt es, das Mikroklima zu optimieren, die Einhaltung von Grenzwerten für Luftqualität zu gewährleisten, angemessene Lichtverhältnisse und akustischen Komfort im Büro sicherzustellen, sowie Rückzugsräumen für vertrauliche Gespräche und konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen. Mitarbeitende sollen bestimmte Aspekte des Raumklimas und der Beleuchtung selbst anpassen können, um die Autonomie zu fördern.

Worum ging es hier?

Aus der M.O.O.CON Kundenwelt: Bei MAM Babyartikel ist (Baby- und Kleinkind-)Gesundheit in der Identität festgeschrieben. Es überrascht nicht, dass das neue Health & Innovation Center vielfältige gesundheitsfördernde Raumlösungen umsetzt. Auf den Bildern zu sehen: Balance-Board und -Möbel für informelle Treffen, die Rutsche als alternativer Verbindungsweg zwischen erster Etage und Erdgeschoss sowie ein Rückzugsraum mit blickdichten Vorhängen.



Mensch

Auf der Ebene Mensch geht es darum, innerhalb der Mitarbeiter:innengemeinschaft einen gemeinsamen Rahmen für die Nutzung der neuen Arbeitswelten zu schaffen und gleichzeitig darauf zu achten, Identität und Zugehörigkeit trotz aller Flexibilität beizubehalten und zu stärken. Eine zunächst ungewohnte Arbeitsumgebung, die neuartige Anforderungen an Individuen, Teams und Bereiche stellt, erfordert darüber hinaus neue Kompetenzen, die es zu entwickeln gilt.

Vereinbarungen treffen

Neue Arbeitswelten bringen neue Nutzungsmöglichkeiten mit sich. Jede:r Mitarbeiter:in interpretiert diese anders und hat individuelle Vorlieben. Offene und verdeckte Konflikte können die Folge sein und Stress auslösen. Gemeinsam getroffene Vereinbarungen reduzieren das Stresserleben und unterstützen eine erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen. Die Nutzung des räumlichen Angebots ist durch klare Vereinbarungen zu regeln, die optimalerweise in einem moderierten Prozess getroffen werden und allen hinreichend Orientierung geben. Mögliche Konfliktpunkte, u.a. durch unterschiedliche Arbeitsweisen und Nutzungsverhalten, werden identifiziert und gemeinsam passende Lösungen entwickelt. Konstruktives Feedback geben und auch annehmen zu können, ist dabei eine wesentliche Bewältigungskompetenz.

Was konkret getan werden kann

- In der Vorbereitung auf die neue Arbeitswelt gemeinsam Vereinbarungen (Nutzung der Fläche, Reservierungsmöglichkeiten, Anwesenheitstage,...) definieren.
- Kommunikations- und Feedbackkompetenz stärken.
- In regelmäßigen Abständen nach Bezug der neuen Flächen, Spielregeln gemeinsam reflektieren und bei Bedarf anpassen.

Zugehörigkeitsgefühl erlebbar machen und stärken

Neue Arbeitswelten erweitern meist die zur Verfügung stehenden, räumlichen Arbeitsmöglichkeiten. Das Nutzungsverhalten ändert sich dahingehend, dass häufiger an anderen Orten als am klassischen Bildschirm-Arbeitsplatz gearbeitet wird. Durch diese Flexibilität in Kombination mit mobilem Arbeiten ist das eigene Team, die unmittelbaren Kolleg:innen oft weniger spürbar – das Zugehörigkeitsgefühl droht zu schwinden und somit ein wesentlicher Aspekt des Wohlbefindens am Arbeitsplatz.¹⁵ Gemeinsam können Stressfaktoren reduziert werden und die oft befürchtete Anonymität kann überwunden werden. Das Büro wird somit bewusst dazu genutzt, um zusammenzukommen, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und sich als Team zu spüren.

Was konkret getan werden kann

- Gemeinsam reflektieren ‚Wer sind wir? Was macht uns aus?‘ und wesentliche Elemente der Identität sichtbar darstellen.
- Maßnahmen und Rituale entwickeln, die dabei helfen, den persönlichen Kontakt zueinander bei aller Flexibilität aufrecht zu erhalten (z. B. kurze informelle Treffen, Coffee Dates,...) und um Zugehörigkeitsgefühl unabhängig von Orten spürbar zu machen.
- Gestaltungselemente einplanen, die Identität widerspiegeln und auch zur asynchronen Kommunikation dienen (z. B. Teamwände, Regal für Auszeichnungen).
- Nach Einzug in die neue Arbeitswelt aktiv Teamentwicklungsmaßnahmen einplanen und umsetzen.

Kompetenzen ausbauen und entwickeln

Mit der Veränderung des Raumes und oft damit einhergehender Flexibilisierung von Arbeitsmustern sind auch neue Kompetenzen gefragt. Werden diese nicht entwickelt, wird nicht nur der Raum ineffizient genutzt, es können auch Konflikte und Stresserleben ausgelöst werden. Die neue Umgebung wird durch die Entwicklung wichtiger Kompetenzen als bewältigbar erlebt und Spannungszustände werden reduziert.

Wesentliche Kompetenzen umfassen unter anderem den Umgang mit neuer technischer Ausstattung (z. B. Video-Konferenzsysteme) sowie unterschiedliche Aspekte von Selbststeuerungskompetenz. Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit, selbst abschätzen zu können, wann man wo am besten arbeitet und wie das räumliche Angebot individuell möglichst gut genutzt wird. Gleichzeitig gewinnt die Kompetenz an Bedeutung, seinen Tag klar entlang der Tätigkeiten und Aufgaben zu strukturieren. Auf Führungsebene geht es vor allem auch darum, Mitarbeiter:innen gut führen zu können, obwohl sie an unterschiedlichen Orten sitzen. Dazu gehört auch die Kompetenz eine Vertrauenskultur trotz physischer Distanz aufzubauen.

Was konkret getan werden kann

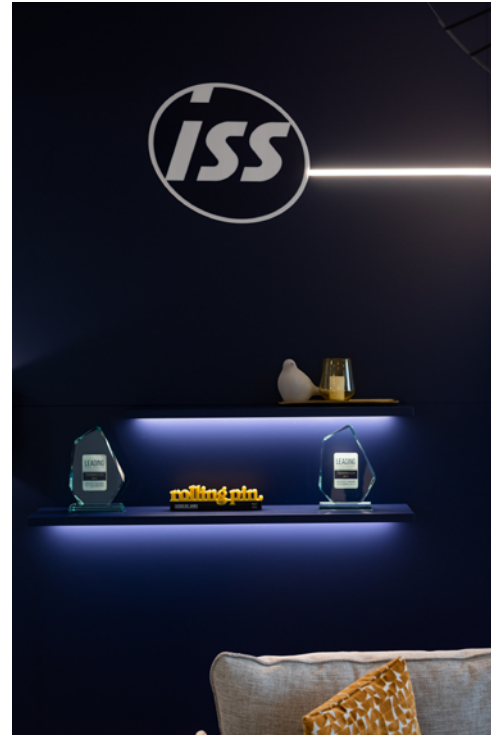
- Gemeinsames Verständnis zur Bedeutung von Raumnutzungskompetenz schaffen, d.h. bewussten Umgang mit den zur Verfügung stehenden Arbeitsplätzen und -möglichkeiten schaffen.
- Personal- und Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen zu relevanten Kompetenzen in die Vorbereitung auf die neue Arbeitswelt einbetten (Workshops, Trainings, Coachings u.a. zu Medien-, Raum-, Selbstreflexions-, Selbstorganisations-, Sozial-Kompetenzen, Führen auf Distanz, ergebnisorientierte Führung,...).
- Themenspezifische Communities und übergreifende Netzwerke von Führungskräften / Mitarbeiter:innen implementieren und Austausch fördern.

Recap

Eine erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen basiert auf gemeinsam getroffenen Vereinbarungen und klaren Regeln. Damit die Flexibilität das Zugehörigkeitsgefühl nicht bedroht, sollte am Arbeitsplatz eine bewusste Gemeinschaft durch Rituale und Identitätsstiftung gestärkt werden. Die Veränderung des Raumes verlangt auch neue technische und soziale Kompetenzen, wie etwa Selbststeuerung.

Worum ging es hier?

Aus der M.O.O.CON Kundenwelt: Im Headoffice von ISS Österreich, Marktführer im Bereich Facility Management, wurden in der tätigkeitsorientierten Arbeitswelt beispielsweise Identifikationsbereiche für die Mitarbeitenden in Form von Regalen für Auszeichnungen geschaffen. Außerdem gibt es sehr ansprechende, großzügige Bereiche für Coffee Dates.



6 Conclusio

Kein Bürokonzept ist perfekt – doch ein tätigkeitsorientiertes Bürokonzept, das mit mobilen und flexiblen Arbeitsweisen Hand in Hand geht, bedarfsgerecht gestaltet und begleitet wird, unterstützt maßgeblich.

Natürlich besteht immer die Gefahr einer schlechten Umsetzung oder einer unzureichenden Kulturentwicklung. Daher gilt, dass selbst eine noch so gute Umsetzung ohne unterstützende Kulturentwicklung nicht funktionieren kann. Deshalb sollte der derzeitige Trend zu New Work nicht einfach nur genutzt, sondern gut genutzt werden. Gemeinsam können wir nicht nur unser Verhalten ändern, sondern auch im Büroalltag üben und Erfahrungen sammeln. Außerdem können wir gemeinsam die Gesundheit aktiv fördern, indem wir uns bewusst machen, dass der Prozess nicht mit dem Umzug endet.

Fußnoten

Einleitung

- 1 Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2023). Arbeiten nach der Corona-Pandemie. Studie des Fraunhofer IAO.

Definition Gesundheit

- 2 Antonovsky, A. (1979). Health, stress and coping. London: Jossey-Bass.

Einfluss von Arbeit auf unsere Gesundheit

- 3 Siehe Arnold B. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art". Journal of Managerial Psychology, 22 (3), 309-328 und Belloni, M., Carrino, L., Meschi, E. (2022). The impact of working conditions on mental health: Novel evidence from the UK. Labour Economics, Vol. 76.
- 4 Bodin Danielsson, C. (2010) The Office. An Explorative study. Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Wellbeing. PhD dissertation, KTH School of Architecture and Built Environment, Ildiria, N., Bazilleb, H, Loua, Y., Hinkelmand, K., Grayc, W.A., Zuod, W. (2022). Impact of WELL certification on occupant satisfaction and perceived health, well-being, and productivity: A multi-office pre- versus post-occupancy evaluation. Building and Environment, Vol. 224., Timm, S., Gray, W.A., Curtis, T., n Chung, S.S.E. (2018). Designing for Health: How the Physical Environment Plays a Role in Workplace Wellness. American Journal of Health Promotion, 32 (6).

Wellbeing Map

- 5 Kratzer, N. (Hrsg.) (2020). Open Space. Besser machen. Eine Praxisbroschüre des Projekts PRÄGEWELT – „Präventionsorientierte Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten“. <https://www.isfmuenchen.de/wp-content/uploads/2020/06/PRaeGEWELT-Open-Space-Besser-machen.pdf>
- 6 Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (2023). Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ - Positionierung und Qualitätskriterien. <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4671> (aufgerufen am 24.08.2023).
- 7 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2023). Arbeitsstätten. Arbeitsstättenverordnung, Technische Regeln für Arbeitsstätten. Ergänzte 6. Auflage. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fachbuecher/Arbeitsstaetten.html> (aufgerufen am 22.08.2023).
- 8 International WELL Building Institute (2020). WELL v2. The next generation of the WELL Building Standard. <https://v2.wellcertified.com/en/wellv2/overview> (aufgerufen am 22.08.2023)
- 9 Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2019). Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden. Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern (2., korrigierte Auflage). Bern und Lausanne, Gesundheitsförderung Schweiz.
- 10 Daub, U., Ackermann, A., Kopp, V. (2019). ERGONOMIE-BENEFITS: Kriterien zur Bewertung ergonomischer Maßnahmen in der Kosten-Nutzen-Analyse. Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA. Stuttgart.
- 11 Al horr, Y., Arif, M., Katafygiotou, M., Mazroei, A., Kaushik, A., Elsarrag E. (2016). Impact of indoor environmental quality on occupant well-being and comfort: A review of the literature. International Journal of Sustainable Built Environment, 5(1).
- 12 Lamb, S., Kwok, K.C.S (2016). A longitudinal investigation of work environment stressors on the performance and wellbeing of office workers. Applied Ergonomics, 52, 104-111.
- 13 Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55.
- 14 Papagiannidis, S., Marikyan, D. (2020). Smart offices: A productivity and well-being perspective. International Journal of Information Management, 51.
- 15 Thissen, L., Biermann-Teuscher, D., Horstman, K., Meershoek, A. (2023). (Un)belonging at work: an overlooked ingredient of workplace health. Health Promot Int., 38(3).

Bildrechte

- 1 © MOL Campus Budapest / HGEsch Photography // 13 © 1 – Landkreis Potsdam-Mittelmark, 2+3 – M.O.O.CON // 14 © DB Netz AG // 18 © Paul Ott // 21 © Studio Koekart // Weitere Grafiken © M.O.O.CON GmbH

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Al horr, Y., Arif, M., Katafygiotou, M., Mazroei, A., Kaushik, A., Elsarrag E. (2016). Impact of indoor environmental quality on occupant well-being and comfort: A review of the literature. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 5(1).
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. London: Jossey-Bass.
- Arnold B. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Belloni, M., Carrino, L., Meschi, E. (2022). The impact of working conditions on mental health: Novel evidence from the UK. *Labour Economics*, Vol. 76.
- Bodin Danielsson, C. (2010) *The Office. An Explorative study. Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Wellbeing*. PhD dissertation, KTH School of Architecture and Built Environment.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2023). *Arbeitsstätten. Arbeitsstättenverordnung, Technische Regeln für Arbeitsstätten. Ergänzte 6. Auflage*. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fachbuecher/Arbeitsstaetten.html> (aufgerufen am 22.08.2023).
- Daub, U., Ackermann, A., Kopp, V. (2019). *ERGONOMIE-BENEFITS: Kriterien zur Bewertung ergonomischer Maßnahmen in der Kosten-Nutzen-Analyse*. Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA. Stuttgart.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (2023). *Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ – Positionierung und Qualitätskriterien*. <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4671> (aufgerufen am 24.08.2023).
- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2019). *Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden. Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern (2., korrigierte Auflage)*. Bern und Lausanne, Gesundheitsförderung Schweiz.
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2023). *Arbeiten nach der Corona-Pandemie. Studie des Fraunhofer IAO*.
- Ildiria, N., Bazilleb, H., Loua, Y., Hinkelmand, K., Grayc, W.A., Zuod, W. (2022). Impact of WELL certification on occupant satisfaction and perceived health, well-being, and productivity: A multi-office pre- versus post-occupancy evaluation. *Building and Environment*, Vol. 224.
- International WELL Building Institute (2020). *WELL v2. The next generation of the WELL Building Standard*. <https://v2.wellcertified.com/en/wellv2/overview> (aufgerufen am 22.08.2023)
- Kratzer, N. (Hrsg.) (2020). *Open Space. Besser machen. Eine Praxisbroschüre des Projekts PRÄGEWELT – „Präventionsorientierte Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten“*. <https://www.isfmuenchen.de/wp-content/uploads/2020/06/PRaeGEWELT-Open-Space-Besser-machen.pdf>
- Lamb, S., Kwok, K.C.S (2016). A longitudinal investigation of work environment stressors on the performance and wellbeing of office workers. *Applied Ergonomics*, 52, 104-111.
- Papagiannidis, S., Marikyan, D. (2020). Smart offices: A productivity and well-being perspective. *International Journal of Information Management*, 51.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55.
- Thissen, L., Biermann-Teuscher, D., Horstman, K., Meershoek, A. (2023). (Un)belonging at work: an overlooked ingredient of workplace health. *Health Promot Int.*, 38(3).
- Timm, S., Gray, W.A., Curtis, T., n Chung, S.S.E. (2018). Designing for Health: How the Physical Environment Plays a Role in Workplace Wellness. *American Journal of Health Promotion*, 32 (6).

M.O.O.CON entwickelt identitätsstiftende Arbeits-, Lern- und Kulturwelten. Als führende Unternehmensberatung für nachhaltige Gebäude, Service- und Change-Prozesse leisten wir einen maßgeblichen Beitrag zu Ihrem Unternehmenserfolg, begeisterten Nutzer:innen und einer lebenswerten Umwelt. Wir vereinen Strategieberater:innen, Umsetzer:innen und Begleiter:innen der Transformation in einem Team. Auf Basis Ihrer unternehmerischen Intention arbeiten wir mit Ihnen an Next:work und Next:infrastructure.

WIEN

ÖSTERREICH
Wipplingerstraße 12/2
1010 Wien

+43 (0)1 532 63 30-0

Waidhofen

ÖSTERREICH
Plenkerstraße 14
3340 Waidhofen/Ybbs

+43 (0)7442 502-0

FRANKFURT

DEUTSCHLAND
Leipziger Straße 8
60487 Frankfurt/Main

+49 (0)69 714 01-60

HAMBURG

DEUTSCHLAND
c/o WeWork Hanse Forum
Axel-Springer-Platz 3
20355 Hamburg

+49 (0)40 589 69 393

MÜNCHEN

DEUTSCHLAND
Sandstraße 26
80333 München

+49 (0)89 125 091 730

LUXEMBURG

LUXEMBURG
c/o The Office City
29., Bd. Prince Henri
1724 Luxembourg

+352 (20)33 14 85

office@moo-con.com