



IN | **dNb** Deutsches
QA Netzwerk Büro

WIRTSCHAFTLICHKEIT GUTER UND GESUNDER BÜROARBEIT

Argumentationshilfen und Praxisbeispiele

WIRTSCHAFTLICHKEIT GUTER UND GESUNDER BÜROARBEIT

Argumentationshilfen und Praxisbeispiele

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

Autoren: Nicole Lisson, Contour Design

David Wiechmann, dwc

Michael Mikusch, Ergotron

Dr.-Ing. Jan Gumprecht, FitSeat


Erik Adler, if5 anders arbeiten

Dr. Jens Gebhardt, Kinnarps

Corinna Graf, Nowy Styl

Burkhard Remmers, Wilkhahn

contour  dwc David Wiechmann Consulting ergotron®  FitSeat

if5  Kinnarps  NowyStyl  Wilkhahn
SUCCESSFUL INTERIORS

Inhalt

Vorwort	005
Wirtschaftlichkeit guter und gesunder Büroarbeit	006
Gute und gesunde Büroarbeit 2020 ff.	031
Erfolgreiche Implementierung guter und gesunder Büroarbeit	046
Praxisbeispiele	050
Impressum	073

Vorwort

Das Deutsche Netzwerk Büro e.V. (DNB) ist eingebunden in die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums. Der gemeinnützige Verein fördert gute und gesunde Büroarbeit und verwirklicht dieses satzungsgemäße Ziel durch unterschiedliche Medien- und Veranstaltungsformate, um eine breite Öffentlichkeit zu sensibilisieren und praktische Hilfestellungen zu leisten. Im Rahmen der daraus entstandenen Projekte wurde deutlich, dass ideelle Faktoren oft nicht die ausreichenden Treiber für Veränderungsprozesse in den Unternehmen und Organisationen darstellen. Vielmehr erscheint es notwendig, diese ideellen Faktoren mit konkreten wirtschaftlichen Argumenten zu untermauern, um entsprechende Konsequenzen herbeizuführen. Denn gute und gesunde Büroarbeit ist nicht nur ein Indiz für eine zeitgemäße Unternehmensführung, in der die Bedarfe und Bedürfnisse der Beschäftigten reflektiert werden. Gute und gesunde Büroarbeit ist ebenso ein Wertschöpfungsfaktor, der zu Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen beitragen kann.

In dieser Publikation haben wir Argumentationshilfen für die wirtschaftliche Betrachtungsweise guter und gesunder Büroarbeit in Form von Zahlen, Daten und Fakten gesammelt, die in dieser Bündelung bislang nicht verfügbar waren. Darüber hinaus werfen wir einen Blick auf die Büroarbeit nach 2020, geben Ratschläge zur konzeptionellen Umsetzung und ergänzen diese mit Praxisbeispielen aus unserem überdisziplinären Netzwerk.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

David Wiechmann
Vorsitzender
Deutsches Netzwerk Büro e.V.
www.dnb-netz.de

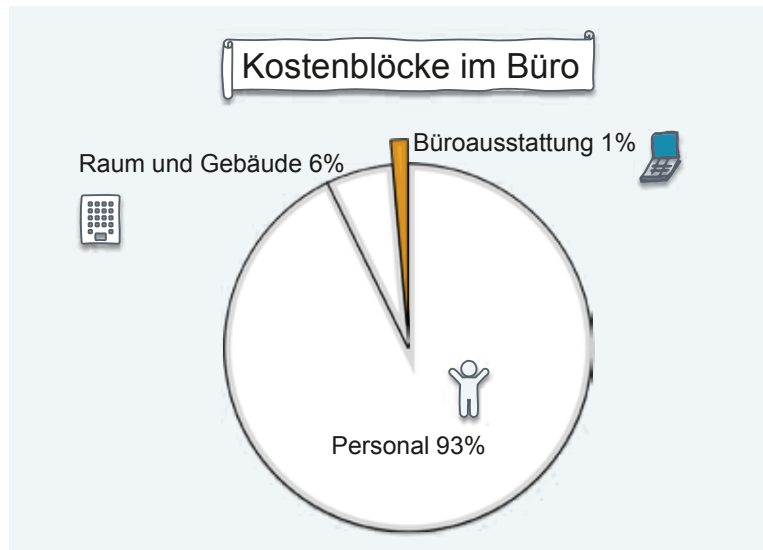
Wirtschaftlichkeit guter und gesunder Büroarbeit

DR.-ING. JAN GUMPRECHT, FITSEAT

Wirtschaftlichkeit ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Der Ertrag ist die Summe der erbrachten wirtschaftlichen Leistungen eines Unternehmens und der Aufwand ist der Einsatz, den das Unternehmen dafür aufbringen muss – sprich: Die Kostenstruktur variiert von Geschäftsbereich zu Geschäftsbereich. Im Büro setzen sich Kosten wie folgt zusammen (Abb. 1):

Kostenart	Kosten in Euro pro Monat	Anteil an Gesamtkosten in Prozent
Monats-Gehalt Mitarbeiter EUR 4.898 [1] plus Arbeitgeberanteil (Faktor 0,4) EUR 1.959	6.857	92,9
Büromiete EUR 18 pro qm; 20 qm Flächenanteil pro Mitarbeiter [2]	360	4,9
Nebenkosten EUR 3,50 pro qm (Strom Heizung, Wasser, Reinigung, Verwaltung) [2]	70	0,9
IT (Hardware (Laptop EUR 1.500 abgeschrieben über 3 Jahre, Software (10 EUR Lizenz pro Monat), Administration)	60	0,9
Möbel im Wert von EUR 3.600 pro Mitarbeiter; abgeschrieben über 10 Jahre	30	0,4
Summe aller Kosten	7.377	100

(Abb. 1)



Je größer das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand ist, desto wirtschaftlicher beziehungsweise desto effizienter ist das Unternehmen. Jedes Unternehmen sollte stets bestrebt sein, seine Wirtschaftlichkeit zu optimieren, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Um die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zu verbessern, kann man entweder den Ertrag bei gleichem Aufwand steigern (Maximalprinzip) oder den Aufwand bei gleichem Ertrag reduzieren (Minimalprinzip). Es gibt allerdings nicht die eine beste Lösung, die immer funktioniert [3]. Entscheidend ist, was sinnvoll ist. Wer langfristig erfolgreich sein will, sollte strategisch handeln und nachhaltige Lösungen gegenüber kurzfristigen Strohfeuern bevorzugen. Wirtschaftlichkeit wird dabei häufig als falsche Sparsamkeit missverstanden. In der Regel muss man zunächst einmal Geld ausgeben, um auf lange Sicht sinnvoll zu sparen [4].

Den größten Kostenblock stellen mit durchschnittlich 93 Prozent die Personalkosten dar. Wenn man hier im Rahmen einer nachhaltigen Wachstumsstrategie spart (eine notwendige Restrukturierung mit ggfs. erforderlichem Personalabbau ist hier nicht Gegenstand der Betrachtung), besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten kurzfristig demotiviert werden und mittel- bis langfristig weder hervorragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen gehalten noch neue gewonnen werden können. Darüber hinaus erwarten überdurchschnittliche Beschäftigte auch eine überdurchschnittliche Bezahlung, sonst entscheiden sie sich für ein anderes Unternehmen.

Die zwei anderen Kostenblöcke Raum und Gebäude sowie Büroausstattung bilden die notwendige Infrastruktur, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Arbeiten benötigen. Die Kosten, die hier anfallen, betragen im Schnitt weniger als sieben Prozent der Personalkosten und Sparmaßnahmen in diesem Bereich führen schnell dazu, dass die Beschäftigten nicht ihre optimale Leistung bringen können. Daher sollten Unternehmen und Organisationen alles daran setzen, dass die Beschäftigten ihre bestmögliche Leistung abliefern können.

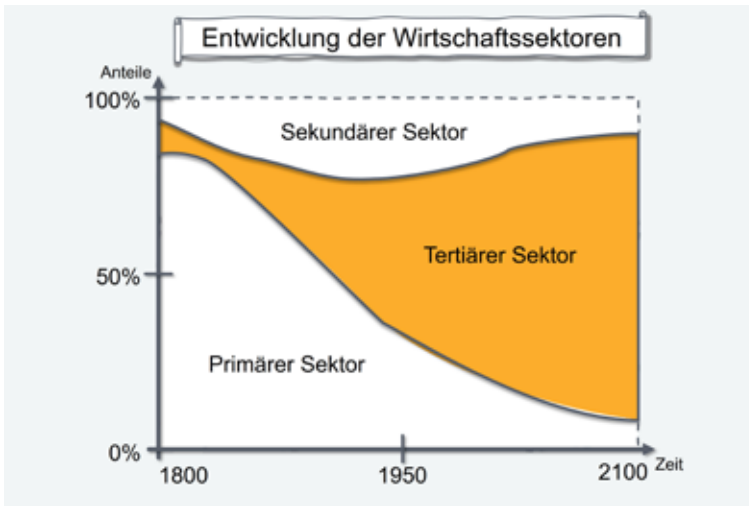
In Unternehmen, in denen der Großteil der Aktivitäten im Büro stattfindet, hängt folglich die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens von der Effizienz der Büroarbeit ab. Um besser zu verstehen, wie man die Wirtschaftlichkeit von Büroarbeit am besten optimiert, bietet sich an dieser Stelle ein Exkurs zur Entstehungsgeschichte des Büros an:

Entstehungsgeschichte des Büros

Seinen Ursprung hat das Büro im Kloster, genauer gesagt vor ungefähr 800 Jahren im Kloster Eberbach bei Wiesbaden. Dort entwickelten die Mönche Anfang des 13. Jahrhunderts den ersten Schreibtisch [5]. Die Glaubensbrüder waren damals mit der handschriftlichen Kopie der Schriften Hildegard von Bingsens beschäftigt und sie waren es leid, ohne richtige Unterlage arbeiten zu müssen. Wie bei Start-ups heute üblich, begannen sie mit einem Prototyp mit minimalem Funktionsumfang, das heißt ein paar miteinander verbundenen Brettern. Im Fachjargon würde man von einem »Minimal Viable Product (MVP)« sprechen [6]. Aus dem »MVP« entstand in mehreren Iterationsschritten das erste Schreibpult. Um ihre Dokumente zu schützen, legten sie ihre Mönchskutte auf das Schreibpult. Die Kutte hatte den Namen »Burra«, wovon sich über den Umweg vom französischen Bureau (frz. für Schreibpult) der Ort des Schreibpults, das Büro, ableitet [5].

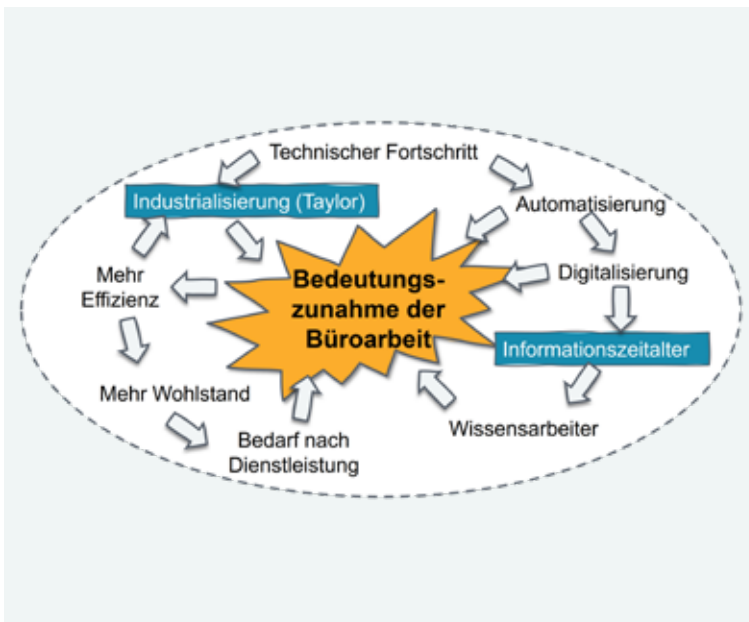
Das Büro hatte also von Anfang an die Aufgabe, das Kostbare zu bewahren. Eigenständige Büros in größerem Umfang entstanden Ende des 19. Jahrhunderts in den USA [7]. Durch die Eisenbahn verschwanden bestehende räumliche und zeitliche Einschränkungen. Erfindungen wie das Telefon, die Schreibmaschine oder der vertikale Aktenschrank taten ein Übriges. Eine Wirtschaftsleistung unbekanntes Ausmaßes entstand und zusammen mit ihr neue Berufsklassen. Büroarbeiter und Manager sollten durch ihre Spezialisierung der zunehmenden Komplexität Herr werden.

Weiter beschleunigt wurde der Wirtschaftsmotor durch die »Scientific Management«-Konzepte von Frederick Taylor zu Beginn des 20. Jahrhunderts [8] und ab 1924 in Deutschland durch den Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (REFA). Das Zeitalter des »Taylorismus« und der Massenfertigung begann. Tätigkeiten wurden in kleinsten Routinen unterteilt und Menschen auf Effizienz gedrillt. Wo zuvor bei Manufaktur und Handwerk die Wertschöpfung in hohem Maße vom Menschen abhängig war, standen nun Maschinen und effizienzoptimierte Prozesse im Mittelpunkt. Geistig anspruchsvolle Tätigkeiten wurden ins Büro ausgelagert, um die Fertigung zu unterstützen und am Laufen zu halten. Als Folge stieg der Einfluss der Büroarbeit auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.



(Abb. 2)

War bis Mitte des 19. Jahrhunderts der Agrarbereich (Primärsektor) der dominierende Wirtschaftssektor, verschob sich anschließend das Gewicht in Richtung des Industriebereichs (Sekundärsektor), der zu Beginn des 20. Jahrhunderts den größten Teil zur Wirtschaftsleistung in der westlichen Welt beitrug [9]. Der Wohlstand in der westlichen Welt wuchs in nie gekannten Ausmaßen. Mit zunehmendem Wohlstand änderten sich die Bedürfnisse der Menschen hin zu



(Abb. 3)

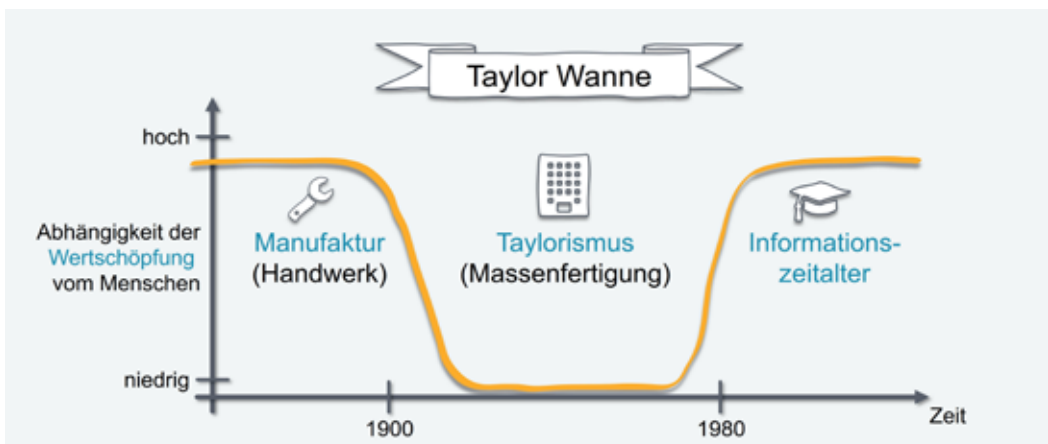
einer gesteigerten Nachfrage nach Bildung und Individualisierung sowie einer gesteigerten Wertschätzung von Zeit [9], [10]. Jean Fourastie schloss daraus eine erhöhte Nachfrage nach Angeboten des Dienstleistungssektors (Tertiärer Sektor, Abb. 2) [9]. Da im Dienstleistungssektor viele Tätigkeiten im Büro stattfinden, führte auch dies wieder zu einer Zunahme an in Büros Arbeitenden.

Parallel schritt der technische Fortschritt voran, der zu einer Vergeistigung der Arbeit führte. Bedingt durch Automatisierung und Digitalisierung waren weniger manuelle Tätigkeiten erforderlich. Dafür geistige Tätigkeiten, die primär im Büro stattfanden. Der Arbeitskräftebedarf in produktionsnahen Dienstleistungen stieg und damit die Anzahl der Beschäftigten im Büro noch weiter (Abb. 3) [9].

Das Büro im Informationszeitalter

Die Entwicklung neuer, zunehmend »digitaler« Technologien läutete spätestens ab den 1980er Jahren das Informationszeitalter ein. Der Taylorismus neigte sich dem Ende und damit nach dem Agrarzeitalter auch das Industriezeitalter. Die Wertschöpfung wurde wieder abhängiger vom Menschen. Man spricht in diesem Zusammenhang inzwischen von der Taylorwanne (Abb. 4). Im Industriezeitalter hatte das Büro eine unterstützende Funktion für die restlichen Aktivitäten im Unternehmen. Die Wertschöpfung fand in anderen Unternehmensbereichen statt. Mit dem Beginn des Informationszeitalters änderte sich das. Im Informationszeitalter geht es in erster Linie, wie der Name schon sagt, um die Verarbeitung von Informationen. Dies geschah von Anfang an primär

(Abb. 4)



durch Menschen, die an Computern arbeiteten. Eine Tätigkeit, die ausschließlich im Büro stattfand. In der Folge gab es immer mehr Unternehmen, die ihre Wertschöpfung ausschließlich im Büro erzielten. Diese Unternehmen werden dem Dienstleistungssektor zugeordnet, der ab den 2000er Jahren über 70 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland beschäftigte [11]. Da der Dienstleistungssektor keine homogene Masse ist, gab es bereits in den 1960er Jahren Bestrebungen, einen Quartären Sektor zu etablieren [12]. Das Ziel war es, in diesem Sektor Tätigkeiten mit besonders hohen intellektuellen Ansprüchen und ausgeprägter Verantwortungsbereitschaft zusammenzufassen. In statistischen Erhebungen ist dieser Sektor allerdings bis heute nicht zu finden.

Heute ist das Büro endgültig zum »Mastertool« des Wirtschaftens geworden [5]. Wider Erwarten hat es nicht an Bedeutung verloren, sondern ist stärker in den Fokus der modernen Wissensarbeit gerückt [3, S. 11]. Im Büro findet nicht nur das Management anderer wertschöpfender Unternehmensbereiche statt, es trägt auch selbst in großem Maße zur Wertschöpfung eines Unternehmens bei. Es dient als Schnittstelle zwischen realer und virtueller Welt und bietet mehr als nur den Raum zur bloßen Leistungserbringung. Es kann dazu beitragen, dass Beschäftigte sich wohlfühlen, inspiriert und in ihrer Leistungserbringung unterstützt werden [13]. Kein Wunder, dass mittlerweile 59 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland überwiegend im Büro tätig sind [14].

Trotzdem wird dieser Bereich häufig wie ein unproduktiver Unternehmensteil behandelt. Ein Unternehmensteil, dem man durch zusätzliche Investitionen

(Abb. 5)



nicht mehr Kosten aufbürden will und dem man darüber hinaus den Zugang zu betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten versperrt. Oft führen erst massive betriebliche Probleme zu einem Umdenken [15]. Welche Möglichkeiten bestehen also, um die Wirtschaftlichkeit der Büroarbeit zu verändern?

Einflussfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit von Büroarbeit

Die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens kann man in vielen Bereichen optimieren, aber nicht in allen Bereich auf dieselbe Art und Weise. Geht es in der Fabrik hauptsächlich darum, körperliche Prozesse effizient zu gestalten, geht es im Büro darum, mentale Prozesse effektiv zu gestalten (Abb. 5) [16]. Das Ziel sollte immer gute Büroarbeit sein.

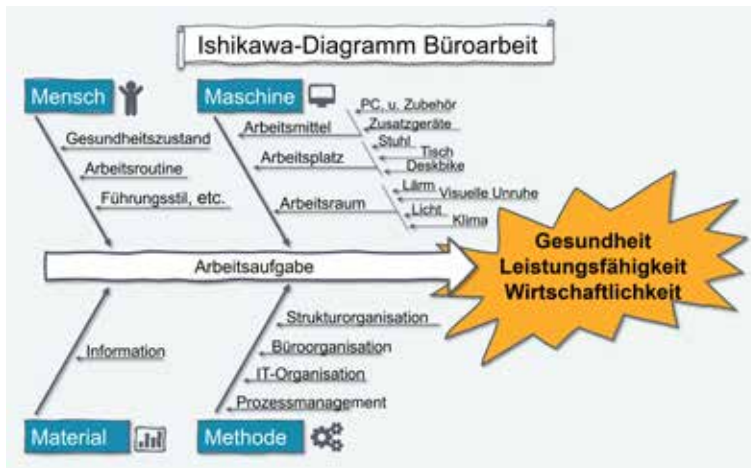
Gute Büroarbeit fördert [17]:

- die Gesundheit und
- Produktivität der Beschäftigten und hilft dabei,
- Innovationspotenziale und
- Risiken der Menschen beim Arbeiten zu erkennen.

Gute Büroarbeit hilft Unternehmen außerdem dabei, folgende Herausforderungen zu meistern

- Bewältigung von zunehmendem Markt- und Zeitdruck.
- Alle Beschäftigten und
- sozialen Beziehungen bei der Arbeit zu fördern und zu nutzen, um mit
- innovativen Produkten und Leistungen wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Im Umgang mit den Auswirkungen des demographischen Wandels erfolgreich sein.

Allerdings lässt sich die wirtschaftliche Leistung der Büroarbeit naturgemäß schwerer messen als die Leistung in der Produktion. In der Regel hat man daher im Büro indirekt gemessen, zum Beispiel über die Präsenzzeit vor dem Monitor. Wie bei einem Fließbandarbeiter in der Produktion setzte man Anwesenheit gleich mit erbrachter Leistung. Beim Fließbandarbeiter mag diese Gleichung noch aufgehen, aber nicht beim Büroarbeiter. Es gibt zu viele Faktoren, die die Leistungsfähigkeit eines Erwerbstätigen im Büro beeinflussen. Diese nicht zu kennen, hat gravierende Folgen, wie eine Studie des Fraunhofer IAO zeigt. Die Wissenschaftler fanden heraus, dass die durchschnittliche Produktivität in deutschen Büros gerade mal bei 60 Prozent liegt [18].



(Abb. 6)

Wie optimiert man die Wirtschaftlichkeit der Büroarbeit?

Um die Wirtschaftlichkeit der Büroarbeit optimieren zu können, muss man verstehen, wie Ursache und Wirkung bei der Büroarbeit verknüpft sind. Das zeigt sich besonders gut anhand eines Ursache-Wirkungs-Diagramms zur Büroarbeit, auch als Ishikawa-Diagramm bekannt [19].

Voraussetzung für die Wirtschaftlichkeit ist die Leistungsfähigkeit der Büroarbeit und dafür ist die Gesundheit der Menschen, die im Büro arbeiten, wesentlich. Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist die Pflicht vor aller Kür. Ohne Gesundheitsschutz sind Kreativität und Produktivität unmöglich [20]. Anders ausgedrückt: Nur gesunde Mitarbeiter sind voll leistungsfähig und sorgen mit einer passenden Büroumgebung für ein wirtschaftliches Unternehmen. Analog zur Fabrik gibt es im Büro auch Maschinen, Materialien und Methoden, die genutzt werden, um Arbeitsaufgaben zu erledigen. Die Materialien, die im Büro verarbeitet werden, sind Informationen. Die Methoden, mit denen gearbeitet wird, sind zum Beispiel Ablaufprozesse oder die Büroorganisation. Mit Maschinen meinen wir die Arbeitsmittel wie Computer, die Ausstattung des Arbeitsplatzes und den Arbeitsraum. Sie alle tragen zusammen mit dem Menschen dazu bei, dass die Arbeitsaufgabe erfüllt wird.

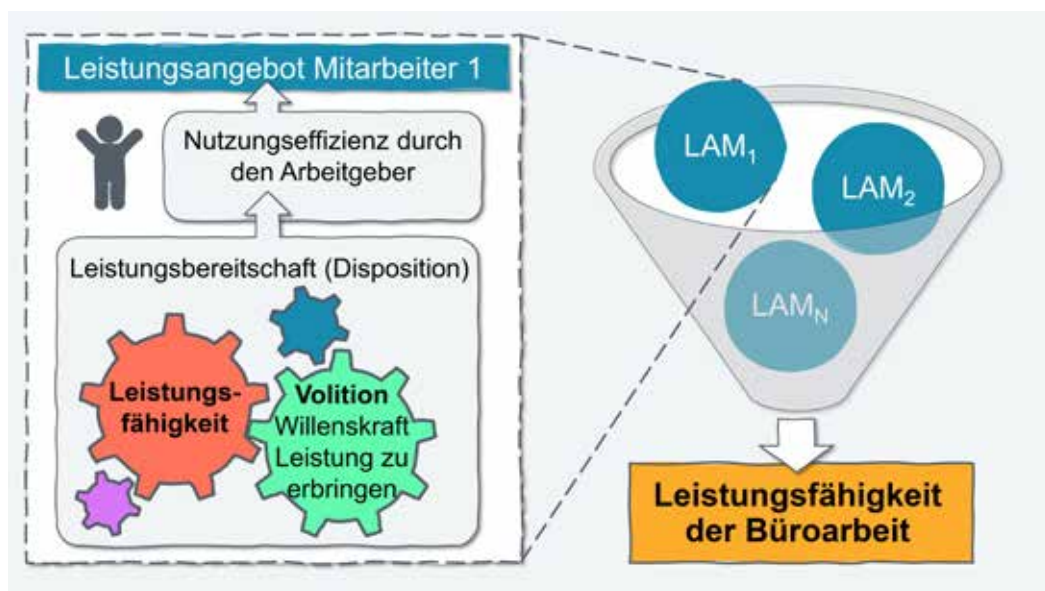
Leistungsfähigkeit der Büroarbeit

Die Leistungsfähigkeit der Büroarbeit wird zunächst unterschieden in die individuelle Leistungsfähigkeit der oder des Beschäftigten sowie in die Leistungsfähigkeit des Büros. Damit Beschäftigte leistungsfähig sein können, müssen die dafür notwendigen Voraussetzungen erfüllt sein. Sie müssen zum Beispiel gesund sein, sie brauchen die notwendigen Fertigkeiten, Kompetenzen,

Qualifikationen. Wie im Ishikawa-Diagramm (Abb. 6) zu sehen, benötigen sie außerdem die passenden Maschinen, Methoden, Materialien. Es ist aber nicht damit getan, dass alle Voraussetzungen erfüllt sind, der Mitarbeiter muss auch den Willen (Volition) haben, die Leistung zu erbringen.

Die Volition ist nicht immer gleich groß. Sie hängt vom Biorhythmus, vom körperlichen Befinden (Gesundheit), vom Ermüdungszustand und anderen Faktoren ab. In der Regel ist die Volition morgens am größten, wenn man frisch erholt ist. Daher sollte man die wichtigsten Aufgaben immer zuerst anpacken, so wie es Brain Tracy in seinem Klassiker »Eat the Frog« beschreibt [21]. Wenn Beschäftigte die Willenskraft und die Fähigkeit haben, Leistung zu erbringen, dann sind sie leistungsbereit. Die Leistungsbereitschaft (Leistungsdisposition) stellt man seinem Arbeitgeber zur Verfügung. Das Leistungsangebot ist abhängig davon, wie effizient (Nutzungseffizienz) der Arbeitgeber diese Leistungsbereitschaft nutzt. Bei der Nutzungseffizienz ist man als Arbeitgeber besonders gefragt. Wenn es Beschäftigten beispielsweise schwerfällt, konzentriert zu arbeiten, weil sie ständig abgelenkt werden, sinkt das Leistungsangebot (Abb. 7). Je effizienter man also die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzt, desto mehr Leistung können sie liefern. Und nicht

(Abb. 7) *Je effizienter man also die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzt, desto mehr Leistung können sie liefern. Und nicht*



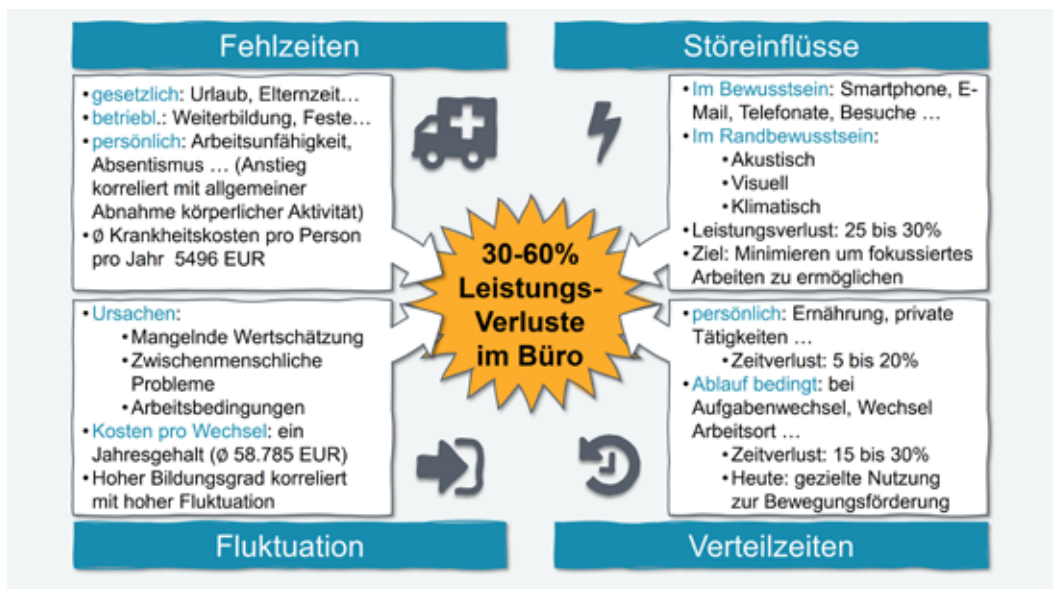
nur das: Sie werden auch motivierter und werden ihre Leistungsbereitschaft noch steigern, wenn man ihnen diese Art von Wertschätzung entgegenbringt. Wenn man jetzt noch Arbeitskräfte mit den passenden Fähigkeiten für ihre Aufgaben bekommt oder sie weiterbildet und sie den richtigen Umsetzungswillen mitbringen, kann nichts mehr schiefgehen. In der Theorie zumindest, aber in der Praxis ist das leider schwieriger getan als gesagt.

Mit dem Wissen darüber, wie sich die Leistungsfähigkeit der Büroarbeit zusammensetzt, kann man jedoch die einzelnen Blöcke durchgehen und Optimierungspotentiale identifizieren.

Leistungsverluste im Büro

Bei den potenziellen Leistungsverlusten im Büro unterscheidet man zwischen Fehlzeiten, Verteilzeiten, Störeinflüssen und Fluktuation. Insgesamt geht man von Leistungsverlusten im Büro von 30 bis 60 Prozent aus [4], [18], [19] (Abb. 8). Der menschliche Körper ist optimiert für körperliche Arbeit. Das war bereits zur Steinzeit so und hat sich seitdem nicht großartig geändert. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich der menschliche Körper seit circa 100.000 Jahren nicht signifikant geändert hat. Der Mensch wird immer noch mit einer

(Abb. 8)



Muskelmasse geboren, die die Hälfte des Körpergewichts ausmacht und nur dem Zweck dient, den Körper durch die Gegend zu bewegen [22]. Bevor die Menschheit vor circa 10.000 Jahren sesshaft wurde, zog sie als Jäger und Sammler umher [23]. Die Überlebensbedingungen waren damals um einiges rauer als heute und wie Darwin zeigen konnte, überlebten nur diejenigen, die sich schnell genug an die sich verändernden Umgebungsbedingungen anpassen konnten [24]. Stichwort: »Survival of the fittest.« Die heute lebenden Menschen sind also alle Nachfahren der Menschen, die fürs Überleben unter folgenden Bedingungen besonders gut geeignet waren [22] (Abb. 9):

- Körperliche Arbeit ist Voraussetzung für jede Tätigkeit.
- Nur bei körperlicher Aktivität muss das Gehirn voll leistungsfähig sein.
- Zukünftige Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln ist nicht absehbar.
- Ständige Lebensgefahr durch Tier und Mensch.

Die genannten Eigenschaften haben folgende Konsequenzen:

- Durch die Nahrung aufgenommene Energie, die nicht verbraucht wird, hebt man sich in Form von Fettpolstern für schlechte Zeiten auf.

(Abb. 9)



- Der Mensch bevorzugt Nahrung, aus der er mit minimalem Aufwand Energie extrahieren kann. Deshalb schmecken süße und fettige Nahrungsmittel am besten, die sich leicht verdauen lassen [25].
- Man versucht, wann immer es geht, Energie zu sparen und bevorzugt Tätigkeiten mit minimaler körperlicher Anstrengung, wie zum Beispiel Fernsehen.
- Das Gehirn geht in eine Art »Standby-Modus«, wenn man nicht körperlich aktiv ist. Als Folge kann man sich schlechter konzentrieren, ist weniger kreativ und wird müde, wenn man eine Zeit lang stillsitzt [26], [27].
- Der Mensch besitzt Reflexe, die dafür sorgen, dass jede Sinneswahrnehmung, die Gefahr bedeuten kann, eine Reaktion auslöst. Läuft jemand am eigenen Schreibtisch vorbei, wird man unweigerlich schauen, wer es ist. Auch wenn das Bewusstsein versteht, dass im Büro im Allgemeinen keine Gefahr lauert, sind die Reflexe stärker.

Mittlerweile leben wir in einer Welt, die nur noch begrenzt dem menschlichen Naturell entspricht. Man muss sich kaum noch bewegen und ernährt sich zu viel mit industriell erzeugten Lebensmitteln [25]. Bewegung ist jedoch unersetzbar für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit [28], sei es zum Stressabbau, zur Stärkung des Immun- oder des Herz-Kreislauf-Systems oder zur Aktivierung des Gehirns, um mentale Herausforderungen meistern zu können. Man spricht nicht umsonst mittlerweile von »Sitzen ist das neue Rauchen« [26], [29], [30]. Wie dies konkret zu Leistungsverlusten im Büro führt, wird im Folgenden erklärt.

Fehlzeiten

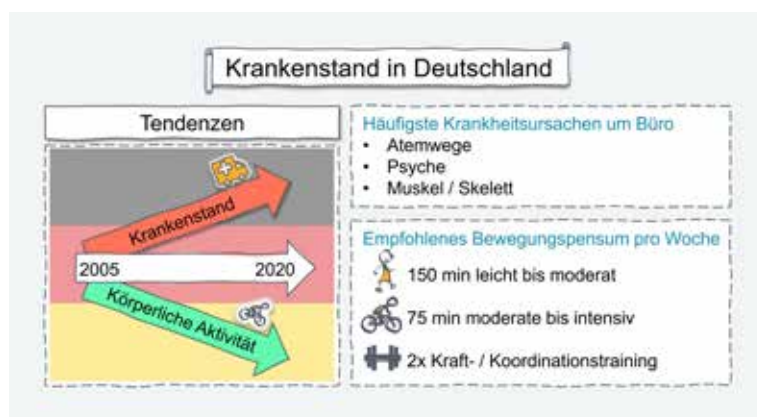
Fehlzeiten sind Zeiten, in denen Beschäftigte nicht arbeiten können. Man unterscheidet grob drei Arten [31, S. 92]:

- gesetzlich/tarifbedingt: Urlaub, Elternzeit oder Streiks
- betrieblich bedingt: Weiterbildung oder Betriebsausflüge/-feste
- persönlich bedingt: Arbeitsunfähigkeit (Krankheit, Unfall oder Kur) oder Absentismus

Während an den gesetzlichen Fehlzeiten nicht gerüttelt werden sollte, kann man die betrieblich bedingten Fehlzeiten zum Vorteil des Unternehmens steuern. Die persönlich bedingten Fehlzeiten hingegen sollten aus Unternehmenssicht immer minimiert werden. Durch ein effizientes betriebliches

Gesundheitsmanagement lassen sich 30 bis 40 Prozent der krankheitsbedingten Gesundheitskosten vermeiden [32]. Positiv auf den Krankenstand wirken sich eine hohe Arbeitsmotivation, gute Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitszeiten aus. Negativ dagegen hohe Arbeitsbelastung (Stress), schlechtes Betriebsklima und Bewegungsmangel [33], [34].

In den vergangenen 15 Jahren stieg der Krankenstand in Deutschland um über 20 Prozent (4,4 Prozent im Jahr 2005 gegenüber 5,4 Prozent im Jahr 2018) [35, S. 423], wobei der Krankenstand mit zunehmendem Bildungsgrad tendenziell kontinuierlich abnimmt (6,1 Prozent ohne Ausbildungsabschluss gegenüber 2,1 Prozent mit Promotion) [35, S. 439]. Die drei häufigsten Ursachen für Arbeitsunfähigkeit sind über alle Branchen hinweg: Muskel-/Skelett-Erkrankungen (22 Prozent), Atemwegserkrankungen (13 Prozent) und psychische Erkrankungen (11,3 Prozent) [35, S. 447]. In Branchen mit vielen Bürojobs gibt es grundsätzlich weniger Arbeitsunfähigkeitstage bedingt durch Muskel-/Skelett-Erkrankungen, dafür mehr durch psychische oder Atemwegserkrankungen [35, S. 454]. Die Zunahme des Krankenstands korreliert mit einem grundsätzlichen Rückgang eines gesunden Lebensstils in Deutschland. Hatten 2010 noch 14 Prozent der Bundesbürger einen gesunden Lebensstil, so waren es 2018 nur noch neun Prozent. Ursachen für eine Verschlechterung des Lebensstils war ausschließlich ein Rückgang an körperlicher Aktivität. Pro Tag sitzt man im Schnitt inzwischen 7,5 Stunden. Die anderen Vergleichsgrößen (Ernährung, Rauchen, Alkohol, Stressempfinden) verbesserten sich mit der Zeit oder blieben



(Abb. 10)

konstant [36]. Empfohlen werden zur Gesunderhaltung 150 Minuten leichte bis moderate Bewegung und 75 Minuten moderate bis intensive Bewegung pro Woche in Kombination mit zwei Kraft- oder Koordinationstrainingseinheiten [28] (Abb. 10). Vor allem Menschen mit hohem Einkommen haben aus Zeitmangel ein zu geringes Bewegungsspensum [37].

Fehlzeiten kommen dem Unternehmen teuer zu stehen. Ein Beispiel:

- Brutto-Gehalt: 58.785 Euro [1]
- Arbeitstage pro Jahr: 230
- Produktivitätsverlustfaktor 1,7 (je Fehltag für nicht geleistete Arbeit, die zum Beispiel von anderen Kollegen durch Überstunden kompensiert werden muss) [38]
- Fehltage pro Jahr: 12,65 [35]

Damit entstehen Kosten für Fehlzeiten je Beschäftigte von

$$\begin{aligned}
 \text{Fehlzeitkosten pro Tag} &= \frac{\text{Bruttogehalt}}{\text{Arbeitstag pro Jahr}} \times \text{Produktivitätsverlustfaktor} \\
 &= \frac{58.785 \text{ EUR}}{230} \times 1,7 \\
 &= 434 \text{ EUR}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Fehlzeitkosten pro Jahr} &= \text{Fehlzeitkosten pro Tag} \times \text{Fehltage pro Jahr} \\
 &= 434 \text{ EUR} \times 12,65 \\
 &= 5.496 \text{ EUR}
 \end{aligned}$$

Verteilzeiten

Verteilzeiten sind der unproduktive Anteil der Arbeitszeit. Man unterscheidet zwischen persönlich- (täglich 5 bis 20 Prozent) und ablaufbedingter (täglich 15 bis 30 Prozent) Verteilzeit [4]. Zur persönlich bedingten Verteilzeit gehören menschliche Bedürfnisse wie Essen und Trinken oder private Tätigkeiten, aber auch das Verlassen des Arbeitsplatzes, um vor Stress zu fliehen oder um Stress abzubauen. Ablaufbedingte Verweilzeiten entstehen, wenn man beispielsweise beim Aufgabenwechsel Unterlagen suchen und austauschen muss oder wenn man den Arbeitsort wechselt. Die Einstellung zu ablaufbedingten

Verteilzeiten hat sich im Laufe der Zeit geändert. Hat man früher versucht, möglichst alle Gegenstände und Geräte so zu platzieren, dass sie mit minimalem Aufwand erreicht werden können, geht man heute einen anderen Weg. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Bewegungsmangels platziert man Geräte, wie zum Beispiel Drucker, tendenziell weiter weg vom Arbeitsplatz, um künstlich das Bewegungsspensum zu erhöhen und um den Kreislauf zu aktivieren.

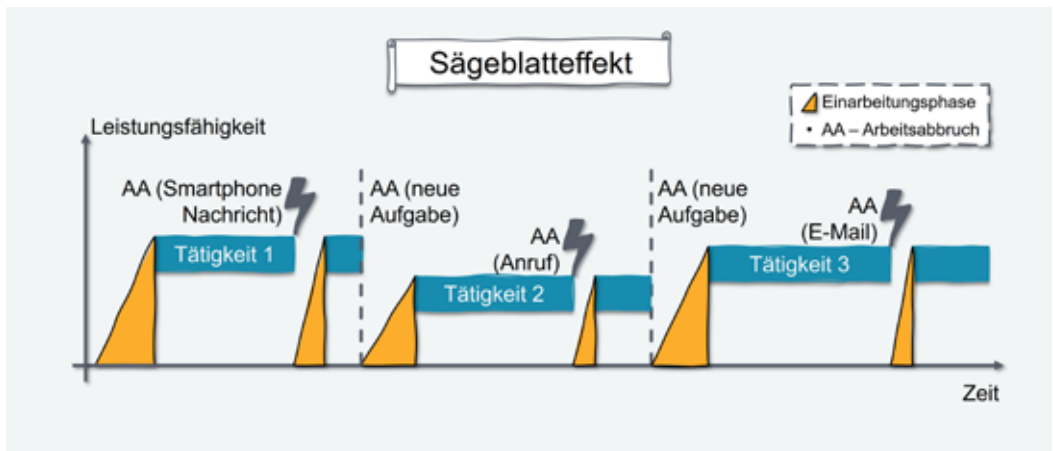
Fluktuation

Die Ursachen für Mitarbeiterfluktuation sind divers und die für das Unternehmen daraus resultierenden Kosten hoch. Man kann im Schnitt pro Mitarbeiterwechsel mit den Kosten eines Jahresgehaltes der betroffenen Stelle rechnen [39]. Gründe für den Wechsel des Arbeitsplatzes sind neben mangelnder Wertschätzung (schlechte Bezahlung, keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten etc.) und zwischenmenschlichen Problemen auch die Arbeitsbedingungen [40], [41]. In einer Studie der Universität München wurden die Arbeitsplatzbedingungen als dritthäufigster (32 Prozent) Kündigungsgrund genannt [19]. Zu ähnlichen Ergebnissen kam eine Studie aus dem Jahr 2019. Dort waren 20 Prozent der Befragten eher unzufrieden bis sehr unzufrieden mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes [14].

Störeinflüsse

Man unterscheidet zwischen bewusst wahrgenommenen Störungen, wie zum Beispiel Besuche, Anrufe oder Benachrichtigungen am Smartphone, und Störungen im Randbewusstsein, die akustisch, visuell oder klimatisch bedingt sein können [42] (Abb. 11). Häufig wird Störungen im Randbewusstsein kaum Beachtung geschenkt. Es heißt mangels besseren Verständnisses, dass man sich nicht ablenken lassen soll, obwohl dies nicht möglich ist.

Dieser Sprung der Aufmerksamkeit geht mit einem Arbeitsabbruch einher. Nach jedem Arbeitsabbruch kommt es zu einer neuen Einarbeitungsphase, bevor man sich wieder voll auf eine Aufgabe konzentrieren kann. Visualisiert man diesen Verlauf der Konzentrationsleistung, dann erhält man ein Schaubild, das einem Sägeblatt ähnelt (Abb. 12) [43]. Zusätzlich erhöht sich die Fehlerwahrscheinlichkeit. Die daraus resultierenden Fehler führen zu Stress mit all seinen Folgen.



An einem Dreier-Arbeitsblock ohne Abschirmung sind die Beschäftigten pro Tag 104 visuellen Störfällen und 298 Minuten Lärm ausgesetzt [19]. 28 Prozent aller Beschäftigten fühlen sich häufig oder sehr häufig durch Lärm im Büro gestört [14]. Der Fachverband REFA geht in diesem Zusammenhang von Leistungseinbußen von bis zu 30 Prozent aus [42]. Eine Minimierung der Störeinflüsse wird in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen. Durch die zu-

(Abb. 11+12)

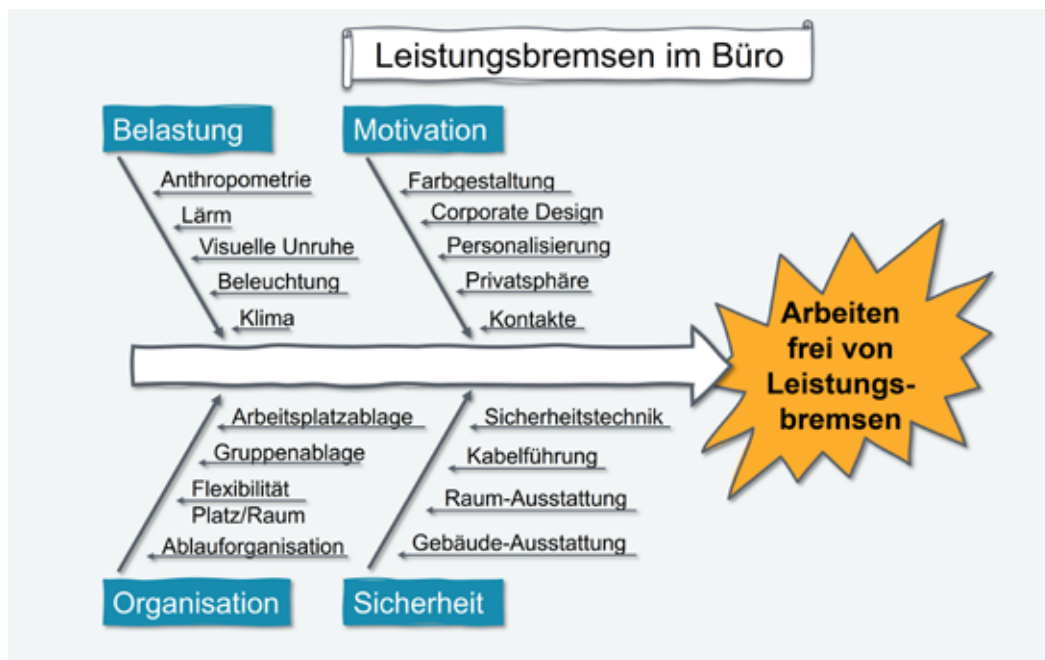
nehmende Verbreitung von Automatisierungslösungen und Künstlicher Intelligenz im Büro werden sich Menschen auf das fokussieren können und müssen, was sie am besten können: schöpferisch und kreativ neue Dinge erschaffen [5]. Nur frei von Störeinflüssen können sich Menschen voll konzentrieren und auch zukünftig einen Mehrwert gegenüber Maschinen schaffen [44].

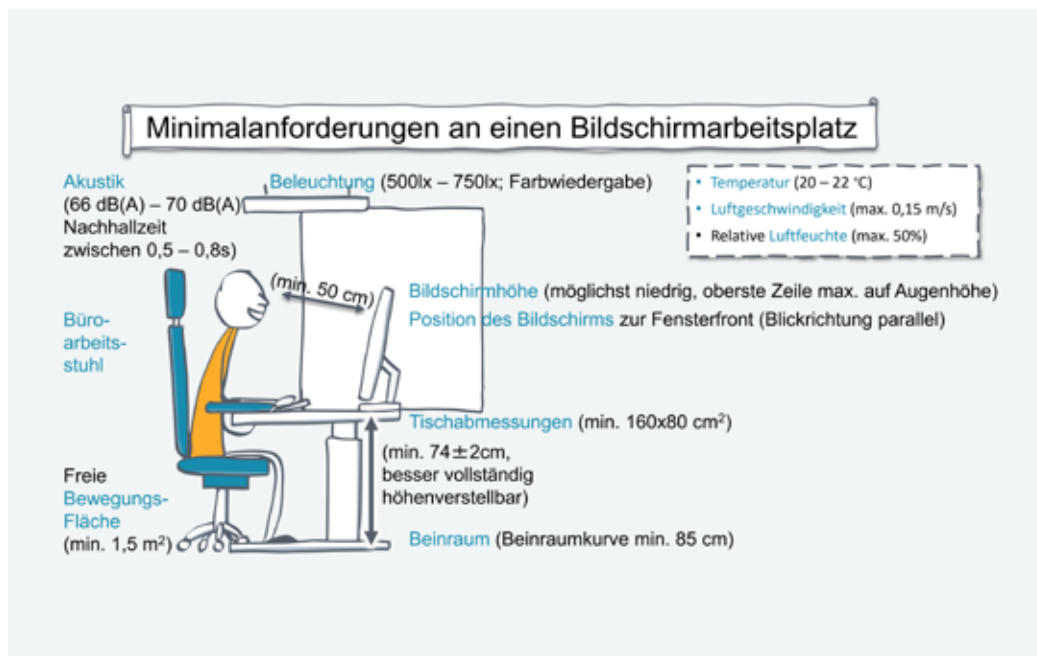
Leistungsbremsen im Büro

Gut gestaltete Arbeitsplätze helfen, Leistungsverluste zu minimieren, und sind damit essenziell für gute Büroarbeit. Um Leistungsbremsen im Büro zu lösen, sollte man Belastungsfaktoren minimieren, Motivationsfaktoren maximieren und Organisations-, Unterbringungs- sowie Sicherheitsfaktoren optimieren [19]. Aus welchen Elementen die Leistungsbremsen bestehen und wie sie zusammenwirken, ist in einem weiteren Ishikawa-Diagramm visualisiert (Abb. 13).

Zunächst ist dafür zu sorgen, dass jeder Arbeitsplatz die Minimalanforderungen erfüllt (Abb. 14). Den von der DGUV [45] empfohlenen Sitz-Steh-Arbeits-tisch haben immer noch »nur« 28 Prozent der Beschäftigten [14], obwohl seit

(Abb. 13)





fast zwanzig Jahren bekannt ist, wie groß deren Mehrwert hinsichtlich Wohlbefinden, Gesundheit und Produktivität bei der Arbeit ist [46], [47]. (Abb. 14)

Erfolgsfaktoren guter Büroarbeit

Nachdem Leistungsverluste bei der Büroarbeit minimiert und Leistungsbremesen gelöst wurden, sollten proaktiv Erfolgsfaktoren gefördert werden. Für das Büro sind inzwischen fünf Erfolgsfaktoren identifiziert worden [3], [33], [48], [49] (Abb. 15):

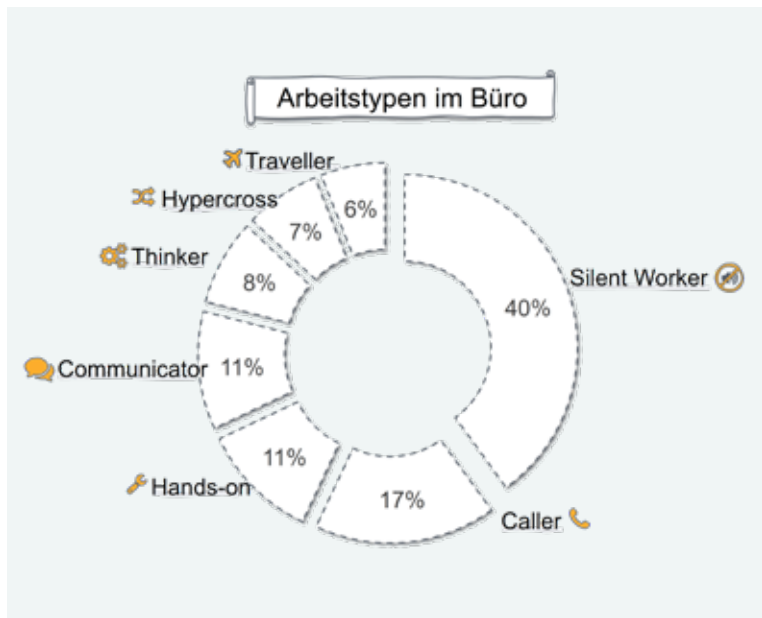
- Wohlbefinden,
- Zufriedenheit,
- Motivation,
- Leistungsfähigkeit,
- emotionale Bindung.

Das Ziel des Unternehmens muss lauten, diese Erfolgsfaktoren zu optimieren. Dies gelingt am besten, wenn man sich mit den Bedürfnissen der Beschäftigten auseinandersetzt sowie mit den Anforderungen, die diese zur Verrichtung



(Abb. 15)

(Abb. 16)



ihrer Arbeit stellen. Während sich die Arbeitszeit pauschal aus circa 50 Prozent konzentrierter Stillarbeit und circa 50 Prozent aus Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit mit anderen zusammensetzt [3, S. 49], [49, S. 2], unterscheidet man im Büroumfeld sieben unterschiedliche Arbeitstypen [3] (Abb. 16):

1. Der *Silent Worker* arbeitet fast ausschließlich im Büro und in stiller Einzelarbeit.
2. Der *Caller* arbeitet weitestgehend an seinem Arbeitsplatz und hat dort viele (Telefon-)Gespräche.
3. Der *Hands-on* nutzt eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsorte zur Arbeit an Materialien und Mustern und hat sehr häufig spontane Meetings.
4. Der *Communicator* bleibt meistens am eigenen Standort und ist dort hochkommunikativ und intern mobil.
5. Der *Thinker* arbeitet hauptsächlich außerhalb des eigenen Unternehmens und hat einen Fokus auf konzentrierte Stillarbeit.
6. Der *Hypercross* ist hochmobil (intern/extern) sowie hochkommunikativ und bearbeitet primär hochkomplexe und neuartige Aufgaben.
7. Der *Traveller* ist primär außerhalb seines Unternehmens unterwegs sowie hochmobil und hat einen hohen Kommunikations- und Meetinganteil bei seiner Arbeit.

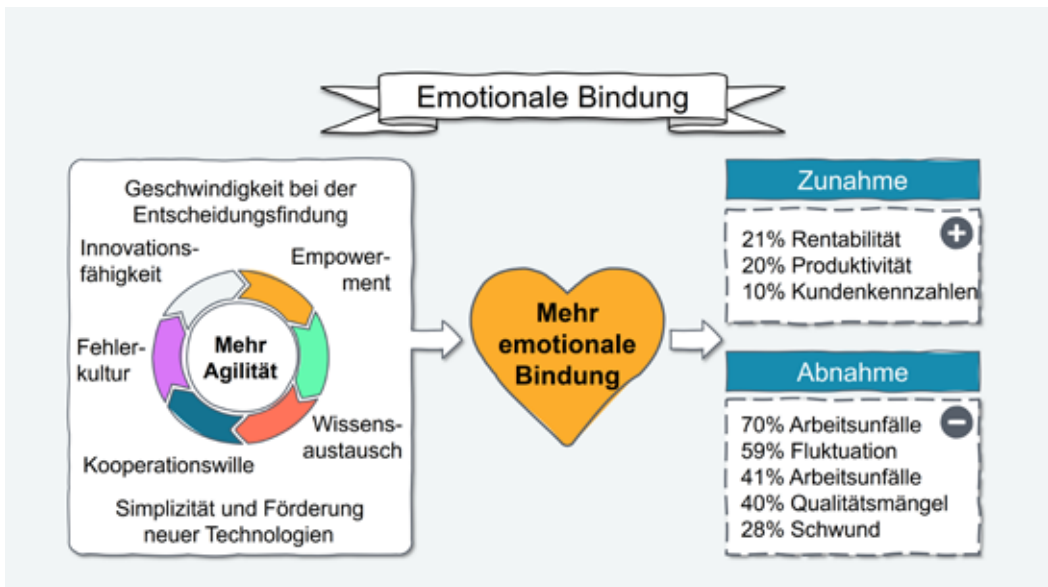
Unterschiedliche Arbeitstypen haben naturgemäß auch unterschiedliche Anforderungen an ihren Arbeitsplatz. Diese Anforderungen erfüllt man am besten mit einer Angebotsvielfalt an Arbeitssituationen, die sich nachweislich positiv auf die Ideen und die Lösungsgenerierung der Mitarbeiter auswirken [3]. Damit die unterschiedlichen Arbeitstypen entsprechend ihrer Bedürfnisse erfolgreich arbeiten können, benötigen sie zusätzlich Autonomie (organisatorisch, räumlich, zeitlich) [50]. Diese Entscheidungsfreiheit hat positive Auswirkungen auf Motivation, Zufriedenheit und Performance [3, S. 75] sowie auf Kündigungsneigung, Krankheitstage und Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben [33, S. 106]. Nicht ohne Grund zählt Autonomie zu den menschlichen Grundbedürfnissen [51].

Eine Möglichkeit, den Erfolgsfaktor »emotionale Bindung« zu stärken, besteht darin, die Agilität im Unternehmen zu erhöhen. Laut dem Beratungsunternehmen Gallup, das die emotionale Bindung der Angestellten zu ihren

Unternehmen seit Anfang der 2000er Jahre untersucht, zeichnen sich agile Unternehmen durch folgende Eigenschaften aus: Wissensaustausch, Kooperationswille, Fehlerkultur, Geschwindigkeit bei der Entscheidungsfindung, Innovationsfähigkeit, Empowerment und Simplizität sowie Förderung neuer Technologien [48] (Abb. 17).

Beschäftigte mit hoher emotionaler Bildung haben gegenüber Gruppen mit geringer emotionaler Bildung im Schnitt 70 Prozent weniger Arbeitsunfälle, 59 Prozent weniger Fluktuation, 41 Prozent weniger Fehlzeiten, 40 Prozent weniger Qualitätsmängel, 10 Prozent bessere Kundenrezensionen, 20 Prozent mehr Produktivität und 21 Prozent mehr Rentabilität. Im G7-Ranking hat Deutschland nach den USA (33 Prozent) und Kanada (20 Prozent) mit 15 Prozent den dritthöchsten Anteil an Beschäftigten mit emotional hoher Bindung. Gute Arbeitsumgebungen zeichnen sich darüber hinaus durch Qualität im Umfeld und Qualität im Umgang aus [5]. Dadurch entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem Fokus und Zusammenarbeit in Synergie Mehrwert schaffen [49]. Die Erwartungen an die Arbeitswelt hinsichtlich der Förderung von Wohlbefinden, Gesundheit und Innovationsfähigkeit sind hoch, ebenso wie das Verlangen nach neuesten Technologien und nach einer einladenden, farbigen Vielfalt an

(Abb. 17)



Arbeitswelten, die die Bedürfnisse der aktuellen Tätigkeit befriedigen. Zu den Bedürfnissen gehört neben Rückzugsmöglichkeiten zur Konzentration, Erholung oder für Pausen auch ein passendes Angebot an Besprechungsmöglichkeiten zur Kommunikationsförderung [3, S. 39], [49].

Ein positiver Effekt besserer Arbeitsbedingungen ist unter anderem die Möglichkeit, fokussiert zu arbeiten. Dadurch reduzieren sich die Fehlerwahrscheinlichkeit und die Stressbelastung der Beschäftigten. Die Folgen sind eine höhere Produktivität und Leistungsfähigkeit, mehr Innovationen und Prozessqualität sowie über kurz oder lang eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit [32], [49] – im Endeffekt also eine Stärkung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens (Abb. 18).

Priorisierung der Maßnahmen

Somit wurde eine Vielzahl an Möglichkeiten gezeigt, wie durch die Gewährleistung guter und gesunder Büroarbeit die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens oder die Effizienz einer Organisation optimiert werden kann. In den meisten Fällen können jedoch nicht alle Maßnahmen auf einmal umgesetzt werden. Für die Priorisierung der Maßnahmen hat sich das TOP-Prinzip be-

(Abb. 18)



währt (Technik, Organisation, Person) [52], [53] (Abb. 19). Es hat seine Wurzeln im Arbeitsschutz, lässt sich aber gut auf andere Bereiche übertragen. Die TOP-Methode besagt, dass man Änderungen am effizientesten auf der Technik-Ebene umsetzen kann und danach auf der Organisationsebene. Am aufwändigsten wird es, wenn man Menschen ändern möchte. In Fall der Büroarbeit sind mit der Technikenebene der physische Büroraum und seine Ausstattung gemeint. Die zuvor vermittelten Erkenntnisse ergeben bereits auf dieser Ebene ein hohes Interventionspotenzial, um eine gute und gesunde Büroarbeit zu gewährleisten und die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zu verbessern.



(Abb. 19)

Quellen

- [1] A. Hermann und T. Zimmermann, »Stepstone Gehaltsreport 2020«, 2020.
- [2] D. Kalthof und JLL Property Management Germany, »Office Service Charge Analysis Report (OSCAR)«, 2018.
- [3] K. Jurecic, S. Rief, und D. Stolze, Office Analytics – Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt. Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2018.
- [4] Dr. Thiermeyer Kommunikation und Hund Büromöbel Marketing, »novum organum #2 – Wirtschaftlichkeit im Büro«, Wolfach/Baden, 1997.
- [5] Jan Teunen und Hajo Eickhoff, Burra: Der fabelhafte Aufstieg der Büroarbeit. avedition, 2018.
- [6] E. Ries, The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2011.
- [7] N. Saval, Cubed : a secret history of the workplace. New York: Anchor Books a division of Random House LLC, 2015.
- [8] F. Taylor, The principles of scientific management. Harper & Brothers, 1911.
- [9] J. Fourastié, Die grosse Hoffnung des 20. Jahrhunderts. Köln: Bund-Verlag, 1969.
- [10] A. H. Maslow, »A theory of human motivation«, Psychol. Rev., Bd. 50, Nr. 4, S. 370–396, 1943.
- [11] Statistisches Bundesamt, »Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren«, 2020. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/lrerw13a.html>. [Zugegriffen: 30-Juli-2020].
- [12] J. Gottmann, Megalopolis : the urbanized northeastern seaboard of the United States. New York: Twentieth Century Fund, 1961.
- [13] W. Bauer, A. Weisbecker, J. Segedi, L. Kozhupakalam, M. Wolf, und L. Bühler, »Jahresbericht 2016 Fraunhofer IAO«, Stuttgart, 2017.
- [14] Industrieverband Büro und Arbeitswelt, »Die Entwicklung der Büroarbeit (IBA-Studie 2019/2020)«, 2019.
- [15] N. Teves, »Im Büro sind längst nicht noch nicht alle Reserven ausgeschöpft«, Blick durch die Wirtschaft, 06-Mai-1992.
- [16] P. Drucker, The Effective Executive, 1st ed. ne. New York: Harper & Row, 1967.
- [17] K. H. Lauble, M. Schurr, und D. Wiechmann, Check »Gute Büroarbeit«. Heidelberg: Deutsches Netzwerk Büro e. V., 2019.
- [18] Fraunhofer IAO, »Office Excellence Check«, 2006.
- [19] K. H. Lauble, »Human Engineering (Unveröffentlichtes Manuskript)«, 1992.
- [20] A. Kulick, C. Quarch, J. Teunen, und ASB Landesverband Hessen e.V., Officina Humana : das Büro als Lebensraum für Potentialentfaltung. Stuttgart: Av edition, 2017.
- [21] Brian Tracy, Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time (E-Book, 2017) [WorldCat.org], 3. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2017.
- [22] K. Rodahl, The physiology of work. London ;; New York: Taylor & Francis, 1989.
- [23] Y. Harari, Sapiens : a brief history of humankind, First U.S. New York: Harper, 2015.
- [24] C. Darwin, On the Origin of Species by Means of Natural Selection : the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life (E-Book, 1859) [WorldCat.org]. John Murray, 1859.
- [25] B. Kast, Der Ernährungskompass : das Fazit aller wissenschaftlichen Studien zum Thema Ernährung, 1. Auflage. München: C. Bertelsmann, 2018.
- [26] E. Söhnngen, Death by sitting. Dr. Eric Soehngen, 2018.
- [27] J. J. Ratey und E. Hagerman, Spark : the revolutionary new science of exercise and the brain. Little, Brown, 2008.
- [28] WHO, Global recommendations on physical activity for health. Geneva: World Health Organisation, 2010.
- [29] V. Suchert, Sitzen ist fürn Arsch warum die sitzende Lebensweise unsere Gesundheit gefährdet und was wir dagegen tun können, Originalausgabe. München: Wilhelm Heyne Verlag, 2017.
- [30] J. Buksch und W. Schlicht, »Sitzende Lebensweise als ein gesundheitlich riskantes Verhalten«, Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin, S. 15–21, 2014.
- [31] W. Hilla und R. E. Tiller, »Krankenstand aus medizinischer Sicht«, in Absentismus der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, R. Marr, Hrsg. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1996.
- [32] BAuA, Mit Sicherheit mehr Gewinn! Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2007.
- [33] S. Wolter u. a., »BMAS Forschungsbericht 505 – Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg«, 2018.

- [34] J. Marschall, S. Hildebrandt, H. Sydow, und H.-D. Nolting, »DAK Gesundheitsreport 2017«, DAK-Gesundheit, 2017.
- [35] M. Meyer, M. Maisuradze, und A. Schenkel, »Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2018 – Überblick«, in Fehlzeiten-Report 2019, B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, und M. Meyer, Hrsg. Springer Berlin Heidelberg, 2019, S. 413–477.
- [36] I. Froböse, B. Bialla, und B. Wallmann-Sperlich, DKV-Report 2018: Wie gesund lebt Deutschland? Düsseldorf: DKV Deutsche Krankenversicherung, 2019.
- [37] Splendid Research, »Warum treiben die Deutschen Sport und welche Motive halten Sie davon ab?«, 2017.
- [38] BAuA, Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2018. 2020.
- [39] G. Wolf, Mitarbeiterbindung : Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 4. Auflage. Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware, 2020.
- [40] GfK, »Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel«, 2011. [Online]. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/214558/umfrage/umfrage-zu-grunden-fuer-einen-arbeitsplatzwechsel/>. [Zugegriffen: 20-Aug-2020].
- [41] Manpower Group und Toluna, »Gründe für Jobwechsel in den nächsten 12 Monaten«, März-2017. [Online]. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/8905/fast-jeder-zweite-ist-reif-fuer-den-jobwechsel/>. [Zugegriffen: 20-Aug-2020].
- [42] REFA, Fachausbildung Büro. 2018.
- [43] L. Seiwert, Das 1 x 1 des Zeitmanagement – Zeiteinteilung, Selbstbestimmung, Lebensbalance. München: Gräfe und Unzer, 2017.
- [44] C. Newport, Deep work. London: Piatkus, 2016.
- [45] DGUV, DGUV Regel 115-401 – Branche Bürobetriebe. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., 2018.
- [46] N. Argiropoulo und B. Seidel-Fabian, »Sitz-Steh-Arbeitsplätze mit Bildschirmtätigkeit – Ansätze und Meinungen«, Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergon., Bd. 52, Nr. 3, S. 104–110, 2002.
- [47] IFBE, »Stehplus-Umfrageergebnisse«, 2002.
- [48] M. Nink, Engagement-Index : die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. Redline-Verlag, 2014.
- [49] P. Tidd, J. Pogue, und C. Barber, »Arbeitsplatzstudie Deutschland 2019«, 2019.
- [50] U.-E. Haner und S. Wackernagel, »Orgatec Sonderbericht zur Studie ‚Wirksame Büro- und Arbeitswelten‘«, Stuttgart, 2018.
- [51] R. Fisher und D. Shapiro, Beyond reason : using emotions as you negotiate. New York: Penguin Books, 2006.
- [52] ArbSchG, »Arbeitsschutzgesetz – §4 Allgemeine Grundsätze«. [Online]. Verfügbar unter: http://www.gesetze-im-internet.de/arbSchG/_4.html. [Zugegriffen: 20-Juni-2016].
- [53] B. Klein und Gewerbeaufsicht des Landes Bremen, »Das TOP-Prinzip im Arbeitsschutz«. [Online]. Verfügbar unter: http://www.arbeitschutz-kmu.de/_topprinzip.htm. [Zugegriffen: 26-Aug-2020].

Abbildungen: Dr.-Ing. Jan Gumprecht

Der Selbstcheck »Gute Büroarbeit« gibt Anregungen für die Optimierung der Büroarbeit in der eigenen Organisation. Er beinhaltet zahlreiche Themenfelder, etwa Strategie, Führung, IT-Landschaft und Arbeitsmittel.

Darunter auch das Raumklima. Der Check »Gute Büroarbeit« des Deutschen Netzwerks Büro e.V. ist kostenlos über www.dnb-netz.de zu beziehen oder in der Onlineversion nutzbar.



Gute und gesunde Büroarbeit 2020 ff.

ERIK ADLER, IF5 ANDERS ARBEITEN / DAVID WIECHMANN, DWC

Gute und gesunde Büroarbeit senkt einerseits die Kosten und steigert zum anderen die Effizienz, die Produktivität und damit auch die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen. Diese Erkenntnis darf in gewisser Hinsicht als zeitlos gelten. Wenn wir uns nun fragen, welche Faktoren heute, im ausgehenden Jahr 2020, signifikant zu guter und gesunder Büroarbeit beitragen, können die Erfahrungen und Erkenntnisse – ebenso wie auch die weiter reichenden gesellschaftlichen und regulativen Konsequenzen – der Corona-Pandemie nicht außer Acht gelassen werden.

Spätestens seit dem Frühjahr 2020 ist beispielsweise klar: Das Arbeiten im Homeoffice funktioniert. Für die einen besser, für die anderen schlechter. Fast die gesamte Nation arbeitete in diesen Tagen von zuhause. Die Zeiten der Stechuhr und der 5-Tage-Anwesenheit mit Pendlerstau und allen sonstigen Widrigkeiten schienen plötzlich Geschichte zu sein und der Weg zurück zur Pre-Corona-Routine unmöglich. Eine Einschätzung, die sich auch in den Projektumfragen der Beratungsgesellschaft if5 anders arbeiten und in einer Studie der Universität Konstanz manifestierte. So wünschten sich laut der oben genannten Projektumfrage knapp 350 Befragte, 54 Prozent ihrer Arbeitswoche im Homeoffice zu verbringen. Von fast 700 Probanden der Studie der Uni Konstanz gaben 42 Prozent an, dass sie gern zwei bis drei Tage im Homeoffice verbringen würden und 25 Prozent gar fünf Tage. Dem gegenüber standen gerade einmal 8 Prozent, die es bevorzugten, wieder alle Tage im Büro zu verbringen. Die Gründe hierfür sind allerdings vielfältig. Fehlender sozialer Kontakt? Ein modernes Büroumfeld und bessere technische Ausstattung? Für viele lag es sicher auch daran, dass die sonstigen Vorteile des Homeoffice an den Umständen – seien es die eifrig zusammengewürfelten Lösungen oder der Stress der Situation daheim – verpufften.

Klar: »Bereits vor der Corona-Krise waren Homeoffice, Telearbeitsplatz und mobiles Arbeiten ein bestimmendes Thema. Dabei stand eine zweckmäßige

Organisation der Büroarbeit ebenso im Vordergrund der Betrachtungen wie auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Flexibilisierung der Arbeitswelt sowie die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes durch weniger Verkehr. Nach der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel ist Homeoffice eine Form des mobilen Arbeitens.« (DGUV-Information »Arbeiten im Homeoffice – nicht nur in der Zeit der SARS-CoV-2-Epidemie«, August 2020)

Das Stimmungsbild aus den beiden genannten Studien zeigt gut auf, wie ohnehin existierende Trends im Bereich der Büroarbeit infolge der Pandemie in ihrer praktischen Verwirklichung erheblich beschleunigt wurden. Damit hat Corona in der Tat neue Aspekte und Kriterien für die Gestaltung guter und gesunder Büroarbeit schneller als erwartet auf die Agenda gehoben.

Im Folgenden möchten wir die Kriterien guter und gesunder Büroarbeit unter Berücksichtigung der Corona-Folgen in vier signifikanten Bereichen untersuchen:

- Psychologische Faktoren
- Soziologische Faktoren
- Individuelle Gesundheit
- Physische Arbeitsumgebung

Psychologische Faktoren

Das Zukunftsinstitut bewertet in seinem Beitrag »Unsere neue Zukunft – Mit den Megatrends in die Post-Corona-Zeit« (Harry Gatterer, 2020) die Neo-Ökologie als »wahren Innovationstreiber in den kommenden Jahren«. Gatterer sieht in ihr »den mächtigsten Megatrend unserer Zeit«, denn »die Corona-Krise hat den Planeten durch den Zwangsstopp zum Durchatmen gebracht. Flüge sind gestrichen, Fabriken stehen still. Der Himmel über China ist wieder zu sehen. Was nun folgen wird, ist ein schierer Run auf das Neubewusstsein im Umgang mit unserem Planeten – haben wir doch mal verstanden, dass auch wir ›nur‹ Natur sind.«

Die geradezu romantisierende Formulierung kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass mit diesem tieferen Bewusstsein für Umwelt und Nachhaltigkeit auch neue Business Cases einhergehen werden und dass beide Auswirkungen



dieses Megatrends – die ideellen und die wirtschaftlichen – Einfluss auf die Gestaltung von Arbeit und ihre psychologische Wahrnehmung haben werden.

Dass die Arbeitsform der Zukunft sich in der viel zitierten »New Work« manifestieren wird, daran lässt der Autor des White Papers übrigens keinen Zweifel: »Viel wurde beraten darüber, wie sie aussehen könnte, diese neue Arbeit. Nun folgt der Übergang vom Wort zur Tat: Jetzt kommt es darauf an, dass neue Muster der Arbeit in Echtzeit eingeführt werden.« Denn, so Gatterer: »Die Frage, wie und wo wir arbeiten, verhandelt sich nun im Sekundentakt.«

Der Weg zur neuen Arbeitswelt ist – nicht nur psychologisch betrachtet – bekanntlich kein einfacher. Es bestehen sehr hohe Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten auf allen Ebenen. Ohne diese Voraussetzungen ist ein erfolgreicher Change-Prozess kaum denkbar. Dabei, so schrieb Prof. Dr. Martin Klaffke von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, an der er Betriebswirtschaftslehre und hier insbesondere Organisation und Personal lehrt, bereits im Januar 2017 in der Zeitschrift »Changement!«, sei es erforderlich, »den erreichten Veränderungsfortschritt kritisch zu reflektieren und – soweit erforderlich – sowohl die physische Bürokonfiguration als auch die

Vorstellungen zur Führung und Zusammenarbeit nachzustimmen.« Im Endeffekt bedeute dies, »eine Kultur des kontinuierlichen Wandels zu etablieren, für die die neue Bürowelt ein wichtiger Hebel ist.«

Offensichtlich nicht nur ein Hebel, sondern ein wesentliches Charaktermerkmal der sogenannten »neuen Arbeitswelt«, die auch gern – allerdings fälschlicherweise – mit dem Begriff »Agilität« gleichgesetzt wird.

Ob man es nun »agil« nennt, nur »flexibel« oder verallgemeinernd »New Work«: Die Veränderung in der Büroarbeitswelt infolge der stets zunehmenden Digitalisierung hat eine enorme psychologische Komponente und wirkt sich daher unmittelbar auf die Gesundheit der Beschäftigten aus.

In ihrer bevölkerungsrepräsentativen Studie in Deutschland zu den »Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen« (2016) entdeckte die Universität St. Gallen im Auftrag der Barmer Krankenkasse, dass die Digitalisierung voll in der Erwerbsbevölkerung angekommen sei: »Die Unterschiede zwischen einzelnen Berufen und Branchen fallen eher gering aus.« Größere Unterschiede bestünden jedoch »hinsichtlich einzelner Facetten der Digitalisierung (z. B. Druck schneller zu arbeiten oder sich ständig fortzubilden). Führungskräfte, jüngere Berufstätige, Männer sowie Berufstätige in der Unternehmensführung und in IT- und naturwissenschaftlichen Berufen verspüren einen überdurchschnittlichen Digitalisierungsdruck.«

Da Druck in der Psychologie der Arbeitswelt selten positiv konnotiert ist, stellt sich die Frage, wie gute Büroarbeit diesem Risikofaktor für die Gesundheit der Beschäftigten begegnen kann. Denn die »Digitalisierung zeigt signifikante Zusammenhänge mit emotionaler Erschöpfung (Burnout) und Konflikten zwischen Arbeit & Familie. 23 Prozent der Befragten fühlen sich durch ihre Arbeit emotional erschöpft.«

Neben verhaltenspräventiven Ausgleichsmaßnahmen wie einer »geringen ITK-Nutzung zu Arbeitszwecken in der Freizeit, emotionaler Abgrenzung und Sport« bilden verhältnispräventive Interventionen die Grundlagen für eine Reduzierung der Gesundheitsgefährdungen infolge der Digitalisierung. So

resümieren die Autoren der Studie, dass beispielsweise eine »Flexibilisierung von Arbeit (flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte)« positiv zu bewerten sei, »da sie mit verringerten Arbeits- und Familienkonflikten und reduzierter emotionaler Erschöpfung einhergeht.«

In einer Folgestudie von 2018, »Gesundheitliche Effekte der Digitalisierung am Arbeitsplatz«, fanden die Wissenschaftler aus St. Gallen entsprechend heraus: »Beschäftigte, die zwischen einem Befragungszeitpunkt und dem darauffolgenden in ein flexibleres Arbeitszeitmodell wechseln, zeigen in der Folge eine Verbesserung von Gesundheitsindikatoren.«

Das Arbeitszeitmodell ist traditionell mit dem Arbeitsort (Dienstort) verknüpft. Die Flexibilisierung betrifft somit auch den Arbeitsort, denn in einer modernen, digitalisierten Arbeitswelt können die Arbeitsaufgaben zumindest in bestimmten Tätigkeitsbereichen von überall erledigt werden. Damit geht zunächst die Anforderung einer erhöhten Verantwortung für den Arbeitgeber einher, die Beschäftigten individuell zu einem gesunden Umgang mit den Faktoren der zeitlichen und örtlichen Entgrenzung zu befähigen, um gesundheitliche Belastungen, die mit diesen neuen und oft nicht routinierten Arbeitsformen einhergehen, zu eliminieren oder zumindest zu reduzieren. Andererseits stellt sich die Frage, ob das physische Büro damit seine Existenzberechtigung verliert. Bernd Fels, Mitgründer und Geschäftsführer von if5 anders arbeiten, meint dazu: »Das Büro bleibt. Es wird sich aber in seiner Rolle stark verändern als Ort der Zusammenkunft, Zusammenarbeit, Teilhabe und Aushängeschild der Unternehmenskultur. Und dies benötigt zwangsläufig eine essenzielle Ressource, ohne die wir nicht auskommen: Raum.«

Soziologische Faktoren

Am 15. Mai 2020 erschien auf zeit.de das von über 3.000 Wissenschaftlern unterzeichnete Manifest für ein Wirtschaften nach der Pandemie, »Arbeit – demokratisieren, dekommodifizieren, nachhaltig gestalten«. Es wirkt wie ein Spiegelbild der damaligen gesamtgesellschaftlichen Gemütslage, die sich zwar emotional abgekühlt und durch die Medienpräsenz der Corona-Leugner und Maßnahmen-Kritiker Substanz eingebüßt hat. Die aber trotzdem langfristige Auswirkungen auf die Sicht vieler Dinge hervorrufen wird – darunter auf den



gesellschaftlichen Wert bestimmter Tätigkeiten und die Wertschätzung der in diesen Bereichen Beschäftigten: »Arbeitende Menschen sind sehr viel mehr als bloße Ressourcen. Dies ist eine der zentralen Lehren aus der gegenwärtigen Krise. Die Pflege von Kranken, die Lieferung von Lebensmitteln, Medikamenten und anderen lebensnotwendigen Gütern, die Beseitigung unseres Abfalls, das Auffüllen der Regale und das Bedienen der Kassen in unseren Lebensmittelgeschäften: Die Menschen, die das Leben durch die Covid-19-Pandemie hindurch am Laufen halten, sind der lebende Beweis dafür, dass Arbeit nicht auf ein bloßes Gut reduziert werden kann.«

Zugegeben: In dieser und in den meisten anderen Aufzählungen kommen die Beschäftigten in Büros nicht vor. Dennoch hat der Zwang zum Homeoffice eine neue gesellschaftliche Perspektive dieser Arbeitsform ermöglicht, aus dem Nischendasein heraus – geprägt von Vorurteilen und Klischees – hin zu einer breit anerkannten Lösung nicht nur für Pandemie-Probleme.

Inwieweit sich die soziologischen Phänomene der Corona-Zeit auf weitere Aspekte der Büroarbeit auswirken werden, bleibt abzuwarten. Der Beitrag »A Pandemic Won't Kill the Open Office, but Slack Could« von Erin Vanderhoof, der am 1. Mai 2020 in der Online-Ausgabe von Vanity Fair erschien, zitiert den Open-Office-Kritiker Ethan Bernstein von der Harvard Business School, der einige Jahre zuvor die kommunikativen Veränderungen einer Belegschaft untersucht hatte, die soeben von Cubicles und Einzelbüros in eine komplett offene Bürolandschaft umgezogen waren: »Üblicherweise war es in den Open Offices, die ich bisher besucht hatte, (...) ziemlich leise. In diesem Fall war ich, obwohl das Ergebnis in gewissem Sinn vorhersehbar war, doch überrascht, wie signifikant sich die Veränderung darstellte.« In dem von ihm untersuchten Büro sei die Nutzung von E-Mail, Messengern und anderen Formen der digitalen Kommunikation deutlich angestiegen, während die persönlichen Interaktionen von Angesicht zu Angesicht um 70 Prozent sanken. Er interpretierte, dass der Umzug in ein eher öffentliches Setting die sozialen Normen drastisch verändere, da sie die Beschäftigten dazu verleite, spontane Konversation zu vermeiden und Kommunikationswege zu finden, bei denen die Stille im Arbeitsraum gewährleistet bleibe.

Die grundsätzliche Bewertung der Sinnhaftigkeit und des Erfolgs dieses speziellen Umzugsprojekts außer Acht lassend: In Zeiten der Corona-Pandemie wurden die Rufe nach der Rückkehr aus dem Open Office in die Zellenbüros wieder lauter, nicht zuletzt unterstützt durch eine von Erin Vanderhoof ebenfalls im oben genannten Beitrag zitierte Studie zur rasanten Verbreitung von Viren in offenen Büroumgebungen. Wie sich jedoch Menschen in der Büroumgebung verhalten werden, wenn die Belegung deutlich reduziert und Abstandsregelungen etabliert wurden, wird interessant zu beobachten sein. Insbesondere die Hygienekonzepte und selbstverständlich auch die Sensibilisierung der Beschäftigten hinsichtlich der Ansteckungsgefahren werden gegebenenfalls neue Erkenntnisse sowohl bei der Virenverbreitung als auch im Kommunikationsverhalten in Open Spaces hervorrufen. Stand in den vergangenen Jahren noch die Kernfrage im Raum »Wie ist der perfekte Mix zwischen Rückzugs- und Zusammenarbeitsbereichen auf der Bürofläche?«, so wird man in Zukunft viel darüber diskutieren, für welche Tätigkeiten und Aufgaben Beschäftigte überhaupt ins Büro kommen und wie diese Aufgaben optimal in der

Fläche abzubilden sind. Die Lösungen werden also weitaus diverser sein, die Spanne an Möglichkeiten noch weiter auseinandergehen.

Neben dem Verhalten in der Gemeinschaft werden gemeinschaftliche Werte und Zielsetzungen weiterhin den Erfolg der Büroarbeit prägen – sprich: eine fest verankerte und identifikationsfähige Unternehmenskultur. Eine klare Mission und geteilte Werte schweißen eine Organisation zusammen. Der »Glassdoor's Mission & Culture Survey 2019« ermittelte, dass 61 Prozent der befragten Arbeitnehmer im Wesentlichen aufgrund der gelebten Kultur in ihren Unternehmen bleiben möchten. Auch in diesem Bereich konnte Corona Defizite, aber eben auch Lichtblicke hervorbringen. So setzte beispielsweise ein börsennotiertes Biotech-Unternehmen die Bonifizierungsschwelle im Geschäftsjahr 2020 eigeninitiativ um zehn Punkte herab, sodass die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bereits bei 90 Prozent ihrer Zielerreichung die volle Jahresprämie erhalten werden. »So etwas habe ich noch nie erlebt«, lautete die Aussage eines begeisterten Arbeitnehmers. Manchmal ist es ganz einfach.

Individuelle Gesundheit

Im Rahmen der DNB-Zukunftskonferenz »Wissensarbeit und Gesundheit« im Juni 2018 prognostizierte die Trendforscherin Anja Kirig vom Zukunftsinstitut, dass sich das Bewusstsein für die eigene Gesundheit zu einem Megatrend entwickeln würde. Sie unterschied dieses »Selbst-Bewusstsein« von dem derzeit in großen Teilen der Gesellschaft bestehenden und heute noch immer anhaltenden Drang zur »Selbstoptimierung«, der sich in einem hohen Maß an Fitness-Betätigungen in der Freizeit zeige – gern geteilt über die sozialen Medien. Dieses Phänomen würde ersetzt durch eine gezielte Reflektion darüber, was der eigenen Gesundheit schade und sie andererseits fördere, und durch eine entsprechende Anpassung des individuellen Lebensstils.

Zu Beginn des Jahres 2020 hätte man beobachten können, dass sich diese Entwicklung bereits abzeichnete. Ein zunehmender salutogener Umgang der Menschen mit sich selbst, insbesondere im Bereich der Ernährung und hier verbunden mit dem oben bereits besprochenen Megatrend der Neo-Ökologie, war auf einer zunehmend breiteren Front wahrzunehmen. Die Pandemie-Er-

fahrung hat diesem Trend zweifellos weiteren Schub verliehen – und ebenso eine weitere Facette dieses Gesundheitsbewusstseins hervorgerufen: Es galt plötzlich, nicht nur sich selbst, sondern auch andere zu schützen. Gewissermaßen eine gesamtgesellschaftlich vollzogene Salutogenese, die sich im verantwortungsvollen Verhalten des Individuums manifestiert.

Aus Sicht der Büroarbeit ist es an diesem Punkt durchaus angebracht zu hinterfragen, ob weitere salutogene Faktoren jenseits des menschlichen Verhaltens, beispielsweise in der Arbeitsumgebung (»den Verhältnissen«, um im Jargon zu bleiben), eine ähnliche Wirksamkeit entfachen können. »Korrelation bedeutet nicht unbedingt Kausalität«, bemerkte hierzu der Architekt und Lehrbeauftragte der Universität Bilkent, Dr. Jan Golembiewski, in seinem 2012 erschienenen Aufsatz »Salutogenic design: The neural basis for health promoting environments«. Der Aufsatz bezieht sich im Wesentlichen auf das Gesundheitswesen, beinhaltet jedoch interessante Gedanken, die auch für die Gestaltung von Bürowelten relevant sind. Denn Architekten und Planer von Healthcare-Einrichtungen seien durch die zuvor erwähnte Relativierung nicht abgeschrieben: »Es kommt einem ironisch vor, aber je besser die Aufenthaltserfahrung, desto kürzer der Krankenhausaufenthalt. Die Gestalter sollten also alles dafür tun, damit die Patienten bleiben möchten.«

Architektur und Innenarchitektur haben somit, im Verbund mit anderen Faktoren, durchaus eine Auswirkung auf die Gesundheit des Individuums. Gleichzeitig dürfen wir anhand der Ausführungen von Anja Kirig davon ausgehen, dass sich das individuelle Gesundheitsbewusstsein noch stärker ausprägen wird. Diese beiden Aspekte in Kombination führen deshalb eher symbolische Aktivitäten im Bereich der Gesundheitsförderung der Beschäftigten ad absurdum.

Die renommierte Gensler-Studie zur deutschen Arbeitswelt von 2019 unterstreicht dies: »Deutsche Arbeitskräfte nehmen Gesundheit und Wohlbefinden ernst, und die Arbeitsumgebungen müssen dies reflektieren«, fanden die Wissenschaftler heraus. Fast die Hälfte der Beschäftigten, nämlich 47 Prozent der Befragten, stuften Gesundheit und Wohlbefinden als die wichtigsten Merkmale für eine gute Arbeitsplatzumgebung ein.

Gesundheit und Wohlbefinden sind jedoch nicht allein physisch zu betrachten. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz und damit verbundene Gesundheitsschädigungen nehmen seit Jahren stetig zu. Gern werden die Ursachen hierfür vereinfachend »Stress« genannt, obwohl sich die psychischen Belastungsfaktoren nicht auf den Begriff reduzieren lassen. Doch bleiben wir bei diesem Terminus, denn für Aaron Antonovsky, den »Erfinder« der Salutogenese, stand bereits 1987 in seinem Buch »Unravelling the mystery of health« fest, dass Stress im Wesentlichen auf die Informationsflut zurückzuführen sei und dass die Art des individuellen Umgangs mit den Informationen (heute würden wir es »Resilienz« nennen), entscheidend für den Erhalt der persönlichen Gesundheit sei.

In einer zunehmend digitalisierten Welt nimmt die Masse an Informationen nicht ab. Daran ändert auch die Corona-bedingte Inkarnation des Homeoffice mit einigen vermeintlich stressmindernden Effekten nichts. Es lohnt sich daher ein vertiefender Blick auf die Folgen der Digitalisierung für die Gesundheit der Beschäftigten, um grundsätzliche und arbeitsortunabhängige Handlungsempfehlungen für eine gesündere Büroarbeit ableiten zu können.

Die repräsentative Längsschnittanalyse aus den Jahren 2016 bis 2018 der Universität St. Gallen im Auftrag der Barmer Krankenkasse, »Gesundheitliche Effekte des digitalen Wandels am Arbeitsplatz«, wurde bereits erwähnt. Sie brachte darüber hinaus folgende Ergebnisse hervor:

- »Gesundheitliche Beschwerden, wie eine wahrgenommene emotionale Belastung und Schlafprobleme, sind in einem hohen Maß zu beobachten.«
- »Der Anteil der Beschäftigten, die sich emotional erschöpft fühlen, liegt bundesweit im Durchschnitt bei rund 24 Prozent.«
- »Ein großes gesundheitliches Risiko des digitalen Wandels besteht aufgrund digitaler Überlastung. Digitale Überlastung am Arbeitsplatz ist gekennzeichnet durch:
 - ein hohes Maß an zu verarbeitenden Informationen: Beschäftigte fühlen sich durch die permanente Konfrontation mit zu vielen zu verarbeitenden Informationen überlastet.
 - ständiges Kommunikationsrauschen: Die Digitalisierung vereinfacht die private und berufliche Kommunikation im Alltag. Dies führt zu einer Ablenkung mittels parallel auftretender Kommunikationsströme.



- technologischen Anpassungsdruck: Neue Techniken am Arbeitsplatz erfordern die Anpassung gewohnter Arbeitsprozesse. Permanenter Anpassungsdruck führt zu Frustration, Überlastungsgefühlen und Stress.
- Diese Überlastung trägt maßgeblich (ca. 20 Prozent) zur emotionalen Erschöpfung der Beschäftigten bei.«
- »Im bundesweiten Durchschnitt fühlen sich 14 Prozent der Beschäftigten digital überlastet.«
- »Das relative subjektive Alter beschreibt das wahrgenommene Alter im Vergleich zum chronologischen Alter. Je niedriger das relative subjektive Alter, desto jünger fühlt man sich. Dies hat positive Implikationen für das eigene Verhalten und die langfristige Gesundheit und Motivation. Es zeigt sich, dass die digitale Überlastung das relative subjektive Alter erhöht. Zudem wird deutlich, dass eine aktive Stärkennutzung das relative subjektive Alter senkt. Gerade bei hoher digitaler Überlastung ist dies sehr relevant, da sich die Beschäftigten bei hoher Stärkennutzung im Durchschnitt um fast 13 Jahre jünger fühlen, als wenn sie ihre Stärken nicht einbringen können.«

- »Diskriminierung am Arbeitsplatz ist neben digitaler Überlastung ein großer Stressfaktor für die Beschäftigten. Frauen und Männer fühlen sich etwa gleich häufig diskriminiert. Frauen geben häufiger Diskriminierung aufgrund des Geschlechts an. Männer fühlen sich eher wegen ihres Alters oder ihrer Herkunft diskriminiert. Das Körpergewicht ist für beide Geschlechter etwa gleich häufig ein wahrgenommener Diskriminierungsgrund. Diskriminierung am Arbeitsplatz führt zu erhöhter emotionaler Erschöpfung.«
- »Bei hoher digitaler Überlastung fällt das Gesundheitsempfinden negativer aus. Faire HR-Praktiken helfen, das Gesundheitsempfinden zu verbessern, gerade bei hoher digitaler Überlastung. So ist das Gesundheitsempfinden bei Beschäftigten mit hoher digitaler Überlastung im Durchschnitt um etwa 30 Prozent höher, wenn sie die HR-Praktiken im Unternehmen als fair wahrnehmen.«

Eine imposante Liste aus Management-Aufgaben, die sich aus diesen Erkenntnissen ergibt. Die Abarbeitung sollte die kommenden Jahre im Personalmanagement prägen und beinhaltet enorme Ansprüche an die Kommunikationskultur, das Führungsverhalten und weitere organisationale und technische Aspekte in Unternehmen. Denn die Gesundheit der Beschäftigten, die zunehmend individuell im Hinblick auf schädigende Einflussfaktoren reflektiert wird, ist nicht nur eine ethische Selbstverständlichkeit, sie wirkt sich auch unmittelbar auf den Deckungsbeitrag des Unternehmens aus.

Physische Arbeitsumgebung

Im bereits zitierten Beitrag von Erin Vanderhoof (Vanity Fair, Mai 2020) kommt auch der amerikanische Technologie-Entrepreneur und Knotel-Mitgründer Amol Sarva zu Wort: »Das vergangene Jahrzehnt hat das Zuhause in die Büros gebracht«, berichtet er im Hinblick auf die Couches, Cafés und Kommunikationsräume in zeitgenössischen Activity Based Offices. Der Corona-Virus würde die Balance zwischen Arbeit und Zuhause langfristig jedoch wieder gerade rücken: »Büros werden wieder büromäßiger.«

Dem fügt Stanley Sun, Innenarchitekt und Gründer von Mason Studio in Toronto, in einem Forbes-Artikel von Regina Cole (»Five Ways COVID-19 Is Changing The Future Of Interior Design«, 17. April 2020) hinzu: »Wir werden unser

Zuhause und unsere gewerblichen und öffentlichen Räume mit einem neuen Bewusstsein für die Belange der persönlichen Unversehrtheit gestalten.« Sun ist der Überzeugung, dass virtuelle und physische Arbeitsumgebungen zukünftig stärker miteinander kombiniert würden. Darüber hinaus entstünden Ideen für öffentliche Räume, in denen Abstände gewahrt, Trennung und Abgrenzung dennoch nicht unangenehm wahrnehmbar seien. Insbesondere für geschlossene Gruppen werde es Lösungen in der Raumplanung und in der Wegführung geben, Kontakte zu anderen Gruppen zu reduzieren. Außerdem werde der Einfluss der psychischen und physischen Gesundheitsprävention um ein Vielfaches zunehmen: »Wir werden bedenken müssen, mit welchen Gestaltungselementen wir die Gesundheit der Menschen schützen können. Das betrifft gleichermaßen Materialien, räumliche Distanzierung, physische Abtrennung oder gewollte Nähe sowie die Interaktion mit Objekten im Raum.«

Auch zum Homeoffice äußert sich Stanley Sun in einer seiner Thesen: »Die Wohnstätten werden nicht länger ein Homeoffice sein, sondern ein Büro zu Hause haben.« Das dürfte zwar in kleineren Einheiten eine große Herausforderung sein, wie er selbst zugibt, aber auch diese Prognosen zeigen, dass die Experten eine ziemlich übereinstimmende Meinung von der zukünftigen Arbeitsorganisation haben, die sich auf mindestens zwei unterschiedliche Orte verteilen wird.

if5-Gründer Bernd Fels sagt ebenfalls: »Das Homeoffice, ›First Place‹, ist als alternativer, freiwilliger Arbeitsort nicht mehr wegzudenken. Das gesetzliche Recht auf ein Homeoffice wird kommen. Eine Weiterentwicklung des Homeoffice hin zu gemeinschaftlich genutzten Quartierbüros ergänzt das Angebot.«

Das Firmenbüro, ›Second Place‹, werde hingegen laut Fels »für vermehrt (teil-) virtuelle Netzwerkorganisationen zum Ort der Interaktion und des Wir-Gefühls mit einer hohen Erlebnis- und Aufenthaltsqualität. Das Büro wird zum Spiegel der Marke und zur Manifestation, Ausdruck der Unternehmenskultur. Büro-monostrukturen mit behördenähnlichen Fluren und Einzelbüros oder endlosen unstrukturierten Großraumbüros werden der Vergangenheit angehören und durch kreative, unternehmensspezifische Konzepte abgelöst, da Vielfalt den Arbeitsalltag prägt. Es gilt, den optimalen Mix der »5K« an Kommunika-

tion, Kollaboration, Konzentration, Kreativität und Kontemplation zu finden. Von der Bürolandschaft bis zum Zellenbüro 2.0 ist alles möglich.«

Bernd Fels sieht darüber hinaus einen weiteren Trend wachsen: »Neben ›First Places‹ und ›Second Places‹ entstehen vermehrt ›Third Places‹. Das sind Coworking-Spaces, die bereits jetzt vornehmlich von Kleinstunternehmen, Freelancern und Kreativen genutzt werden. Doch ›Third Places‹ werden für immer mehr Beschäftigte aus mittleren und großen Unternehmen zur echten Alternative, um anders oder besser arbeiten zu können. Sie könnten beispielsweise auch in Form von Netzbüros befreundeter Unternehmen, die sich gegenseitig die Türen öffnen, eine Lösung sein.« Oder auch neu gedachte Zentren der Zusammenkunft, wie Fels sie mit Partnerunternehmen im Rahmen der Initiative »spaces4future« vorantreibt.

Daraus resultiert, dass Sharing offensichtlich zum Usus im Büro wird und nicht jede und jeder Beschäftigte einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz für sich allein bekommt. Denn maßgeschneiderte Sharing-Konzepte sind aufgrund von ökonomischen (z. B. Flächen-, Umbau- und Umzugskosten), ökologischen (z. B. Ressourcenoptimierung, CO₂-Reduzierung), gesellschaftlichen (höhere Teilzeitquote) und insbesondere arbeitsorganisatorischen Gründen (z. B. Netz-





werkerarbeit, wechselnde Teamgrößen, Förderung des Wissensaustauschs, unterschiedliche Arbeitsorte) vor dem Hintergrund der bisherigen Erkenntnisse kaum noch wegzudiskutieren. »Sharing als reines Kostenoptimierungsprojekt wird jedoch scheitern«, warnt der if5-Gründer Fels, »es gilt, bessere Flächen für besseres und anderes Arbeiten vorzuhalten. Das Sharing von Schreibtischen ist der Anfang, gefolgt von Gebäuden sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Crowdsourcing).«

Deutlich wird: Auch nach Corona wird es keine innenarchitektonische Standard-Schablone geben, um die physische Arbeitsumgebung zu gestalten. Es wird neue Kriterien geben, die zu berücksichtigen sind, über Regeln, Normen und Verordnungen hinaus, und gegebenenfalls auch eine neue Gewichtung bereits bekannter Kriterien. In diesen Rahmen muss jede Lösung für jede Organisation individuell gefunden werden. Das Ziel ist gute und gesunde Büroarbeit. Sie rechnet sich für alle.

Erfolgreiche Implementierung guter und gesunder Büroarbeit

ERIK ADLER, IF5 ANDERS ARBEITEN

Es ist Alltag. Das Gefühl, etwas ändern zu wollen, ja sogar zu müssen, und die große Frage: Wo und wie anfangen? Prioritäten zu setzen, die richtigen Personen einzubeziehen und eine gemeinsame Basis zu schaffen – das sind die Grundvoraussetzungen für jedes erfolgreiche Projekt. Hier bildet der Wandel der Arbeitswelten keine Ausnahme. Worauf es dabei ankommt und worüber man Klarheit schaffen sollte, bevor auch nur ein Schreibtisch angefasst wird, soll im Folgenden dargelegt werden. Denn kaum ein Thema wird so emotional und mit Leidenschaft diskutiert wie die Umgebung, in der die Menschen den Großteil ihres Arbeitslebens verbringen.

Team & Sponsorship

Arbeitswelten sind kein Ein-Personen-Projekt. Projektleiter und Projektbeteiligte benötigen nicht nur entscheidende Kompetenzen und Wissen aus relevanten Bereichen der Organisation, sondern sichern sich durch eine enge Anbindung auch schnelle Entscheidungswege.

Bevor Entscheidungen anstehen, sollte Klarheit darüber herrschen, welcher Schatten hinter diesen steht. Eine Arbeitswelt hat signifikante kultur- und prozessverändernde Einflüsse. Auch bei kleineren Projekten sollte daher ein konsequentes und offenes Sponsoring des Vorstands oder der Geschäftsführung vorhanden sein. Mit diesem in der Hand wird es Zeit, die richtigen Menschen in einem Kernteam zu organisieren.

Ein klassisches Kernteam um ein Projekt Neue Arbeitswelten besteht mindestens aus Verantwortlichen der Bereiche Personal/HR, Technik/IT und Raum/Facilities. Erweitert wird dieses Team je nach Ausrichtung und Umfang des Projekts um ein Bauteam oder servicebezogene Organisationsbereiche wie Hospitality. Besondere Beachtung sollte hier auch auf den frühen Einbezug des Betriebsrats, der (internen oder externen) Verantwortlichen für Gesundheit



und Sicherheit bei der Arbeit sowie der Schwerbehindertenvertretung gelegt werden.

Der Start sollte im kleinstmöglichen Rahmen für erste Abstimmungen erfolgen, die Erweiterung des Projektteams geschieht nach Bedarf. Die Aufteilung in ein Kernteam und ein erweitertes Kernteam mit unterschiedlichen Abstimmungszyklen hat sich bewährt.

Ziele und Prozess

Damit man weiß, was es überhaupt abzustimmen gibt, muss man wissen, welche Ziele mit dem Projekt erreicht werden sollen. Diese gemeinsame Grundlage zu schaffen, ist die wichtigste Aufgabe der Projektleitung für die ersten Termine im Kernteam. Denn ohne Ziele keine Richtung. Ohne Ziele keine Glaubwürdigkeit. Während der oder die Projekt-Sponsoren meistens Ziele vorgeben, so gilt es, diese in eine gemeinsame Grundlage übergehen zu lassen. Wie lautet die klar kommunizierbare Vision für die zukünftige Arbeitswelt und welchen messbaren Zielen unterliegt diese? Was will man kulturell, organisatorisch und finanziell mit diesem Wandel erreichen und warum sollten sich die Organisationsteilnehmer dafür begeistern? Das gemeinsame Verständnis



der Vision schafft die Möglichkeit zu priorisieren und dem Projekt einen erzählerischen Rahmen zu geben, der es den Beschäftigten und nicht zuletzt dem Projektteam einfacher macht, sich damit zu identifizieren.

Sind die zu erreichenden Ziele klar und der Rahmen geformt, kann festgelegt werden, zu welchem Zeitpunkt im Projekt die Kolleginnen und Kollegen einbezogen werden. Und das heißt nicht nur informiert, sondern in ko-kreativen Formaten und die Umsetzung betreffenden Entscheidungen zur Unterstützung gerufen werden. Diese Funktion wird von Stellvertreterinnen und Stellvertretern ausgeführt – Beschäftigten, die sich freiwillig oder bestimmt an den Formaten beteiligen. Ein partizipativer Prozess ist bei Möglichkeit immer einem Top-Down-Ansatz vorzuziehen.

Wandel & Kommunikation

Ein Veränderungsprozess, der mit den Organisationsmitgliedern gemeinsam vorangetrieben wird und auf dem Feedback dieser aufbaut, hat größere Chancen auf Akzeptanz. Zu welchem Grad die Einbindung erfolgt, ist abhängig von der Größe der Organisation und des Umfangs der Veränderung. Je größer der Sprung, desto mehr Einbezug.

Natürlich erwarten alle Organisationsmitglieder – zurecht – mindestens eine umfassende Information zu der geplanten Veränderung. Diese wurde im Optimalfall durch die Kommunikation klarer Ziele und einer gemeinsamen Vision bereits stark formuliert. Es gilt jedoch, konsequent kommunikativ zu bleiben und die Kolleginnen und Kollegen über sämtliche verfügbaren Kanäle laufend zu informieren, damit auch diejenigen involviert sind, die nicht an den gemeinsamen Formaten im Rahmen des Projekts teilnehmen. Man sollte jedoch stets allen die Möglichkeit bieten, sich freiwillig einzubringen. Bei großen Organisationen bietet es sich an, Multiplikatoren oder Botschafter zu befähigen, den Kolleginnen und Kollegen tiefergehende Fragen zum Projekt zu beantworten.

Mit diesen grundlegenden Faktoren kann die Projektleitung gemeinsam mit dem Kernteam die Meilensteine und Formate des Projekts festlegen und mit signifikant mehr Sicherheit in Richtung Zukunft starten.

Wichtig für den Start eines Projekts für neue Arbeitswelten ist eine klare Antwort auf folgende Fragen:

- Wer ist Sponsor des Projekts?
- Wer sind die Mitglieder des Kernteams?
- Wer sind die Beteiligten des erweiterten Kernteams?
- Was ist die gemeinsame Vision?
- Welche Ziele sind mit der Vision verbunden?
(kulturell, organisatorisch und finanziell)
- Wer ist im Projekt für welche Bereiche zuständig?
- Wo, wann und wie werden die Organisationsmitglieder im Prozess beteiligt?

Praxisbeispiele

Zukunftsfähige Arbeitskultur

Das Pilotprojekt »Arbeit mal anders« der Senatsverwaltung für Finanzen Berlin reformiert die Büroumgebung gravierend. Die Behörde zeigt, wie eine zukunftsfähige Arbeitskultur fern der viel zitierten Amtsstube aussehen kann. Das moderne und flexible Arbeitsumfeld wurde in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut realisiert und von Büromöbelexperte Kinnarps ausgestattet. Dieses Konzept ist dabei, sich als Vorbild für alle Behörden in Berlin zu etablieren.

Berlin wächst unablässig und erfordert somit neue Lösungen in der städtischen Verwaltung. Der »War for talents« trifft auch die Behörden hart, die mit anderen Arbeitgebern um qualifizierte Mitarbeiter ringen. Und wohin mit dem zusätzlichen Personal in den vorhandenen Immobilien, wenn die städtischen Flächen begrenzt sind? Das Pilotprojekt »Arbeit mal anders« der Senatsverwaltung für Finanzen Berlin hat auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse eine





zukunftsfähige Arbeitskultur mit entsprechenden, bedarfsgerechten Arbeitslandschaften entwickelt. Flexibles, effizientes und effektives Arbeiten auf den vorhandenen Flächen sind das Ziel.

Rund 120 Beschäftigte der Senatsverwaltung bilden in einem umfassenden Beteiligungsprozess das methodische Herzstück des Projekts, das durch das Fraunhofer IAO angeleitet wird. Mit Hilfe von Kreativtechniken wurden Ideen erarbeitet, die die arbeitsorganisatorischen und räumlichen Veränderungen leiten. In Zusammenarbeit mit Kinnarps ist ein adaptives Möbel- und Raumkonzept entstanden, das in einer ersten Abteilung umgesetzt und evaluiert wurde und in der gesamten Senatsverwaltung Anwendung finden kann.

Das denkmalgeschützte Verwaltungsgebäude aus den 30er-Jahren, direkt an der Spree gelegen, lässt erahnen, wie es innen aussieht und verrät doch nichts über die neue Arbeitswelt von 17 Mitarbeitenden der Senatsverwaltung. Vier Räume, die eine andere Welt bedeuten, sind ihr neuer Arbeitsplatz und sie sind damit mehr als zufrieden. »Modern, flexibel, schön und bedarfsgerecht« beschreiben die Kolleginnen und Kollegen in der Evaluierung des Fraunhofer IAO die neue Arbeitslandschaft. Kein Wunder, denn der umfangreiche Be-



teiligungsprozess sollte genau ermitteln, wie das Team zusammenarbeiten möchte und was es dafür benötigt. Interviews, verschiedene Workshop, eine Online-Umfrage sowie auch von Kinnarps durchgeführte Sensormessung der Schreibtischauslastung waren die Grundlage für die Planung. Das Ergebnis ist eine mobile und flexible Arbeitslandschaft, die einem Floating-Desk-Prinzip folgt, bei dem die Beschäftigten eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitslandschaften zur Verfügung haben und sich die Umgebung frei wählen, die für ihre Arbeitsanforderungen am besten geeignet ist: Kommunikationsbereiche für spontane Meetings oder flexible Gruppentische für intensive Projektarbeit im Team, ein isolierter Konzentrationsarbeitsplatz oder ein separater Konferenzraum. So werden Silos aufgebrochen, Wissenstransfer und Kollaboration ermöglicht und Kreativität, Effizienz und Produktivität gefördert. Begleitet und ermöglicht wird das neue Modell durch die zunehmende Digitalisierung der Verwaltung und den Ausbau der digitalen Infrastruktur.

Flexibilität und mehr Zusammenarbeit im Team standen ganz oben auf der Wunschliste. Die Einrichtung gab das aber nicht her. Stattdessen standen viele Schreibtische zur Verfügung, die nur zu 50 Prozent ausgelastet waren. Heute ist in der offenen, sehr klaren Fläche mehr Raum für jeden vorhanden, auch

wenn die Fläche selbst nicht größer geworden ist. Die Mischung aus gemeinschaftlichen und ruhigen Orten lädt dazu ein, öfter einmal zu wechseln. Dass mit der Neugestaltung am Ende zu wenig Arbeitsplätze zur Verfügung stehen und im Open Space Unruhe aufkommen würde – diese Befürchtung hat sich nicht bestätigt. Stattdessen sind die vorab geäußerten Wünsche nach modernen Möbeln, nach flexiblerem Arbeiten und mehr Zusammenarbeit im Team in Erfüllung gegangen.

Mehr Effektivität von Meetings wird durch eine entsprechende Einrichtung erzielt. Die Kombination aus Mobilität und einer effektiven Arbeitsumgebung sich gut. Morgens trifft sich das Team am »Tresen«, dem Vagabond von Materia, um zu entscheiden, wo jedes Teammitglied arbeiten möchte. Da die meisten Teammitglieder täglich auch zu Terminen das Büro verlassen, ist hier viel Bewegung drin. »Einige Kollegen blühen regelrecht auf. Zuvor fühlten sie sich oft nicht gesehen. Durch unsere zentrale Begegnungsstätte sind wir mehr









zusammengewachsen«, berichtet Projektleiterin Anne Steinicke. Es gibt ein neues Level an Kommunikation und damit verbunden eine größere Identifikation mit dem Team. Es ist ein positiveres Teamklima durch mehr Austausch unter den Kolleginnen und Kollegen entstanden. Die räumliche Aufteilung mit einer zentral gelegenen Kaffeeküche fördert den Kontakt untereinander und die Belegschaft wächst mehr zusammen.

Wo früher in Vierer-Büros gearbeitet wurde, sind heute acht Schreibtische für 17 Mitarbeitende vorhanden. Statt erdrückender Schränke stehen nun Schließfächer für persönliche Dinge zur Verfügung. Da die Abteilung mit der

Einführung der E-Akte befasst ist, wird auch hier immer weniger Stauraum benötigt. Die damit verbundene neue Aufgeräumtheit in den Büros empfinden die Kollegen als besonders positiv. Eine größere Telefonkabine mit Schreibtisch wird für konzentriertes Arbeiten genutzt. »Die Arbeit ist digitaler geworden«, stellt Steinicke fest.

Die vielen Besprechungsmöglichkeiten kommen gut an. Nicht nur der Wissensaustausch hat zugenommen, auch wird nun durch engere Kontakte zu einander mehr Rücksicht geübt. Dadurch, dass gezielt Entscheidungen für Besprechung und Kommunikation getroffen werden, sind diese ernsthafter und intensiver geworden. Die Hürden für Kommunikation sind insgesamt gesunken und auch Führungskräfte sind besser erreichbar.

Die Zufriedenheit mit der Ausstattung ist gestiegen, denn das flexible und mobile Arbeiten kommt den Beschäftigten entgegen. Durch die Mobilität der Möbel, wie etwa den Vibe-Trennwänden, den Stühlen und Tischen auf Rollen und der Flexibilität des Bürolayouts ist auch eine eingebaute Krisensicherung entstanden. Das Team kann, wenn notwendig mit Abstand und separiert durch Trennwände im Teammodus weiterarbeiten. Gleichzeitig ist der Wechsel zum Telearbeitsplatz zu Hause problemlos möglich und Räume für Telefonkonferenzen stehen ebenfalls bereit. Auch anderen Abteilungen der SenFin, die noch in herkömmlichen Büroräumen arbeiten, können Teilflächen zur Mitnutzung angeboten werden. »Insgesamt stimmt einfach die Balance«, resümiert Ralf Meyer, Koordinator E-Government und Kommunikation bei der Senatsverwaltung.

Quelle

Kinnarps GmbH

Lutherring 31, 67547 Worms

info@kinnarps.de

www.kinnarps.de



Standortkonsolidierung mit neuem Bürokonzept

Nowy Styl ist der umsatzstärkste Büromöbelhersteller in Europa und bietet Komplettlösungen für Büros und öffentliche Räume an. Das internationale Unternehmen mit polnischem Hintergrund ist global tätig und beschäftigt weltweit mehr als 7.000 Mitarbeiter. Viele wichtige Prozesse unterschiedlichster Abteilungen des Unternehmens werden von über 100 Mitarbeitern am Standort Krakau durchgeführt. Dazu gehören Fachleute aus den Bereichen Finanzen, Controlling, Business Analytics, IT und Produktmanagement sowie Vertriebsmitarbeiter, Marketingmitarbeiter, Trainer, Forscher und Arbeitsplatzberater.

Früher arbeiteten sie an drei verschiedenen Standorten in Krakau. Ihre Büros waren unterschiedlich gestaltet, hatten unterschiedliche Funktionalitäten und setzten sich aus verschiedenen Zonen zusammen. Das lag vor allem daran, dass beispielsweise der Arbeitsstil eines Buchhalters und der eines Verkäufers und damit auch ihre Bedürfnisse an einen Raum völlig unterschiedlich sind. Im Jahr 2018 wurden die drei Büros in verschiedenen Stadtteilen Krakaus in einem neuen, gemeinsamen Bürogebäude fusioniert. Dabei lag der Fokus besonders auf der Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, sowie auf der ergonomischen und bedürfnisorientierten Arbeitsplatzgestaltung, um die Produktivität und Effizienz im Unternehmen weiter zu steigern. Vorab wurden die bisherigen Büroräume analysiert, um Herausforderungen und Verbesserungspotentiale für das neue Bürogebäude aufzudecken.

Vor der Planung der neuen Büroräume wurden bewährte qualitative und quantitative Forschungsmethoden genutzt, um ein tiefgreifendes Verständnis für die Bedürfnisse der einzelnen Abteilungen zu erlangen. Eine Untersuchung zu den Arbeitsstilen der einzelnen Abteilungen zeigte, dass diese sehr unterschiedlich waren und von den bisherigen Büros nur teilweise abgedeckt wurden. Eine Anforderung für die neuen Büroräume war es also, eine Umgebung zu schaffen, die diese verschiedensten Bedürfnisse gleichermaßen erfüllt.



Die größte Herausforderung, welche tagtäglich beobachtet werden konnte und durch Untersuchungsergebnisse bestätigt wurde, bestand in der erschwerten Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen. Die drei Büros in unterschiedlichen Stadtteilen erschwerten die Zusammenarbeit zwischen den Teams und damit den Informationsfluss sowie den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern. Auch gab es innerhalb der einzelnen Standorte laut den Umfrageergebnissen nicht genügend Bereiche für ungestörte Telefonate, Besprechungen, informelle Meetings und ruhiges, konzentriertes Arbeiten. Die neuen Räumlichkeiten sollten ideal auf die speziellen Bedürfnisse aller Teams abgestimmt werden und dabei ergonomisch ausgestattete Arbeitsplätze für alle Mitarbeiter bieten, um einen bestmöglichen Arbeitskomfort zu gewährleisten.

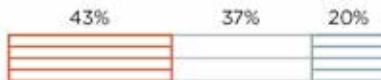
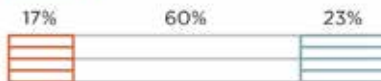
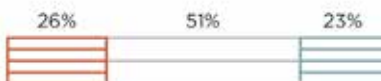
Auf Grundlage der Analyseergebnisse wurde daher ein Raumkonzept erarbeitet, das die Strukturen innerhalb des Unternehmens und die Kommunikationswege zwischen den Abteilungen bestens unterstützt. Teams, die in enger Abstimmung arbeiten müssen, wurden räumlich zueinander in Beziehung gesetzt.

Die ermittelten Bedürfnisse der Mitarbeiter und Abteilungen bildeten außerdem die Basis für die Aufteilung der Bürofläche in drei verschiedene Arten von Arbeitsbereichen: Gemeinschaftsräume für Abteilungen, die Ruhe und Konzentration bei der Arbeit benötigen (z. B. Controlling), ein Open-Space-Bereich mit fest zugewiesenen Arbeitsplätzen für stationäre Abteilungen (z. B. Buchhaltung) und ein Desk-Sharing-Bereich für mobile Abteilungen (z. B. Marketing). Neben vielen unterschiedlichen Besprechungsräumen für formelle Meetings oder Workshops mit verschiedensten Teilnehmerzahlen sorgen eine geräumige Küche und weitere informelle Meeting Points für eine angenehme Atmosphäre und unterstützen die informelle Kommunikation sowie die Integration zwischen den Teams.

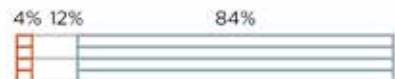
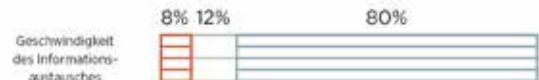
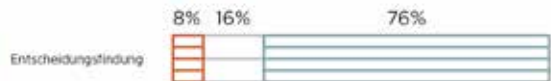
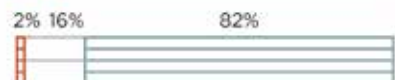
Neben diesen arbeitsspezifischen Bedürfnissen sollen die neuen Räumlichkeiten zu allererst auch die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse, wie ergonomischen, akustischen und thermischen Komfort sowie den Zugang zu

Zusammenarbeit zwischen Abteilungen: qualitative Bewertung

VORHER (vorheriges Büro)



NACHHER (neues Büro)



Negativ

Neutral

Positiv



sozialen Bereichen, Tageslicht und angenehmer Beleuchtung, erfüllen. Diese Grundsätze erhielten bei der Büroraumgestaltung große Beachtung. So haben beispielsweise alle Mitarbeiter höhenverstellbare Sitz-Steh- Tische und ergonomische Bürodrehstühle mit vielen Einstellungsmöglichkeiten. All diese Maßnahmen unterstützen eine gesunde, komfortable und effektive Büroarbeit und sollen die Zufriedenheit sowie die Produktivität der Mitarbeiter fördern.

Im Ergebnis haben sich die ausführlichen Analysen und Planungen für eine bedürfnisorientierte Büroraumgestaltung gelohnt. Die Fakten und Zahlen einer Evaluationsstudie, die nach fünf Monaten »Büroalltag« in den neuen Räumlichkeiten durchgeführt wurde, sprechen für sich:

- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter stieg von 62 auf 92 Prozent.
- Das neue Büro hat einen positiven Einfluss auf die Motivation von 70 Prozent der Mitarbeiter.
- 76 Prozent der Mitarbeiter stellen durch den Bürowechsel eine höhere Produktivität ihrer Arbeit fest.
- Laut 72 Prozent der Mitarbeiter verbessert das neue Büro die Arbeitsatmosphäre.
- 80 Prozent der Mitarbeiter stellten nach dem Umzug in das neue Büro einen schnelleren Informationsaustausch fest.



Darüber hinaus wurde eine deutliche Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und somit eine gesteigerte Qualität der gemeinsam realisierten Projekte festgestellt. Die Gründe für diese Verbesserung waren

- ein verbessertes Zeitmanagement,
- eine schnellere Lösung von Problemen,
- eine raschere Entscheidungsfindung,
- ein schnellerer Informationsaustausch und
- eine effizientere Planung.

Quelle

[Nowy Styl GmbH](#)

Jubatus-Allee 1, 92263 Ebermannsdorf

info@nowystylgroup.de

www.NowyStyl.com

NowyStyl



Wichtige Treiber für Produktinnovationen

Wenn sich Unternehmen mit Trends am Arbeitsplatz und technologischen Fortschritten auseinandersetzen, entdecken sie oft dasselbe: Sie müssen vorhandene Bürodesigns neu überdenken und definieren, um der Belegschaft neue Energie für die Entfaltung von Leidenschaft zu vermitteln und agiles Arbeiten gerecht zu werden. Das Ziel sollte sein, ergonomische Produkte zu entwickeln, die Ästhetik mit Funktionalität vereinen und eine zeitgemäße Antwort auf die Trends in der Arbeitsplatzgestaltung geben.

Für die Entwicklung einer solchen Lösung ist es sehr wichtig, sowohl bürospezifische Faktoren als auch die Beschäftigten mit deren vielen Bedürfnissen einzubinden und zu berücksichtigen. So spielen beispielsweise Flächenoptimierung und Raumgestaltung oft eine wichtige Rolle, aber auch die Notwendigkeit von mehr Ergonomie bei guter Büroarbeit, Flexibilität und mehr Bewegung im Arbeitsalltag werden in Zukunft mehr Bedeutung haben.

Die ergonomische Lösung in diesem Kontext ist eine personalisierbare, platzsparende und agile Arbeitsfläche für komfortables Sitzen und Stehen in der Arbeitsumgebung. Eine Arbeitsplatzgestaltung, die vielseitige Arbeitsabläufe, Platzoptimierung und nachhaltige Lösungen verbindet, ermöglicht es Unternehmen, sich zu entfalten und erfolgreicher zu werden.

Beim Unternehmen Ergotron wurde deshalb »JUV« entwickelt, um sich den Bedürfnissen der Nutzer anzupassen und sich gleichzeitig stilvoll in jede Umgebung einzufügen. Zwei Tischplattengrößen und 66 Zentimeter mühelose, stufenlose Höhenverstellung (nicht elektromotorisch) garantieren ein Höchstmaß an Personalisierung, Ergonomie und Kollaboration. Ohne Fußgestell, mit einer klappbaren, schwebenden Arbeitsfläche bietet diese Lösung mehr Beinfreiheit und Flexibilität. Sie optimiert ungenutzte Bereiche in agilen und produktiven Arbeitsumgebungen.



Quelle

[Ergotron](#)

Beeldschermweg 3, 3821 AH Amersfoort

Niederlande

info.de@ergotron.com

www.ergotron.com

ergotron®

Büros für die Energiekonzepte von morgen

Die SMA Gruppe mit ihrem Headquarter in Kassel ist ein globaler führender Spezialist für Photovoltaik-Wechselrichter mit einem breiten Lösungsportfolio für solare Hausdachanlagen, gewerbliche Solaranlagen und große Solarkraftwerke. Der Wandel vom Hardware-orientierten Produkthanbieter zum Anbieter kundenorientierter und intelligenter Energie-Management-Lösungen für die dezentrale, digitale und erneuerbare Energieversorgung von morgen erfordert kürzere Innovationszyklen, komplexere Lösungen und neue Dienstleistungen. Die Zusammenarbeit in agilen Teams und die interdisziplinäre Projektarbeit haben unternehmensweit an Bedeutung gewonnen und der Bedarf an Kommunikation und Kollaboration ist enorm gestiegen.

Zufriedene Mitarbeiter durch eine attraktive Unternehmenskultur gehören zum Selbstverständnis des Unternehmens. Mit dem Pilotprojekt »Future





Office« sollte daher einerseits das Büroflächenmanagement optimiert werden, andererseits wollte SMA so die Agilität und Innovationskraft der Belegschaft steigern und gleichzeitig die Gesundheit fördern. Im August 2018 wurde auf 600 m² Fläche für zunächst 36 Mitarbeiter der Testbereich »Future Office« eingerichtet, welcher moderne Arbeitsformen berücksichtigt und für die verschiedenen Tätigkeiten ganz unterschiedliche Raumangebote bereitstellt.

Seitdem wurde das Konzept immer weiterentwickelt und für geeignete Bereiche sukzessive ausgerollt. Essen und trinken, kurz am Laptop arbeiten, miteinander diskutieren und ein kurzes Stand-Up-Meeting durchführen sind die Nutzungen im entsprechend dreigeteilten »Kollaborationsbereich«.

Waren die »Home-Base«-Bereiche zu Beginn auf eine Desk-Sharing-Rate von 0,8 Arbeitsplätzen ausgelegt, so zeigt die Erfahrung mit der mobilen Büroarbeit inzwischen, dass ein Arbeitsplatz für zwei Mitarbeiter ausreicht. Höhenverstellbare Schreibtischarbeitsplätze und dreidimensional bewegliche Bürostühle mit Gewichtsautomatik sorgen für mehr Bewegung beim Sitzen und



fördern den Wechsel zwischen Sitzen und Stehen: Mit Sitzhöhen von bis zu 60 cm und einer Vorneigung mit Kontakt zur Rückenlehne stimuliert der Bürostuhl intuitive und häufige Haltungswechsel vom Sitzen über das Stützen bis zum Stehen.

Darüber hinaus unterstützen in verschiedenen Fokusboxen klappbare, mobile und leichte, stapelbare Stühle die agile Zusammenarbeit, Stehhilfen, »Sitzböcke« und Funktions-Wandreliefs fördern den informellen Austausch und Bewegungshocker die wichtigen Aktiv-Pausen.

»Mit dem neuen Bürostuhl AT haben wir Neuland betreten, weil das Sitzgefühl ganz anders ist. Veränderungen erzeugen immer Skepsis. Doch nach einer kurzen Gewöhnungsphase will keiner mehr seinen alten Bürostuhl und in die alte Arbeitswelt zurück« resümiert Fred-Martin Dillenberger, Head of Corporate Real Estate Management, in dessen Verantwortungsbereich das Raumkonzept für New Work bei SMA umgesetzt wird.

Quelle

[Wilkhahn](#)

[Wilkening+Hahne GmbH+Co.KG](#)

Fritz-Hahne-Straße 8, 31848 Bad Münder

info@wilkhahn.de

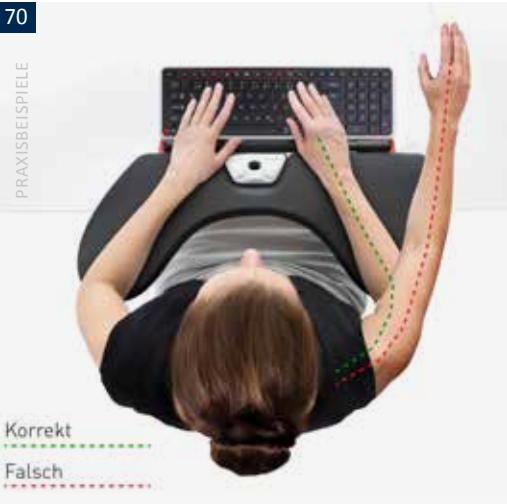
www.wilkhahn.com

Wilkhahn

Ergonomie am Arbeitsplatz

Ein ergonomisch eingerichteter Arbeitsplatz ist von großer Bedeutung für die Gesundheit und die Zufriedenheit der Beschäftigten eines Unternehmens. Optimal gestaltet unterstützt der Arbeitsplatz die berufliche Tätigkeit und hilft dabei, arbeitsbedingte Belastungen wie Schmerzen in den Bereichen Nacken, Schulter, Arm und Handgelenk zu minimieren. Die Ergonomie am Arbeitsplatz hängt von vielen Faktoren ab, beispielsweise der Mindesthöhe und -größe eines Schreibtisches, dem darauf abgestimmten beweglichen Stuhl und der korrekten Bildschirmhöhe. Der Fokus sollte jedoch auf den meistgenutzten Geräten im heutigen Arbeitsalltag liegen: Maus und Tastatur. Es ist überaus wichtig, sich hier für die richtigen Modelle zu entscheiden – denn auch in diesem Fall gibt es ergonomische Alternativen zu den handelsüblichen Varianten. Ein ergonomisches Set aus Maus und Tastatur, wie sie eine RollerMouse bietet, sorgt für korrekte Stellungen von Handgelenk und Arm. Das verändert die Art, wie sie mit dem Computer arbeiten. Diese innovative Maus befindet sich vor der Tastatur, was den Arbeitsbereich minimiert und gleichzeitig Synergie im Workflow zwischen Tastatur und Maus schafft. Die Platzierung ermöglicht auch abwechslungsreiche Bewegungsabläufe, da beide Hände genutzt werden können. Indem man die Hände die ganze Zeit vor dem Körper hält und mit kleinen, einfachen Bewegungen arbeitet, vermeidet man die Belastung in Nacken, Schultern, Ellbogen und Handgelenken. Das erhöht die Konzentration und die Präzision bei der Arbeit. Auch der Ersatz einer gewöhnlichen Maus durch eine ergonomische Maus ist eine sinnvolle Maßnahme. Sie schützt vor Schmerzen und verringert Fehlhaltungen, denn die Form einer ergonomischen Maus sorgt für eine natürliche Handposition.

Schmerzen durch Fehlhaltungen und das falsche Arbeitsmaterial sind keine Seltenheit und in vielen Arbeitsbereichen zu finden. David Carlsson ist Industriedesigner und arbeitet hauptsächlich mit 3D-Bildgebung, Maike Schmidt arbeitet als Sachbearbeiterin in der Verwaltung und Susanne Berthold als Journalistin für ein Onlinejournal. Alle drei haben eines gemeinsam: Sie arbeiten die meiste Zeit am Bildschirm. Maus und Computer sind ihr tägliches Handwerkszeug. Und alle drei litten unter Schmerzen: im Unterarm,



in der Hand oder im Nacken – ein alltägliches Phänomen, auch bekannt als Mausarm oder RSI-Syndrom (Repetitiv Strain Injury Syndrome). Auslöser für Beschwerden sind meist eine falsche Belastung oder auch eine Überlastung durch die ständige und vor allen Dingen falsche Verwendung einer normalen Computermaus. Das ging so weit, dass es zu Krankheitszeiten und Arbeitsausfällen kam.

David Carlsson ist ein gutes Beispiel für viele andere Betroffene. Er ist Gestalter und entwirft neue Häuser und Gebäude im Bereich der 3D-Bildgebung. Dabei kommt es sehr oft auf präzise Arbeit mit Maus, Touchpad, Zeichenbrett und ähnlichen Steuerinstrumenten an. David Carlsson arbeitet viel und hat auch schon viel ausprobiert: »Ich habe mit einer normalen Maus angefangen, bin dann zu Mäusen gewechselt, die speziell für 3D-Arbeit gestaltet sind, und habe auch Zeichenbretter ausprobiert. Nichts hat bei der 3D-Arbeit wirklich gut funktioniert.« Zudem wurden die Schmerzen in David Carlssons Arm immer schlimmer. Es ging so weit, dass er seinen Arm kaum noch heben konnte. Für den freiberuflichen 3D-Gestalter war das eine Katastrophe, denn nur wenn er arbeitet, verdient er Geld. Ein Kunde empfahl ihm schließlich eine RollerMouse und tatsächlich empfand er gleich am ersten Tag der Nutzung eine spürbare Entlastung. »Ab dem ersten Tag nahmen meine Schmerzen ab«,

so David Carlsson. »Ein paar Monate später habe ich es noch einmal mit einer normalen Maus versucht, aber sofort gefühlt, wie die Bänder sich verspannten«, ergänzt der Industriedesigner.

Als Industriedesigner ist David Carlsson vom Fach und der Überzeugung, dass die Ergonomie bei der Gestaltung einer Maus und anderer Geräte für die professionelle Nutzung die größte Herausforderung darstellt. Er ist begeistert von der Contour RollerMouse: »Der Rollstab macht 95 Prozent des Produkts aus. Das ist die Lösung, denn er arbeitet im Zusammenspiel mit dem Bildschirm völlig natürlich. Die Hand muss nicht den entsprechenden Weg zurücklegen.« Um zu einer Lösung wie dem Rollstab zu gelangen, ist eine Menge Vorbereitung und eine ausführliche Funktionsanalyse notwendig, denn Industriedesigner beginnen mit einem Blick auf das Gesamtbild. Dass das Designteam der RollerMouse erfolgreich war, wird klar, wenn David Carlsson darüber spricht, wie sie sich von gewöhnlichen Mäusen und anderen Steuerungsgeräten unterscheidet: »Mit der RollerMouse sind beide Hände gleich eingebunden und Arme und Schultern werden entlastet. Die Hand muss keine langen Wege mehr zurücklegen, sondern Hände und auch Arme bleiben in ruhiger Stellung direkt vor dem Körper, man sitzt aufrecht. Nur sehr leichte Bewegungen mit dem Rollstab sind erforderlich, um den Cursor auf dem Computerbildschirm zu bewegen. Dies ermöglicht mehr Genauigkeit und schnellere Arbeit.« Ein ergonomisches Werkzeug also, mit dem man effektiver und entspannter arbeiten kann.

Quelle

Contour Design Nordic A/S
Borupvang 5B, 2750 Ballerup
Dänemark
info@contourdesign.com
www.contourdesign.de

contour 



Impressum

Herausgeber

Deutsches Netzwerk Büro e. V.
Vangerowstraße 14/1
69115 Heidelberg
Telefon: 0711 7594-4607
E-Mail: info@dnb-netz.de
Internet: www.dnb-netz.de

Verlag: PRIMA VIER Nehring Verlag GmbH
Redaktion: David Wiechmann
Satz und Layout: typegerecht berlin
Bilder: Contour Design, Ergotron, FitSeat, if5 anders arbeiten, Kinnarps,
Nowy Styl, Wilkhahn

Gedruckt in der Europäischen Union

Copyright © 2020
1. Auflage, November 2020

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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



Deutsches Netzwerk Büro e. V.
Vangerowstraße 14 / 1
69115 Heidelberg
info@dnb-netz.de
www.dnb-netz.de