

BÜROARBEIT WEITER DENKEN

*PRAXISORIENTIERTE
GEDANKEN ZUM WEISSBUCH
ARBEIT 4.0 DES
BUNDESMINISTERIUMS FÜR
ARBEIT UND SOZIALES*

*IDEEN FÜR DEN
MITTELSTAND*



Deutsches
Netzwerk Büro

BÜROARBEIT WEITER DENKEN

*PRAXISORIENTIERTE
GEDANKEN ZUM WEISSBUCH
ARBEIT 4.0 DES
BUNDESMINISTERIUMS FÜR
ARBEIT UND SOZIALES*

*IDEEN FÜR DEN
MITTELSTAND*

VORBEMERKUNG

ARBEITEN 4.0 – NEUE PERSPEKTIVEN FÜR UNSERE ARBEITSGESELLSCHAFT

Das Deutsche Netzwerk Büro e. V. (DNB) steht mit seinen Mitgliedern für ganzheitliche Organisation, Planung, Einrichtung und Gestaltung von sowohl wertschöpfender wie wertschätzender als auch gesundheitsorientierter Büroarbeit.

Das DNB ist kein Branchenverband, sondern ein Themenverbund. Mit dem Ziel „Gute Arbeit im Büro“ führt es die wesentlichen Entscheider und Akteure aus unterschiedlichen Feldern zusammen – von der Industrie über die Planung und Beratung bis hin zu den Anwendern sowie Regel setzenden Institutionen und den Sozialverbänden.

In Form einer speziellen Interessenvertretung wurde das DNB im Jahre 2008 gegründet. Es ist eingebunden in die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), die 2002 gemeinsam von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Stiftungen ins Leben gerufen wurde.

Das Netzwerk beschäftigt sich, unter anderem, intensiv mit den Auswirkungen der aktuellen Megatrends auf die Büroarbeit der Zukunft. Allein die Digitalisierung verwandelt die Arbeitswelt grundlegend. Es ändern sich sowohl Inhalte als auch Prozesse sowie die Organisation von Arbeit. Das gilt in besonderem Maße für die Arbeitswelt Büro. Infolge der digitalen Transformation kann es hier auf der Ebene der Unternehmen und in Bezug auf jeden einzelnen Büromitarbeiter zu einer kompletten Veränderung des Paradigmas von langfristigen Geschäftsmodellen und dem System fester Arbeitsplätze und Arbeitszeiten kommen.

Hier gilt es, sich offensiv den neuen ökonomischen und organisatorischen Herausforderungen zu stellen. Wie kaum ein anderer Wandel in der Arbeitswelt wirkt die digitale Transformation durch ihre Kraft und die darin steckenden Möglichkeiten direkt auf das Berufs- und Unternehmensumfeld. Das hat zudem Auswirkungen auf Standortmuster und Standortanforderungen. Wirtschaft und Gesellschaft sind dabei mit nie gekannter Vehemenz und Verquickung davon praktisch betroffen. Das DNB sieht sich besonders aufgefordert, sein Augenmerk auf die Büroarbeitsplätze in kleineren und mittelständischen Unternehmen zu richten. Bildet doch der Mittelstand die Basis für den Gesamterfolg der Wirtschaft am Standort Deutschland. Deshalb muss man gerade hier die Chancen der digitalen Transformation in allen Bereichen, also auch im Büro, nutzen.

Mit den Gedanken und Ideen unserer Mitglieder zu den Auswirkungen auf die Arbeit im Büro möchten wir die Unternehmen des Mittelstands für die Zukunftsthemen sensibilisieren, die im Weißbuch Arbeit 4.0 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales analysiert und bewertet wurden. Darüber hinaus sprechen wir Handlungsempfehlungen aus, die unmittelbar auf den Kompetenzen und Erfahrungen unserer Mitglieder in der praktischen Umsetzung von guter Büroarbeit beruhen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Dr. Manfred Fischer
Vorstand
Deutsches Netzwerk Büro e. V.



VORBEMERKUNG	04
1. RAHMENBEDINGUNGEN DER BÜROARBEIT 4.0	08
Digitalisierung, Demografie, kultureller Wandel	
2. HERAUSFORDERUNGEN DER BÜROARBEIT 4.0	12
Wandel von Branchen und Tätigkeiten, neue Märkte und Arbeitsformen, zeit- und ortsflexibles Arbeiten, Unternehmensstrukturen im Umbruch vor dem Hintergrund von Vielfalt und Inklusion	
3. GESTALTUNGSAUFGABEN ZUKÜNFTIGER BÜROARBEIT	18
Förderung von Flexibilität und Verantwortung, Sicherstellung gesunder Arbeit sowie partnerschaftliche Gestaltung des Wandels durch Mitbestimmung und Teilhabe in einem motivierenden und leistungsfördernden Arbeitsumfeld	
4. CHECK „GUTE BÜROARBEIT“	30
Hilfreiches Instrument für die Praxis	
URHEBER UND IDEENGEBER	31
INHALTLICHE TRÄGER DER PUBLIKATION	32
IMPRESSUM	34

1. RAHMENBEDINGUNGEN DER BÜROARBEIT 4.0

DIGITALISIERUNG DEMOGRAFIE KULTURELLER WANDEL

Die Digitalisierung ist unumkehrbar. Sie liefert zu viele Vorteile, als dass man sie infrage stellen oder gar aufhalten könnte. Dabei ist die Digitalisierung an sich keine neue Erscheinung, sondern sie durchdringt die Wirtschaft seit den frühen 1990-er Jahren auf breiter Front. Vor allem trägt die Digitalisierung zur Sicherung des Wohlstands bei: Auf Basis einer Prognose des Statistischen Bundesamts sinkt die Anzahl der Beschäftigten bis 2050 um ein Drittel. Soll zu diesem Zeitpunkt die gleiche volkswirtschaftliche Wertschöpfung erzielt werden wie heute, muss die Produktivität um 50 Prozent steigen. Dies ist nicht allein mit Motivationssteigerungen erfüllbar. Eine Ausweitung der Arbeitszeit kommt ebenfalls nur eingeschränkt in Betracht. Stattdessen kann die Digitalisierung Aufgaben und Prozesse erleichtern oder beschleunigen beziehungsweise ganz übernehmen.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und seinen – oben beschriebenen – Auswirkungen auf die Anzahl der Erwerbsfähigen entsteht nach übereinstimmenden Prognosen der Bedarf nach weiteren Arbeitskraftressourcen. Die Steigerung der Attraktivität von Beschäftigungsverhältnissen für Mütter und Familien, die Integration Zugewanderter und die Inklusion von Menschen mit Behinderungen gelten hierbei als viel versprechende Potenziale. So werden diese Faktoren nicht nur das gesellschaftliche Bild der Zukunft prägen, sondern auch die Büroarbeitswelt von morgen. Diese Entwicklungen erscheinen ebenfalls unumkehrbar und werden einhergehen mit der weiter zunehmenden Digitalisierung.



Chancen und Risiken

Die Digitalisierung wird unseren Alltag in allen Bereichen noch weiter durchdringen und eröffnet damit durch Vernetzung, Mobilität und Flexibilität eine Vielzahl neuer Möglichkeiten für den Einzelnen, aber auch für Unternehmen. Andererseits kann sie zu Unsicherheiten führen, wenn es darum geht, neue Arbeitsformen, Arbeitsprozesse, Bürokonzepte sowie Führungs- und Unternehmensstrukturen zu entwickeln und auf die neuen Parameter abzustimmen.

Wissensarbeit

Die so genannte Wissensarbeit wird dabei eine exponierte Rolle spielen, da sie nicht ohne Weiteres standardisiert oder gar automatisiert beziehungsweise durch Rechnerleistung ersetzt werden kann. Und insbesondere die Wissensarbeit vollzieht den digitalen Wandel sehr intensiv: Laut Erkenntnissen des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO nutzten bereits 2013 mehr als 75 Prozent der Wissensarbeiter ein Smartphone, knapp 40 Prozent erledigten ihre Arbeit bereits weitgehend ohne Papier und 83 Prozent arbeiteten auch außerhalb des Büros oder unterwegs. ¹⁾

Einer repräsentativen Umfrage des Branchenverbands Bitkom von 2015 zufolge, wird sich die durch Digitalisierung veränderte Arbeitswelt mit einer Wahrscheinlichkeit von 70 Prozent auf das Innovationstempo und mit 65 Prozent auf das Wirtschaftswachstum auswirken.²⁾

Gleichzeitig besagt die Delphi-Studie „Forecast 2025“, die 2012 im Rahmen des Verbundprojekts OFFICE 21® des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO erstellt wurde, dass flexible Arbeitsformen infolge der Unterstützung, Versorgung und Pflege älterer Familienangehöriger massiv an Bedeutung gewinnen.³⁾ Laut dieser Studie wird darüber hinaus auch die Flexibilität bei der Wahl des täglichen Arbeitsortes (Büro, Home Office, Coworking-Center etc.) die Regel sein, während eine sichtbar und erfolgreich gelebte Work-Life-Balance – eher sogar eine Work-Life-Integration – als Statussymbol gelten wird.

Diese Szenarien beziehen sich insbesondere auch auf den Wandel der Arbeitsorganisation im Mittelstand, während – der New-Work-Order-Studien des Trendbüros/Birgit Gebhardt zufolge – bereits rund die Hälfte der Großunternehmen den Weg in die neue Arbeitswelt eingeschlagen hat.⁴⁾

Gleichwohl sind wir überzeugt, dass das Büro auch zukünftig der Hafen für feste Arbeitsstrukturen, für Kommunikation, für zwischenmenschliche Begegnung und für den Informationsaustausch bleibt.

¹⁾ Fraunhofer IAO/ICT Umfrage, 2013; Bauer, Kern 2011; IDC, Welt 16.7.2013

²⁾ Bitkom Research, Repräsentative Umfrage unter 505 Geschäftsführern und Vorständen ab 20 Mitarbeitern, 2015

³⁾ OFFICE 21® – Forecast 2025/Thesen zur Arbeitswelt der Zukunft.

In: Bauer, W., Rief, S., Kelter, J., Haner, U.-E., Jurecic, M., 2012: Arbeitswelten 4.0: Wie wir morgen arbeiten und leben, Stuttgart: Fraunhofer Verlag

⁴⁾ New Work Order – Studien und Vertiefungsstudien, Birgit Gebhardt im Auftrag des Industrieverbands Büro und Arbeitswelt, 2012-2016



2. HERAUSFORDERUNGEN DER BÜROARBEIT 4.0

WANDEL VON BRANCHEN UND TÄTIGKEITEN NEUE MÄRKTE UND ARBEITSFORMEN ZEIT- UND ORTSFLEXIBLES ARBEITEN UNTERNEHMENSSTRUKTUREN IM UMBRUCH VOR DEM HINTERGRUND VON VIELFALT UND INKLUSION

Alles ändert sich. Vor einiger Zeit wurde der Begriff der „Disruption“ geprägt und diese Disruption erfasst alle Bereiche des Lebens – damit auch die Arbeitswelt. Geschäftsmodelle verändern sich teilweise von Grund auf, um mit den Ideen der die neuen Technologien gekonnt nutzenden Innovatoren überhaupt Schritt halten zu können.

Denn welches Geschäftsmodell bleibt einem klassischen Taxiunternehmer, während Uber nicht einmal mehr über eigene Fahrzeuge verfügt? Wie müssen sich Hotels und Reiseunternehmen in Zeiten von Airbnb zukünftig positionieren? Ähnliche prekäre und Existenz gefährdende Wettbewerbsverhältnisse werden in nicht allzu ferner Zeit in vielen Branchen auch den deutschen Mittelstand erreichen.

Neue Prozesse und Strukturen

Mit dem Zwang zu neuen Geschäftsmodellen gehen jedoch auch neue interne Prozesse und Strukturen einher, die sich in einer Neuorganisation von Arbeit – und speziell von Büroarbeit – manifestieren müssen. Nicht ohne Grund geht das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO von einer deutlich erhöhten Flexibilität des Arbeitsorts aus (siehe oben): Neben den technologischen Möglichkeiten und den gesellschaftlichen und privaten Rahmenbedingungen der Beschäftigten werden ebenso flexible, projektbezogene und ortsunabhängige Arbeitsstrukturen entstehen, während die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden, um die knapper werdende Ressource

Mensch zu schonen. Eintönige und wenig wertschöpfende Tätigkeiten und Unterstützungsprozesse können automatisiert werden, während die Menschen mit ihrer Kreativität neue Verfahren und Produkte entwickeln. Eine wesentlich intensivere Aus- und Weiterbildung muss dabei die notwendige Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz gewährleisten.

Qualifizierung

Tatsächlich führt die Technologie zur Verbesserung inner- und zwischenbetrieblicher Wertschöpfungsprozesse. In internen Informations- und Arbeitsprozessen eingesetzt werden erhebliche Effizienz- und Kostenvorteile generiert. Gleichzeitig bieten sich Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter im Maße des geforderten lebenslangen Lernens. Die Bildungsneigung muss hierfür in der Breite gestärkt werden. Derzeit ist sie ausgeprägt bei gut ausgebildeten Beschäftigten zu finden, während niedriger qualifiziertes Personal die Weiterbildung eher als Belastung oder gar als Gefahr wahrnimmt.

Ein besonderes Augenmerk muss hierbei auf den Herausforderungen durch die notwendig zu erfolgende Integration von Zuwanderern und die damit verbundene Entstehung von kultureller und individueller Vielfalt sowie die Inklusion von körperlich und/oder geistig beeinträchtigten Beschäftigten liegen.

Flexibilität und Mobilität

Für die Büroarbeit gilt: Der Anteil der Beschäftigten, die einen größeren Teil ihrer Tätigkeiten nicht im Büro erledigen, wird stetig zunehmen. Denn obwohl die Arbeit in einem gut ausgestatteten Arbeitsumfeld effizienter und ergonomischer sein dürfte, ist die erforderliche Flexibilität vor dem Hintergrund vorhandener Technologien in der modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft ohne Mobilität oftmals nicht zu realisieren.

Flexibilisierung von Arbeit bedeutet grundsätzlich ein anderes Verständnis von Führung und Organisation. Eigenverantwortliches Denken und Handeln werden mehr und mehr gefragt sein. Klare Rahmen- und Prozessbedingungen und Zielvorgaben sind dabei als Leitplanken unumgänglich. Darüber hinaus muss eine Vertrauenskultur entstehen und keine Hierarchieebenen dürfen die Prozesse behindern oder sogar blockieren. Führung gewinnt somit eine andere Bedeutung und behält doch auch seinen Stellenwert.

Führung

Führung bedeutet, Orientierung zu geben. Orientierung bedeutet, Ziele zu kennen, zu wissen, wo es hingehen soll. Räume der Begegnung – für die Entwicklung der Strategien und für den Austausch innerhalb der Kommunikation – sind dafür unerlässlich. Somit schafft das verortete Büro Raum für soziale Strukturen, Raum für Ordnung, Raum für ein zielorientiertes Arbeiten.

Dies mag nur im ersten Moment im Widerspruch zu dezentralen Raumkonzepten stehen. Führung ist bereits heute eine schwierige Herausforderung, wenn es um die Betreuung dezentral operierender Beschäftigten, etwa im Außendienst, geht. Die zukünftigen dezentral-mobil-fluiden Organisationsstrukturen in der Wissensarbeit setzen daher lediglich eine Erweiterung des bekannten – jedoch noch von vielen Führungskräften zu erlernenden – Methodenspektrums voraus.

Ergonomie

Jedwede Form von Arbeit – körperliche oder Wissensarbeit, verortet oder dezentral – wird immer im Kontext zu deren ergonomischen Verhältnissen zu betrachten sein. Nach ISO 6385:2004, 2.16 gilt die systemische Betrachtungsweise: Das Arbeitssystem umfasst das „Zusammenwirken eines einzelnen Arbeitenden oder mehrerer Arbeitender/ Benutzer mit den Arbeitsmitteln, um die Funktion des Systems innerhalb des Arbeitsraums und der Arbeitsumgebung unter den durch die Arbeitsaufgaben vorgegebenen Bedingungen zu erfüllen.“ Vereinfacht ausgedrückt: Jeder Beschäftigte braucht optimale Arbeitsbedingungen, um seine Aufgaben optimal zu erfüllen. Die Ziele lauten Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit.

Hierbei wird unterschieden in die Bereitstellung entsprechender Arbeitsumfeldressourcen, die Verhältnisse oder Rahmenbedingungen, für die das Unternehmen oder der Unternehmer verantwortlich zeichnet, sowie in die Fähigkeit oder die Motivation des Nutzers, sich entsprechend den zur Verfügung gestellten Arbeitsbedingungen ergonomisch optimal zu verhalten. Beide Ansätze sind zwingend gleichzeitig zu verfolgen und nachzuhalten.

Selbstverständlich gelten diese Paradigmen auch in den so genannten neuen Bürowelten, den Bürolandschaften der Büroarbeit 4.0.

Insbesondere die besagten Bürolandschaften, eine Weiterentwicklung der Großraumbüros im Deutschland der 1960-er bis 1980-er Jahre, stellen ergonomisch eine große Herausforderung dar. Hier geht die ergonomische Betrachtung weit über die Betrachtung Mensch – Arbeitsmittel hinaus. Raumakustik, Licht, Klima und Störungen jedweder Art sind wichtige Einflussfaktoren auf das psychische und physische Wohlbefinden der Beschäftigten. Bei der Häufigkeit von Störungen durch Gespräche und Telefonate anderer im Raum wie auch für Unterbrechungen durch vorbeilaufende Personen konnte ein Zusammenhang mit der Anzahl der Personen im Raum festgestellt werden ⁵⁾. Dieses Problem muss in einer modernen Bürolandschaft gelöst werden, denn „Ablenkung von der Arbeit durch das physische Umfeld führt zu minimierter Leistung oder zu Überforderung.“ ⁶⁾

Es ist zu berücksichtigen, dass die Verminderung der Leistungsfähigkeit oder gar die Beeinträchtigung der Gesundheit und damit verbundene krankheitsbedingte Ausfälle einen hohen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens besitzen. Schließlich umfassen die Personalkosten rund 80 bis 85 Prozent der Bürokosten, während die Anteile der Kosten für Arbeitsmittel (rund 5 Prozent), für den Arbeitsplatz (0,5 bis 1 Prozent) und die Raumkosten (10 bis 14 Prozent) in der Relation zum Teil verschwindend gering sind.

⁵⁾ Schweizerische Befragung in Büros (SBiB-Studie der Hochschule Luzern), Amstutz, Kündig, Monn, 2010

⁶⁾ Work Places: The psychology of the physical environment in offices and factories, Eric Sundstrom, 1986



3. GESTALTUNGSAUFGABEN ZUKÜNFTIGER BÜROARBEIT

FÖRDERUNG VON FLEXIBILITÄT UND VERANTWORTUNG SICHERSTELLUNG GESUNDER ARBEIT PARTNERSCHAFTLICHE GESTALTUNG DES WANDELS DURCH MITBESTIMMUNG UND TEILHABE IN EINEM MOTIVIERENDEN UND LEISTUNGSFÖRDERNDEN ARBEITSUMFELD

Die Disruption, die grundlegenden Veränderungen in der gesamten Gesellschaft und die dadurch erforderliche neue Ausrichtung von Geschäftsmodellen, arbeitsorganisatorischen Prozessen und Rekrutierungsstrategien, ist keineswegs ein Phänomen, das „nur die anderen betrifft“. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO erwartet, dass innerhalb der kommenden fünf Jahre sämtliche Branchen von diesem Transformationsprozess erreicht werden. Die Beschäftigten selbst sind sich dieser Tatsache bereits weitgehend bewusst: Nur 17,1 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deutschen Unternehmen sehen nach einer Xing-/Statista-Studie keine Veränderungen auf sich zukommen, während bereits zwei Drittel Veränderungen sehen und knapp die Hälfte dieser Personen die bevorstehenden Veränderungen „gelassen positiv“ bewertet ⁷⁾.

Handlungsfeld Qualifizierung

In Zeiten zunehmender digitaler Lösungen bis hin zur künstlichen – oder ergänzenden – Intelligenz entscheiden die Fähigkeiten der Beschäftigten über den Erfolg des Unternehmens. Dies ist die zentrale Botschaft, die dem Transformationsprozess voranzustellen ist. Wertschöpfung und Wertschätzung erfahren hierbei eine zwar nicht neue, aber untrennbare Verbindung. Die Büroarbeit 4.0 übernimmt in die-

⁷⁾ Xing/Statista, Kompass Neue Arbeitswelt, 2015

sem Zusammenhang eine entscheidende Rolle, denn jedem „Made in Germany“ ist ein „Designed in Germany“ vorgeschaltet. Büros und alle dem Büro ähnlichen Arbeitsumgebungen sind die Orte, in denen die dazu nötigen kreativen Entwicklungen erdacht und die begleitenden Produktions- und Vermarktungsprozesse gesteuert werden.

Bei den oben erwähnten Fähigkeiten geht es in Zukunft jedoch nicht nur um das reine Wissen, sondern im Wesentlichen um die Lösungskompetenz bei sich schnell verändernden Problemstellungen. Das will und muss gelernt sein. Die Aufgabenstellung lautet demnach: Wie können Unternehmen das Lernen attraktiv gestalten? Wie können Unternehmen Qualifizierungsmodule anbieten, die von den Beschäftigten nicht als Last oder gar Schikane wahrgenommen werden? Wie sieht die Aus- und Weiterbildungsdidaktik in einer digitalisierten Welt aus?

Zunächst gilt es, klassische Präsenzelemente der Qualifizierung mit den neuen digitalen Möglichkeiten auf die jeweilige Lebens- und Lernphase des Beschäftigten anzupassen. Es werden bereits neue Formen der Kommunikation, Kooperation und Vernetzung sowie neue und effektive Wege der Vermittlung von Lehr- und Lerninhalten entwickelt. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen hierbei mit einer alters- und altersngerechten Didaktik dort abgeholt werden, wo diese sich sowohl räumlich als auch von ihren Lernvoraussetzungen her befinden.

Lernen beinhaltet jedoch auch einen hohen Anteil an Eigenverantwortung. Lebenslanges Lernen wird zur Basis einer erfolgreichen individuellen Erwerbsbiographie. Dabei steht das Lernen selbst vor einem Paradigmenwechsel. Zukünftig werden Lehrinhalte nicht nur konsumiert, sondern im Lernprozess mit weiteren Inhalten angereichert und über Cloud-Computing allen zur Verfügung gestellt. Somit wird die/der Lernende interaktiv gleichzeitig zur/zum Lehrenden.

Unternehmen müssen sich der Aufgabe stellen, einen attraktiven, nutzbaren Rahmen für diese Entwicklungen zur Verfügung zu stellen sowie qualifizierungswillige Beschäftigte und effiziente Qualifizierung proaktiv unter ständiger Berücksichtigung der unternehmensstrategischen Ziele zu fördern.



In diesem Kontext ist die Vereinbarkeit unterschiedlicher Interessenslagen erforderlich. Die Beschäftigten haben die persönliche Flexibilität innerhalb einer ausgeglichenen Work-Life-Balance zum Ziel, die sich neben der Erfüllung durch die Arbeit ebenso durch Lebensqualität, Gesundheit und Erholung, den Genuss sozialer Kontakte, Freizeit und Reisen und in den Anforderungen durch die Betreuung von Angehörigen äußert. Die Unternehmen wiederum streben eine möglichst flexible Organisation an, um stets eine optimale Wertschöpfung zu erhalten. Sie fokussieren selbstverständlich zunächst die Volatilität ihrer Marke, die Generierung und Deckung der Nachfrage, die Projektarbeit im Rahmen von Forschung und Entwicklung, die Erfüllung der Kundenanforderungen, einen optimierten Ressourceneinsatz und die Auslastung der Produktionskapazitäten.

Aus diesen Parametern muss eine innerbetriebliche Win-Win-Situation zwischen beiden Parteien hergestellt werden. Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen besteht eine besondere Kultur der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, die einen gegebenenfalls erforderlichen Wandel gut voranbringen kann.

Handlungsfeld Arbeitsorganisation

Vertrauen als Gegenteil von Kontrolle stellt eine der wichtigsten Komponenten der zukünftigen Arbeitsstrukturen und damit einen Paradigmenwechsel dar. Die notwendige Flexibilität lässt sich gleichwohl etwa durch den Fokus auf Ziele und erwartete Leistungen innerhalb von Zielvereinbarungen sowie durch flexible Zeitkonten erreichen. Gelebte Werte nicht nur als Phrase zu verstehen bedeutet gleichwohl, sich von äußeren Einflüssen etwas freier zu machen.

Laut zweier Hays-Studien bestehen die Kernthemen der Organisation insbesondere von Wissensarbeit in der Förderung des internen Wissensaustauschs und einer stärkeren abteilungsübergreifenden Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zugleich sehen die Studien akute Handlungsbedarfe beim Ausbau beziehungsweise bei der Stärkung von Projektarbeit und bei der Auflösung von so genannten Wissensinseln im Unternehmen ⁸⁾ ⁹⁾. Hierfür müssen die notwendigen Strukturen eingeführt und die richtigen Anreize geschaffen werden.

Inzwischen besteht bei Konzernen und bei großen Mittelstandsunternehmen das Einverständnis, dass heterogene Team- und Belegschaftszusammensetzungen erfolgreicher sind als homogene. Grundsätzlich sind die Beschäftigten jedoch zur Verbesserung der Motivation und ebenso zur Prävention qualifikationsgerecht einzusetzen, über die Strategien des Unternehmens und die persönlichen Perspektiven zu informieren und – ebenfalls qualifikationsgerecht – in Entscheidungen einzubeziehen.

Es kommt in all diesen Bereichen insbesondere auf die Führungskräfte an, Organisation, Prozesse und Kultur vorzuleben und erfolgreich für alle Beteiligten im Sinne der Unternehmensstrategie umzusetzen.

Orte für Arbeit

Arbeit ist nicht mehr etwas, wohin man geht. Arbeit ist vielmehr das, was man tut. Infolge der Digitalisierung können die meisten Aufgaben von überall erledigt werden, Voraussetzung sind eine ausreichende Datenverbindung und die entsprechende Hardware. Somit werden

⁸⁾ Hays, Wie Wissensarbeit die Unternehmen verändert, 2011

⁹⁾ Hays, Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld, 2013

sich feste Arbeitsstrukturen weiterhin in Bürogebäuden abbilden, es werden jedoch vermehrt sekundäre und tertiäre Arbeitsorte eine Rolle spielen, um die Anforderungen der Beschäftigten an räumliche und zeitliche Flexibilität zu erfüllen. Gleichzeitig können Home Offices, Coworking-Spaces, Business Center ebenso wie Cafés und Lounges geeignete Arbeitsorte für spezielle Aufgabenstellungen des Unternehmens darstellen. Grundsätzlich sorgen ortsungebundene Arbeitsplätze darüber hinaus für eine produktivere Gebäudeflächennutzung.

Gemäß einer Studie von TNS Infratest glaubt dagegen ein Fünftel der Experten, dass das Home oder Mobile Office in Deutschland wahrscheinlich nie von der überwiegenden Mehrheit der Beschäftigten genutzt werden wird ¹⁰⁾. Dezentrale Arbeitsorte, so genannte 3rd Places, könnten jedoch in unterschiedlichen Varianten für unterschiedliche Zwecke an Bedeutung gewinnen ¹¹⁾:

- Stadtbüro: „Zukunft leben“ im Sinne eines Innovations- oder Testlabors
- Dorfbüro: Das Büro für den Bürger am Heimatort
- Eckbüro: Befreundete Unternehmen öffnen die Büros untereinander
- Quartierbüro: Das Büro als Service für den Wohnungsmieter
- Mobilebüro: Das „Bürohäuschen“ oder „Das Büro auf Achse“

Das Büro des Unternehmens wird insofern mehr denn je ein Ort der Zusammenkunft sein, an dem soziale Interaktion unter Kolleginnen und Kollegen stattfindet und durch gemeinsames Arbeiten Identifikation und Zufriedenheit schafft. Besonders innovative Unternehmen schaffen Arbeitsumgebungen, die sich nicht nennenswert vom privaten Umfeld unterscheiden, und bringen den Beschäftigten das Vertrauen entgegen, dass trotzdem intensiv und konzentriert gearbeitet wird.

Da jedoch auch innerhalb eines Bürogebäudes zunehmend non-territorial und in unterschiedlichen Gruppierungen gearbeitet wird, ist es entscheidend, die verfügbaren Daten sichtbar, lesbar und bearbeitbar zu machen. So prognostiziert das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, dass es spätestens für das Jahr 2025 üblich sein wird, dass wir kreative und komplexe Zusammenhänge an großflächigen, berührungssensitiven, digitalen Oberflächen visualisieren und bearbeiten. Dass es darüber hinaus üblich sein wird, Beleuchtung bewusst zur Stimulation und Steuerung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten einzusetzen. Und dass sich Umgebungen wie Mobiliar, Beleuchtung, Klima, Kommunikationstechnologie sensorgesteuert auf die individuelle Arbeitssituation und die persönliche Stimmung einstellen ¹²⁾.

Gleichwohl ist zu hinterfragen, wie flexibel oder non-territorial die Umsetzung der Raumkonzepte in der Praxis tatsächlich stattfindet und in welcher Weise sie die alltäglichen Routinen beeinflusst.

Activity Based Working

Das statische Bürogebäude mit Räumen und fest zugewiesenen Arbeitsplätzen wird es dennoch schon bald nicht mehr geben, sondern eine prozessorientierte Arbeitsumgebung für die jeweiligen Arbeitsanforderungen. Das bedeutet: Es werden für eine Vielzahl von typischen Aufgaben optimale Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt. Diesen Ansatz nennt man „Activity Based Working“ (Tätigkeitsorientiertes Arbeitsumfeld). Activity Based Working geht stets mit einem Konzept einher, das grundsätzlich non-territoriale Arbeitsplätze vorsieht.

¹⁰⁾ TNS Infratest, Zukunft und Zukunftsfähigkeit der Informations- und Kommunikationstechnologien und Medien, 2009

¹¹⁾ www.3rd-places.net, initiiert von if5 anders arbeiten

¹²⁾ OFFICE 21[®] – Forecast 2025/Thesen zur Arbeitswelt der Zukunft.

In: Bauer, W., Rief, S., Kelter, J., Haner, U.-E., Jurecic, M., 2012: Arbeitswelten 4.0: Wie wir morgen arbeiten und leben, Stuttgart: Fraunhofer Verlag

Um den Umzug in diese für viele neuen und ungewohnten Bürolandschaften positiv zu unterstützen, ist es notwendig, den Raum für Arbeit als Folge der Veränderung von Arbeit und Führungskultur in einem Unternehmen zu betrachten. Eingebettet in den strategischen Veränderungsprozess lässt sich der räumliche Veränderungsprozess verständlicher vermitteln und sollte wie beim klassischen Change Management die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Betroffenen zu Beteiligten machen. Akzeptanz, geradezu Vorfreude muss das Ziel eines bevorstehenden neuen Flächenkonzepts sein – ohne jedoch falsche Erwartungen bei den Beschäftigten zu wecken. Eine klare und transparente Vermittlung der Ziele (mehr Kommunikation, effizientere Organisation, höherer Output) und der Rahmenbedingungen (zur Verfügung stehendes Budget, Limitierung der Fläche, unternehmerisches Selbstverständnis) sind die Basis für eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung.

Während die Konzeption zudem die eine Seite der Medaille darstellt, finden wir auf der anderen Seite die praktische Umsetzung der Flächenkonzepte. Sollen diese tatsächlich funktionieren (s. o.), ist es ratsam, die Mitarbeiterbeteiligung im Vorfeld mit einer Analyse der tatsächlichen Prozesse und Abläufe im Unternehmen zu kombinieren. Die Beschäftigten selbst sind es, die beispielsweise über Apps, Onlinebefragungen, Interviews oder Workshops die erforderlichen Daten über die Belegungsgrade von Schreibtischen, über den zeitlichen Umfang der Besprechungen, über die Anwesenheit im Bürogebäude, über den erforderlichen Grad der Konzentration bei einer bestimmten Aufgabenteilung und über viele weitere Hinweise liefern können.

Diese Daten – selbstverständlich datenschutzrechtlich einwandfrei erhoben und gesichert – stellen die Basis für eine Flächenstrukturplanung dar, die im Dialog mit den Beschäftigten innenarchitektonisch attraktiv ausgearbeitet und unter Berücksichtigung aller ergonomischen

Gesichtspunkte zu einer konkreten Einrichtungsplanung heranwachsen kann. Eine solche Planung sollte ausreichend flexibel sein, um kostengünstig an neue Erkenntnisse und Situationen angepasst werden zu können.

Büroarbeit 4.0 und Gesundheit

In welcher räumlichen Konstellation auch immer: Büroarbeit ist dennoch keine belastungsfreie Zone und die Biologie des Menschen ist nicht darauf ausgerichtet, dass es immer schneller, weiter und höher geht. Deshalb muss das oberste Prinzip lauten, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen einer gewissen Achtsamkeit dauerhaft zu erhalten.

Als im Büro vermehrt auftretende Belastungen sind heute vor allem Bewegungsmangel und einseitige Körperbelastungen zu nennen, Lärm und andere Störungen, Licht-, Klima- und Lüftungsprobleme. Psychische Stressoren treten durch Zeitdruck, Informationsüberflutung und ständige Erreichbarkeit oder mangelnde Wertschätzung auf. Das Fehlen klarer Arbeitsbeschreibungen und konkreter Formulierungen von Aufgaben und Kommunikationshierarchien kommt erschwerend hinzu. So stellt schließlich der „ausgebrannte“ Mensch, der sich einer permanenten Kommunikation auf zahlreichen Kanälen ausgesetzt sieht, dennoch stets positiv eingestellt und kreativ zu sein hat und sich perfekt vermarkten sowie sich, den Job und das Privatleben perfekt managen soll, den Prototypen für die negativen gesundheitlichen Folgen der modernen Arbeits- und Lebenswelt dar.

Dieses Belastungsmuster dürfte sich in Anbetracht der zu erwartenden Entwicklungen noch vertiefen. Belastungen abzubauen und Wohlbefinden zu fördern bleibt daher für die Büroarbeit 4.0 ein zentraler Punkt auf der Tagesordnung. Moderne Prävention umfasst hierbei alle Facet-

ten arbeitsgestalterischer Optimierung, einschließlich der Förderung einer Präventionskultur, guter und gesundheitsorientierter Führung sowie sozialer Unterstützung – im Kern also den Aufbau einer umfassenden Resilienz bis hin zur Einbeziehung aller Aspekte der Verschiedenartigkeit der Beschäftigten (Diversity).

Damit ist die klassische Zollstockergonomie Geschichte. Es wird eine Systemergonomie gefragt sein, die die gestellte Arbeitsaufgabe, die daran angepassten Arbeitsmittel, das Arbeitsumfeld und den Beschäftigten selbst als Einheit betrachtet. Deshalb wird es unumgänglich sein, die Schnittstellen im Prozess, an denen Leistungseinbußen entstehen, zu erkennen, genau zu definieren und die Auswirkungen zu beziffern und die möglichen Lösungsansätze zur Beseitigung in ihrer Wirkung zu vergleichen. Es bleiben der Mensch und die Tatsache, dass optimale Leistung nur dann entsteht, wenn nicht nur die Gesetze der Technik, sondern auch die Gesetzmäßigkeiten der Menschen berücksichtigt werden. Wer gegen die physiologischen und psychologischen Gesetzmäßigkeiten der Menschen verstößt, mindert deren Leistung und provoziert Krankheiten und Fehlzeiten.

Die Prävention soll dazu beitragen, mögliche Leistungseinbußen bereits vor deren Eintreten zu erkennen und die Gründe zu beseitigen. Eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen kann – durchaus im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung – beispielsweise durch eine systematische Untersuchung der Arbeitsabläufe, der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung hinsichtlich der körperlichen, visuellen und psychischen Belastungspotenziale erfolgen. Insbesondere psychische Belastungsfaktoren sollten unter Einbeziehung der Beschäftigten ermittelt werden, etwa durch standardisierte Erhebungsinstrumente.

Dabei ist vor allem zu überprüfen, welche Störungen von den einzelnen Arbeitsplätzen auf andere ausgehen können – beispielsweise durch häufige Besprechungen, Kundenkontakte, Telefongespräche, Wechsel der Arbeitspositionen, Arbeitsplatzwechsel, Unterbrechungen. Gegenseitige Störungen sind deshalb bei der Raumaufteilung möglichst zu minimieren, während die individuellen Bedürfnisse, die Vorstellungen und die sozialen Beziehungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter einander so weit wie möglich bei der Zuordnung von Flächen berücksichtigt werden sollten.

Für die ablauforganisatorischen Gesichtspunkte der ergonomischen Büroraumplanung sind daher die zweckmäßige Anordnung der unterschiedlichen Arbeitsorte und Gruppen zu berücksichtigen. Weiterhin ist auf den ungehinderten Zugang zu den Arbeitsplätzen unter geringstmöglicher Störung der Kolleginnen und Kollegen zu achten sowie Blick- und Sichtkontakt zu den Fenstern sowie zu den Kolleginnen und Kollegen zu gewährleisten.

Der einzelne Arbeitsplatz sollte hingegen von akustischen und visuellen Störungen abgeschirmt sein und die Beleuchtung ist an die Sehaufgaben und das individuelle Sehvermögen der Beschäftigten anzupassen. Ergonomisch sinnvoll ist eine dritte Arbeitsebene. Die Minimalanforderungen an eine ergonomische Arbeitsumgebung lauten in jedem Fall wie folgt.

Sicherheitstechnische Maßnahmen – Ausschließen von Gefahrenquellen:

- ausreichende Arbeitsflächen (Tiefe, Breite)
- Arbeitshöhe den Körpermaßen anpassen
- Freiraum der Beinraumbreite/-höhe beachten
- Arbeitsmittelanordnung optimieren

- individuellen Lichtbedarf berücksichtigen
- Abschirmelemente (akustisch, visuell) einsetzen
- Blendschutz im Fensterbereich vorsehen
- Sonneneinwirkung dämmen
- keine offene Kabelführung, Stolperstellen vermeiden
- keine Ablagen über 1,80 m Höhe

Organisatorische Maßnahmen – Verhindern des Wirksamwerdens einer Gefahrenquelle:

- tägliche Arbeit an Bildschirmgeräten regelmäßig durch andere Tätigkeiten oder durch Pausen unterbrechen
- Belastung verringern (Zeit- und Termindruck etc.)

Verhaltensbezogene Maßnahmen – Verringern der Wirksamkeit einer Gefahrenquelle durch das Verhalten des Einzelnen:

- Förderung der individuellen Leistungsvoraussetzungen des Menschen als Vorbereitung auf die Arbeitsanforderung, etwa z. B. durch Ausbildung und Unterweisung als personenbezogene Maßnahmen.

Kein Platz für Unproduktivität

Die Gesellschaft unterliegt einem tief greifenden Wandel, in dem es, wirtschaftlich betrachtet, keinen Platz mehr geben wird für Unproduktivität. Damit bleibt der Blick auf die Ur-Themen des Menschen: das soziale Gefüge und unser soziales Miteinander. Eine gesellschaftliche und damit auch wirtschaftliche Balance kann nur geschaffen werden, wenn es gelingt, Besinnung, Moral und Ethik im gesellschaftlichen Kontext, aber auch in jedem Unternehmen zu etablieren. Und damit bereit für die Herausforderungen der Zukunft zu sein.

4. CHECK „GUTE BÜROARBEIT“

HILFREICHES INSTRUMENT FÜR DIE PRAXIS

Die in dieser Publikation formulierten Ideen und Handlungsempfehlungen für insbesondere kleinere und mittelständische Unternehmen stellen lediglich einen Ausschnitt der möglichen Handlungsfelder bei der Gestaltung guter Büroarbeit dar.

Mit dem Check „Gute Büroarbeit“, entwickelt und herausgegeben vom Deutschen Netzwerk Büro unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), wurde ein nationaler Qualitätsstandard geschaffen, der den Anwendern, Unternehmen und den Interessensvertretern der Beschäftigten ein einfach einsetzbares Mittel an die Hand gibt, eine neue Qualität der Büroarbeit umzusetzen.

Der Check „Gute Büroarbeit“ ist eine Potenzialanalyse für Unternehmen. Der Check beschreibt Beurteilungskriterien für das eigene und eigenständige Handeln. Er hilft, eine neue Qualität und Kultur der Büroarbeit zu entwickeln und die Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten zu fördern. Er hilft, die Innovationspotenziale der Menschen und die Risiken bei ihren Arbeiten frühzeitig zu erkennen.

Der Check „Gute Büroarbeit“ wird auf der Homepage des Deutschen Netzwerk Büro unter www.dnb-netz.de im PDF-Format zum Download bereitgestellt.



URHEBER UND IDEENGEBER

Uwe Beurmann/Reinhard Schmitz
imparo HR-Management GmbH | imparo corp-academy
www.corp-academy.de

Bernd Fels
if5 anders arbeiten GmbH & Co. KG
Beratungs- und Planungsunternehmen für Neue Arbeitswelten
www.if5.org

Erich Peter Hoepfner
munich consult GmbH
www.munichconsult.de

Dr.-Ing. Jörg Kelter
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
www.iao.fraunhofer.de

Karl-Heinz Lauble
Lauble Consult
www.lauble-consult.de

Franz-Gerd Richarz (†)
Richarz Kommunikation
www.richarz-kommunikation.de

Michael Schurr
Integrative Systemergonomie und Gesundheitsmanagement e. V.
www.isg-systemergonomie.de

Jérôme Stahl
Agentur Stahl GmbH & Co. KG
www.agentur-stahl.com

David Wiechmann
Kinnarps | Workspace Solutions
www.kinnarps.de

Sekundärquellen sind als Fußnoten gekennzeichnet.

INHALTLICHE TRÄGER DER PUBLIKATION

Deutsches Netzwerk Büro e. V. – Die Mitglieder (Stand 1.1.2017)





Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass der Dialog mit Experten schon im Vorfeld konkreter Planungen unumgänglich ist. Den richtigen Ansprechpartner in unserem Netzwerk finden Sie unter www.dnb-netz.de

IMPRESSUM

Herausgeber

Deutsches Netzwerk Büro e. V. / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.)

Verlag

Konradin Mediengruppe
Dr. Curt Haefner-Verlag GmbH
Ernst-Mey-Straße 8
70771 Leinfelden-Echterdingen/Germany
Phone +49 6221 6446-0
Fax +49 6221 6446-40
Mail chv@konradin.de
Http www.konradin.de
Layout Bernd Michael Wilfing

Redaktion David Wiechmann
Bilder Kinnarps | Workspace Solutions
Schriften Meta, Times
Papier Umschlag: 250 g/m² Bilderdruck matt
Inhalt: 130 g/m² Bilderdruck matt

Gedruckt in der Europäischen Union

Copyright © 2017

1. Auflage

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bei der Erstellung dieser Broschüre wurde mit großer Sorgfalt vorgegangen; trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch irgendeine Haftung übernehmen.

konradin
mediengruppe

*MIT DEN GEDANKEN UND IDEEN
DER MITGLIEDER ZU DEN AUSWIRKUNGEN
AUF DIE ARBEIT IM BÜRO MÖCHTE
DAS DEUTSCHE NETZWERK BÜRO E. V. (DNB)
ALS TEIL DER INITIATIVE NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT (INQA) DIE UNTERNEHMEN
DES MITTELSTANDS FÜR DIE WICHTIGEN
ZUKUNFTSTHEMEN SENSIBILISIEREN,
DIE IM WEISSBUCH ARBEIT 4.0 DES
BUNDESMINISTERIUMS FÜR ARBEIT UND
SOZIALES ANALYSIERT UND BEWERTET
WURDEN. DARÜBER HINAUS WERDEN
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FORMULIERT,
DIE UNMITTELBAR AUF DEN KOMPETENZEN
UND ERFAHRUNGEN DER DNB-MITGLIEDER
IN DER PRAKTISCHEN UMSETZUNG VON
GUTER BÜROARBEIT BERUHEN.*