



## > KREATIVITÄT und GESUNDHEIT Bessere Arbeitsgestaltung fördert Innovation und Leistung im Büro.

### Vorwort

Die jüngste Fachschrift des buero-forum beschäftigt sich mit der Frage, wie Kreativität und Gesundheit in und bei der Büroarbeit gefördert werden können.

Die Büroarbeit hat sich grundlegend verändert. An Stelle von Routine-tätigkeiten treten zunehmend wechselnde Anforderungen – z. B. um auf veränderte Marktbedingungen oder individuelle Kundenwünsche reagieren zu können. Infolge dessen werden von den Beschäftigten immer mehr Flexibilität, Lern- und Leistungsbereitschaft und eben auch mehr Kreativität erwartet.

Mit der neue gewonnen Anforderungsvielfalt steigen die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung im Beruf. Viele Beschäftigte empfinden aber auch einen wachsenden Leistungsdruck. Psychische Erkrankungen nehmen in alarmierender Weise zu.

Die veränderten inhaltlichen Anforderungen an die Arbeit im Büro gehen einher mit einem nicht mehr aufzuhaltenden demographischen Wandel. Der Altersschnitt der Belegschaften steigt. Junge Nachwuchskräfte werden zunehmend schwerer zu gewinnen sein.

Deshalb ist es auch oder gerade aus ökonomischer Sicht wichtig, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und gleichzeitig ihre Potentiale zu stärken.

Es liegt auf der Hand, dass eine derart komplexe Zielstellung wie die Förderung von Kreativität und Gesundheit in der Büroarbeit nur gelingen kann, wenn die Gestaltung der Arbeitsinhalte und des Arbeitsumfeldes aufeinander abgestimmt werden. Die neue Fachschrift des buero-forum beleuchtet beides. Sie beleuchtet sowohl die Arbeitsinhalte als auch die Möglichkeiten, diese durch eine auf die inhaltlichen Anforderungen der Arbeit abgestimmte Büroeinrichtung zu unterstützen.

Die Fachschrift wendet sich zunächst an alle, die in Unternehmen für die Gestaltung der Arbeit, für Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterentwicklung zuständig sind. Denjenigen, die Unternehmen bei der Einrichtung ihrer Büros beraten, soll sie zeigen, wo Ansatzpunkte zur Förderung von Kreativität und Gesundheit durch eine gezielte Gestaltung von Büroeinrichtungen liegen.

Die nachfolgenden Seiten sollen einen schnellen Überblick über die Inhalte und Themen der Fachschrift verschaffen wollen. Sie geben explizite Hinweise, wie Büroeinrichtungen zur Förderung von Kreativität und Gesundheit im Büro beitragen können und welche Themen und Kapitel der Fachschrift für den Leser besonders interessant sind.

Die Fachschrift kann unter [www.buero-forum.de](http://www.buero-forum.de) oder per E-Mail an [info@bso-ev.de](mailto:info@bso-ev.de) kostenlos bestellt werden.

### Autoren

#### der Fachschrift „Kreativität und Gesundheit“:

PD Dr. Jürgen Glaser und Dr. Britta Herbig forschen und unterrichten seit über 10 Jahren unter anderem zu Themen der Arbeitsgestaltung im Betrieb und ihren Wirkungen für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Beide Autoren sind Mitarbeiter der AG Angewandte Medizin und Psychologie in der Arbeit, Institut und Poliklinik für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, WHO Collaborating Centre for Occupational Health, Klinikum der Universität München.s



## > **KREATIVITÄT** Eine Abgrenzung verwandter Begriffe.

### **WISSENSARBEIT – KREATIVITÄT – INNOVATION**

- > **WISSENSARBEIT** ist eine Form der Arbeit, die vor allem durch „Neuartigkeit“ und „Komplexität“ der zu bewältigenden Aufgaben geprägt ist.

Damit unterscheidet sich Wissensarbeit wesentlich von Routinetätigkeiten, die zwar komplex sein können, aber nur selten neue Anforderungen mit sich bringen.

- > **KREATIVITÄT** ist die Produktion neuartiger Ideen (in jedem Bereich menschlicher Aktivität).

Kreativität ist eine Leistung einzelner oder eines Teams.

- > **INNOVATION** stellt die Umsetzung dieser Ideen in Produkte, Prozesse oder Verfahren dar.

Innovationen basieren auf Entscheidungen und Aktivitäten von Organisationen oder Unternehmen.

Nicht nur Produktionsaufgaben, sondern auch die Routinetätigkeiten im Büro wurden in der jüngsten Vergangenheit rationalisiert (von Maschinen übernommen) oder ins „kostengünstigere“ Ausland verlagert. Viele Aufgaben werden heute in einem Bruchteil der Zeit, die dafür noch vor 10 Jahren benötigt wurde, erledigt – oft von weniger Personal.

Was bleibt sind Arbeitsplätze, die durch die Anwendung und Weiterentwicklung von Wissen und Ideen geprägt sind. In ihnen liegt der größte Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen. Ein großer Anteil dieser Arbeit findet in Büros statt.

Schon heute verrichten laut einer Berechnung des Bureau of Labour and Statistics, Washington, knapp 40 Prozent der Beschäftigten in Deutschland Wissensarbeit. Ein Anteil, der aus Sicht von Experten noch deutlich wachsen soll und muss.

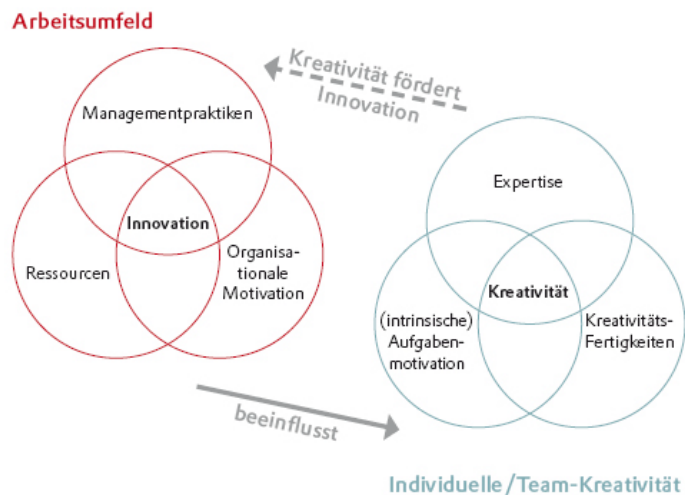
In der Folge werden Unternehmen und Organisationen noch stärker auf die Kreativität aller Mitarbeiter angewiesen sein. Womit nicht die „genialen“ Ideen weniger Genies gemeint sind, sondern die Fähigkeit möglichst vieler Mitarbeiter, eigenes Fach- und Erfahrungswissen mit dem Know-how von Kollegen und externen Spezialisten zu kombinieren und damit die Basis für neue Produkte, Prozesse oder Verfahren zu legen – oder auch Lösungen für ganz alltägliche Aufgaben (z. B. neue Kundenwünsche) zu finden.

**KREATIVITÄT ist Basis von WISSENSARBEIT und aller INNOVATIONEN.**

## > KREATIVITÄT Wie entsteht Kreativität?

### KREATIVITÄT – Modell von Amabile (1997)

Das Kreativitätsmodell von Theresa Amabile, Professorin für „Business Administration“ an der Harvard Business School, beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren Kreativität fördern und welche organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit aus kreativen Ideen Innovationen entstehen können.



Um kreativ sein zu können, benötigen Mitarbeiter neben Fach- und Erfahrungswissen (Expertise) spezielle Fertigkeiten im Umgang mit neuen, komplexen Problemstellungen (Kreativitäts-Fertigkeiten) und vor allem Motivation.

„Kreativität entsteht in den Köpfen der Mitarbeiter.“ Diese sicherlich zutreffende Erkenntnis verführt zu der Annahme, dass Kreativität ein Persönlichkeitsmerkmal sei, dass man Kreativität durch die Anwerbung neuer Mitarbeiter einkaufen könne. Tatsächlich konnte jedoch keine der einschlägigen Untersuchungen einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und kreativen Leistungen nachweisen.

Worauf sollen Unternehmen also achten, wenn sie neue Mitarbeiter einstellen? Und mehr noch: Wie viele Mitarbeiter können neu eingestellt werden, wenn der Erfolg von Unternehmen immer mehr von der Kreativität aller oder zumindest möglichst vieler Mitarbeiter abhängt?

Die einzige wirklich Erfolg versprechende Strategie kann somit nur sein, möglichst optimale Bedingungen für die Entfaltung kreativer Potenziale zu schaffen und diese gleichzeitig in für das Unternehmen nutzbringende Bahnen zu lenken.

Das Kreativitätsmodell von Amabile gibt dazu erste Hinweise, denn ihre Untersuchungen belegen, dass Mitarbeiter mit starker „intrinsischer“ Motivation (dem Wunsch, etwas zu erreichen – auch ohne dafür speziell belohnt oder entlohnt zu werden) sogar fehlende Kenntnisse wettmachen können.

**Dies ist auch ein erster Hinweis, wie Büroeinrichtungen Kreativität fördern können: Indem sie dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter in „ihrem Büro“ wohlfühlen und gerne dort arbeiten.**

**MOTIVATION ist „der“ Schlüssel zu KREATIVITÄT und INNOVATION.**

## > KREATIVITÄT Wie kann Kreativität gefördert werden?

### KREATIVITÄT – förderliche Faktoren (Harrison et al.; 2006)

Harrison und Kollegen werteten diverse Studien zu kreativitätsfördernden Aktivitäten und Eigenschaften aus. Besonders starke Zusammenhänge zeigten sich bei Merkmalen der Organisation und der Personalführung:

Prädiktor	k	N	$\hat{\rho}$	80 %	
				CV u.	CV o.
<b>Jobcharakteristiken</b>					
Komplexität	8	2857	.35	.26	.44
Autonomie	11	2615	.43	.19	.67
Geforderte Kreativität	12	3073	.48	.16	.80
Zeitdruck	5	2443	.17	-.10	.44

k = Anzahl der Stichproben; N = Anzahl der Personen;  $\hat{\rho}$  = geschätzte und für Unreliabilität korrigierte wahre Korrelation; CV = Credibility Interval als Maß für die Variabilität individueller Effektgrößen über die Studien.

„Komplexität“, „Autonomie“ und „Geforderte Kreativität“ wirken sich positiv auf die kreativen Leistungen aus. „Zeitdruck“ kann sowohl kreativitätsfördernd als auch kreativitätshinderlich wirken.

Auch Harrison und seine Kollegen konnten in ihren Untersuchungen den Einfluss der (intrinsischen) Motivation auf kreative Leistungen nachweisen. Zudem zeigte sich, dass das Vertrauen in die eigene kreative Leistungsfähigkeit eine wichtige Rolle spielt. Darüber hinaus wirkt Intelligenz kreativitätsförderlich, ebenso wie Offenheit für neue Erfahrungen. Den stärksten Einfluss auf die kreative Leistungsfähigkeit scheinen jedoch die „Jobcharakteristiken“ zu haben. Wer mit komplexen Aufgaben betraut ist (Komplexität) und zu deren Bewältigung zeitliche, räumliche und inhaltliche Freiräume (Autonomie) bekommt, hat gute Voraussetzungen, kreativ zu arbeiten. Allerdings sollten Mitarbeiter auch wissen, dass sie kreativ sein dürfen und sollen (geforderte Kreativität).

All dies sind organisatorische und Führungsdimensionen. Diese „Arbeitsinhalte“ können durch die Gestaltung der Arbeitsumgebung entscheidend unterstützt werden. Eine nicht angepasste Arbeitsumgebung kann kreativitätsförderliche Maßnahmen der Arbeitsgestaltung allerdings auch entscheidend behindern.

**Büroeinrichtung kann kreativitätsfördernd wirken, wenn sie Freiräume für unterschiedliche Formen der Arbeit bietet. Verhindert wird Kreativität z. B. dann, wenn durch die Art der Einrichtung ein Übermaß an (gefühlter) Kontrolle entsteht oder eine triste Umgebung das Wohlbefinden beeinträchtigt.**

**Entscheidend für die KREATIVITÄT der Mitarbeiter ist die GESTALTUNG der ARBEIT.**

## > GESUNDHEIT Mehr als nur Abwesenheit von Krankheit.

### GESUNDHEIT – Definition der WHO (1946)

Gesundheit ist ein Zustand „vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens“.

### KOSTEN arbeitsbedingter Erkrankungen (in Mrd. €)



Quelle: www.bkk.de (Faktenspiegel, Oktober 2008)

■ Direkte Kosten    ■ Indirekte Kosten

Kreativität kann auf Dauer nicht entstehen, wenn Mitarbeiter sich nicht wohlfühlen, und sie nutzt wenig, wenn diese krank werden. Deshalb sollte Kreativitätsförderung immer im Zusammenhang mit Gesundheitsförderung gesehen werden.

Die häufigste Krankheitsursache sind die Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE) und Erkrankungen des Bindegewebes. Auf sie gehen mehr als 20 Prozent aller Krankschreibungen zurück. Betroffen sind vor allem ältere Mitarbeiter, da Verschleißerscheinungen sich oft nur langsam und nach mehreren Jahren bemerkbar machen. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und einer ständig älter werdenden Belegschaft, steht damit nach Jahren des Rückgangs der MSE-Fälle möglicherweise ein erneuter Anstieg dieser Erkrankungsfälle bevor.

Seit einigen Jahren nehmen psychische Erkrankungen zu. Von diesen sind in erster Linie jüngere Mitarbeiter betroffen. Ebenso wie MSE sind sie durch eine lange Krankheitsdauer gekennzeichnet und verursachen damit hohe Kosten. Diese Kombination macht psychische Erkrankungen zu einer Gefahr für die langfristige „Funktionsfähigkeit“ von Unternehmen.

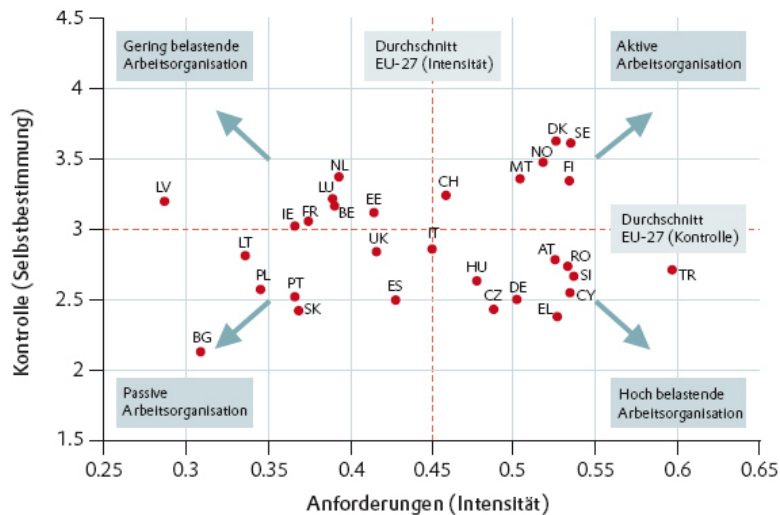
**Für eine effiziente Gestaltung der Arbeitsplätze bedeutet dies, dass neben ergonomischen Kriterien auch stressreduzierende, der Erholung und dem Wohlbefinden dienliche Faktoren, berücksichtigt werden sollten.**

**GESUNDHEIT ist eine wichtige Voraussetzung für (kreative) LEISTUNGEN.**

## > GESUNDHEIT Mehr als nur Abwesenheit von Krankheit.

### Arbeitsbedingte GESUNDHEITS-Beeinträchtigungen

Das europäische Forschungsinstitut EUROFOUND untersuchte, welche Arbeitsbedingungen die Gesundheit fördern oder beeinträchtigen können und verglich die Situation in 30 Ländern.



Länderkürzel in alphabetischer Reihenfolge: AT = Österreich, BE = Belgien, BG = Bulgarien, CH = Schweiz, CY = Zypern, CZ = Tschechische Republik, DE = Deutschland, DK = Dänemark, EE = Estland, EL = Griechenland, ES = Spanien, FI = Finnland, FR = Frankreich, HU = Ungarn, IE = Irland, IT = Italien, LT = Litauen, LU = Luxemburg, LV = Lettland, MT = Malta, NL = Niederlande, NO = Norwegen, PL = Polen, PT = Portugal, RO = Rumänien, SE = Schweden, SI = Slowenien, SK = Slowakei, TR = Türkei, UK = Vereinigtes Königreich Großbritannien und Nordirland

Quelle: EUROFOUND, 2008

EUROFOUND befragte Beschäftigte in 30 Ländern hinsichtlich ihrer Arbeitssituation, Belastungen, Erkrankungen und ihres Befindens. Die Ergebnisse der einzelnen Länder wurden mithilfe des „Demand-Control-Modells“ (Karasek, 1979) miteinander verglichen.

Das „Demand-Control-Modell“ beschreibt Arbeitsbedingungen anhand der Dimensionen „Anforderungen“ und „Kontrolle“. Hohe Anforderungen sind in diesem Modell solche, die ein großes Arbeitspensum, Zeitdruck oder unklare (offene) Zielsetzungen mit sich bringen. Kontrolle bezeichnet die Möglichkeit, die eigene Arbeit zu steuern und eigene Kompetenzen gezielt einzusetzen. Die beiden Dimensionen des Modells sind mit den als kreativitätsförderlich bekannten Faktoren „Anforderungsvielfalt“ und „Autonomie“ vergleichbar.

Deshalb ist es auch nicht überraschend, dass die Kombination aus hohen Anforderungen und hoher Kontrolle kreativitätsfördernd wirkt. Die Entwickler des Modells konnten ebenso wie EUROFOUND nachweisen, dass diese „aktiven Arbeitsorganisationen“ sich zudem positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. Dagegen wirkt die gegenteilige Kombination aus geringen Anforderungen und geringer Kontrolle in erster Linie aktivitätsmindernd. Für Deutschland typisch ist laut EUROFOUND eine Kombination aus hohen Anforderungen und geringer Kontrollmöglichkeiten. Diese Kombination ist besonders belastend und potenziell gesundheitsschädlich.

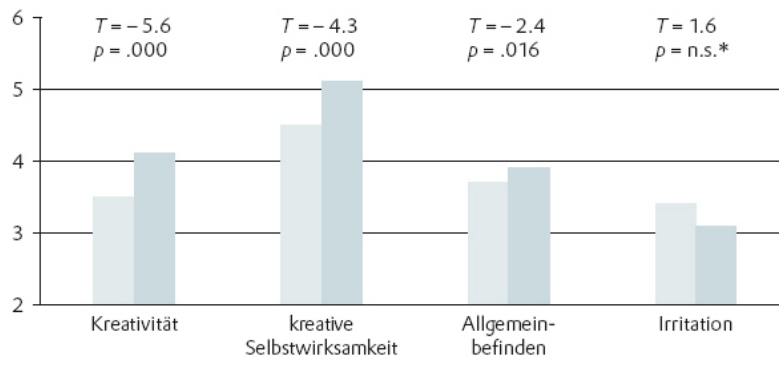
**Diese Situation kann durch Büroeinrichtungen nicht verändert werden. Es muss aber alles getan werden, um nicht durch ungeeignete, den optimalen Arbeitsablauf beeinträchtigende Arbeitsräume, die Belastungen zusätzlich zu verstärken.**

## > KREATIVITÄT und GESUNDHEIT Beides muss gefördert werden.

### create!health

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) untersuchten Glaser und Herbig im Rahmen des Forschungsprojekts „create!health“ wie es zu den von EUROFOUND ermittelten belastenden Arbeitssituationen kommt. Dafür untersuchten sie u. a., wie die Faktoren der Arbeitsgestaltung, die von Harrison als kreativitätsförderlich beschrieben wurden, tatsächlich wirken.

Beispiel: Wirkung der „Anforderungsvielfalt“:



Statistische Kennwerte (T, p) des t-Tests auf Mittelwertunterschiede; n.s. = nicht signifikanter Unterschied

geringe Anforderungsvielfalt
  hohe Anforderungsvielfalt

Weil sich Kreativität nur dort voll entfalten kann, wo die Beschäftigten auch an sich und ihre eigene Kreativität glauben, untersuchten die Münchener Psychologen neben der direkten Wirkung auf die kreativen Leistungen auch die Selbsteinschätzung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Fähigkeit zu kreativem Tun. Zur Bewertung der Gesundheit wurde als Maßstab für die physische Gesundheit nach dem Allgemeinbefinden gefragt. Die psychische Gesundheit wurde anhand der Häufigkeit und Intensität von Phänomenen wie Gereiztheit oder gedanklichem Nicht-Abschalten-Können (Irritationen) erfragt.

Befragungen in 30 bundesdeutschen Unternehmen erbrachten folgende Erkenntnisse: Hohe „Anforderungsvielfalt“ und große „Autonomie“ wirken positiv auf die kreativen Leistungen, die diesbezügliche Selbsteinschätzung und das Allgemeinbefinden. Außerdem gibt es Hinweise, dass die psychische Gesundheit von einer hohen Anforderungsvielfalt profitieren kann. Ungewohnts große Autonomie scheint dagegen viele Arbeitnehmer zu irritieren. Hohe „kreative Anforderungen“ befördern die Kreativität, haben jedoch keine Auswirkung auf die Gesundheit. Stress kann kreativitätsfördernd wirken, beeinträchtigt aber gleichzeitig auch die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten.

**Für die Einrichtung von Büroarbeitsplätzen bestätigt dies, dass optimale Voraussetzungen für einen reibungslosen Arbeitsablauf geschaffen werden sollten. Genauso wichtig ist es, im wörtlichen Sinn Freiräume für die individuelle Gestaltung der Arbeit zu schaffen.**

**Arbeitsbedingungen, die KREATIVITÄT fördern, können die GESUNDHEIT fördern – oder beeinträchtigen.**

## > KREATIVITÄT und GESUNDHEIT Arbeitsorganisation und -umfeld müssen zusammenpassen.

### Das Büro – der Ort des Geschehens

Auf Basis der dargestellten Erkenntnisse formulieren Glaser und Herbig Empfehlungen für Unternehmen, wie sie die Arbeitsbedingungen in ihren Unternehmen gestalten können, um Kreativität und Gesundheit zu fördern. Ausgangspunkt ist die Gestaltung der Arbeitsinhalte.

Bsp. Empfehlungen zur Unterstützung von effektiver Teamarbeit:

#### Aspekte des Teamklimas (Heureka-Broschüre)

Vision	Klare, ausgehandelte und erreichbare Ziele. Vor allem ein intensiver und kooperativer Aushandlungsprozess zwischen den Teammitgliedern kann neue Ideen hervorbringen.
Aufgaben-/Zielorientierung	Die Arbeitsgruppe legt hohe Leistungsstandards für sich fest und nutzt auch Kontroversen konstruktiv, um diese Standards zu erreichen.
Partizipative Sicherheit	Alle Teammitglieder haben persönlich Einfluss auf Entscheidungen, Informationen werden umfassend verteilt. Die Mitglieder des Teams haben das Gefühl, Ideen einbringen zu können, ohne belächelt zu werden.
Unterstützung von Innovation	Neue Ideen werden im Team nicht nur generell befürwortet, sondern auch in praktisches Handeln umgesetzt – kein Teammitglied fühlt sich „ausgebremst“.

Die Möglichkeiten zur Gestaltung kreativitäts- und gesundheitsförderlicher Arbeit sind vielfältig. Bezüglich der Arbeitsinhalte sollten Aktivitäten zur Förderung der Mitarbeiter (Personen) mit kreativitätsförderlicher Gestaltung der Tätigkeiten und der Schaffung organisatorischer Voraussetzungen kombiniert werden.

Bei der Förderung von Personen ist dabei in erster Linie an die Motivation der Mitarbeiter und an Lernen im Allgemeinen und Weiterbildung im Besonderen zu denken. Außerdem sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter in der Zuversicht bestärken, dass sie in der Lage sind, kreativ zu sein (Selbstwirksamkeit).

Bezüglich der Arbeitsinhalte empfehlen Glaser und Herbig auf die Vollständigkeit von Aufgaben zu achten. Das bedeutet, dass der einzelne Mitarbeiter einen kompletten Prozessschritt überblicken und für diesen verantwortlich sein soll. Außerdem müssen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen, dass die Arbeitsaufgabe auch tatsächlich erfüllt werden kann. Zudem sollten Stressfaktoren – z. B. Zeitdruck – reduziert werden.

Im Bereich der Gestaltung der Organisation geht es vor allem darum, Team und Gruppenarbeit zu organisieren und zu unterstützen (siehe nebenstehende Abbildung „Aspekte des Teamklimas“). Eine wesentliche Rolle spielt hierbei der Führungsstil der Vorgesetzten.

**Die Wirkung dieser inhaltlichen Aspekte der Arbeitsgestaltung können durch gute Einrichtungen verstärkt werden. Einige Ansatzpunkte werden im Folgenden dargestellt.**

**Eine positive Gestaltung der Arbeitsinhalte ist die Basis für KREATIVITÄT und GESUNDHEIT der Mitarbeiter.**

## > KREATIVITÄT und GESUNDHEIT Unterstützung durch Gestaltung des Arbeitsplatzes.

### Räume gestalten – Arbeit fördern

Wie können Räume und Möbel zu Kreativität und Gesundheit beitragen? Zunächst einmal ganz direkt. Durch eine ergonomische Gestaltung (Möbel, Licht, Akustik, etc.), dadurch dass Störungen minimiert und gute organisatorische, technische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Und darüber hinaus durch eine „psycho-soziale Arbeitsplatzgestaltung“. Hierzu thematisieren die Autoren der Fachschrift einige ausgewählte Ansatzpunkte, wie z. B. die Raumplanung:



Mehr Informationen finden Sie z. B. in den anderen Fachschriften des buero-forum, unter [www.buero-forum.de](http://www.buero-forum.de), bei den im bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel organisierten Herstellern von Büromöbeln, beim qualifizierten Fachhandel oder bei der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Glaser und Herbig gehen davon aus, dass vor allem Kommunikation, Koordination und Kooperation stark von Aspekten der Arbeitsplatzgestaltung beeinflusst werden. Infolgedessen verweisen sie auf die zentrale Bedeutung der kommunikationsförderlichen Arbeitsplatzgestaltung. In der Praxis erprobte Methoden sind die Einrichtung zentraler Technikinseln und Besprechungszonen. Diese sollten unabhängig von der vorherrschenden Raumform durch Bereiche für konzentriertes Arbeiten ergänzt werden.

**Vor dem Hintergrund des derzeitigen Trends, Büroflächen durch Non-territoriale Einrichtungskonzepte und die Verkleinerung der Arbeitsplätze zu reduzieren, tun sich viele Mitarbeiter mit dem Verlust des eigenen, persönlich zugewiesenen Arbeitsplatzes (noch) schwer tun. Zu viel Nähe (Enge) kann zudem Stress auslösen und die Kommunikation behindern.**

**Bei Einrichtungsplanungen sollten Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess der Anforderungsdefinition eingebunden werden. Außerdem sollten Differenzierungen gemäß den individuellen Voraussetzungen der einzelnen Mitarbeiter und ihren Arbeitsaufgaben möglich sein. Generell sollten Einrichtungen das Vertrauen in den Arbeitnehmer widerspiegeln.**

**Als Faktoren des psychologischen Raumklimas (Behaglichkeit) spielen Farben, Formen und Materialien eine wichtige Rolle bei der Arbeitsplatzgestaltung. Nicht nur zur Motivation der derzeitigen Beschäftigten, sondern auch im Hinblick auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter haben sie einen positiven Einfluss.**

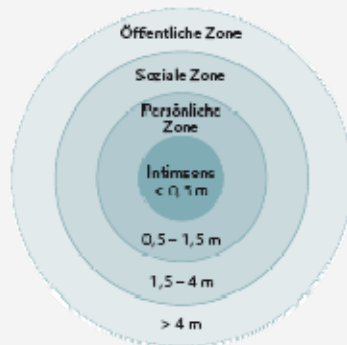
**Gute Büroeinrichtungen sind der notwendige Rahmen für KREATIVITÄT und GESUNDHEIT der Mitarbeiter.**

## > Gut zu wissen

Die Fachschrift enthält zu einigen Aspekten der Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung vertiefende Informationen in Form von „Infoboxen“. Zwei der darin enthaltenen Themen seien hier exemplarisch angesprochen und ihre Auswirkungen für die Arbeitsplatzgestaltung erläutert.

### Intimitäts-Gleichgewichtsmodell (Argyle & Dean, 1965)

Das persönliche Territorium eines Menschen wird in vier Zonen unterschiedlicher Größe aufgeteilt:



In die persönliche Zone werden normalerweise Menschen gelassen, die man sehr gut kennt, z. B. Freunde oder Verwandte. Für Personen, die man weniger gut kennt, zu denen jedoch regelmäßiger Kontakt besteht (z. B. Kollegen und Vorgesetzte), ist die soziale Zone reserviert.

Abstände von Büroarbeitsplätzen sollten so geplant werden, dass kein dauerhaftes Eindringen in die persönliche Zone provoziert wird. Aus psychosozialer Sicht ist ein Abstand von min. 4 m sinnvoll. Sollte dies nicht möglich sein, kann z. B. durch „trennende“ Aufsätze auf Schreibtischen ein Gefühl von Privatheit unterstützt und Stress reduziert werden.

### Sozialisation und Selektion

„The product of work is people“. Dieses bekannte Zitat des norwegischen Sozialwissenschaftlers P. G. Herbst (1975) beschreibt den sozialisatorischen Einfluss der Arbeit auf Menschen. Gemeint ist die Übernahme (Verinnerlichung) von Normen, Gewohnheiten und Ideologien, durch die eine Person in einer bestimmten Gesellschaft und einer bestimmten Gruppe erst handlungsfähig wird.

In Bezug auf die Arbeit stellt sich die Frage, ob diese den Menschen prägt oder ob ein Mensch mit bestimmten Merkmalen sich die dazu passende Arbeit aussucht: also der Frage nach (Selbst-)Selektion („die Leute sind hier, weil sie bestimmte Eigenschaften haben“) oder nach Sozialisation („die Leute haben bestimmte Eigenschaften, weil sie hier sind“).

Heute geht man davon aus, dass beide Effekte eine Rolle spielen. Übertragen auf Unternehmen und ihre Beziehung zu Mitarbeitern bedeutet dies, dass die Beschäftigten durch das Unternehmen, in dem sie arbeiten, geprägt werden. Bei der Auswahl eines neuen Arbeitgebers werden sie aber auch bewusst oder unbewusst darauf achten, dass das Unternehmen zu ihnen passt. Da viele inhaltliche Faktoren der Arbeit erst nach einiger Zeit der Zugehörigkeit deutlich werden, sind Bewerber auf äußere Merkmale angewiesen: auf das Auftreten von Personen oder das Erscheinungsbild der Büroeinrichtung. Diese ist daher ein wichtiges Argument in dem „Kampf um die besten Köpfe“.