

Faktenblatt 31

Einfluss des Büroraums und des begleitenden Veränderungsprozesses auf die psychische Gesundheit

Ergebnisse des Forschungsprojekts «Offices, Change & Health»

Abstract

Im Rahmen des von Innosuisse unterstützten Forschungsprojekts «Offices, Change & Health» wurde in sechs Organisationen der Einfluss von Büroräumen und des begleitenden Veränderungsprozesses auf die psychische Gesundheit und das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden untersucht. Die wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung sind: (1) Der Büroraum hat einen relevanten Einfluss auf das psychische Wohlbefinden und das Arbeitsengagement. (2) Die relevanten Einflussfaktoren des Büroraums unterscheiden sich je Organisation. (3) Das Workplace Change Management hat einen relevanten Einfluss auf das psychische Wohlbefinden. (4) Die Bewertung der Büroflächen und des Veränderungsprozesses durch Experten entspricht nicht der Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden. (5) Die Kompetenzanforderungen an Führungskräfte für gesundes Arbeiten in neuen Arbeitswelten sind hoch.

Für Organisationen empfiehlt es sich, die für sie spezifisch relevanten Faktoren und Kompetenzen zu ermitteln, um den Wechsel und die Arbeit in neuen Büroräumlichkeiten gesundheitsgerecht zu gestalten.

1 Ausgangslage

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich mehr und mehr Belege zur Wirkung spezifischer Aspekte der Büroraumumgebung auf Gesundheit und Wohlbefinden der Nutzerinnen und Nutzer [1]. Im Rahmen des Forschungsprojekts «Offices, Change & Health» wurden die Potenziale der Büroraumgestaltung in Bezug zur psychischen Gesundheit untersucht. Dazu wurden Veränderungsprojekte in Büroräumen von sechs Schweizer Organisationen¹ begleitet und Daten zu Büroraum und Veränderungsprozess gesammelt (siehe Box auf Seite 2).

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	1
2	Methodik	4
3	Resultate	4
4	Empfehlungen	8
5	Literaturverzeichnis	9

¹ Zusätzlich zu den fünf Forschungspartnern aus der Wirtschaft war Gesundheitsförderung Schweiz nebst ihrer Rolle als Initiatorin auch Teil des Forschungsprojekts.

Zum Projekt «Offices, Change & Health»

Ziel

- Identifikation der Faktoren im Büroraum und im begleitenden Veränderungsprozess, die das psychische Wohlbefinden und das Arbeitsengagement beeinflussen
- Identifikation der Kompetenzen, welche Mitarbeitende und Führungskräfte für gesundes Arbeiten in modernen Büroräumen benötigen

Initianten

- Gesundheitsförderung Schweiz
- Witzig The Office Company
- Institut für Facility Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
- Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz

Forschungspartner aus der Wirtschaft

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

Das Projekt² wurde mitfinanziert von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) bzw. Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung.

Weitere Informationen unter:
www.gesundheitsfoerderung.ch/offices-change-health

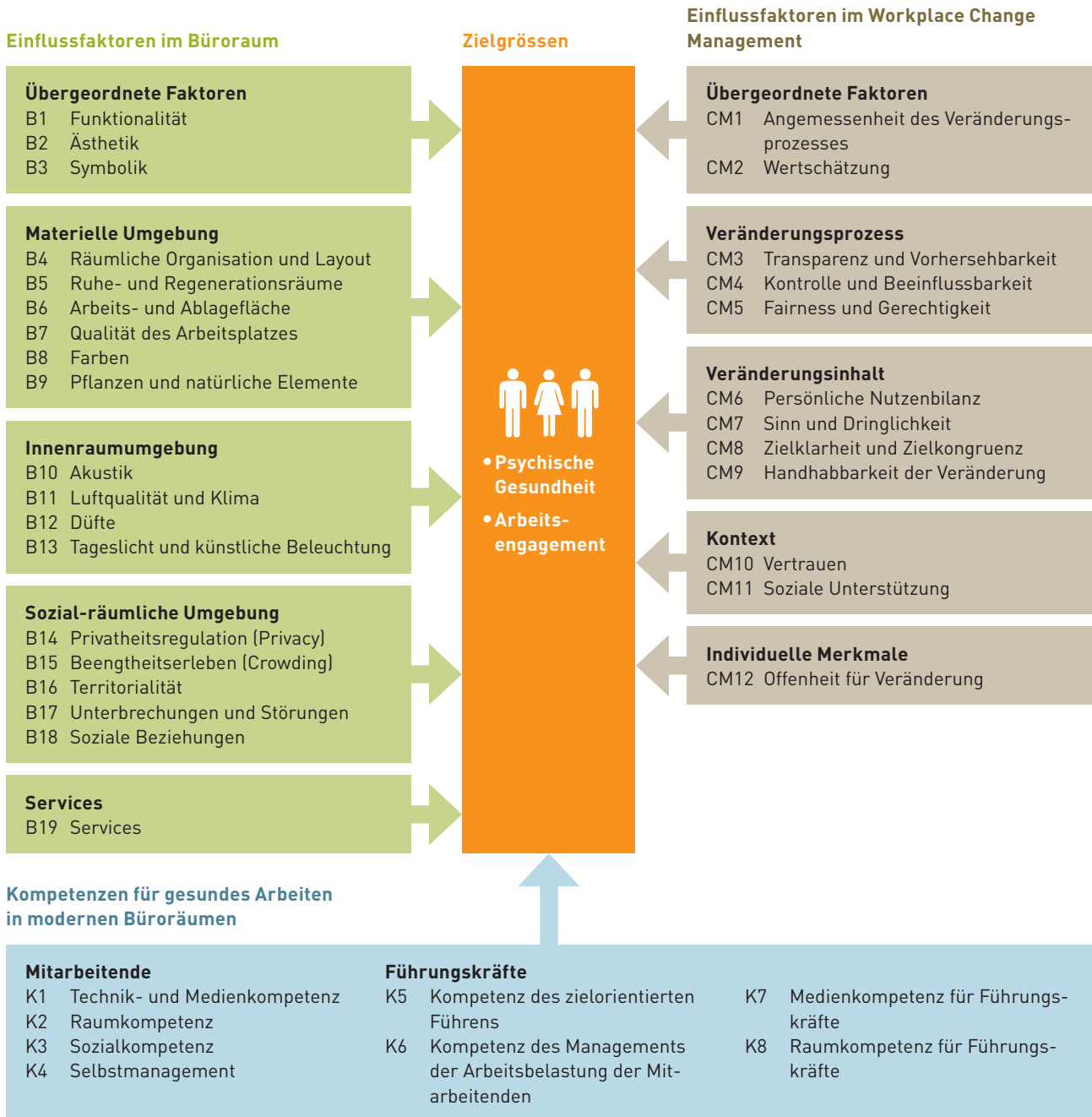
Das Projekt basiert auf der Auffassung, dass die Büroraumumgebung eine strategische Bedeutung für eine Organisation innehat und Teil eines Gesamtsystems ist, in dem die räumlich-materiellen Faktoren in Wechselwirkung mit Arbeitsprozessen, Organisationskultur, Mitarbeitenden, sozialen Beziehungen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien stehen [2].

Auf dieser Grundlage wurden im Forschungsprojekt «Offices, Change & Health» drei Untersuchungsdimensionen identifiziert (siehe auch Abb. 1):

- Einflussfaktoren im Büroraum
- Einflussfaktoren in der Gestaltung des Büroraumveränderungsprozesses, im Folgenden «Workplace Change Management» genannt
- Kompetenzen für gesundes Arbeiten in modernen Büroräumen

ABBILDUNG 1

Die drei Untersuchungsdimensionen im Forschungsprojekt «Offices, Change & Health» [3, 4]



2 Methodik

In jeder der sechs Organisationen wurde in den Monaten vor und nach dem Einzug je eine umfassende Onlineumfrage zum Büroraum und dem Workplace Change Management durchgeführt. In diesen Vorher-Nachher-Befragungen wurden neben den Einflussfaktoren im Büroraum und im Workplace Change Management (Abb. 1) die Zielgrössen Arbeitsengagement (als Mass für Arbeitsleistung) sowie sieben Indikatoren für das psychische Wohlbefinden erhoben (kurzfristiges positives und negatives Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit, resignierte Arbeitszufriedenheit, langfristiges positives und negatives Wohlbefinden, körperliche Beschwerden). Dazwischen fanden etwa alle ein bis zwei Monate verkürzte Onlineumfragen zum Workplace Change Management statt, jeweils insgesamt vier bis sechs je Organisation. Dieses regelmässige Stimmungsbarmeter war wesentlich kürzer als die Vorher- und Nachher-Umfragen und enthielt nur eine Auswahl an Fragen zu den Einflussfaktoren des Workplace Change Managements und zum Wohlbefinden.

Zusätzlich wurden Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften zum Thema Kompetenzen durchgeführt (6–10 je Organisation, insgesamt 48). An den Vorher- und Nachher-Umfragen haben 1039 Personen teilgenommen. Mit den Teilnehmenden der verkürzten Onlinebefragung ergibt sich eine Stichprobengrösse von insgesamt 1502 Personen. 42% der Teilnehmenden waren männlich, 58% weiblich. Im Mittel waren die Teilnehmenden 42 Jahre alt.

Zusätzlich zur Erfassung der subjektiven Wahrnehmung mittels Onlineumfragen wurden der Büroraum sowie der begleitende Veränderungsprozess je Organisation von wissenschaftlichen Experten mit einem Site Assessment und einer Change Maturity Matrix³ objektiv bewertet.

3 Resultate

Die Ergebnisse aus der Studie zeigen:

1. Der Büroraum hat einen relevanten Einfluss auf das psychische Wohlbefinden und das Arbeitsengagement.

Laut Weltgesundheitsorganisation ist psychische Gesundheit das Resultat komplexer dynamischer Interaktionen zwischen biologischen, psychologischen und sozialen Faktoren [5]. In der Gesundheitsforschung ist gut belegt, dass demografische Merkmale und Aspekte der Arbeitsgestaltung einen Einfluss auf das psychische Wohlbefinden haben. Daher wurden diese Aspekte bei den Auswertungen als Kontrollvariablen⁴ berücksichtigt. Um herauszufinden, ob auch das Ausmass an Zeit, die im Büroraum verbracht wird, einen relevanten Einfluss auf die Zielgrössen hat, wurde diese als zusätzliche Kontrollvariable verwendet.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Büroraum das Wohlbefinden und das Arbeitsengagement beeinflusst. Der Büroraum hat bei sieben der acht Zielgrössen für das psychische Wohlbefinden einen relevanten Erklärungswert⁵. Im Gegensatz zu bisherigen Studien zu diesem Thema konnte in dieser Untersuchung kein Effekt für das langfristige positive Wohlbefinden festgestellt werden. Ausser bei den körperlichen Beschwerden ist der Einfluss des Büroraums auf alle Zielgrössen zu Wohlbefinden sowie auf das Arbeitsengagement grösser als der Einfluss von demografischen Merkmalen wie Alter oder Geschlecht. Die Zeit im Büro scheint hingegen keinen relevanten Einfluss auf das psychische Wohlbefinden und das Arbeitsengagement zu haben.

³ Beim Site Assessment sowie der Change Maturity Matrix handelt es sich um Bewertungsraster, die im Rahmen des Projekts entwickelt wurden. Je mehr der vorgängig als gesundheitsrelevant identifizierten [3] Einflussfaktoren im Büroraum bzw. im Veränderungsprozess umgesetzt waren, desto besser fiel die Bewertung aus.

⁴ Kontrollvariablen sind Variablen, die einen Einfluss auf die Faktoren im Hauptfokus haben. Sie werden miterhoben und bei der Auswertung herausgerechnet. Die Resultate einer Untersuchung sind dadurch genauer und aussagekräftiger. Als Kontrollvariablen wurden demografische Merkmale (Alter, Geschlecht, dauernde ärztliche Behandlung) sowie Stressoren (qualitativer und quantitativer Arbeitsstress, Konflikte) und Ressourcen (Ganzheitlichkeit und Vielseitigkeit der Arbeitsaufgaben, Handlungsspielraum, soziale Unterstützung) aus der Arbeitsgestaltung verwendet.

⁵ Der Erklärungswert drückt die Grösse des Einflusses aus und bemisst sich statistisch in der erklärten Varianz. Ein Erklärungswert wurde dann als «relevant» definiert, wenn er in der Auswertung mittels multipler, hierarchischer Regression unter Kontrolle der demografischen und arbeitsbezogenen Merkmale als signifikant ($p < .05$) ausgewiesen wurde für die betrachtete Zielgrösse.

Aufenthaltsdauer im Büro nicht relevant

Es spielt offensichtlich keine Rolle, wie viel Zeit die Mitarbeitenden im Büro verbringen. Der Einfluss des Büros auf das psychische Wohlbefinden ist für alle Mitarbeitenden gleich, unabhängig vom Anteil verbrachter Arbeitszeit im Büro.

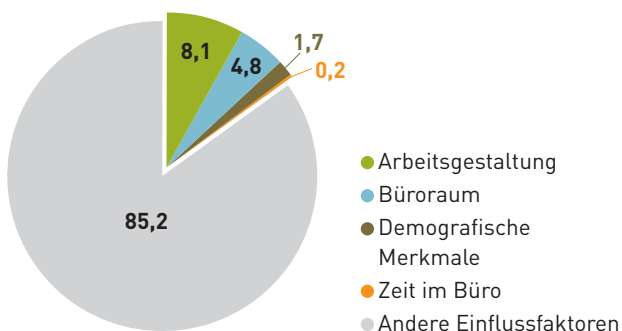
In jeder Organisation ist ein individueller Mix an Einflussfaktoren relevant.

Inhalt und Anzahl der für das psychische Wohlbefinden und das Arbeitsengagement relevanten Einflussfaktoren im Büroraum sowie im Veränderungsprozess unterscheiden sich je Organisation stark. In jeder Organisation scheinen jeweils andere und unterschiedlich viele Einflussfaktoren wichtig zu sein.

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Gestaltung des Büroraums ein relevanter Einflussfaktor für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden ist (Abb. 2).

ABBILDUNG 2

Einfluss des Büroraums auf das psychische Wohlbefinden und das Arbeitsengagement im Vergleich zu demografischen Aspekten, Aspekten der Arbeitsgestaltung sowie der verbrachten Zeit im Büro (Angaben in Prozent)

**2. Die relevanten Einflussfaktoren des Büroraums unterscheiden sich je Organisation.**

Beim Vergleich zwischen den Organisationen zeigt sich, dass jeweils unterschiedliche Einflussfaktoren aus dem Büroraum relevant⁶ sind für das psychische Wohlbefinden wie auch für das Arbeitsengagement. Die Ergebnisse je Organisation unterscheiden sich deutlich und es sind keine klaren Muster erkennbar.

Die Effekte der Einflussfaktoren in der jeweiligen Organisation sind jedoch gross. Auch wenn sich keine eindeutigen Muster zeigen, dass bestimmte Einflussfaktoren bei der Mehrheit der Organisationen relevant sind, können die einzelnen relevanten Einflussfaktoren je Organisation als sehr bedeutsam eingestuft werden. Dies erklärt sich damit, dass aufgrund der Stichprobengrösse nur mittlere bis starke Effekte erkannt werden können.

3. Das Workplace Change Management hat einen relevanten Einfluss auf das psychische Wohlbefinden.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Workplace Change Management (die Gestaltung des Büroraumveränderungsprozesses) einen relevanten Einfluss auf die drei erfassten Zielgrössen kurzfristiges positives und negatives Wohlbefinden und körperliche Beschwerden hat⁷. Dabei gilt auch bezüglich Workplace Change Management, dass in jeder Organisation ein individueller Mix an Einflussfaktoren relevant ist, da sich auch hier die Ergebnisse je Organisation deutlich unterscheiden. Einzig das Ausmass des veränderungsbezogenen Stresserlebens als ein individuelles Merkmal der Offenheit für Veränderung ist in jeder Organisation als relevanter Einflussfaktor identifiziert worden.

⁶ Siehe Ausführungen in Fussnote 5.

⁷ Da die Auswertungen zur Relevanz des Workplace Change Managements auf Basis der verkürzten Umfrage durchgeführt wurden, ist hier kein Vergleich mit den Kontrollvariablen möglich, da diese nicht erhoben wurden. Ausserdem wurden nur drei der acht Zielgrössen erhoben. Ein Erklärungswert wurde dann als «relevant» definiert, wenn er in der multiplen, hierarchischen Regression als signifikant ($p < .05$) ausgewiesen wurde für die betrachtete Zielgrösse.

4. Die Bewertung der Büroflächen und des Veränderungsprozesses durch Experten entspricht nicht der Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden.

Interessant ist der Vergleich der subjektiven Wahrnehmung (Ergebnisse der Umfragen) mit Expertenurteilen als Versuch der objektiven Bewertung des Büroraums bzw. des begleitenden Veränderungsprozesses (Ergebnisse aus dem Site Assessment bzw. der Change Maturity Matrix): Es bestehen nur geringe Zusammenhänge zwischen der subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeitenden und der objektiven Bewertung durch Experten.

Von der objektiven Bewertung kann nicht auf die subjektive Wahrnehmung geschlossen werden.

Die Bewertung durch die Mitarbeitenden korreliert zu weniger als 10% mit den objektiv erfassten Raumeigenschaften bzw. den Eigenschaften des begleitenden Veränderungsprozesses. Die objektive Bewertung von Büroflächen und Veränderungsprozessen eignet sich somit nicht, um daraus auf Wohlbefinden, Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu schliessen.

5. Die Kompetenzanforderungen an Führungskräfte für gesundes Arbeiten in neuen Arbeitswelten sind hoch.

Im Zusammenhang mit modernen Arbeitsräumen sowie den damit verbundenen Veränderungsprozessen lohnt es sich für Mitarbeitende wie auch für die Organisation, die notwendigen Kompetenzen zu kennen und weiterzuentwickeln, um die neuen Arbeitsanforderungen gut zu bewältigen [3].

Aus der Literatur wurden acht Kompetenzen für gesundes Arbeiten in modernen Büroräumen abgeleitet [4] (siehe Abb. 1). Auf Basis der geführten Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften können die acht Kompetenzen weiter differenziert werden.

Auf der Ebene der Mitarbeitenden stellte sich erwartungsgemäss die Raumkompetenz als relevant heraus. Zudem wurden verschiedene spezifische Kompetenzen gefunden, die sich der Gruppe der Sozialkompetenzen und des Selbstmanagements zuordnen lassen. Technik- und Medienkompetenzen waren in der untersuchten Stichprobe eher wenig relevant.

Speziell viele Kompetenzanforderungen wurden für die Führungskräfte formuliert. Sowohl Kompetenzen für die eigentliche Führungsarbeit als auch Kompetenzen für die Führung durch den Veränderungsprozess sind relevant. Erstere beinhalten beispielsweise das Erstellen, Durchsetzen und Anpassen von Regeln für die Zusammenarbeit in offenen Büros. Für die Führung durch den Veränderungsprozess ist dagegen beispielsweise relevant, eine konstruktive «Zwei-Wege-Kommunikation» zu betreiben, also Informationen zum Veränderungsprozess an das Team weiterzugeben (top-down) und gleichzeitig Wünsche oder auch Bedenken des Teams aufzunehmen und weiterzuleiten (bottom-up).

Abbildung 3 zeigt die Kompetenzen über alle sechs Organisationen, wobei nicht alle Kompetenzen in allen Organisationen genannt wurden. Es wird unterschieden zwischen:

- Kompetenzen für Mitarbeitende, um gesund in modernen Büroumgebungen arbeiten zu können (diese Kompetenzen gelten natürlich so auch für Führungskräfte, die ja auch Mitarbeitende sind)
- Kompetenzen für Führungskräfte, um gesund in modernen Büroumgebungen arbeiten zu können
- Kompetenzen für Führungskräfte, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu bewältigen

ABBILDUNG 3

Wichtige Kompetenzen für das Arbeiten in modernen Büroräumen und für die Bewältigung von Büroraumveränderungsprozessen

Kompetenzen			
Büro-Kompetenzen Mitarbeitende	Passenden Ort im Open Office wählen Personen wählen den passenden Ort aufgrund einer Tagesplanung oder anhand der Ergonomie oder aufgrund des Bauchgefühls oder der Tätigkeit. Sie sind dabei flexibel bei der Ortswahl. Auch anwesende Personen können den Ort bestimmen.	Ungeplanten Austausch als Bereicherung sehen bzw. aktiv kreieren Der informelle Austausch wird begrüßt, aktiv und gezielt hergestellt, geschätzt, und man ist sich der wichtigen Funktion dieser Form des Austausches bewusst.	Als Einzelne/r sozial kompetent agieren Diese Kompetenz stellt eine Bündelung einzelner Sozialkompetenzen dar: Respekt gegenüber anderen Vorlieben/Charakteren, antizipieren können, wie das soziale System reagiert, empathisch sein, keine Berührungängste, respektvoller Umgang und Humor.
	Neues Büro erforschen und ausprobieren Personen probieren Settings aus, wenn es notwendig wird, besitzen die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, sind neugierig auf die Settings und haben die Bereitschaft, keinen Einzelplatz mehr zu haben.	Mit Lärm umgehen können Grundsätzlich geht es um die Vermeidung/Verringerung von Lärm. Entweder durch die Kontrolle der eigenen Lärmemission (andere schützen) oder durch konstruktive Reaktion auf Lärm (andere auf Lärm ansprechen oder sich zurückziehen).	Als Team ein Gemeinschaftsgefühl aktiv herstellen und aufrechterhalten Das Team als Einheit sieht die aktive Herstellung und Pflege des Teamgefühls als eine wichtige Aufgabe, die jeder einzelne aktiv mitgestaltet (z. B. gemeinsames Mittagessen).
Büro-Kompetenzen Führungskräfte	Regeln aufstellen, durchsetzen, anpassen Aufstellen, Durchsetzen und Anpassen von Verhaltensregeln unter Berücksichtigung der örtlichen Reichweite und Regelauslegung.	Mit sensiblen Informationen umgehen können Umgang mit sensiblen Informationen im Büroraum (Rückzug, geeignete Platzwahl)	Auch als Führungskraft Rückzugsmöglichkeiten nutzen Die Führungskraft erlaubt es sich, sich auch zurückzuziehen (Rückzugsbereich oder Home-Office), um den Mitarbeitenden nicht kontinuierlich zur Verfügung stehen zu müssen.
	Auf Einzelbedürfnisse von Mitarbeitenden eingehen Z. B. aktiv auf einzelne Mitarbeitende zugehen und sie ins Team integrieren, wenn sie sich extrem zurückziehen.	Open Space nutzen für Kontakt zu Mitarbeitenden Wahrnehmen, wo sich die Mitarbeitenden befinden, und sich bewusst zu ihnen setzen.	Neue Mitarbeitende speziell einführen Neue Mitarbeitende über das Open-Space-Konzept informieren und in die verschiedenen Settings einführen.
Change-Kompetenzen Führungskräfte	Struktur der Zusammenarbeit vor der Veränderung überdenken und ggf. anpassen Bewusstsein, dass nach der Veränderung neue Strukturen und Bedingungen vorgefunden werden und diese antizipieren. Danach vorausschauend gestalten.	Zwei-Wege-Kommunikation betreiben Sich als Dreh- und Angelpunkt der Veränderung bezüglich Informationsaustausch und der damit einhergehenden Akzeptanz bei den Mitarbeitenden sehen. Zwischen der Change-Führung und den Mitarbeitenden vermitteln.	Souverän durch die Sitzordnungsthematik führen Bewusstsein, dass Sitzordnung ein heikles Thema ist und das Thema aktiv mit den Mitarbeitenden bearbeiten (mittels Sensibilisieren für Rahmenbedingungen, Finger-spitzengefühl, Wertschätzung).
	Führungsstil für die neue Situation reflektieren und ggf. anpassen Bewusstsein, welche Führungskomponenten oder welcher Führungsstil in der neuen Situation erforderlich ist und aktuelles Führungsverhalten ggf. anpassen.	Nutzergruppe erstellen, unterstützen und nutzen Nutzergruppen bilden, um die Partizipation im «sinnvollen» Rahmen zu ermöglichen. Nutzergruppe als Multiplikator nutzen.	Während der Veränderung ein gelassenes und positives Vorbild sein Den Mitarbeitenden als positives Vorbild während der Veränderung dienen (positive Einstellung, Gelassenheit).

4 Empfehlungen

Büroraum

Für die optimale Gestaltung des Büroraums gibt es kein allgemeingültiges Rezept. Vielmehr muss jede Organisation für sich ermitteln, welche Einflussfaktoren im Büroraum entscheidend sind, um das psychische Wohlbefinden und das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen. Anstatt alle bekannten Einflussfaktoren gleich stark zu berücksichtigen, sollte eine Organisation mit Umfragen oder Workshops bei der Geschäftsleitung sowie bei Nutzervertretergruppen abholen, welche Faktoren für sie relevant sind. Auf dieser Grundlage können dann spezifische Massnahmen geplant und umgesetzt werden. Die Wirkung des Büroraums ist dabei immer in Abhängigkeit mit anderen Themen wie Arbeitsaufgaben, Führung, Zusammenarbeit, Kultur oder flexibles Arbeiten zu betrachten.

Workplace Change Management

Gleich wie beim Büroraum gilt auch bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses, dass eine Organisation die für sie spezifisch relevanten Einflussfaktoren kennt. Da ein Veränderungsprozess sehr dynamisch verläuft, empfiehlt es sich, diese regelmässig (ca. alle 1–2 Monate, je nach Dauer des Projekts) zu erfassen, zum Beispiel in Workshops, Umfragen oder Interviews. Dadurch kann das Projektteam frühzeitig die Stimmung abholen und entsprechend auf Variationen reagieren, damit sich der Wechsel in neue Büroräumlichkeiten positiv auf die psychische Gesundheit und das Arbeitsengagement auswirkt.

Kompetenzen

Für Organisationen, die Büroräume neu gestalten, ist es wichtig, möglichst diejenigen Kompetenzen bei den eigenen Mitarbeitenden und Führungskräften zu identifizieren, die am meisten benötigt werden, um in der neuen Arbeitsumgebung gesundheitsgerecht arbeiten zu können. Einige der Kompetenzen lassen sich in Schulungen oder Trainings adressieren. Andere Kompetenzen sind weniger verhaltensorientiert und betreffen eher eine Haltung. Hier ist zusätzlich eine kontinuierliche Thematisierung seitens des Managements angebracht. Den entsprechenden Kompetenzen für Führungskräfte ist auf jeden Fall erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu bewältigen. Diese Fähigkeiten und Haltungen der Vorgesetzten sind oftmals matchentscheidend für die erfolgreiche Umsetzung eines Workplace-Change-Projekts.

Leitfaden für gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management [3]

Basierend auf Literatur und Experteneinschätzungen fasst der Leitfaden die wichtigen Aspekte des Büroraums, des Veränderungsprozesses und der Kompetenzen zusammen. Viele dieser Empfehlungen liessen sich in der vorliegenden Studie bestätigen. Aufgrund der spezifischen Konstellationen in den untersuchten Organisationen (z.B. verschiedene Büroflächen) und der teilweise geringen Stichprobenumfänge fanden jedoch nicht alle in der Literatur dokumentierten Einflussfaktoren Bestätigung. Insgesamt zeigt die Studie relevante Effekte, die als verhältnispräventive Massnahmen in der betrieblichen Gesundheitsförderung relativ einfach umsetzbar sind.

Kostenloser Download des Leitfadens unter:
www.gesundheitsfoerderung.ch/offices-change-health

5 Literaturverzeichnis

- [1] Windlinger, L., Konkol, J., Schanné, F., Sesboué, S., & Neck, R. (2014). *Gesundheitsförderliche Büroräume. Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- [2] Becker, F. D., & Steele, F. (1995). *Workplace by design. Mapping the high-performance work-scape*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [3] 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. (2017). *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*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- [4] Degenhardt, B., Weichbrodt, J., Coradi, A., & Wieser, A. (2015). *Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben*. Arbeitspapier 36. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- [5] World Health Organization WHO (2003). *Investing in Mental Health*. Geneva.

Impressum

Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz

Michael Gabathuler

Autoren des Faktenblatts

- Fabienne Schanné
- Prof. Dr. Lukas Windlinger
- Jennifer Konkol
- Dr. Johann Weichbrodt
- Michael Schläppi
- Leila Gisin
- Gregory Meier
- Dr. Barbara Degenhardt

Zuständigkeiten

ZHAW zeichnet sich verantwortlich für die Analysen zu Büroraumgestaltung und Workplace Change Management, FHNW für die Analysen mit Bezug zu den Kompetenzen. Gesundheitsförderung Schweiz prüft, redigiert, übersetzt und layoutet den Text.

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz Faktenblatt 31

© Gesundheitsförderung Schweiz, März 2018

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz
Wankdorffallee 5, CH-3014 Bern
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen
www.gesundheitsfoerderung.ch/offices-change-health