

+++ Sonderausgabe Gute Büroarbeit +++ 2013/2014 +++

€ 7,50

dasbüro

MAGAZIN FÜR OFFICE-EXCELLENCE

www.das-buero-magazin.de



**Gute
Büroarbeit**

Das Deutsche
Netzwerk Büro
informiert



Aufstehen, bitte!



■ Proben Sie den Aufstand!
Arbeiten Sie auch im Stehen.
Durch mehr Bewegung
steigern Sie Vitalität und
Wohlbefinden!

■ Aktive Menschen benötigen
aktive Tische – Schreibtische
für alle Höhen und Tiefen.



www.büro-aufstand.de

dasbüro

MAGAZIN FÜR OFFICE-EXCELLENCE

 **KESSEBÖHMER**
ERGONOMIETECHNIK

 **KÖNIG+
NEURATH**

leuwico

WINI
MEIN BÜRO.

ioe Initiative
Office-Excellence

Eine Aktion der I. O. E. Initiative
Office-Excellence zur stärkeren
Nutzung von Sitz-Steh-Lösungen
im Büro.

 **aeris** Leben in Bewegung

 **cp.de**

CEKA

 **FLEISCHER**

hund
Büromöbel

Kinnarps

LINAK
WE IMPROVE YOUR LIFE

REISS
www.reiss-bueroemebel.de

VIELHAUER
BÜROMÖBELSYSTEME

 **HBS**
Handelverband Bürowirtschaft
und Schreibwaren

 **dnb** Deutsches
Netzwerk Büro

EDITORIAL



Der Vorstand des Deutschen Netzwerk Büro e. V. (v. l. n. r.): Mario Dobernowsky (Schriftführer), Michael Kammerer (Schatzmeister), Franz-Gerd Richarz (Stellvertreter), Dr. Manfred Fischer (Vorsitzender) und Frank Nehring (Stellvertreter).

Liebe Leser,

uns, dem Deutschen Netzwerk Büro (DNEB), geht es um die Umsetzbarkeit neuer Entwürfe von Arbeit, speziell rund um die Arbeitswelt Büro. Unser Ziel ist es, zukunftsfähige Formen der Wertschöpfung zu ermöglichen und dies auf der Grundlage einer umfassenden Wertschätzung den Menschen, aber auch den Dingen gegenüber. Als Teil der Initiative Neue Qualität der Arbeit sind wir das erste und einzige deutsche branchenübergreifende Netzwerk für Büroarbeit – eine Plattform von Experten, Nutzern, Herstellern und Dienstleistern rund um die Bürobranche. Wir bieten bereits heute ein beachtliches Office-Know-how, welches den Transfer in den Unternehmensalltag auch für den Mittelstand, dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft, einfach macht.

Der deutsche Mittelstand hat in diesem Zusammenhang gute Voraussetzungen, denn traditionell ist die Führung hier sehr nah bei den Mitarbeitern. Mit dem intensiven Blick auf die Arbeitswelt Büro im eigenen Unternehmen zeigen sich rasch noch ungenutzte Potenziale. Moderne Arbeitsformen machen nicht nur konkurrenzfähig auf dem Arbeitsmarkt, sie sparen auch Geld. Kommunikationsorientierte Büroformen optimieren teure Flächen und sind gute Argumente zur Gewinnung von Spezialisten für die Arbeit – auch im nichturbanen Umfeld.

Mit gut gestalteten Büroarbeitswelten lässt sich eine neue Kunden- und Serviceorientierung erreichen. Die Qualität der Belegschaft zu sichern heißt auch, die Innovationsfähigkeit zu erhalten. Dies sind zwei wichtige Voraussetzungen, um Absatz- und Wachstumschancen zu erlangen. In diesem Zusammenhang kann ein Return on Office erreicht werden, der auch messbar ist.

Wir, das Deutsche Netzwerk Büro, wollen mehr und wir wollen weiter. Wir haben Interessen, wir bilden Allianzen, wir suchen Kontakte, wir pflegen Kontakte.

Als DNEB haben wir einen Prozess angestoßen, der auch das Verständnis von herkömmlicher Netzwerkarbeit verändert. Wir werden immer mehr zu einer Wertegemeinschaft, die das Verhältnis von Know-how-Trägern und Know-how-Nutzern neu definiert. Mit der engen Einbeziehung von Büroanwendern, mit denen, die sich der Gestaltung dieser Arbeitswelt verschrieben haben, und denen, die die dafür entsprechenden Regelwerke setzen, wird das Thema dynamisch in einer Zweibahnstraße betrachtet. In der Konsequenz können so Veränderungen viel pragmatischer und schneller vorangetrieben werden. Was es dabei an Themenbreite und fachlich fundierter Tiefe dauerhaft zu beachten gilt, das zeigen die Fachbeiträge in dieser Sonderpublikation.

Ihr Deutsches Netzwerk Büro e. V.

Gesundheit im Büro – können, wollen, dürfen

In Zeiten schärfer werdenden Wettbewerbs hat das Motto „immer mehr, immer schneller, immer profitabler“ schon längst die Bürowelt erreicht. Stressfolgeerkrankungen, Depressionen und Burnout nehmen auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kontinuierlich zu. Büroarbeit wird mit ihren möglichen Auswirkungen auf die Gesundheit noch immer unterschätzt. Wenn Bürotätigkeiten überhaupt in den Fokus der Gesundheitsförderung geraten, dann beschränkt sich dies meist auf die ergonomische und gesundheitsförderliche Gestaltung großer Büroräume und das Angebot von Sehtests. Beides ist natürlich wichtig, jedoch wissen wir heute, dass vorrangig andere Faktoren über Zufriedenheit, Gesundheit, Produktivität und anhaltende Beschäftigungsfähigkeit entscheiden.

Ausschlaggebend für die Gesundheit am Arbeitsplatz sind in erster Linie ein gutes Betriebsklima und respektvolle Vorgesetzte, die Anerkennung geben, realistische Ziele setzen, ein offenes Ohr für die Mitarbeiter haben und Unterstützung anbieten. Darüber hinaus sind es aber auch die Mitarbeiter selbst, die Verantwortung für die eigene Gesundheit übernehmen: können, wollen und dürfen. Hierzu zählt nicht nur die klassische Trias Bewegung, Ernährung und Entspannung, sondern auch z. B. die kulturelle Erlaubnis, flexibel zu arbeiten, sich auch mal abzugrenzen, ein gutes Zeitmanagement einschließlich von Pausen zu pflegen, aber auch Kinder und die eigenen Eltern gut versorgt zu wissen und gemeinsam Erfolge oder Jubiläen zu feiern. Das sind Kulturfaktoren, die es dem Einzelnen ermöglichen gesund, balanciert und motiviert zu bleiben und die kluge Arbeitgeber durch geeignete, mitarbeiterorientierte Maßnahmen am Arbeitsplatz proaktiv gestalten.

Der Alltag sieht in vielen Betrieben jedoch anders aus: Einer DGB-Umfrage zufolge fühlen sich 44 % der Mitarbeiter nach der Arbeit oft leer oder ausgebrannt. Wie steht es also mit der Analyse in Ihrem Unternehmen? Eine wesentliche Quelle für eine gute Datenlage über die Wahrnehmung der Mitarbeiter zum Thema Kultur, Führung und Gesundheit sind regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen und Gefährdungsanalysen, wie sie auch das Arbeitsschutzgesetz vorsieht. Im Fokus stehen u. a. folgende Fragen: Wie geht es den Mitarbeitern wirklich? Wie erleben sie ihre Arbeit? Was sind die größten Stressauslöser? Haben Führungskräfte eine vertrauensvolle und unterstützende Grundhaltung? Werden sie als Vorbilder gesehen?

Auf Basis solcher Analysen lassen sich Maßnahmenkataloge ableiten: Verankerung der Themen Mitarbeiterorientierung, Gesundheit und verantwortungsvolle Führung als Wert in den Unternehmensleitlinien, gezielte Vorbereitung des Unternehmens auf den demografischen Wandel, lebensphasenorientierte personalwirtschaftliche Maßnahmen, Ausschöpfung der Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten, Implementierung arbeitsplatzbezogener gesundheitsfördernder Maßnahmen und Unterstützung zum Erhalt einer Work-Life-Balance. Dabei sind die Unternehmen nicht auf sich allein gestellt, denn es gibt vielfältige, oft kostenlose Unterstützung im Netz, sowohl für die Analyse also auch für die Umsetzung konkreter Maßnahmen.



ZUR AUTORIN

Dr. Natalie Lotzmann,
Leitung Gesundheitsmanagement der
SAP AG, Themenbotschafterin Gesundheit
der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

www.inqa.de



- 03 Editorial
- 04 Gesundheit im Büro – können, wollen, dürfen
- 06 Die Casting-Show der IBM
Über den wahren Wert der Arbeit
- 08 Dezentrale Orte stärken
Für neue Arbeitswelten ohne „zentrale“ Bürogebäude
- 10 Generation Edelstahl
Der Umgang mit dem demografischen Wandel
- 12 Gesund und fit
Auf das Gesamtpaket kommt es an
- 14 Schmerzgrenze Büro?
Lösungen für eine bessere Zukunft
- 15 Besser arbeiten
Ansätze für mehr Zufriedenheit und Motivation
- 16 Büroarbeit mit allen Sinnen
Zwischen Arbeitsstätten-Verordnung und Wellness-Oase
- 18 Revival des Großraumbüros?
Stand der Diskussion über Open Space
- 20 Vier-Komponenten-Planungssystem
Schritt für Schritt zur durchdachten Büroaufteilung

- 22 Wertschöpfung durch Wertschätzung
Das Potenzial des richtigen Büromöbelkonzepts
- 24 Bürowelten als Bewegungsräume
Warum eine falsch verstandene Ergonomie krank macht
- 26 Quality Office
Orientierung im Büromöbiliar-Dschungel
- 28 DNB-Check „Gute Büroarbeit“
Die Bearbeitungsverfahren in der Beratungspraxis
- 30 Der Weg zur Office Excellence
Geschäftsprozesse ganzheitlich betrachten
- 32 Am Limit – und dann?
Mit Systemischem Ansatz gegen psychische Belastungen
- 34 Die Mitglieder des Deutschen Netzwerk Büro e. V.



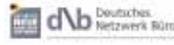
Das Büro ist auch als Digitalausgabe erhältlich.
Einzel und im Abonnement. Unter www.OnlineKiosk.de.

IMPRESSUM

Das Büro, Sonderausgabe Gute Büroarbeit, www.OfficeABC.DE, www.Das-Buero-Magazin.de VERLAG: Verlag Frank Nehring GmbH, Zimmerstraße 56, 10117 Berlin, Tel. +49 30 479071-0, Fax +49 30 479071-20, www.nehringverlag.de
HERAUSGEBER: Deutsches Netzwerk Büro e. V. **GESCHÄFTSFÜHRER:** Frank Nehring, Tel. +49 30 479071-11, FN@OfficeABC.DE (Alleiniger Inhaber und Gesellschafter, Wohnort Berlin) **FACHBEIRAT:** Dr. Lars Adolph (Leiter der Gruppe 2.3 Human Factors, Ergonomie bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)), Bruno Zwingmann (Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi) e. V.), Prof. Dr. Dieter Lorenz (Technische Hochschule Mittelhessen, Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft), Willi Schneider (Vorsitzender Deutsches Büromöbel Forum), Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer, Direktor am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und stellvertretender Leiter des Instituts für Arbeitswirtschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart **CHEFREDAKTEUR/VERLAGSLEITER:** Dr. Robert Nehring, Tel. +49 30 479071-18, RN@OfficeABC.DE **REDAKTION:** Anke Templiner, Tel. +49 30 479071-26, AT@OfficeABC.DE, Sebastian Klöß, Tel. +49 30 479071-13, SK@OfficeABC.DE, Christoph Schneider, Tel. +49 30 479071-19, CS@OfficeABC.DE **ABO- UND ANZEIGENVERWALTUNG; VERTRIEB:** Tobias Meier, Tel. +49 30 479071-28, TM@OfficeABC.DE **GESTALTUNG:** Tino Nitschke/Grafikdesign Berlin, www.tn-grafikdesign.de **TITELMOTIV:** Ceka, B-A-D, Wilkhahn, Steelcase, Kinnarps, VBG **ERSCHEINUNGSWEISE, EINZELVERKAUFS- UND ABONNEMENTPREIS:** Das Büro erscheint sechsmal jährlich zzgl. Sonderausgaben. Der Einzelverkaufspreis (Print) beträgt 7,50 €. Der Abonnementpreis (Print) beträgt 39 € inklusive Versandkostenanteil. Darin enthalten ist der kostenlose Bezug von Sonderheften und anderen zusätzlichen Veröffentlichungen. **GESAMTHERSTELLUNG:** möller Druck und Verlag GmbH, ISSN 1867-8181. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Kopieren nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung des Verlages. Namentlich gekennzeichnete Beiträge entsprechen nicht in jedem Fall der Meinung der Redaktion. Für unverlangt eingesandte Manuskripte bzw. Datenträger übernehmen wir keine Garantie. **REDAKTIONSSCHLUSS: 30.08.2013**



Das Büro ist Organ der Initiative Office Excellence.



Der Verlag Frank Nehring ist Medienpartner von Deutsches Netzwerk Büro e. V.



Das Büro ist Medienpartner des Verbandes Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V.



Das Büro ist Medienpartner des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management e. V. (B.A.U.M. e. V.)

Die Casting- Show der IBM

Über den wahren Wert der Arbeit

Neue Arbeitsmodelle ziehen auch in die Welt der Büros ein.

Ein neuer Organisationsansatz des Elektronikriesen IBM steht exemplarisch für aktuelle Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Es kommentiert Dr. Arno Rolf, pensionierter Professor für Informatik an der Universität Hamburg.

Die IBM arbeitet an einem neuen Organisationskonzept – mit der Hoffnung auf radikalen Stellenabbau. Der Plan ist die Reduzierung auf eine Kernbelegschaft durch Streichung von 8.000 Stellen in Deutschland. Die Aufgaben sollen neue Dienstleister übernehmen, Freelancer, Solo-Unternehmer oder Arbeitskraft-Unternehmer genannt. Von ihnen wird ein hohes Maß an Fachexpertise, Flexibilität und Mobilität erwartet. Die Anwerbung erfolgt über eine eigens dafür aufgebaute Internetplattform, auf der sich weltweit freie Mitarbeiter präsentieren können. Sie werden nach bestimmten von IBM entworfenen Kriterien zertifiziert. Bewertungen aus früheren Arbeitsbeziehungen spielen eine Rolle. Das Spektrum dürfte dann zwischen „Fünf-Sterne-Jobber“ und „Nullnum-

mer“ liegen. Die in der „Global Talent“-Cloud von IBM registrierten Arbeitskräfte erhalten internationale Arbeitsverträge. So kann IBM die Löhne von Hochlohnländern aushebeln. Die Arbeitssklaven werden nur befristet für die Dauer eines Projektes gebunden (nck: „Revolutionäres Arbeitsmodell: IBM schafft den Miet-Jobber“, in: spiegelonline.de, Abruf 25.06.13).

Jobsuche als Casting-Show

IBM hat sich vier unterschiedliche Arbeitsmodelle ausgedacht: Bei der „Auction“ formuliert IBM Arbeitseinheiten – zertifizierte Freelancer geben ihre Preisangebote ab. Die „Bid“ steht für ausformulierte Arbeitseinheiten zu einem festen Preis – interessierte Freelancer melden sich, IBM wählt aus. Auch beim „Contest“ formuliert IBM Arbeitseinheiten,

verbindet diese aber mit einem Wettbewerb, an dem zertifizierte Freelancer teilnehmen können. Die IBM bestimmt den Sieger mit einem Award, wobei nur dieser die volle Prämie erhält. Beim „Partnership“ schließlich machen zertifizierte Freelancer als Einzelne oder als Gruppe ein Dienstleistungsangebot – die IBM behält sich die Annahme vor. Die Leistungsdaten der Freelancer werden fortlaufend erfasst und zum „Integrierten Digitalen Reputationsindex“ kondensiert. Irgendwie hat man den Eindruck, dass das Volk durch TV-Casting-Shows und Dschungelcamp schleichend an Auslese und groteske Wettkämpfe gewöhnt wurde, sodass man die IBM-Show für ganz normal hält.

Dazu passt die Meldung, dass Xing seine Nutzerprofile komplett überarbeitet. Die



mehr als 13 Millionen Mitglieder sollen sich in Zukunft in Portfolios mit Fotos, Texten, Projekten, Twitter-Daten etc. präsentieren. Begründet wird dies mit der allgemeinen Aussage, angehängte Lebensläufe seien nicht mehr zeitgemäß, da die Arbeitswelt sich radikal verändere. Das mag für die Präsentation vorteilhaft sein, lässt aber natürlich die Frage aufkommen, ob damit nicht ein Brückenkopf für Talent Clouds à la IBM geschaffen wird (Martin Gropp: „Ade Lebenslauf, hallo Portfolio“, in: faz.net, Abruf 19.07.13).

Unfreie Flexibilität

Die IBM Global Talent Cloud als Vorreiter vieler ähnlicher Sehnsüchte weist auf eine grundsätzliche Umwälzung des Arbeitsmarktes hin. Fest angestellte Beschäftigung wird mehr und mehr auf reine Managementfunktionen eingedampft. Das gilt für Dienstleistungsbetriebe ebenso wie für Industriebetriebe. Festanstellung wird zum Privileg, freie Arbeit führt dagegen oft zum Prekariat. Nicht Wissensarbeit im Sinne der Generierung von Inhalten und zunehmend

auch nicht die Fachexpertise, sofern davon nicht das Alleinstellungsmerkmal einer Firma betroffen ist, stehen hoch im monetären Kurs, sondern die meist betriebswirtschaftliche Verwaltung und das Organisieren von Wissen und Inhalten, das Wissensmanagement. „Die Inhalte aber, von denen man eigentlich meinen könnte, es käme auf sie an, produzieren oft jene Personen, die auf prekären Stellen sitzen oder überhaupt freiwillig und unbezahlt Content erstellen“ (Andrea Rödiger: „Der prekäre Content“, in: taz 16.06.12).

Ist das Konzept der Global Talent Cloud von IBM nicht eher akademisch und möglicherweise nur sehr begrenzt für Einzelaufgaben geeignet? Vielleicht ist sie mehr eine Marketing-Nummer, an der sich Medien und einschlägige Wissenschaftler dankbar abarbeiten sollen, die sie als scheinbar kommende Realität verbreiten und so das Denken in realistischen Pfaden verhindern sollen? Zweifel sind jedenfalls angebracht.

Eine neue Klassengesellschaft?

Realistischer erscheint die Analyse der digitalen Gesellschaft von Hans Magnus Enzensberger. In seinem Essay „Das digitale Evangelium“ versucht er interessanterweise schon im Jahr 2000, eine Klasseneinteilung der digitalen Gesellschaft vorzunehmen. Ganz oben rangieren die Chamäleons, die Workaholics, die mit der materiellen Produktion nichts zu tun haben. Es sind Agenten, Makler, Vermittler, Anwälte, Consultants, Wissenschafts-, Geld- und Informationsmanager. Ihre abstrakteste Form findet sich in Finanzkonzernen. Diese Klasse, die einst Überbau hieß, schöpft traumhafte Gewinne ab, von denen andere nur träumen können. Eine zweite Klasse nennt Enzensberger Igel, weil sie, bei hoher Sesshaftigkeit, ein Mangel an Flexibilität auszeichnet. Ihr Gehäuse sind Institutionen, also Behörden, Verwaltungen, Verbände. Die Biber in den klassischen Produktivitätssektoren werden durch Automatisierung, Rationalisierung und Auslagerung in Niedriglohnsektoren weiter schwinden. Die vierte Unterklasse passt nicht in den Tugendkatalog des digitalen Kapitalismus und ist daher aus Enzensbergers Perspektive überflüssig, sie nimmt in den reichen Ländern jedoch stetig zu. Der digitale Kapitalismus, so Enzensberger, wird die Tendenz zu den für überflüssig Erklärten – Arbeitslose, Asylbewerber, Leute ohne Berufsausbildung, allein erziehende Frauen – verschärfen, da ein

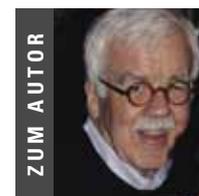
großer Teil der Bevölkerung den Anforderungen, die er stellt, schlechterdings nicht gewachsen ist (Hans Magnus Enzensberger: „Das digitale Evangelium“, in: Der Spiegel 2/2000, S. 92–101).

Weshalb eigentlich sind die hehren Versprechungen der Zukunftsforscher und PR-Abteilungen, wonach uns mit immer mehr Rationalisierungstechnologie das Paradies mit mehr Freizeit und Müßiggang bevorsteht, nie eingetroffen? Auch Keynes prophezeite bereits 1930 die 15-Stundenwoche, an der sich zukünftige Generationen erfreuen könnten. Das Gegenteil ist eingetroffen: längere Arbeitszeiten, mehr Arbeitshetze, Mobbing unter den Beschäftigten.

David Graeber, Professor für Anthropologie an der London School of Economics, interpretiert einen Report, demzufolge in den USA zwischen 1910 und 2000 die Anzahl der Jobs in der Industrie, im Agrarsektor und in privaten Haushalten dramatisch gefallen ist. Produktive Jobs wurden, wie von Keynes vermutet, zu einem großen Teil durch Automatisierung „wegrationalisiert“.

Gesellschaftliche Nützlichkeit

Neu aufgetaucht sind Finanzdienstleistungen, Callcenter, Anwälte (speziell im Unternehmensrecht), Verwaltungsjobs im Wissenschafts- und Gesundheitsbereich, Personalmanager und Public-Relations-Jobs. Daneben finden sich heute Jobs, die nur deshalb existent sind, weil andere so viel arbeiten, dass diese keine Zeit mehr für die Abwicklung persönlicher Dinge haben, z. B. Pizza-Auslieferer, die 24 Stunden parat stehen. Je stärker ein Job anderen Menschen nützt, so Graeber, umso schlechter wird er bezahlt, siehe Pfleger. Für ihn ist der Maßstab für gesellschaftliche Nützlichkeit die Beantwortung der Frage, was passieren würde, wenn die ganze Sorte von Beschäftigten in Gänze schlicht und einfach entfallen würde (David Graeber: „On the Phenomenon of Bullshit Jobs“, in: Strike!Magazine, www.strikemag.org/bullshit-jobs).



ZUM AUTOR

Prof. Dr. Arno Rolf,
Universität Hamburg,
Department Informatik,
rolf@informatik.
uni-hamburg.de.



Veränderte Strukturen in der Zukunft.

Dezentrale Orte stärken Für neue Arbeitswelten ohne „zentrale“ Bürogebäude

Die Büroarbeitswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Künftig wird es weniger um Quadratmeter, Architektur und IT-/TK-Ausstattung gehen. Laut Arbeitswelten- und Organisationsplaner Bernd Fels sind bereits heute Visionen gefragt, die die modernen Arbeits- und Lebensbedingungen berücksichtigen.

Die Auseinandersetzung mit „neuen“ Arbeitswelten beginnt meist mit grundsätzlichen Überlegungen, z. B. darüber, wie eine wissenschaftsbasierte Ökonomie gestaltet bzw. die „Work-Life-Integration“ gefördert wird und wie unterschiedliche Generationenbedürfnisse befriedigt werden können. Aber eine Frage bleibt, ob wir für diese Arbeitswelten eigentlich noch neue Bürogebäude in Deutschland brauchen.

Zumindest in den Metropolregionen wäre es theoretisch nicht zwingend notwendig, denn die Anzahl der Erwerbstätigen sinkt, die Arbeitsort- und Zeitflexibilität wird nicht nur vermehrt eingefordert, sondern zeigt sich an der steigenden Zahl mobiler Arbeiter, und der Leerstand von Bürogebäuden bietet vielfältigste Möglichkeiten. Des Weiteren setzt sich auch bei Bürogebäuden der Sharing-Trend (nutzen statt besitzen) immer mehr durch.

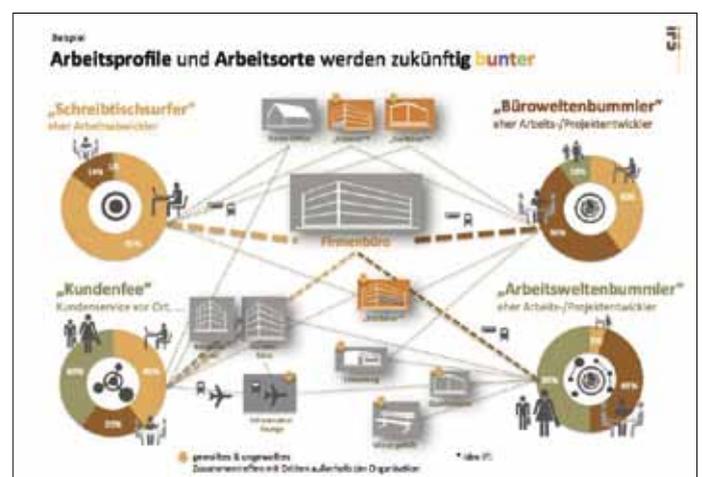
Blicken wir zudem auf die Entwicklung von Organisationen, so stellen wir fest, dass Unternehmen immer fluider und volatiler mit unterschiedlichen „Köpfen“ werden. Einige Beispiele:

- die Kernbelegschaft in Dienstleistungsunternehmen macht heute 80 bis 90 % der Mitarbeiterschaft aus; Tendenz sinkend (50 bis 60 %),
- aufgefüllt wird die Kernbelegschaft durch Freelancer, Kreative und Beraternetze sowie durch flexible Einsatzmannschaften,
- die Teilzeitquote nimmt stetig zu.

Weg von zentralen Büros

Die Bereitstellung von Arbeitsplätzen in der alten Bürowelt folgt dem Prinzip „ein Kopf = ein Arbeitsplatz“. Die Konsequenz aus den oben beschriebenen Entwicklungen führt dazu, dass Unternehmen

mehr und mehr Fläche zur Verfügung stellen müssen, um auch die flexiblen Mitarbeiter unterbringen zu können. Die einfachste und häufig die einzige Lösung: Verdichtung. Aus diesem Grunde brauchen wir Arbeitswelten, die allen Aspekten des unternehmerischen Handelns (dem Unternehmen, dem Kunden, dem Menschen und der Gesellschaft) gerecht werden und die alte Büroorganisation Schritt für Schritt ablösen. Die wichtigste Veränderung ist hier, dass sich die Büroorganisation von eher zentralen hin zu dezentralen Immobilien entwickeln wird. Das heißt, neben der weiterhin bestehenden Unternehmenszentrale wird es zunehmend mehr dezentrale Büroeinheiten mit Aufenthaltsqualitäten in Bestandsgebäuden geben.



Die Vision der dezentralen Orte.



In Coworking Spaces arbeiten vor allem jüngere Freelancer und Kleinunternehmen in einfachen, kollaborativen Verhältnissen.

Dezentrale Arbeitsorte

Neben der Firmenzentrale, die als Ort der Zusammenkunft (nur mit wenigen festen Arbeitsplätzen, z. B. für Schreibtischsurfer) und der kulturellen Verbundenheit eine wichtige Rolle in fluiden Organisationen übernimmt, wird es insbesondere in Ballungsräumen folgende ergänzende, dezentrale Bürotypen geben:

- Coworking Spaces,
- Eckbüros,
- Dorfbüro und
- Stadtbüros.

Auch der bereits bekannte Heimarbeitsplatz wird zunehmen. Er wird allerdings für jüngere Generationen eher ein Auslaufmodell sein, da dort der Austausch und das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gemeinschaft fehlen. Voraussichtlich für mittlere bis ältere Generationen wird er jedoch in lebensbedingten Phasen ein zusätzlicher Arbeitsort sein, da man beispielsweise seine Kinder heranwachsen sehen möchte oder die Eltern gepflegt werden müssen.

Coworking Spaces

Die Coworking Spaces sind Orte, die insbesondere für jüngere Generationen, Freelancer und Kleinunternehmen von Interesse sind. Gearbeitet wird unter „Freunden“ in einfachen, kollaborativen Facilitäten in der Regel in Szenevierteln. Der junge, hippe „Arbeitsweltenbummler“ hätte gerne hier – zumindest zeitweise – seinen Arbeitsplatz. Ob die Firma ihn lässt, wird auch eine Frage der IT-Sicherheit sein.

Eckbüro

Hier wird bei befreundeten Unternehmen und/oder im Firmenverbund um die Ecke gearbeitet. Vorteil ist, dass Zeit und CO₂ bei gleichzeitig besserer Flächenauslastung gespart werden. Das Eckbüro schafft grundsätzlich Büroangebote für alle Mitarbeitertypen, wobei der Schwerpunkt bei Pendlern sowie Teilzeitkräften liegt, die hierdurch Zeitersparnisse haben.

Dorfbüro

Gearbeitet wird in öffentlichen Einrichtungen um die Ecke (Fokus Randlage, Vororte, strukturschwache Regionen). Ziel ist auch hier, Zeit und CO₂ zu sparen. Darüber hinaus soll die Erwerbsquote erhöht (Fokus Arbeitende, die nicht die Zeit und/oder das Geld haben, weite Wegstrecken in die Ballungsräume auf sich zu nehmen) so-

wie der Technologiegrad der Bevölkerung (Umgang mit Kollaborationstools) ausgebaut werden. Das Dorfbüro schafft Büroangebote für alle Mitarbeitertypen, wobei der Schwerpunkt bei Teilzeitkräften und Pendlern mit sehr langen Wegstrecken liegt. Durch diese Art der Büroflächenangebote ist es z. B. Familien möglich, auf das Land zu ziehen (geringere Wohn- und Lebenshaltungskosten sowie Erholung & Natur) oder auf dem Land zu bleiben.

Stadtbüros

Unternehmen müssen Wege finden, neue Arbeitsräume und Arbeitsweisen zu fördern, zu testen und nachhaltig einzuführen. Hier könnte das Stadtbüro ein idealer Ort sein, um Schritt für Schritt dezentrales Arbeiten zu testen.

Das Stadtbüro ist ein

- Testlabor für neue Arbeitswelten mit wechselnden Nutzern,
- Arbeitsraum auf ca. 1.000 m²,
- alternativer Arbeitsort für andere Generationenbedürfnisse,
- lebender Showroom für Aussteller und potenzielle Nutzer,
- Büro, das den interdisziplinären Austausch (intern/extern) fördert,
- Ort, an dem Ressourcen gemeinschaftlich genutzt werden und der als Ausweichfläche bei Flächenüberlastung dienen kann,
- innovativer Ansatz, der neue Arbeitsweisen (Orts-, Zeitflexibilität) fördert,
- Konzept, das über die üblichen Öffnungszeiten hinausgeht,
- Büro, das die Arbeitgeberattraktivität erhöht.

Mit dem Stadtbüro werden fluide Organisationen möglich, die so eine gewollte Herausforderung für die Führungskultur (Führen auf Distanz) darstellen. Das Stadtbüro setzt auf Bestandsimmobilien als Arbeitsraum und ist im Vergleich zu einem Neubau mit dogmatischen Open-Space-Konzepten – die häufig das Synonym für neue Arbeitswelten sind – eher ein evolutionärer Ansatz.

Visionen im Praxistest

Ob diese Art der Arbeit mit der Arbeitskultur des Unternehmens vereinbar ist, können nur Tests zeigen. Angenommen, man wählt den Fall, dass die Unternehmenszentrale in ihrer Grundstruktur bestehen bleibt, dann ist auch ein Neubau nicht notwendig. Das annahmegoß bestehende Zellen-/Teambüroprinzip wird zum Zellen-/Teambüro2.0 weiterentwickelt, um der wachsenden Anzahl von Büro- und Arbeitsweltenbummlern und dem Arbeitsumfeld für die Unterstützung einer wissensbasierten Ökonomie gerecht werden zu können. Treffpunkte, Projektbüros, temporäre Arbeitsplatzflächen und optimiert genutzte Zwischenräume lassen ein friedliches und effektives Miteinander zwischen alter und neuer Arbeitswelt entstehen. Diese Vision ist offen für weitere Entwicklungen, denn die Arbeitswelten ändern sich und mit ihnen auch die Erkenntnisse über ihre Planung.



Bernd Fels,
Geschäftsführer, if5 anders arbeiten GbR.
www.if5.org
Initiator der Spaces.
www.spaces2013.de

Generation Edelstahl

Der Umgang mit dem demografischen Wandel

Die Begriffe Demografie und Gesundheit werden oft als Bedrohungsszenario dargestellt. Dabei bietet die immer älter werdende Gesellschaft viele Chancen für die heutige Arbeitswelt. Voraussetzung ist jedoch ein Umdenken in den Köpfen der Verantwortlichen, sagt der Gesundheitsexperte Heinz Kowalski.



Büroarbeit bis ins hohe Alter sollte keine Seltenheit sein in Deutschland.

Begriffe wie Verschleiß, lange Fehlzeiten, fehlende Flexibilität oder technische Rückständigkeit sind häufig genannte Argumente, wenn es um ältere Mitarbeiter geht. Dabei ist „Arbeiten bis 67“ oft mehr eine Frage des Wollens als des Könnens. Die Voraussetzung hierfür ist jedoch ein Umdenken in den Köpfen der Arbeitnehmer, aber auch der Unternehmer und speziell der Personalverantwortlichen. Angesichts abnehmender Berufsanfängerzahlen und eines immer stärker spürbaren Mangels an qualifizierten Arbeitskräften muss der Beschäftigung Älterer viel mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dabei sollten alle Beteiligten positiv an das Thema herangehen, denn gesund arbeiten bis zur Rente ist möglich, besonders im Büro, wenn das Unternehmen und der Einzelne selbst die richtigen Rahmenbedingungen und Maßnahmen für eine gute physische und vor allem psychische Gesundheit setzen. Das Bild vom „alten, rostigen Eisen“ hat sich dann am Arbeitsplatz erledigt.

Alt gleich krank?

Die Einstufung als älterer Arbeitnehmer kann zwar ab einem chronologischen Datum vorgenommen werden, hilft aber in Hinblick auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft nicht weiter. Die Unterschiede in den körperlichen und geistigen Fähigkeiten hängen vielmehr von biologischen, physiologischen und psychologischen Einflussfaktoren ab, und die können sehr unterschiedlich sein. Private Lebensführung, Sozialisation, bisherige Tätigkeiten und damit verbundene Belastungen, lebenslange Fitness und lebenslanges Lernen bestimmen die interindividuellen Unterschiede.

Häufige Krankmeldungen sind eher bei jüngeren als bei älteren Arbeitnehmern zu beobachten, wie eine Erhebung der AOK zeigt (vgl. Abb. 1). Ähnliche Werte weisen die Gesundheitsberichte aller Krankenkassen aus. Allerdings sind die Älteren länger krank als die Jüngeren, weil bestimmte Verschleißkrankheiten und lang andauernde Leiden wie Krebs, Herz- oder Schlaganfall eher im höheren Alter auftreten. Das gilt auch für psychische Erkrankungen, die in allen Altersstufen in gleicher Häufigkeit auftreten, mit zunehmendem Lebensalter aber zu längeren Ausfallzeiten führen.

Abschied vom Defizitmodell

Natürlich nehmen die körperlichen Fähigkeiten mit dem Alter ab. Die Medizin spricht von ersten Rückgängen bereits ab einem Alter von 30 Jahren. Man merkt das allerdings zumeist nicht, da die Verluste durch Wissen und Überblick mehr als ausgeglichen werden. Das gilt auch für die den Älteren nachgesagte langsamere Informationsverarbeitung, die durch Erfahrungswerte und Qualitätsbewusstsein ausgeglichen



Die demografische Entwicklung wird die älteren Beschäftigten immer mehr ins Blickfeld rücken.

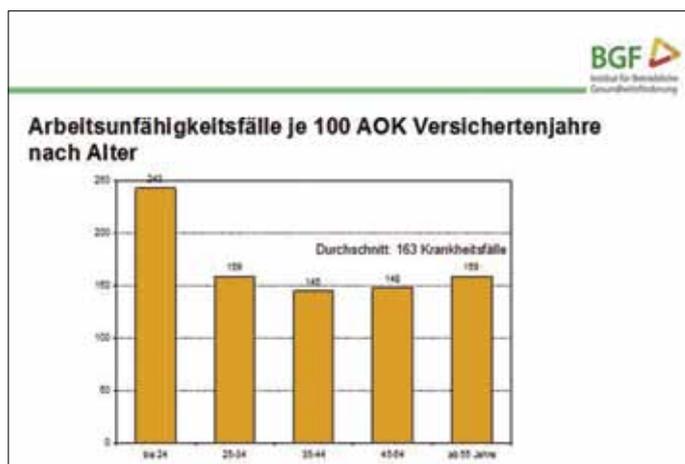


Abb. 1: Die Jüngeren sind häufiger krank, nicht die Älteren.

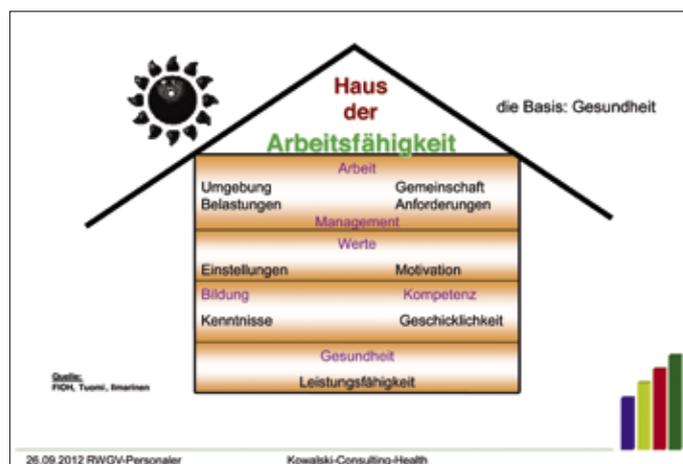


Abb. 2: Das Haus der Arbeitsfähigkeit (HdAF) nach Prof. Dr. Juhani Ilmarinen, leicht verändert durch das BGF-Institut.

wird. Zähigkeit, Härte gegenüber sich selbst, Pflichtbewusstsein, Gelassenheit, Netzwerkzugehörigkeit und viele weitere Kapazitäten nehmen mit dem Alter sogar zu und machen langjährige Mitarbeiter für das Unternehmen besonders wertvoll. Manche Firmen merken das erst, wenn ein älterer Arbeitnehmer ausgeschieden ist.

Beschäftigungsfähigkeit bis zum Rentenalter muss das Ziel für den Beschäftigten und für das Unternehmen sein. Dazu gehört die Gesundheit als Basis für Leistungsfähigkeit. Genauso wichtig ist das Fachwissen, das durch lebenslanges Lernen aufrechterhalten und weiterentwickelt werden muss. Wenn somit die Leistungsfähigkeit gegeben ist, kommt es beim Arbeitnehmer darauf an, das Können und das Wissen für die Firma produktiv einzubringen. Die Arbeitsorganisation mit guter Führung durch Motivation und Anerkennung ist dafür entscheidend. Der finnische Wissenschaftler Juhani Ilmarinen hat dieses Modell der Employability in einem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (HdAF) bildhaft zusammengefasst (vgl. Abb. 2). Mit dem Work-Ability-Index hat Ilmarinen 2011 nachgewiesen, dass die Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter unverändert erhalten bleibt, wenn alle Etagen des HdAF gut bestückt sind.

Auf Physis und Psyche achten

Körperliche Verschleißerkrankungen treten bei Bürobeschäftigten seltener auf als z. B. bei Kollegen in der Produktion. Dennoch kann die sitzende Tätigkeit im Laufe der Jahre zu Muskel- und Skelettproblemen führen, wenn der Bewegungsmangel nicht ausgeglichen wird und wenn Bildschirme, Stühle und Tische nicht ergonomisch gestaltet sind. Ebenso muss auf die Beleuchtung geachtet werden, denn im Alter verdoppelt sich der Lichtbedarf. Regelmäßige Investitionen in gesundheitsförderliche Aktivitäten und die Arbeitsplatzgestaltung sind deshalb unerlässlich und fördern das Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Noch wichtiger als die Physis ist bei den Bürobeschäftigten das psychische Wohlbefinden, denn Leistungsbereitschaft und Kreativität hängen davon ab. Die Arbeitsbelastung im Büro ist in den letzten Jahren bei vielen Mitarbeitern erheblich gestiegen und hat mit dazu beigetragen, dass sich psychische Störungen als Arbeitsunfähigkeitsgrund verdoppelt haben. Präsentismus, das Arbeiten trotz Kranksein, und die Einnahme von leistungssteigernden Substanzen, das Neuroenhancement, sind Folgen dieser Entwicklung. Von Führungskräften ist eine neue Kultur der Achtsamkeit gefordert, um belastende und krankmachende Entwicklungen zu erkennen und ihnen durch geeignete Mittel vorzubeugen.

Handlungsbedarf

Das Personalmanagement und die Betriebliche Gesundheitsförderung müssen sich auf diese Entwicklung einstellen. Wertschätzung muss sprachlich erkennbar sein und sich durch geschickte Arbeitszeiteinteilung ausdrücken. Das Gesundheitsmanagement sollte neben den üblichen Bewegungs- und Ernährungsangeboten die Psyche im Fokus haben. Gesundheits- und generationsgerechte Mitarbeiterführung muss ein Weiterbildungsangebot für Führungskräfte sein. Zunehmend setzen Firmen inzwischen auf die Resilienzvermittlung (psychische Widerstandsfähigkeit), um besonders gegenüber den Belastungen aus ständigen Veränderungsprozessen robuster zu werden. Nicht zuletzt die Souveränität, nicht gleich bei jeder Veränderung in Schockstarre zu verfallen, haben Ältere mit ihrer Erfahrung häufiger als Jüngere. Hier z. B. können die jungen Kollegen von den älteren ganz viel lernen.

ZUM AUTOR

Heinz Kowalski,
ehemaliger Direktor,
Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF-GmbH, Köln.

www.bgf-institut.de

Nicht ohne Grund wurde das Thema „Gesund und erfolgreich arbeiten im Büro“ in der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie aufgegriffen und zum Handlungsfeld erklärt. Steigen doch seit Jahren mit zunehmendem Tempo die Beschwerden und Erkrankungen von Beschäftigten, die im Büro tätig sind. Neben der ethischen Verantwortung ist das bei ca. 17 Millionen Menschen, die in Deutschland im Büro arbeiten, ein bedeutender Wirtschaftsfaktor.

Betrachtet man nur die Zahlen der Muskel-Skelett- und der psychischen Erkrankungen sowie der damit verbundenen Ausfalltage, so könnte man die Frage, ob Büroarbeit krank macht, vordergründig bejahen. Dabei verpflichtet §3 des Arbeitsschutzgesetzes den Arbeitgeber, die erforderlichen Maßnahmen für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit zu treffen. Im Detail regeln und empfehlen eine Vielzahl von Verordnungen, Normen und Informationsschriften die Gestaltung der Arbeitsplätze.

Die Realität sieht anders aus

Aus verschiedenen Veröffentlichungen und der Evaluation der EU-Bildschirmarbeitsrichtlinie (2007) ist zu entnehmen, dass jeder fünfte Arbeitsplatz mangelhaft ist. In unserer Beratungspraxis sehen wir diese Quote auch heute noch bestätigt, obgleich sich die Themen wandeln. Der Kostendruck in den Unternehmen führt oft zu Forderungen, Büroflächen zu reduzieren. Konzepte, die allein darauf fokussiert sind, möglichst viele Arbeitsplätze auf möglichst kleiner Fläche zu platzieren, sind aber sicherlich zum Scheitern verurteilt (vgl. Abb. 1).

Die alleinige räumliche Komprimierung der Arbeitsplätze führt zu ungewollten Einschränkungen und Belastungen. Es entstehen oftmals Probleme in den Bereichen Raumakustik, Beleuchtung, Raumklima, Arbeitsatmosphäre, Behaglichkeit etc. Diese Begleiterscheinungen führen zu Einbußen der Arbeitseffizienz. Die eingesparten Flächenkosten werden durch Abstriche bei der Produktivität der beschäftigten Menschen mehr als aufgezehrt.

Gesund und fit Auf das Gesamtpaket kommt es an

Neue Bürokonzeppte und die mangelhafte Ausgestaltung von Arbeitsplätzen haben direkten Einfluss auf die Gesundheit der im Büro Tätigen. Jochen Roos von der B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH zeigt, worauf bei der Gestaltung von Büros daher geachtet werden muss.

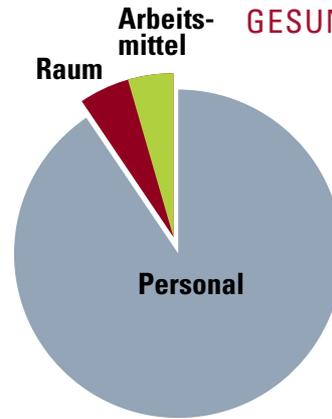
Bedenkt man, dass sich der Aufwand für einen Büroarbeitsplatz bis zu 90% aus Personalkosten zusammensetzt, wird offensichtlich, dass die Effizienzpotenziale nicht in den Quadratmetern versteckt sind, sondern nur durch Betrachtung des gesamten Arbeitssystems „Mensch – Arbeitsmittel – Arbeitsumgebung – Organisation“ erschlossen werden können (vgl. Abb. 2).

Stimmiges Gesamtpaket

Bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen – egal ob in der industriellen Fertigung oder im Büro – muss immer das gesamte Arbeitssystem betrachtet werden. Lediglich die spezifischen Parameter sind unterschiedlich. Bei der Bürogestaltung sollten die folgenden Optimierungsziele berücksichtigt werden:



Eine gute Bürolösung ist ein entscheidender Grundstein für effiziente und störungsfreie Büroarbeit mit motivierten Beschäftigten.



Nur eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung sorgt für Freude bei der Büroarbeit.

Abb. 2: Der Aufwand für einen Büroarbeitsplatz.

- Verbesserung der Arbeitseffizienz (Organisation, Qualifikation, Information, Prozesse),
- Optimierung der Flächennutzung (Arbeits- und Nebenflächen, Verkehrswege),
- Flexibilität in der Nutzung (Erweiterung, Reduzierung, Nutzungsänderung),
- unternehmensweite Umsetzung einheitlicher Standards,
- repräsentative Darstellung des Unternehmens, Corporate Design und
- Motivation der Belegschaft.

Um die Ziele zu erreichen, sind auf dem Markt alle Produkte und Dienstleistungen – von Möbeln über Raumgestaltung bis zu Qualifikationsmaßnahmen – verfügbar. Der entscheidende Faktor ist jedoch, die Anforderungen und Möglichkeiten zu ermitteln und zu bewerten. Erst dann können die Auswahl und Beschaffung der richtigen Produkte im Rahmen eines Gesamtkonzeptes erfolgen.

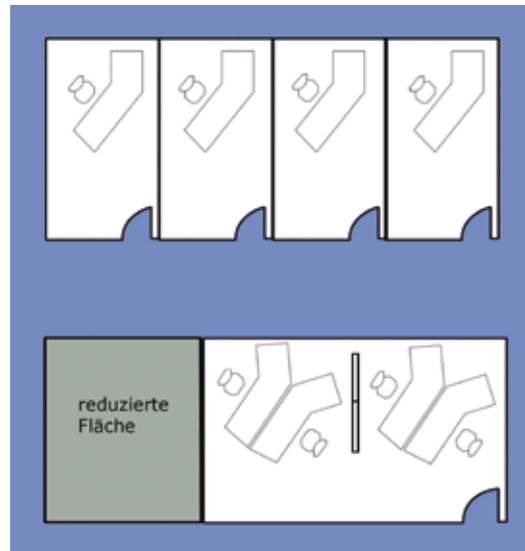


Abb. 1: Der Kostendruck führt oft zur reinen Reduzierung von Büroflächen.

DIE VIER BEREICHE DES GESAMTEN ARBEITSSYSTEMS

	ELEMENTE	FAKTOREN
Organisation, Arbeitsprozesse	Informationen	angemessen, Spam, Art der Präsentation
	Termine	Stimmigkeit von Vorgabe und Voraussetzung
	Steuerbarkeit	Störungen ausregelbar
Arbeitsmittel	Möbel	ergonomisch, funktional, sicher
	TK- und IT-Systeme	Hard- und Software ergonomisch, verfügbar
	Bürotechnik	funktional, ergonomisch, bedienbar, sicher
Arbeitsumgebung	Raum	Einzelbüro, Open Space, Ergonomie
	Gebäude	Beschaffenheit, Lage, Sicherheit
	Umgebungseinflüsse	Klima, Akustik, Licht, Farbgestaltung
Mensch	Qualifikation	Schulung, Einweisung, Unterweisung
	Eigenverantwortung Change-Management	Information, Motivation Beteiligung und Begleitung bei Veränderungen
	BGM	Unterstützung, Angebote, Arbeitsmedizin

Faktor Mensch

Mit der Entwicklung moderner Bürokonzepte hat sich die Bedeutung der einzelnen Einflussfaktoren verschoben. Dominierten vor einigen Jahren noch feingliedrige Bürostrukturen, so werden heute zunehmend „Offene Bürowelten“ eingerichtet. Es arbeiten zehn, 20 und mehr Personen in einem Raum; oftmals auch ohne Zuordnung eines festen Arbeitsplatzes. Damit treten andere Belastungen und in der Folge neue Anforderungen an die Arbeitsumgebung in den Vordergrund. Exemplarisch seien genannt: ein für alle zuträgliches Raumklima, die belastende Ablenkung durch akustische und optische Störungen, das Verhalten der Kollegen oder der Wunsch nach Rückzugsmöglichkeiten.

Eine gute Bürolösung, die den Anforderungen der Produktion und den dort arbeitenden Menschen gerecht wird, ist ein entscheidender Grundstein für effiziente und störungsfreie Büroarbeit mit gesunden und motivierten Beschäftigten. Wie die Arbeitswelt in den Büros künftig aussehen wird, bestimmt vor allem der Faktor Mensch.

ZUM AUTOR

Jochen Roos,
Leitender Sicherheitsingenieur,
B-A-D Gesundheitsvorsorge und
Sicherheitstechnik GmbH.
www.bad-gmbh.de

Schmerzgrenze Büro?

Lösungen für eine bessere Zukunft

Die Anforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen steigen heute kontinuierlich. Der dadurch entstehende Leistungsdruck wirkt sich wiederum direkt auf die Leistungsfähigkeit der Office-Worker aus. Wie man diesen Anforderungen gerecht wird, verrät der Berater Erich Peter Hoepfner.

Wer heute erfolgreich sein will, muss im Spannungsfeld der Interessen eine Balance schaffen. Dabei ist die Motivation von entscheidender Bedeutung, denn nur motivierte Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter. Das Spannungsfeld von Unternehmerinteressen und Motivationspotenzial verlangt daher grundlegend neue Überlegungen. Denn eines ist sicher: Wo wir heute sind, dürfen wir nicht bleiben! Wenn wir überleben wollen, müssen wir uns anpassen.

Ganzheitliche Betrachtung

Die Zusammenhänge können nicht mehr isoliert betrachtet, sondern müssen individualisiert auf die jeweilige Aufgabenstellung bezogen und mit einem „Veränderungsprozess“ begleitet werden. Die Treiber der Entwicklung – technologisch, ökonomisch, sozial und kulturell – und deren Auswirkungen spiegeln sich in den Begriffen Mobile Working, Diversity, Work-Life-Integration sowie Prozess-, Flächen- und Kostenoptimierung wider. Es geht daher nicht nur um eine effiziente, wirtschaftliche Nutzung von Flächen, sondern vielmehr darum, eine Arbeitssituation zu schaffen, welche die gesellschaftlichen und technischen Veränderungen berücksichtigt und dabei die Mitarbeiter motiviert und inspiriert. Diese steigende Komplexität von Aufgaben erfordert Transparenz, die sich durch ein flexibles System, das die Gesamtperformance von Unternehmen und Mitarbeitern abbildet, steuern lässt.

Die Welt wird komplexer

Eine Aufgabe kann heute oftmals nur in einem Kontext verschiedener Abläufe gesehen werden. Dazu braucht es den Wissensarbeiter, der unabhängig von Ort und Zeit agieren kann. Bei der Implementierung neu-

er „Arbeitskonzepte“ ist die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter in den Planungsprozess unabdingbar. Ein professionelles „Change Management“ ist zur Sicherung der Gesamtmaßnahme und zur Akzeptanzbildung unbedingt zu empfehlen. Soziale Interaktion, verbunden mit gegenseitigem Vertrauen, das konkrete Erleben von Kooperation wie auch die soziale Akzeptanz und Integration in einer Gemeinschaft bewirken eine sofortige Aktivierung des Belohnungssystems. Und das ist biologisch ansteckend. Gut gestaltete Arbeitsbedingungen fördern Leistungsfähigkeit, Gesundheit und somit die Wirtschaftlichkeit von Mitarbeitern.

Mensch im Mittelpunkt

Die Veränderungen der Büroarbeit und Arbeitskultur finden überall statt, aber nicht zeitgleich und vor allem in unterschiedli-



Motivierte Mitarbeiter sind den Herausforderungen des Berufsalltags gewachsen.

Foto: Helene Souray/pixelio.de

cher Intensität und Ausprägung. Ein Bürokonzept kann und darf nicht als Universalrezept verordnet werden, sondern es muss sich variabel und flexibel unterschiedlichen Nutzeranforderungen und Nutzertypen anpassen. Der moderne „Mobile Worker“ muss sich genauso darin wiederfinden wie der eher traditionell arbeitende Mitarbeiter mit hohem Diskretionsbedarf. Das Büro der Zukunft – Advanced Office – berücksichtigt die unterschiedlichen Entwicklungsstufen und bietet wirtschaftliche, funktionale Lösungen für jede Nutzeranforderung. Der Mensch als Leistungsfaktor Nr. 1 steht dabei im Mittelpunkt von Veränderungsprozess und Unternehmensinteressen.



ZUM AUTOR

Erich Peter Hoepfner,
Dipl. Betriebswirt,
munich consult.

www.munichconsult.de



Grafik: P.O.T. GmbH

Das Büro der Zukunft muss verschiedene Nutzeranforderungen verknüpfen.



Links: Zum wichtigen Thema Farbwirkung arbeitet Kinnarps eng mit Prof. Markus Schlegel zusammen, dem Leiter des Institute International Trendscouting der HAWK Hildesheim.

Unten: Der optimale Arbeitsplatz sollte mit ergonomischen Möbeln ausgestattet sein.

Besser arbeiten

Ansätze für mehr Zufriedenheit und Motivation

Ein ausgeklügeltes Einrichtungskonzept, das neben der reinen Möbelfrage auch die Faktoren Farbe, Licht und Akustik berücksichtigt, kann die Motivation der Mitarbeiter entscheidend steigern. Was dabei beachtet werden muss, erklärt Jürgen Puls vom Büromöbelspezialisten Kinnarps.

Im klassischen Großraumbüro, oft favorisiert wegen geringer Flächenkosten, fühlen sich die Mitarbeiter häufig durch Lärm müde und in ihrer Produktivität eingeschränkt. Eine Akustikberatung mit einer Analyse der individuellen schalltechnischen Anforderungen des Arbeitsplatzes kann hier helfen: Muss der Mitarbeiter sich häufig mit Kollegen abstimmen, telefoniert er viel oder arbeitet er konzentriert? Im Akustiklabor können Bürosituationen vom Einzelbüro bis zum Gruppenraum realistisch nachgestellt werden. Nach der Analyse nutzen die Einrichtungsplaner individuell regelbare Systeme, wie z. B. Stellwände, die den Schall dämpfen und seine Ausbreitung lenken. Auch innovative Möbel können dazu beitragen, den Geräuschpegel zu reduzieren. Moderne Bürokonzepte setzen heute auf eine Mischform aus Großraum- und Einzelbüros sowie integrierten Besprechungsbereichen.

Colour your Office

Farbe ist Ausdrucksmittel. Sie ist mit Informationen und Bedeutung aufgeladen und weckt Assoziationen in uns. Farbe in einem Raum wirkt immer im Zusammenspiel mit dem dort vorhandenen Licht. So sind beide Faktoren für die Atmosphäre von Arbeitswelten und die Emotionen, die sie wecken, entscheidend. Studien haben dabei ergeben, dass es unabhängig von subjektiven Vorlieben übergeordnete Wirkungen von Farbnuancen gibt. Sie entwickeln sich unterbewusst auf emotionaler Ebene und können z. B. positiv-anregende bis entspannende Effekte erzielen. Dabei spielen drei Arten von Raumatmosphären eine entscheidende Rolle: Kommunikation, Konzentration und Regeneration.



Verschiedene Bedürfnisse

Für Kommunikation, d. h. Raumszenarien, die ein angenehm-anregendes Umfeld brauchen, bieten dabei Farbwelten mit einer erdverbundenen, warmtonigen, sonnigen Anmutung im Spektrum Rot- bis Gelborange die richtige Lösung. Geht es um die Lichtgestaltung, können im Kommunikationsbereich Leuchten sinnvoll sein, die eine Veränderbarkeit der Lichtfarbe ermöglichen. Das Thema Konzentration ist für Räume relevant, in denen Menschen in Gruppen oder einzeln konzentriert arbeiten. Das Ambiente soll inspirierend sein und lange Aufenthaltszeiten ermöglichen. Nordisch klare, geradlinige Farbwelten werden hierfür favorisiert, wie z. B. Weiß- und Sandfarbigkeiten, kühle und frische Blau-Grüntöne sowie deren Aufhellungs- und Abdunklungsnuancen, die prinzipiell die Räume öffnen und für frische Stimmung sorgen. Hier ist eine funktionale Beleuchtung gefragt, die sich unauffällig in die Architektur integriert. Im Mittelpunkt des Bereichs Regeneration will neue Energie getankt werden. Eine angenehm anregende bis entspannende Atmosphäre schafft ein Farbspektrum von frischen Grün- bis Gelbgrünnuancen, über deren Aufhellungen zu leichten farbigen Weißnuancen bis hin zu sandig holzigen Tönen. Als Eyecatcher ist hier eine dekorative Beleuchtung erlaubt, die Gedanken und Sinne entspannt.



ZUM AUTOR

Jürgen Puls,
Leiter Planungsabteilung/
Dienstleistungen,
Kinnarps Worms.

www.kinnarps.de

Büroarbeit mit allen Sinnen

Zwischen Arbeitsstätten-Verordnung und Wellness-Oase

Ein Mitarbeiter wird sich für seinen Arbeitgeber nur dann voll engagieren, wenn er hundertprozentig motiviert ist. Ist er es nicht, wird er nur einen Bruchteil dessen leisten, was er eigentlich könnte. Welchen Einfluss die Arbeitsplatzgestaltung auf die Motivation hat, erläutert Michael Kammerer.

Seit 2001 führt das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup aus Berlin jährliche Studien zu Arbeitsumfeld und Führung durch, die Aufschluss über das Engagement in deutschen Unternehmen geben. Die aktuelle Studie vom Frühjahr 2013 zeigt, dass gerade einmal 15% der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben, 61% so etwas wie „Dienst nach Vorschrift“ machen und 24% bereits die „innere Kündigung“ vollzogen haben. Anders ausgedrückt: 85% der Mitarbeiter sind nicht motiviert, sich am Arbeitsplatz voll zu engagieren.

Standards versus Wahrnehmung

Spricht man ein konkretes Unternehmen darauf an, so bekommt man meist die Antwort: Alle unsere Arbeitsplätze entsprechen genau den gesetzlichen Vorgaben. Aber reicht das aus? Ein Mensch ist nun einmal ein Individuum, das sich nicht so einfach in Verordnungen und Normen pressen lässt. Jede Person hat eine ganz persönliche Wahrnehmung seiner eigenen Situation. Trotz gesellschaftlicher Konventionen, wie man „etwas wahrzunehmen hat“, wird der Mensch in erster Linie nicht von seinem Verstand gesteuert, sondern von seinen Empfindungen, Gefühlen und Emotionen. Das hat evolutionstechnisch gute Gründe, denn nur so sind wir in die Lage, eine Situation ohne langwieriges Analysieren blitzschnell zu erfassen, daraus Schlüsse zu ziehen und sofort entsprechende (Gegen-)Handlungen einzuleiten.

Empfindung und Wahrnehmung

Der menschliche Wahrnehmungsprozess wird in die drei Stufen Empfinden, Organisieren und Einordnen unterteilt. Für seine Empfindungen „scannt“ jeder Mensch mit seinen Sinnesorganen permanent seine Umgebung nach bestimmten Reizen, z. B. nach

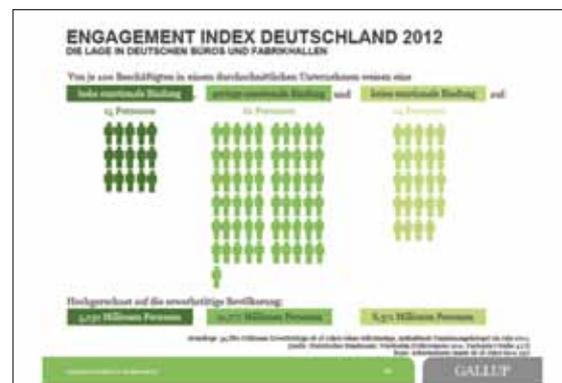
- optischen Reizen (Formen, Farben),
- akustischen Reizen (Sprache, Geräusche, Musik),
- haptischen Reizen (weich, hart, rau, glatt),
- olfaktorischen Reizen (Düfte, Gerüche, Gestank),
- Reizen des Geschmackssinns (süß, sauer, bitter),
- Reizen des Gleichgewichtssinns (auf einem Schiff, im schnell fahrenden Auto, im Flugzeug),
- Reizen des Temperaturempfindungssystems (kalt, heiß, zugig) und
- Signalen der Organe (Hunger, Durst, Schmerz).

Bei einem gesunden Menschen sind in den Wachphasen sämtliche Sinnesorgane aktiv. Die gewonnenen Sinneseindrücke bzw. Empfindungen rufen Gefühle und Emotionen hervor, die entweder positiv oder negativ belegt sind.

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| + Interesse | - Ekel |
| + Freude | - Angst |
| + Verbundenheit | - Wut |
| + Mitleid | - Schuldgefühl |
| + Stolz | - Verachtung |
| + Gemeinschaftsgefühl | - Neid |
| + Selbstwertgefühl | - Minderwertigkeitsgefühl |
| + Freundschaft | - Enttäuschung |
| + Verliebtheit | - Eifersucht |
| + Liebe | - Hass |
| + Vertrauen | - Trauer |

Wie wirken Empfindungen?

Solange unsere Empfindungen im Büro angenehm sind – z. B. die Sichtverhältnisse, das Klima und die Akustik stimmen –, laufen die Wahrnehmungsprozesse, also die Umwandlung von Sinneseindrücken, weitgehend unterbewusst ab. Wir werden durch sie nicht von unserer momentanen Aufgabe – etwa unserer Arbeit – abgelenkt, sondern können uns voll auf sie konzentrieren. Sobald unser Gehirn jedoch größere Störungen registriert, schaltet es in den Zustand erhöhter Aufmerksamkeit oder schreit geradezu „Alarm!“, was uns dann antreibt, die Störung entweder zu beseitigen oder uns flugs aus der Gefahrenzone zu entfernen. Während dieser Störungsphase beansprucht unser Wahrnehmungssystem einen mehr oder weniger großen Anteil an unserer ganz persönlichen Kapazität, weshalb sich unsere Leistungsfähigkeit umgekehrt proportional verhalten und mehr oder weniger stark nachlassen wird. Was die Sache kompliziert macht, ist die Tatsache, dass jeder Mensch anders empfindet und zudem aus seinen Empfindungen andere Schlüsse zieht, also andere Gefühle und Emotionen generiert. Darüber hinaus sind manche Leute nun einmal sensitiver als andere, weshalb man individuelle Anpassungsmöglichkeiten vorsehen sollte.



Alarmierend: Laut den Zahlen des Engagement Index 2012 von Gallup sind 85% der deutschen Arbeitnehmer nicht motiviert.



Ein Arbeitsplatz, der als positiv wahrgenommen wird, steigert die Motivation der Mitarbeiter.

Foto: Steffense

All diese Vorgänge variieren je nach persönlicher und gesellschaftlicher Konditionierung, sind aber auch bei einem ganz bestimmten Individuum keineswegs eine Konstante, sondern hängen von zahlreichen Faktoren ab, wie z. B. Alter, momentanem Gesundheits- und Gefühlszustand oder einfach der „Tagesform“.

Die richtigen Konsequenzen

Nachdem nun in groben Zügen skizziert wurde, wie die Wahrnehmung eines Menschen (und in diesem Fall eines Mitarbeiters) abläuft und welche Auswirkungen das auf seine Leistungsbereitschaft und -fähigkeit haben kann, müssen daraus unbedingt die richtigen Konsequenzen für die Gestaltung bzw. Planung von Büros gezogen werden.

Ganzheitlicher Ansatz

Um überhaupt in der Lage zu sein, dieses hochkomplexe Netz von Einzelkriterien und ihrer Abhängigkeiten untereinander zu durchschauen, d. h., um Büros ganzheitlich und nachhaltig planen zu können, müssen Büroplaner – dies kann im Ausnahmefall ein „Alleskönner“, wird aber eher ein interdisziplinäres Spezialistenteam unter Leitung eines Generalisten sein – über fundierte Kenntnisse auf folgenden Gebieten verfügen:

- gesetzliche Grundlagen und Arbeitssicherheit,
- Büroorganisation,
- Informations- und Kommunikationstechnik,
- Ergonomie und Arbeitsmedizin,
- Soziologie und Verhaltensforschung,
- Werkstoffkunde/Ökologie,
- Wirtschaftlichkeitsrechnung/Ökonomie,
- Wahrnehmungspsychologie,
- Ästhetik/Formgestaltung,
- Farbgestaltung/Farbpsychologie,
- Lichtplanung,
- Raumakustik sowie
- Haus- und Klimatechnik.

Nur wenn es gelingt, alle genannten Gesichtspunkte im angemessenen Rahmen bei der Bürogestaltung zu berücksichtigen, wird es möglich sein, ganzheitliche und nachhaltige – mit anderen Worten: zukunftssichere – Bürolandschaften zu schaffen.

Fazit

Die fünf wichtigsten Punkte sind also:

1. Es ist notwendig, jedoch im Interesse der Unternehmenskultur keineswegs hinreichend, die gesetzlichen Mindestanforderungen an Arbeitsplätze einzuhalten.
2. Ein Unternehmen kann seine Produktivität nachhaltig steigern, wenn es ihm gelingt, das Engagement seiner Mitarbeiter zu erhöhen, indem es sie zu hoher Leistung motiviert.
3. Das Engagement hängt überwiegend von Empfindungen, Gefühlen und Emotionen ab, was bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen berücksichtigt werden muss. Dies gelingt am besten dann, wenn man dem Nutzer Möglichkeiten zur individuellen Einflussnahme anbietet.
4. Ein Mitarbeiter wird sich umso mehr für seinen Arbeitgeber engagieren, je mehr seine körperliche und geistige Fitness gefördert wird, seine Leistung anerkannt wird und ihm persönliche Wertschätzung entgegengebracht wird.
5. Büroplanung muss immer ganzheitlich und nachhaltig erfolgen. Dabei sind alle wichtigen Einzelaspekte zu berücksichtigen und zu einander ins richtige Gleichgewicht zu bringen.



ZUM AUTOR

Michael Kammerer,
Geschäftsführer,
Raumplan GmbH.

www.raumplan.de



Fotos: Tomatini Ambrosetti



Revival des Großraumbüros? Stand der Diskussion über Open Space

Unter der Bezeichnung Open Space wird seit einigen Jahren wieder versucht, Großraumbüros zu realisieren. Professor Dr. Dieter Lorenz über Pro und Contra zu dieser Entwicklung.

Als in den 1960er und 1970er Jahren die ersten Großraumbüros realisiert wurden, kam die Verabschiedung aus den Zellenbüros einer Revolution gleich, allerdings einer von oben verordneten. Daher konnte sich die Mehrheit der Office-Worker mit diesem Bürokonzept wenig anfreunden. Die Ablehnung des Großraums hat mehrere Wellen versuchter Einführungen vermeintlicher oder tatsächlicher Großraumbüros überstanden. Viele Büromenschen betrachten ja bereits einen Raum mit mehr als vier Personen als Großraum, wengleich in der Fachwelt gilt, dass ein Großraumbüro 400

und mehr m² umfasst und in ihm mehr als 30 Personen arbeiten. Der Vorbehalt speist sich heute wie damals aus den gleichen Problemen: akustische und visuelle Störungen sowie Einheitsklima.

Neuer Wein in alten Schläuchen?

Nun wird unter neuem Namen – Open Space – erneut versucht, Großraumbüros umzusetzen. Korrekterweise muss anerkannt werden, dass er in aller Regel nicht über 400 m² bemisst und aufgrund der geringeren Gebäudetiefe im Vergleich zum klassischen Großraumbüro auch mehr Ta-

geslichtanteil aufweist. Doch warum ist der Open Space heute so populär?

Zunächst können in derartigen Büros deutlich mehr Mitarbeiter untergebracht werden. Dies kann, muss aber nicht akustische Störungen verschärfen. In einem Zweipersonen-Zellenbüro ist die akustische Störung ungleich massiver, wenn sich beide Mitarbeiter gegenüber sitzen und einer telefoniert. Es stellt sich daher die Frage, ob das Argument der Flächenwirtschaftlichkeit – mehr Mitarbeiter pro Quadratmeter – das einzige und/oder ein hinreichendes

Argument für die Implementierung dieser Büroform sein kann. Tatsächlich wird in der Regel mit veränderten Arbeitsweisen und dem „War for Talents“ argumentiert.

Activity Based Working

Veränderte Arbeitsweisen verweisen nicht per se auf eine veränderte physische Umgebung, sondern vor allem auf veränderte Anforderungen: In vielen Unternehmen hat man erkannt, dass die kommunikativen Elemente der Büroarbeit in den klassischen Zellenbüros zu kurz kommen. Während Büroarbeit schon immer im Spannungsfeld von Kommunikation (in Besprechungsräumen) und Konzentration (im Zellenbüro) stand, sind weitere Aspekte hinzugekommen. Büroarbeit verabschiedet sich zunehmend von ihrer klassischen Form hin zu Wertschöpfung und Innovationswerkstatt. So wie ein Handwerker mit seinem Werkstück jeweils zu der Maschine geht, die am

Team trifft und alle Arbeitsunterlagen belassen kann; die Lounge für Gespräche und Entspannung. Manches könnte hier noch ergänzt werden, z. B. die Chill-Out-Ecke oder der Fitnessraum. Tolle neue Arbeitswelt. Und das soll sie ja auch sein, um für die wenigen hochqualifizierten Mitarbeiter eine attraktive Bürowelt anbieten zu können.

Ausreichende Fläche

Allein diese Aufzählung zeigt schon, dass ein derart eingerichteter Open Space nichts mehr mit der Zielsetzung „mehr Mitarbeiter pro Quadratmeter“ zu tun hat. Ganz im Gegenteil, der Mensch und die effiziente Arbeitserledigung stehen im Mittelpunkt. Erst, wenn bei den Open Spaces aus Gründen der Flächenwirtschaftlichkeit auf die notwendigen Zusatzangebote verzichtet wird, ist die Wahrscheinlichkeit einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen relativ groß und die Assoziation des unge-

sinngemäß zur Arbeitssituation in Deutschland: „Wir dürfen so viel teurer sein, wie wir besser sind als der Rest der Welt.“

Tatsächlich wird jedoch ein anderer Weg beschritten. Um all die Zusatzangebote für Activity Based Working flächenwirtschaftlich anbieten zu können, müssen die Mitarbeiter auf ihren eigenen Schreibtisch verzichten. So wird in nahezu jedem Neubau- und Sanierungsprojekt über nonterritoriale Lösungen diskutiert. Dies ist ein kultureller Wandel, den die Mitarbeiter nicht gerne vollziehen, da sie einen Arbeitsplatz bevorzugen, den sie mit niemandem teilen müssen.

Fazit

Ein Open Space kann die Anforderungen der modernen Arbeitswelt im Büro sehr wohl unterstützen, aber auch vollständig torpedieren. Das entscheidende Element ist die Fläche und das Angebot an Zusatzfunktionen. Großzügige offene Bürolandschaften mit abgestimmtem Akustikkonzept, Rückzugsmöglichkeiten und einem Angebot unterschiedlicher Lösungen, passend zu den jeweiligen Arbeitsaufgaben, können gut zu den modernen Anforderungen der Arbeitswelt und des Menschen passen. Verdichtete Bürolandschaften, die unter dem Diktat der Flächenkosten geplant werden, erfüllen diese Anforderungen in der Regel nicht.

Schade, dass das Kombibüro in Vergessenheit geraten ist. Gegebenenfalls alleine oder in kleinem Team, im eigenen kleinen Büro mit einem Marktplatz der Begegnungen vor der Tür, fördert diese Büroform die Kommunikation und Zusammenarbeit (sehen und gesehen werden) und unterstützt Konzentration und Nachdenken im akustisch abgeschirmten kleinen Büro. Und wenn man nachrechnet, ist es nicht einmal teurer als ein gut geplanter Open Space. Bei aller Diskussion gilt es immer zu bedenken, dass der Mitarbeiter etwa 80 % der Bürokosten ausmacht, die Fläche gerade einmal ca. 8 %. Besser zu sein als der Rest der Welt, sollte unser Motto sein, billiger werden wir ohnehin nie sein können.



besten geeignet ist, so soll das Büro optimale Bedingungen für Nachdenken, Konzentration, Zusammenarbeit und Kommunikation bieten. Und dies in raschem Wechsel, quasi spontan, bzw. von der jeweiligen Arbeitsanforderung (Aktivität) getrieben. Activity Based Working ist der neudeutsche Begriff hierfür.

So besteht das Arbeitsumfeld des heutigen Büromenschen nicht mehr nur aus seinem Arbeitstisch und der persönlich zugeordneten Ablage, sondern hält ein vielfältiges Angebot an spontan aneignbaren Zusatzelementen bereit: die Telefonbox für vertrauliche Gespräche; der akustisch abgeschirmte Besprechungsbereich für spontane Gespräche; der Thinktank, in dem in absoluter Ruhe intensiv nachgedacht werden kann; der Projektraum, in dem sich das

lieben Großraumbüros präsent. Eine offene Bürolandschaft kann sehr wohl zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe bei gleichzeitig hoher Zufriedenheit der Mitarbeiter führen, diese benötigt jedoch deutlich mehr Fläche. Und was spräche dagegen? Der frühere Bundespräsident Horst Köhler sagte einmal

- 1) Um ein Forum gruppieren sich beim Citizen Office von Vitra Bereiche für Meetings, konzentriertes Arbeiten und Entspannung.
- 2) Gelegenheit für Telefonate in Vitras Citizen Office.
- 3) Wie Open Spaces aussehen können, zeigt Steelcase im Rosenheimer WorkLab.
- 4) Warum nicht in einer caféähnlichen Büroumgebung arbeiten? Das WorkCafe von Steelcase in Grand Rapids.

Fotos: Steelcase

ZUM AUTOR



Prof. Dr. Dieter Lorenz,
Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft,
Technische Hochschule
Mittelhessen.
www.thm.de

Vier-Komponenten-Planungssystem

Schritt für Schritt zur durchdachten Büroaufteilung

Gutes Planen gelingt nur mit System. Bewährt hat sich eine Abfolge von vier Komponenten, angefangen bei einer Basisanalyse bis hin zur Gestaltung. Der Berater Karl Heinz Lauble stellt sie vor.

Das Planungssystem, das sich bei Lauble Consult bewährt hat, umfasst vier Komponenten: Erstens eine Basis-Analyse, in der die aktuelle Arbeitsorganisation und die Arbeitsorte erfasst und bewertet werden. Zweitens das Konzipieren von Soll-Arbeitsplatz und verschiedenen Arbeitsplatztypen unter Berücksichtigung der Entwicklung des Unternehmens. Drittens eine Bedarfsanalyse, bei der die notwendige Netto-Gesamtfläche ermittelt wird. Viertens das Gestalten der Räume und Arbeitsplätze im Detail.

Status quo erfassen

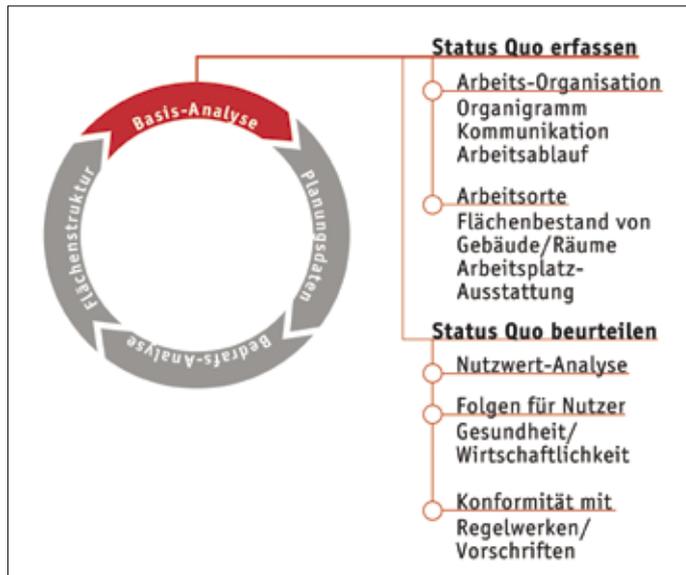
Im ersten Schritt werden Daten zum Status quo der Arbeitsorganisation und Arbeitsorte gesammelt. Basistool, um die Arbeitsorganisation eines Betriebs zu erfassen, ist das Organigramm – die schematische Darstellung des hierarchischen Aufbaus und der Struktur im Unternehmen sowie der Zusammensetzung und Aufgaben von Abteilungen und Arbeitsgruppen samt ihrer Beziehung zueinander. Das Gefüge der Kommunikation zwischen einzelnen Mitarbeitern, Teams und Abteilungen dokumentieren die Planer in Kommunikationsdiagrammen. Ein Mitarbeiterinterview liefert Fakten zum täglichen Arbeitsablauf, z. B. zur Art und Dauer der Tätigkeiten, zu benutzten Arbeitsmitteln, genutzter Technik, zurückgelegten Wegen, Art und Dauer der Kooperation mit Kollegen. Auch zur Ausstattung von Arbeitsplatz und Büroeinrichtung liefert die Befragung detaillierte Daten. Die Planer ergänzen diese durch eigene Beobachtungen und eine fotografische Do-

kumentation. Basis zur Ermittlung der einzelnen Flächen und Räume in der Verwaltung sind Gebäudepläne. Ist-Pläne jedes einzelnen Büros mit der Ausstattung jedes Arbeitsplatzes und einer Fotodokumentation sind Ergebnis dieses ersten Planungsabschnittes.

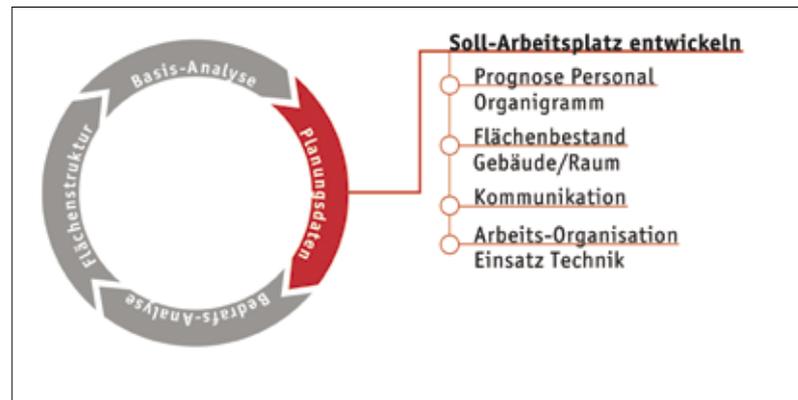
Status quo beurteilen

In diesem Teil des ersten Planungsabschnitts werden die Daten und Ergebnisse der Grundlagenermittlung bewertet. Um die Qualität von Arbeitsplätzen im Büro objektiv bewerten zu können, habe ich bereits Anfang der 1980er Jahre die Nutzwertanalyse für Büroarbeitsplätze entwickelt. Sie ermöglicht es, die Bürosituation systematisch und rasch zu bewerten. Außerdem berücksichtigt sie individuelle Vorstellungen der Mitarbeiter. Die Nutzwertanalyse sieht den Arbeitsplatz als System. Als solches muss er bestimmte Erfordernisse der Büroarbeit befriedigen oder bestimmte Probleme lösen.

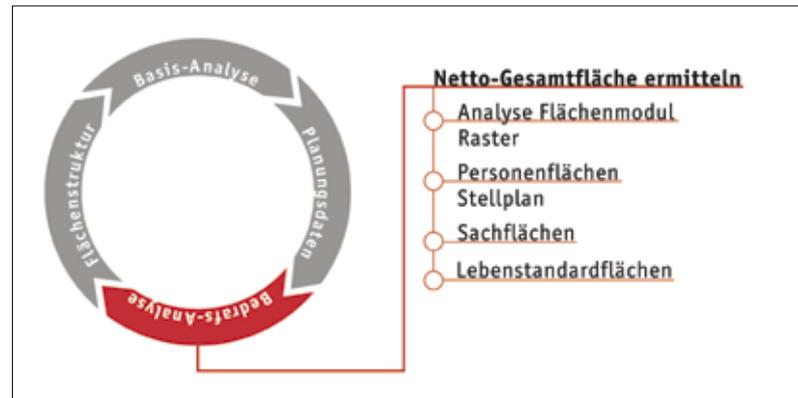
Grafiken: Lauble Consult



Schritt eins: Der Status quo wird erfasst.



Schritt zwei: Der Soll-Arbeitsplatz wird entwickelt.



Schritt drei: Die Netto-Gesamtfläche wird ermittelt.

Bevor ein Büro fertig eingerichtet ist, muss ein detaillierter Planungsprozess durchlaufen werden.

Teambüro mit Arbeitsplatz-Abschirmung



des Büroarbeitsplatzes bei der Planung besonders zu beachten sind, um den Bedürfnissen der dort arbeitenden Menschen gerecht zu werden. Die Nutzwertanalyse bindet die Mitarbeiter besonders eng mit ein bei Gestaltung und Planung der Büros. Die Mitarbeiter planen und gestalten ihren Arbeitsplatz zu einem hohen Maß selbst.

Soll-Arbeitsplatz entwickeln

Ziel dieses Planungsabschnitts ist die Konzeption der Soll-Arbeitsplatzausstattung mit verschiedenen, alternativen Arbeitsplatztypen. Grundlage dazu sind die Prognose zur Personalentwicklung und die dafür zur Verfügung stehende Fläche (Gebäude und Räume), die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Abteilungen, Teams und einzelnen Mitarbeitern und die Organisati-

17 Faktoren bilden das System Arbeitsplatz im Büro, die in vier Gruppen zusammengefasst sind: Belastung, Motivation, Organisation und Sicherheit. Belastungsfaktoren sind Einflüsse, die auf die Leistungsfähigkeit von Büroangestellten negativ einwirken: Büromöbel, die die körperlichen Gegebenheiten des Menschen nicht beachten (Anthropometrie), Lärm, visuelle Unruhe, unzureichende Beleuchtung und Klimabedingungen. Ebenfalls fünf Elemente bilden die Gruppe der Motivationsfaktoren: Farbgestaltung, Corporate Design, Personalisierung des Arbeitsplatzes, Privatsphäre und Kontakte zu Kollegen. Zu den Organisationsfaktoren gehören Ablauforganisation, Arbeitsplatz- und Gruppenablage sowie die Flexibilität von Arbeitsplatz und Arbeitsraum. Sicherheitstechnik und Kabelführung bilden die Gruppe der Sicherheitsfaktoren.

on der Arbeit inklusive der dazu nötigen Ausstattung. Konkret ermitteln die Planer anhand der Daten des prognostizierten Personalbestands und des daraus resultierenden Organigramms drei zentrale Basistools für ganzheitliche Bürogestaltung: den zukünftigen Bedarf an Flächen, die Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen sowie die Organisation der Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters samt dafür nötiger Ausstattung. Die Planer konkretisieren die Ergebnisse in verschiedenen Arbeitsplatztypen als Alternativmodelle zur Auswahl der zukünftigen Arbeitsplätze.

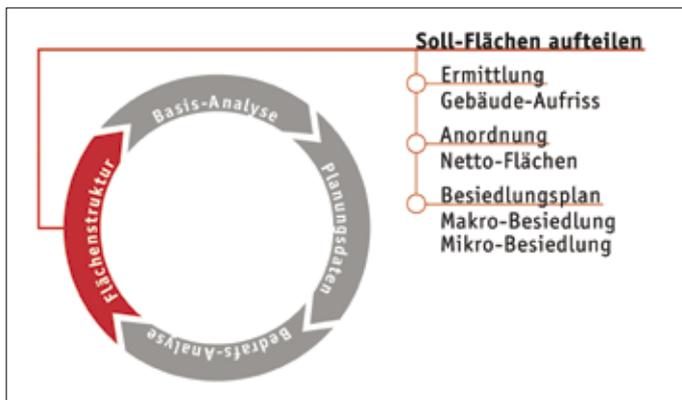
Die Nutzwertanalyse bewertet in zwei Schritten die Qualität des Arbeitsplatzes. Im ersten Schritt legt jeder Mitarbeiter seine persönlichen Prioritäten fest. Anhand einer Prioritätenmatrix bewertet er jeden der 17 Faktoren gegenüber den 16 restlichen. Die ausgefüllte Prioritätenmatrix enthält insgesamt 272 Wertungen, die Punktesumme jedes Arbeitsplatzfaktors und seinen Anteil in Prozent. Daraus entsteht die Prioritätenrangfolge. Im zweiten Schritt der Nutzwertanalyse bewertet jeder Angestellte die Qualität seines Arbeitsplatzes. Prioritätenrangfolge und Ist-Zustand zeigen, welche Komponenten

Netto-Gesamtfläche ermitteln

In dieser Phase ermitteln die Planer die benötigte Netto-Gesamtfläche. Sie ist die Summe aller Personenflächen (Büroflächen), Sachflächen (Besprechungsräume und Räume wie Registratur, Technikzone u. Ä.) und Lebensstandardflächen (Pausenzonen, Büröküchen, Cafeterias, Kantine). Grundlage für die gesamte Personenfläche sind zunächst die Mindestfläche je Mitarbeiter, der Flächenbedarf der im vorangegangenen Planungsschritt konzipierten Arbeitsplatztypen und die Zahl der Mitarbeiter.

Soll-Flächen aufteilen

Im Mittelpunkt der letzten Etappe des Planungsprozesses steht die Gestaltung von Raum und Arbeitsplatz im Detail. In der Gebäudeaufrissermittlung verteilen die Planer zunächst in einem groben Raster alle Funktionsflächen auf die gesamte Fläche des Gebäudes. Im zweiten Schritt ordnen sie innerhalb jeder Funktionsfläche die einzelnen Räume an und eventuell auch bereits die Möbel. Zum Schluss gestalten sie im Makro-Besiedlungsplan detailliert Aussehen und Einrichtung jedes einzelnen Raums; ebenso die Gestaltung jedes einzelnen Arbeitsplatzes mit dem Mikro-Besiedlungsplan.



Schritt vier: Die Soll-Fläche wird aufgeteilt.

ZUM AUTOR

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

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Das Potenzial des richtigen Büromöbelkonzepts

Mit ergonomischen Arbeitsmitteln und einer angenehmen Arbeitsumgebung drücken Unternehmen ihren Mitarbeitern gegenüber Wertschätzung aus. Welche Möglichkeiten es dabei gibt, erläutert Fredi Brenzel vom Büromöbelhersteller CEKA.

Jedes Unternehmen erbringt für seine Kunden Leistungen, die diesen den gewünschten Mehrwert sichern. Menschen sind dabei die Wertschöpfer im Arbeitsprozess und natürlich in der Wissensökonomie. Aus arbeitswissenschaftlichen Studien wissen wir, dass ein Mensch sich dann einbringt, wenn man ihm Vertrauen schenkt, ihm etwas zutraut und er Wertschätzung erfährt. Was aber gehört zu einem wertschätzenden Umgang? Hier gibt es fünf Faktoren: das Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeiter, eine gute Unternehmenskultur, die Förderung der Fähigkeiten, die Bereitstellung ergonomischer Arbeitsmittel und eine angenehme Arbeitsumgebung. Ganz gezielt können intelligente Möblierungskonzepte bei den beiden letztgenannten Faktoren zu einem wichtigen Stellhebel für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen werden.

Ganzheitliches Möbelkonzept

Vielfältige Aufgaben, innovative Kommunikationsmedien, wechselnde Herausforderungen – kaum ein Arbeitsplatz hat sich in letzter Zeit so sehr verändert wie der Büroarbeitsplatz. Um den Menschen in seiner Leistungsfähigkeit zu unterstützen, ist eine Umgebung erforderlich, die sich flexibel auf die individuellen Anforderungen des Einzelnen einstellt. Eine sinnvolle Lösung ist deshalb ein ganzheitliches Büromöbelkonzept, das sich modular an individuelle



Büromöbel sollten den Mitarbeitern individuell nutzbare Zonen anbieten.

Bedürfnisse anpassen lässt. Insbesondere Mängel bei Akustik und Beleuchtung sowie die fehlende Möglichkeit zu konzentriertem Arbeiten führen häufig zu psychischen Belastungen. Typische Bürokrankheiten wie Muskel- und Skeletterkrankungen, Sehkraftschwäche oder psychische Störungen beschreiben die Problemfelder.

Mit up4it hat CEKA gemeinsam mit seinen langjährigen Partnern ein Arbeitsplatzkonzept entwickelt, das diese vielfältigen Anforderungen an die Büroumgebung individuell beantwortet. Basis war dabei die Projektstudie „Der intelligente Arbeitsplatz“, die auf vier Aspekte besonders eingeht. Erstens Dynamik im Büro: Das Arbeiten an Sitz-Steh-Arbeitsplätzen unterstützt das Herz-Kreislauf-System, stärkt die Muskulatur und steigert die Leistungsfähigkeit. Zweitens Akustik: Schallabsorbierende Wandelemente unterstützen die akustische und visuelle Abschirmung und damit das konzentrierte Arbeiten. Drittens Beleuchtung: Eine intelligent angebrachte LED-Arbeitsplatzleuchte leuchtet die gesamte Tischfläche in allen Tischpositionen aus. Viertens Ordnung: Das effektive Kabelmanagement schafft Ordnung unter dem Tisch und ermöglicht eine IT-gerechte Verkabelung.



Auch auf Details kommt es an, etwa auf ein durchdachtes Kabelmanagement.



Für einen wertschätzenden Arbeitsplatz unerlässlich: eine gute Beleuchtung.

Attraktive Arbeitsplätze

Im Ergebnis kann so – jeweils auf die speziellen Anforderungen von Unternehmensabläufen und die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt – ein Arbeitsplatzkonzept umgesetzt werden, das den Arbeitsraum als Ganzes erfasst. Damit bietet sich die Chance, nicht nur Produktivität in der Arbeit mit Motivation für die Mitarbeiter zu verbinden, sondern es werden darüber hinaus auch aktuelle Fragen der Flächenwirtschaftlichkeit im Sinne einer gewünschten Optimierung gelöst. Dieser Ansatz gibt zudem Antworten auf aktuelle Herausforderungen. Die Entwicklung zeigt, dass Unternehmen im Zuge des demografischen Wandels heute bereits vor deutlich erhöhte Anforderungen an die Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung gestellt sind: um zukünftig qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen, für kompetentes Personal attraktiver zu werden, vorhandenes Wissen länger im Unternehmen zu halten, durch aktiven Umgang mit dem Thema Inklusion auch Menschen mit Handicaps die wichtige Teilhabe an der Arbeit zu ermöglichen. Damit werden Unternehmen in ihrem Umfeld, in Gesellschaft und Region einer erweiterten Verantwortung gerecht.

Zukunftsfähigkeit gestalten

Die Arbeitswelt Büro unterliegt einem stetigen Wandel. Mitarbeiter erhalten größere Entscheidungsspielräume, gleichzeitig erwarten die Führungskräfte von ihnen eine höhere Bereitschaft zur Vernetzung nach innen und außen. Festgefahrene Hierarchie war gestern. Heute gilt es, Mitarbeiter auf breiter Ebene einzubeziehen, ein Silodenken zwischen Abteilungen aufzulösen und dem Austausch von Informationen viel Freiraum zu gewähren. Eine Aufgabe, die besonders Führungskräfte und Planer fordert, denn wenn sich der Arbeitsalltag der Beschäftigten im Büro verändert und gleichzeitig die Kommunikationsgewohnheiten einem ständigen Wandel unterworfen sind, muss sich die Arbeitsumgebung entsprechend weiterentwickeln. In der modernen Bürogestaltung findet die klassische Trennung von Arbeitsplatz und Kommunikationsumgebung immer seltener Anwendung. Vernetztes Denken und schneller, ab-

teilungsübergreifender Informationsaustausch zählen zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren. Eine Entwicklung, die CEKA genau verfolgt und für die sich der Möbelhersteller eine Alternative zu herkömmlichen Möblierungskonzepten einfallen ließ. Dabei ist der Name auch gleich Programm. Crossworxs bietet eine Vielfalt intelligenter Möglichkeiten, die tägliche Arbeitsroutine aufzulösen und individuell nutzbare Zonen zu schaffen, die der Motivation und der Inspiration der Mitarbeiter freien Raum lassen.

Flexible Möbel

Das innovative Raummöbel entwickelt aus einem einfachen Grundmodul unterschiedliche Gestaltungsvarianten für flexible Einsatzmöglichkeiten – z. B. als Service-, Meeting- oder Coffeepoint. Erweiterungen mit Table Tops, Stauraum oder Sitzkissen ermöglichen einen großen Spielraum für kreative Einrichtungsideen. Um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern, muss Kommunikationsarbeit auch gleichzeitig funktions-, abteilungs- und unternehmensübergreifend neue Spielräume für vernetzte, kreative Mitarbeiter schaffen.



Crossworxs von CEKA bietet zahlreiche Möglichkeiten, um die tägliche Arbeitsroutine aufzulösen.

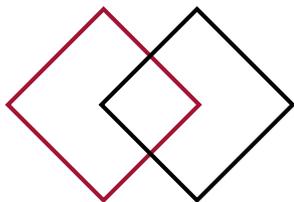
Crossworxs bietet attraktive Arbeitsbedingungen und steigert das Engagement der wichtigsten Ressource im Unternehmen: der Menschen. Der Schlüssel zur erfolgreichen Wissensarbeit im Büro und damit auch zum wirtschaftlichen Erfolg in Unternehmen basiert nämlich auf einem einfachen, aber wichtigen Zusammenhang – Wertschöpfung durch Wertschätzung. Ein Zusammenhang, den jüngst auch das BDI-Mittelstandspanel bestätigte. Bei der Frühjahrsumfrage unter mittelständischen Unternehmern wurde die Sicherung des Humankapitals mit 64,3% als das mit weitem Abstand häufigste Instrument zur Wahrung der eigenen wirtschaftlichen Position gesehen.



ZUM AUTOR

Fredi Brenzel,
Geschäftsführer,
CEKA GmbH & Co. KG.

www.ceka.de



Bürowelten als Bewegungsräume

Warum eine falsch verstandene Ergonomie krank macht

Trotz immer „besserer“ Büros werden die Menschen im Büro immer kränker. Burkhard Remmers von Wilkhahn plädiert deshalb für ein alternatives Konzept, das mehr Bewegung ins Büro bringt.



Foto: Wilkhahn

Es scheint paradox: Da wird seit 150 Jahren geforscht, um die körperlichen Belastungen immer weiter zu reduzieren. Da wird alles in Griffnähe angeordnet, der Körper von korsettähnlichen Bürostühlen gestützt und der Arbeitsplatz bequem auf einen ausreichend großen Bildschirm verdichtet. Statt Aktenwälen, Ordnerschleppen und Botengängen ist nur noch die Bewegung der Finger zur Bedienung von Tastatur und Maus gefordert. Und das Ergebnis? Die Menschen im Büro werden immer kränker! Ist es da nicht höchste Zeit, das bisherige Verständnis von Ergonomie zu überprüfen?

Anfänge im 19. Jahrhundert

Die Ergonomie entstand im Zeitalter der Nationalstaaten und der beginnenden Industrialisierung. Die Anpassung der Arbeitsumgebung an den Menschen diente vor allem der Optimierung arbeitsteiliger Tätigkeiten: Räumliche Verdichtung, kurze Wege, „Cockpit-Organisation“ mit anthropometrisch ermittelten Greifräumen – diese Grundlagen einer tayloristischen „Bürofabrik“ bestimmen bis heute die Arbeitsorganisation und die Raumplanung. Auch die Idee des richtigen Sitzens hatte wenig mit Gesundheit, aber viel mit Disziplin und Kontrolle einer militärisch geprägten Gesellschaft zu tun. Den Mythos vom aufrechten als dem richtigen Sitzen hat die moderne Gesundheitsforschung längst widerlegt: Jede Sitzhaltung, die der Körper schmerzfrei einnehmen kann, ist richtig und wichtig, um die Gelenkfunktionen zu erhalten und die Musku-

latur zu stimulieren. Dagegen setzt langes Stillsitzen, egal in welcher Haltung, den gesamten Stoffwechsel auf Sparflamme und lähmt auch die geistige Leistungsfähigkeit.

Das biologische Erbe

Im Zuge von Computerisierung und sitzender Mobilität reduzierten sich bei Männern beanspruchende, körperliche Aktivitäten auf heute durchschnittlich 25 Minuten pro Tag. Laut Professor Ingo Froböse vom Zentrum für Gesundheit an der Deutschen Sporthochschule Köln sorgt unsere biologische Disposition dafür, dass die Entlastungsstrategien zum Bumerang geworden sind: „Ein lebendiger Organismus basiert auf den Prinzipien von Reiz und Reaktion: ohne Durst kein Trinken, ohne Hunger kein Essen, ohne Stimulanz keine Fortpflanzung. Ohne solche Herausforderungen verkümmern die Fähigkeiten, über die wir verfügen.“ Nicht regelmäßig gefordert, werde die Muskulatur nicht richtig ernährt und der gesamte Skelett- und Gelenkapparat destabilisiert. Bei über 80 % der Rückenpatienten sei inzwischen der Bewegungsmangel die Hauptursache der Beschwerden. Die Menschen im Büro würden nicht trotz, sondern wegen einer falsch verstandenen Büroergonomie immer kränker.

Vielfältiger bewegen

Die Arbeit am Schreibtisch gehört zu den bewegungsärmsten und gleichzeitig längsten Phasen der Büroarbeit. Hier liegt der größte Hebel, um die Situation zu verbessern. Des-

halb hat Wilkhahn mit den Forschern vom Zentrum für Gesundheit an der Deutschen Sporthochschule Köln die patentierte Bewegungsmechanik Trimension® entwickelt, die beim inzwischen vielfach ausgezeichneten Bürostuhl ON® eingesetzt wird. Ihre dreidimensionale Beweglichkeit stimuliert die Hüftgelenke als Kraft- und Bewegungszentrum des Körpers und setzt Reize für das gesamte System: die Wirbelsäule, die Schultergelenke, die Rücken- bzw. Bauchmuskulatur sowie die Knie- und Knöchelgelenke und Beinmuskulatur. Dabei geht es nicht nur um Vorwärts-, Rückwärts- und Seitwärtsbewegungen, sondern um deren Kombination als freie Rotation. Besonders wichtig: Das synchron gekoppelte Sitz-Rückensystem hält den Körper bei jeder Bewegung in einem indifferenten Gleichgewicht, das aktiviert, ohne zu verunsichern und zu überfordern.

Mehr Bewegung rechnet sich

Eine erste Laborstudie untersuchte 2009 die Interaktionen zwischen Mensch und neuem Bürostuhl. Komfortanalyse, Bewegungsanalyse, biologische Diagnostik und subjektive Empfindungsdokumentation ließen erwarten, dass die neue Beweglichkeit Rückenbeschwerden wirkungsvoll vorbeugt und das Wohlbefinden deutlich verbessert. Zwei Jahre später gingen die Forscher um Professor Froböse der Frage nach, ob das neue Sitzen auch die Leistungsfähigkeit steigert. Die vergleichende Feldstudie wurde mit 80 Probanden im Bürokomplex einer



1



3



2

1) Jede Sitzhaltung, die der Körper schmerzfrei einnehmen kann, ist richtig und wichtig.

2) Vielfältige Bewegung bei der Büroarbeit statt starrem, kerzengeradem Sitzen.

3) Bürostühle sollten das Bewegungszentrum des Körpers stimulieren.

ON-Bürostühlen, die Kontrollgruppe auf herkömmlichen Bürostühlen. Schon nach drei Monaten hatte sich die ON-Gruppe in allen Messparametern (Geschwindigkeit, Genauigkeit und Homogenität) deutlich verbessert, während die Kontrollgruppe auf dem durchschnittlichen Niveau der Erstmessung verblieb. Fazit: Dreidimensionales Bewegungssitzen wird genutzt, es tut gut – und es kann sich schon nach kurzer Zeit rechnen.

Bürowelt als Bewegungsraum

Doch die Bewegungsförderung sollte nicht auf das Sitzen am Schreibtisch beschränkt bleiben. Nötig ist auch ein organisatorisches Umdenken, um wieder mehr Bewegung in die Prozesse zu integrieren. Das beginnt bei der räumlichen Entzerrung der Arbeit mit dem Wechsel zwischen sitzenden und stehenden Tätigkeiten. Frei bewegliche Stehhilfen verbinden am Arbeitsplatz oder im Meeting intuitive Gymnastik mit Entlastung. Und die Verwandlung von Sitzungen in „Stehungen“ führt zu deutlich mehr Beteiligung und Effizienz. Einen Schritt weiter gehen selbstorganisierte Settings, in denen die Nutzer selbst Hand anlegen. Klappbare, mobile Tische und stapelbare Stühle för-

dem mit der physischen Aktivierung auch die geistige Beteiligung. Am konsequentesten sind Flexibilität und Dynamik im Konzept des „Activity Based Workplace“ umgesetzt: Im Mittelpunkt der Büroprozesse steht nicht mehr der feste Arbeitsplatz, an dem der Mitarbeiter alle Aufgaben erledigt, sondern je nach Aufgabe und Tätigkeit bietet das Büro unterschiedliche Umgebungen an: Denkerzelle, Meeting, Lounge, Café, Bibliothek, verteilte Projektarbeitsräume, Entspannungs- und Erholungszonen etc. Gleichzeitig fördert das Konzept mit der Bewegung auch die Begegnung im Unternehmen – und damit nicht nur Gesundheit und sozialen Zusammenhalt, sondern auch Wissensvernetzung. Im neuen Ergonomieverständnis wird im Wortsinne der Weg zum Ziel!

ZUM AUTOR



Burkhard Remmers,
Internationale
Kommunikation,
Wilkahn.

www.wilkahn.de

Versicherung über zwölf Wochen durchgeführt. Zur Bestimmung von Konzentrationsfähigkeit und Wohlbefinden wurden anerkannte, wissenschaftlich standardisierte Tests und Fragebögen eingesetzt. Die Versuchsgruppe arbeitete nach der ersten Messung auf dreidimensional beweglichen



Sie geben Orientierung – die Quality-Office-Logos für Produkte, Fachberater und Fachhändler.

Quality Office

Orientierung im Büromobiliar-Dschungel

Immer mehr Unternehmen ersetzen ihre standardisierten Büroräume durch individuell gestaltete Bürolandschaften. Dabei orientieren sie sich allerdings oft an Qualitätszeichen, die auf fest definierten Standards beruhen. Barbara Schwaibold vom deutschen Büromöbelverband zeigt am Beispiel des Quality-Office-Zeichens, dass dies auch sinnvoll sein kann.

Ausgangspunkt aller Quality-Office-Zertifizierungen ist die Leitlinie „Qualitätskriterien für Büro-Arbeitsplätze“. Zu deren Herausgebern zählen neben dem Deutschen Netzwerk Büro (DNB) fünf weitere Institutionen: das Deutsche Institut für Normung (DIN), die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), der Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel (bso), die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Handelsverband Bürowirtschaft und Schreibwaren (HBS). Alle sechs Organisationen verbindet der Wunsch, einen Beitrag zu guten Arbeitsbedingungen zu leisten und den Verantwortlichen für Büroarbeit die Arbeit zu erleichtern. Dafür haben sie gemeinsam einen übergreifenden Standard für alle Anbieter von Büroeinrichtungen definiert und diesen in der zweiteiligen Leitlinie zusammengefasst.

Vielfältige Herausforderungen

Dass das Know-how der Experten auf fruchtbaren Boden fällt, zeigt ein Vergleich zwischen den Anforderungen künftiger Büroarbeit und der Realität heutiger Büroarbeitsplätze. Wer derzeit Unternehmen befragt, wie sie sich ideale Büroarbeitsplätze vorstellen, erhält fast immer die gleiche Antwort. Die neuen Einrichtungen sollen Kommunikation fördern, zu Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter beitragen und sie sollen bei Bedarf veränderbar sein. Die Ausgangssituation sieht mit relativ statischen und auf Einzelarbeit fokussierten Einrichtungen jedoch meist ganz anders aus. Erschwerend kommt hinzu, dass Büroräume mancherorts eher Langeweile verbreiten, als dass sie zu Motivation und Inspiration ihrer Nutzer beitragen. Selbst im Bereich Gesundheitsschutz haben noch viele Arbeitgeber erheblichen Nachholbedarf. Mehr als drei Millionen der insgesamt rund 18 Millionen Büroarbeitsplätze entsprechen nach Schätzung des buero-forums nach wie vor nicht einmal den gesetzlichen Mindeststandards. Häufig ist es bei der Entscheidung für neue Büroarbeitsplätze deshalb nicht mit einer Erneuerung der Möbel getan. Vielmehr steht Grundsätzliches zur Diskussion: Wie

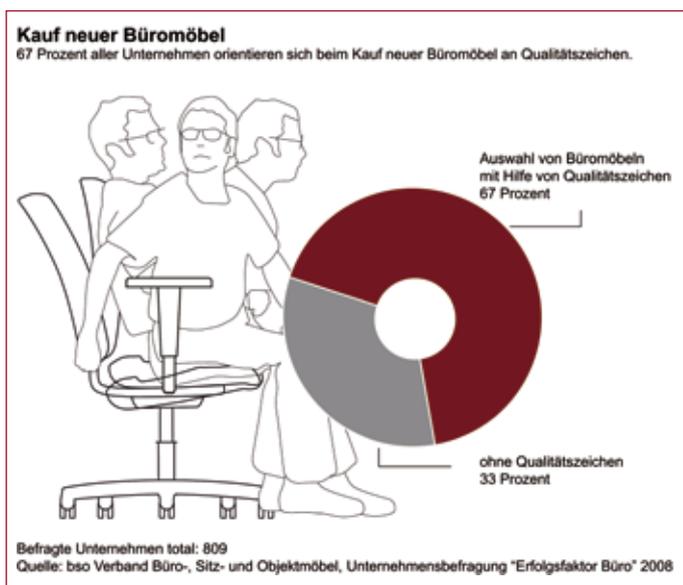
wollen wir künftig arbeiten? Passen die alten Zellenbüros noch zum Unternehmen oder sollen Wände entfernt werden, um größere Einheiten zu schaffen? Welche Art der Arbeit wird künftig überhaupt in den Büros erbracht? Welche Gestaltungsmittel passen zum Unternehmen und wie viel Flexibilität soll eingeplant werden? Diese Fragen können am besten auf Basis einer qualifizierten Beratung beantwortet werden. Auf jeden Fall aber erfordern sie eine fundierte Analyse der jeweiligen Situation des betroffenen Unternehmens.

Quality-Office-Fachberater

In der Praxis tut sich damit eine neue Frage auf. Wer hat die notwendige Qualifikation und Erfahrung, einen solch komplexen Prozess zu begleiten? Um hier Hilfestellung zu leisten, haben sich die Herausgeber der Leitlinie „Qualitätskriterien für Büro-Arbeitsplätze“ im Jahr 2010 entschieden, eine Zertifizierung für Einrichtungsfachberater ins Leben zu rufen. Inzwischen haben rund 200 Personen diese Auszeichnung erhalten. Dafür haben sie ihre Fachkenntnisse unter Beweis gestellt und nachgewiesen, dass sie ihr Know-how zum Nutzen ihrer Kunden anwenden. Quality-Office-Fachberater sind



Das modulare Stauraumsystem ACTA.PLUS von König + Neurath ist Quality-Office-zertifiziert.



Orientierung an Qualitätszeichen.

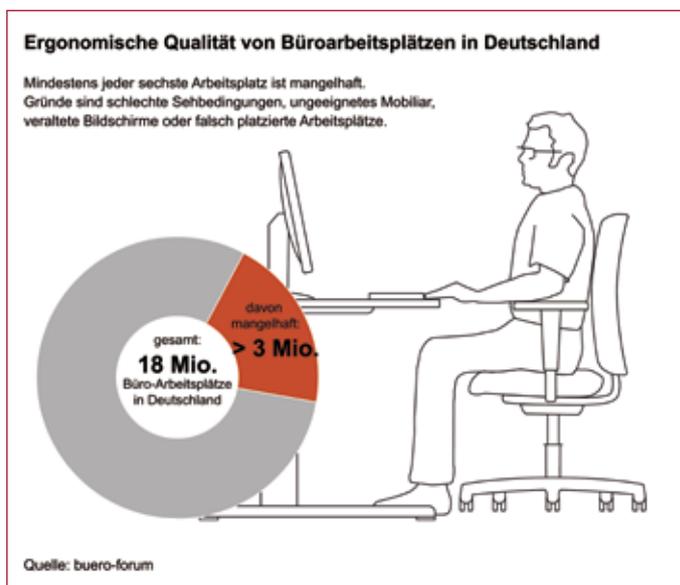
folglich die „Allrounder“, die den gesamten Planungs- und Einrichtungsprozess kompetent betreuen können.

Quality-Office-Produkte

Der Ursprung des Qualitätszeichens liegt jedoch im Bereich der Produkte. Im Jahr 2006 erhielten die ersten Büromöbel ein Quality-Office-Zertifikat. Zwischenzeitlich wurden über 650 Bürositzmöbel, Bürotische, Container, Schränke und Raumgliederungselemente geprüft und für gut befunden. Grundlage der Zertifizierung sind umfassende Kriterien zur Sicherheit, Ergonomie, Funktionalität, Flexibilität, Langlebigkeit und Nachhaltigkeit der Produkte. Darüber hinaus nehmen die Prüfer auch die Antragsteller unter die Lupe. Der Hersteller eines Quality-Office-zertifizierten Produktes muss beispielsweise über ein Qualitäts- und Umweltmanagementsystem verfügen, er muss sich zu Nach- und Ergänzungslieferungen verpflichten und einen geeigneten Nachkaufservice anbieten. Hierin liegt die Besonderheit der Quality-Office-Zertifizierung. Sie hebt nicht nur einzelne Leistungsaspekte hervor, sondern berücksichtigt die ganze Bandbreite relevanter Kriterien.

Quality-Office-Fachhändler

Erste Anlaufstelle, wenn es darum geht, Büros neu einzurichten, ist in der Regel der Büroeinrichtungsfachhandel. Dort werden Beratung und Produkte durch Planungs-, Logistik- und Serviceleistungen ergänzt. Viele Fachhändler beschäftigen zudem Spezialisten in den Bereichen Innenausbau, raumakustische Planung, Lichtplanung oder dem Ausbau von Datennetzen; andere kooperieren mit entsprechenden Spezialisten, die bei Bedarf hinzugezogen werden können. So bündelt der Fachhandel alle Leistungen, die ein Kunde zur Neugestaltung, Erweiterung oder Modernisierung seiner Arbeitsplätze braucht. Seit Kurzem können die ersten Fachhändler mit dem Zeichen „Quality-Office-certified“ nachweisen, dass sie in der Lage sind, diese Leistungen auf dem hohen Niveau der Leitlinie zu erbringen. In spätestens drei bis vier Jahren sollen Unternehmen, die planen, ihre eigenen Büroarbeitsplätze neu einzurichten oder umzugestalten, in jeder Region Deutschlands zertifizierte Fachhändler vorfinden.



Anteil ergonomisch mangelhafter Arbeitsplätze.



Thales – ein Quality-Office-zertifiziertes Tischprogramm von Hund Büromöbel.

Entscheidende Hilfe

Seit Einführung des Quality-Office-Zeichens haben seine Herausgeber und Träger mit Hilfe der Leitlinie „Qualitätskriterien für Büroarbeitsplätze“ so Schritt für Schritt einen neuen Standard geschaffen, der die relevanten Anforderungen an Produkte und Gestalter von Büroarbeitsplätzen zusammenfasst und so Fehlentscheidungen verhindert. Das Besondere dabei ist, dass dieser Standard Entscheidungsprozesse nicht eingrenzt, sondern lediglich vereinfacht und verkürzt. Die so eingesparte Zeit kann dann genutzt werden, um sich ganz auf die Ziele und Besonderheiten des eigenen Unternehmens konzentrieren zu können.



ZUR AUTORIN

Barbara Schwaibold,
Pressesprecherin,
bso Verband Büro-, Sitz-
und Objektmöbel e. V.,
b.schwaibold@bso-ev.de.

DNB-Check „Gute Büroarbeit“

Die Bearbeitungsverfahren in der Beratungspraxis

Seit 2011 gibt es den Check „Gute Büroarbeit“ vom DNB. Er wurde bereits tausendfach in kleinen und mittelständischen Unternehmen genutzt. Zunehmend wird er auch für die Beratung in größeren Organisationen interessant, weiß Horst Werner von WEMA Management.

Der häufige Einsatz des Checks „Gute Büroarbeit“ in KMU spricht für sein Konzept, denn er hat mit herkömmlichen Checklisten aus dem Themengebiet von Arbeitsplatzanalysen und Ergonomie nur wenig gemein. Er ist nicht als Instrument für Spezialisten angelegt und erfordert keinerlei Vorkenntnisse. Vielmehr zielt der Check auf die Einbindung möglichst vieler Unternehmensbeteiligter und deren eigenständige Beurteilung der persönlichen Arbeitssituation. Der Check soll zum eigenständigen Handeln animieren, auf Schwachstellen in der Arbeits(platz)gestaltung aufmerksam machen und ungenutzte Verbesserungspotenziale erkennen lassen.

Ampel statt Fragen

Als Grundlage dienen daher nicht nur die einschlägigen Normen und Richtlinien zur Arbeitsplatzgestaltung, sondern vor allem bewährte Praxis. Eine weitere Besonderheit des Checks ist seine Funktionsweise: Anstelle einer Frage bietet der Check zu jedem seiner Themenpunkte eine Aussage. Jede dieser Aussagen ist die komprimierte Darstellung des aktuell bestmöglichen Qualitätsstandards zum jeweiligen Themenpunkt. Die Aufgabe des Bearbeiters besteht darin, die Aussage des einzelnen Checkpunktes mit seinem konkreten Arbeitsplatz bzw. seiner Arbeitssituation zu vergleichen und das Vergleichsergebnis mithilfe eines dreigliedrigen Ampelverfahrens zu bewerten – je nachdem, ob und in welchem Umfang Abweichungen erkennbar sind.

Auch als Beratertool nutzbar

Konzipiert wurde der Check „Gute Büroarbeit“ für Unternehmer und Führungskräfte kleiner und mittelständischer Unternehmen. Seine Autoren sehen ihn darüber hinaus jedoch auch als ein Instrument, um in größeren Organisationen die Sensibilität für die Arbeitssituation an Büroarbeitsplätzen anzuregen, und sie sehen in ihm vor allem ein mögliches Einstiegsinstrument unterschiedlicher Beratergruppen. Denn die Beratungspraxis hat gezeigt, dass der Check selbst weitergehende Beratungsziele unterstützen kann.

Die einzelnen Checkpunkte und Themen ergänzen einander, sie sind jedoch inhaltlich selbstständig. Einzelne Checkpunkte können daher zur Bearbeitung eines speziellen thematischen Schwerpunktes herausgegriffen und unabhängig voneinander bearbeitet werden, ohne an Verständlichkeit oder Aussagekraft einzubüßen. Dies bietet die Möglichkeit, die konzeptionellen Vorteile des Checks „Gute Büroarbeit“ für unterschiedliche Beratungsziele im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, aber auch darüber hinaus, gezielt zu nutzen.



Bei einer ergonomischen Büroeinrichtung wird im Themenbereich „Büroarbeitsplatz“ kein Handlungsbedarf bestehen.

Für unterschiedliche Beraterziele

Im Kundenkreis von WEMA Management wurde der Check zu verschiedenen Beratungsschwerpunkten als ergänzendes oder vorbereitendes Informationsinstrument herangezogen. Dabei erfordern Größe oder Struktur des Unternehmens oder auch das Ziel des Checkeinsatzes mitunter eine modifizierte Form der Checkbearbeitung und der Ergebnisbereitstellung.

Es hat sich gezeigt, dass allenfalls für Gruppen bis 20 Personen die idealtypische gemeinsame Bearbeitung durch alle Betroffenen sinnvoll ist. Für größere Gruppen ist für die Information, für den Bearbeitungsmodus sowie für den Ergebnistransfer eine ergänzende Organisationsform erforderlich. Dabei wird diese Organisation in aller Regel sorgfältig mit der Geschäftsleitung abzuklären sein, um Funktion und Ziel des Checks auch für diese Fälle zu gewährleisten. Insbesondere ist dabei zu klären, welche Bearbeitungsfunktionen vom Unternehmen selbst geleistet werden können und sollen und für wen welche Unterstützung (z. B. durch externe Berater) erforderlich ist.

Modifizierte Bearbeitung

Für größere Unternehmen bzw. Organisationseinheiten kann die Checkbearbeitung auf Untergruppen oder Abteilungen aufgeteilt werden, eine begrenzte Zahl abgeordneter Mitarbeiter der jeweiligen Organisationseinheit übernehmen oder nach Themengebieten

aufgeteilt werden. Wird der Check zu einem speziellen Beratungszweck eingesetzt (z. B. neues IT-Programm), lassen sich die thematisch einschlägigen Checkteile einzeln nutzen. In diesen Fällen wird häufiger eine speziell betroffene Personengruppe mit der Bearbeitung betraut sein.

Um die notwendige Akzeptanz für den Check und die Bereitschaft zur aktiven Bearbeitung herzustellen, sind in allen Fällen für die beteiligten Mitarbeiter und betroffenen Mitarbeiter Informationen erforderlich:

- zum Grund des Checkeinsatzes,
- zum Checkinhalt selbst,
- zu ihrer Funktion und aktiven Beteiligung,
- zur Organisation der Checkbearbeitung und
- zur Ergebnisverwendung.

Dies kann durch einen externen oder internen Moderator oder Checkbeauftragten erfolgen. Dabei können die Größe des Unternehmens, die Anzahl der Bearbeitungsgruppen bzw. der Bearbeitungsumfang auch eine mehrstufige Kommunikationskette erforderlich machen, z. B. Moderator bzw. Checkbeauftragter informiert die Führungskräfte – die Führungskräfte informieren ihre Bearbeitungseinheit(en).

Bei arbeitsteiliger Checkbearbeitung sind die einzelnen Ergebnisblöcke üblicherweise wieder zusammenzuführen. Dies kann in einer Gesprächsrunde mit allen Beteiligten geschehen (hierbei ist eine Moderation zu empfehlen) oder sie wird als Ergebnisübersicht an die Beteiligten kommuniziert (wozu die schriftliche Aufbereitung der Teilergebnisse als Zwischenschritt erforderlich ist).



Den kompletten Check „Gute Büroarbeit“ finden Sie unter www.deutsches-netzwerk-buero.de



Das Ampelverfahren: Jeder Themenpunkt wird mit einer der drei möglichen Aussagen „gecheckt“.



BUCH-TIPP

Im „Praxishandbuch Gute Büroarbeit. Erfolgreiche Wertschöpfung mit Wissensarbeit“ (Schäffer-Poeschel 2013, 259 S., 39,95 €) finden Sie eine Vielzahl von Erläuterungen, Hintergrundinformationen und Fachbeiträgen zum Check „Gute Büroarbeit“. Partner des Deutschen Netzwerks Büro (DNB) und namhafte Akteure des Büroumfelds schreiben über Innovation, Kommunikation, Kreativität, Wertschätzung und Wertschöpfung bei der Büroarbeit.

Maßnahmen nicht vergessen

Auch wenn die Regelungen des Checks „Gute Büroarbeit“ keine Umsetzungsverpflichtung enthalten und die Bearbeitung keine Pflicht zu Veränderungsmaßnahmen generiert, sieht der Check vor, dass auf gelbe und rote Checkbewertungen Maßnahmen folgen. Andernfalls wäre der Check „Gute Büroarbeit“ eine bloße Papierübung.

Mit der Maßnahmenfestlegung wird auch bestimmt, wer für deren Umsetzung verantwortlich ist und bis wann eine Umsetzungs- und Wirksamkeitskontrolle erfolgt. Wobei auch für die Kontrollfunktion wieder der Check in einem zweiten Zyklus genutzt wird – gegebenenfalls begrenzt auf die verbesserungswürdigen Bereiche.

Fazit

Der Check „Gute Büroarbeit“ ist ein flexibles Beratungstool, wenn es darum geht, einen breiten Beurteilungsrahmen sowie eine ganzheitliche Betrachtung anzustreben. Es lassen sich mit ihm auch für größere Organisationsformen innovative Beratungsgrundlagen schaffen, wenn die Bereitschaft besteht, seine Bearbeitung mit einem eigenständigen Organisationsrahmen zu flankieren. Für diesen Organisationsrahmen ist jedoch darauf zu achten, dass er die grundlegenden Ziele des Checks stützt und diese nicht durch zu enge Beteiligungs- und/oder Kommunikationsvorgaben untergraben werden.



Horst Werner,
Berater,
WEMA Management
GmbH.

www.wema-muenchen.de



Die Personalbedarfsermittlung ist ein Teil des Office-Engineering-Konzeptes von MTM.

Der Weg zur Office Excellence

Geschäftsprozesse ganzheitlich betrachten

Effiziente Unternehmen müssen heute nicht nur Kosten senken, die Qualität sichern, alle Mitarbeiter flexibel einsetzen und motivieren, sondern auch immer größere Informationsmengen bewältigen und komplexere Kommunikationsstrukturen beherrschen. Die Consulting-Experten Dr. Knut Kille und Markus Busenbach beschreiben die aktuellen Herausforderungen.

Aus der verarbeitenden Industrie wissen wir, dass Kostensenkungspotenziale durch Optimierung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit Methoden des Lean Management erschlossen werden können. Im Rahmen von Lean Administration werden immer mehr Lean-Prinzipien auf die administrativen Bereiche angewandt. Dabei geht es um mehr als die einfache Büroorganisation, die Einführung von Standards oder die Verschlinkung von Prozessen. Vielmehr geht es um die Einführung und Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements.

Optimierungsansätze

Erfolgreiche Unternehmen machen es vor: In der Administration sind laut Fraunhofer Austria Research GmbH, Bereich Prozessoptimierung, Produktivitätssteigerungen von mehr als 15 % innerhalb von drei Jahren gut machbar. Das bedeutet 15 % freie Kapazitäten für produktive Tätigkeiten, für Verbesserung im Kundenservice, für Weiterentwicklung und Innovation. Erreichbar sind diese Ziele, wenn systematisch vorgegangen wird, wenn Unternehmensorganisation als Identifizierung von Aufgaben, deren Bemessung, Bewertung und Zuordnung zu Aufgabenträgern verstanden wird. Dabei entscheidet nicht der subjektive Eindruck, sondern der objektive Sachverhalt, ein Grundverständnis darüber, wozu und unter welchen Bedingungen ein Arbeitsergebnis zu erbringen ist, welche Einflussgrößen und Schnittstellen es gibt.

Eine der wichtigsten Fragen auf dem Weg zur Office Excellence lautet: Sind wir bezüglich Personal richtig aufgestellt bzw. wie reagieren wir angesichts der wechselnden Anforderungen des Marktes auf wechselnde Bedarfe? Eine mögliche Antwort darauf gibt Office Engineering mit MTM: Das ist eine analytische Personalbedarfsermittlung, basierend auf der Anwendung des MTM-Methodenportfolios mit Fokus auf der Analyse, Strukturierung, Modellierung und Simulation von Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen.



Die beiden Ansätze der Office Excellence.

Beispiel Euler Hermes

Der Kreditversicherer Euler Hermes Deutschland AG z. B. setzt im Rahmen eines Projektes Excellence auf Lean Administration und den prospektiven Gestaltungsansatz von MTM. Aufgabe war es, auf Basis der aktuellen Prozessabbildungen eine neue Stellenstruktur und Aufgabenallokation für den Bereich HR abzuleiten. Mit den Methoden und Tools des Office Engineering war es möglich, die Kapazitätsbedarfe entsprechend der neuen Stellentypen in der jeweiligen Bereichsstruktur zu ermitteln und auch die Auswirkungen von Prozessänderungen zu simulieren. Von besonderem Vorteil sind hier die Funktionalitäten der MTM-Softwarelösung TiCon® 3 Prozessdesigner, die nicht nur visualisiert, wie ein Prozess abläuft, wer daran beteiligt ist und welche Arbeitsmittel eingesetzt werden. Quasi auf Knopfdruck sind auch Personalbedarfe, Durchlaufzeiten und Personal- bzw. Prozesskosten für den gesamten Ablauf oder je Funktionsbereich abrufbar. Das erleichtert Entscheidern die Arbeit enorm. Ein weiterer Vorteil des Office Engineering mit MTM: Die unternehmensindividuell ermittelten Daten sind jederzeit reproduzierbar, wiederverwendbar und für alle Beteiligten transparent darstellbar.

Beispiel Bahn-BKK

Von Oktober bis März herrscht in den Leistungsabteilungen des betrieblichen Krankenversicherers Bahn-BKK Hochbetrieb. Durchschnittlich 100.000 Anträge auf Zuzahlungsbefreiung und Kostenerstattung inklusive Zahlungsbelegen und Einkommensnachweisen müssen zusätzlich zum Tagesgeschäft bearbeitet werden. Dass die Leistungsabteilungen die alljährliche Herausforderung meistern, ist vor allem der exakten Planbarkeit des Personalbedarfs zu verdanken. Voraussetzung dafür war die Ermittlung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit pro Antrag. Die Bahn-BKK nutzt hier die Möglichkeiten der EDV-gestützten Prozessgestaltung mit Visualisierung und Simulation von Abläufen – ein Alleinstellungsmerkmal von MTM. Das Ergebnis: Die Prozesse sind klar definiert, jeder Prozessbeteiligte kennt seine Aufgabe, zusätzlicher Abstimmungsbedarf besteht kaum. Die Prozesse verlaufen zügiger, effizienter, der Ressourcenaufwand ist dem angepasst. Die Abhängigkeiten der Unternehmensprozesse untereinander werden deutlich und können so auch besser gesteuert und kontrolliert werden – eine entscheidende Voraussetzung bei der Qualitätssicherung von Produkten und Serviceleistungen.

Beispiel Vital Kliniken

Nicht nur in Dienstleistung und Büro, sondern auch in der Gesundheitswirtschaft finden Methoden aus der Industrie immer öfter Anwendung. In Kliniken werden direkte und indirekte Prozesse auf den Prüfstand gehoben, auf der Grundlage von Zahlen und Fakten konsequente Kostensenkungsstrategien entwickelt und so eine

stabile betriebswirtschaftliche Basis und gleichzeitig eine hohe Versorgungsqualität sichergestellt. Das Management der Vital Kliniken GmbH z. B. setzt auf ein ganzheitliches Prozessmanagement mit den tragenden Säulen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement und kombiniert die gängigen Methoden wie EFQM und PDCA-Zyklus mit MTM. So besteht die Möglichkeit, im Rahmen eines Projekts eine generische Prozesslandkarte zu erstellen, die die Anforderungen des Qualitätsmanagementverfahrens IQMP-Reha 2.0 direkt mit der betrieblichen Prozesslandschaft abgleicht. Ergebnis sind eine zertifizierungssichere, übersichtliche Darstellung und ein intranet-basierter unkomplizierter Zugriff auf Dokumente und Regelungen – und damit die Möglichkeit, die Mitarbeiter zeitnah und umfassend über alle QM-relevanten Abläufe zu informieren. Weil alle Prozesse mit ihren Arbeitsschritten, Hilfsmitteln und Schnittstellen transparent und damit nachvollziehbar dargestellt sind, weil Leistungsziele sachlich fundiert kommuniziert werden können, finden Entscheidungen auch Akzeptanz – und ein Commitment über alle Ebenen des Unternehmens.

Fazit

Office Engineering mit MTM zielt darauf ab, unternehmensübergreifende und branchenweite Best-Practice-Lösungen zu erzeugen und Unternehmen den Weg zur Office Excellence zu ebnet. Dass dies gelingt, ist dem ganzheitlichen Ansatz geschuldet, der eben nicht nur die Kosten fokussiert, sondern auch die Arbeitsmethoden, die Schnittstellen, die Belastungsgrenzen der Mitarbeiter und ihr Potenzial. Office Engineering bezieht alle Beteiligten von Anfang an in die Analyse der Abläufe und Prozesse ein. Denn Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Datenlandschaft sind die Voraussetzungen für die Akzeptanz von Maßnahmen und ein gemeinsames Verständnis für Arbeitsprozesse und Organisation im Unternehmen.



Dr. Knut Kille,
Geschäftsführer,
Deutsche MTM-
Vereinigung e. V.



Markus Busenbach,
Bereichsleiter Office Engineering,
Deutsche MTM-Gesellschaft
Industrie- und Wirtschafts-
beratung mbH.

www.dmtm.com

Am Limit – und dann?

Mit Systemischem Ansatz gegen psychische Belastungen

Trotz ergonomischen Wohlfühlarbeitsplätzen, Wellness- und Verpflegungsangeboten der Arbeitgeber, Vertrauensarbeitszeit und Home-Office-Möglichkeiten gelangen immer mehr Mitarbeiter durch ihr stetiges Aufgabenpensum an ihre psychischen Grenzen. Wie Belastungen erkannt und behoben werden können, zeigen Mario Dobernowsky und Olaf Dunse.

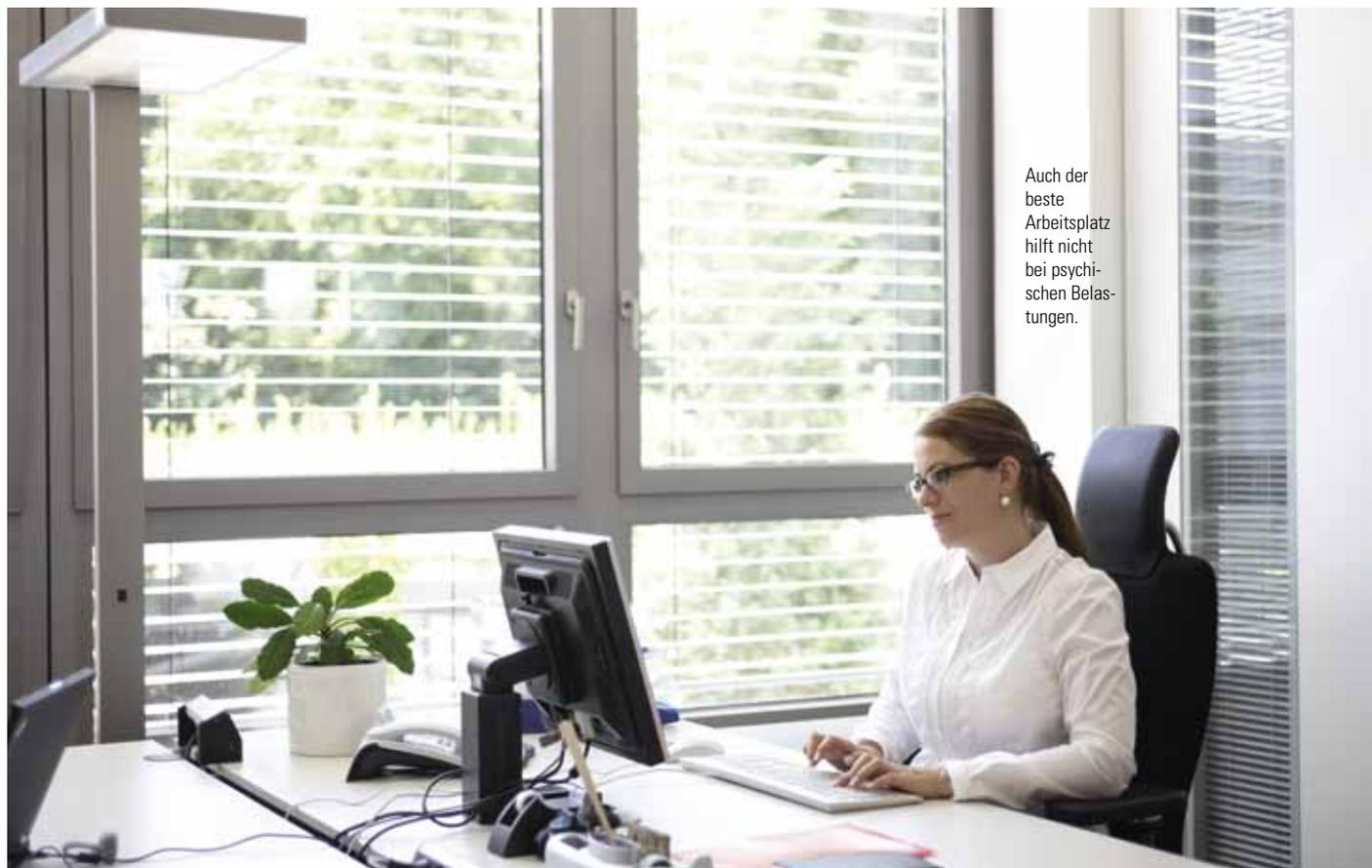
Immmer öfter treten psychische Belastungen in der Arbeitswelt auf, immer häufiger besonders in den Reihen hochmotivierter Mitarbeiter. Wie lange halten das die Mitarbeiter aus? Ist der hohe Krankenstand eine Folge? Kann man diesen Tendenzen überhaupt gesund entsprechen – auch ohne Effektivitätsverluste? Viele Fragen, mit denen wir konfrontiert werden. Die gefährliche alte Mär des Multitasking ist immer noch vorbildhaft in vielen Köpfen. Jeder ist heute dank moderner

Kommunikationsmöglichkeiten jederzeit verfügbar und bereit.

Zu wenige Gefährdungsanalysen

Mit der Revision des deutschen Arbeitsschutzgesetzes 1996 wurde erstmalig in Deutschland auch ein umfassender Gesundheitsbegriff eingeführt. Gesundheit ist demzufolge „nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen, sondern umfasst auch die physischen und geistig-seelischen Faktoren, die sich auf die Gesundheit

auswirken.“ Dies war in Deutschland die Geburtsstunde der Integration der psychischen Fehlbelastungen in die Gefährdungsanalyse. 17 Jahre haben ihre Spuren hinterlassen. Heute wird die Analyse der Gefährdungen durch psychische Fehlbelastungen im Arbeitsschutz als Standard betrachtet. Das bedeutet jedoch noch nicht, dass dies auch die Betriebe flächendeckend erreicht hat. Die Zahlen neuester Untersuchungen zeigen, dass selbst die als klassisch bezeichnete Gefährdungsanalyse in vie-



Auch der beste Arbeitsplatz hilft nicht bei psychischen Belastungen.

INDIKATOREN FÜR EIN SYSTEMISCHES BERATUNGSVORGEHEN KÖNNEN SEIN:

- hoher Krankenstand
- Krisensituationen
- Multi-Problemlima
- Hoffnungslosigkeit in der Belegschaft
- ungeklärte Perspektive der Geschäftsführung
- unfairer Umgang zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und Belegschaft

len Betrieben nicht durchgeführt wird, geschweige denn die aufwendige Analyse der psychischen Belastungen von Mitarbeitern. Erst wenn die Belastung so hoch ist, dass Spitzenkräfte und Leistungsträger dieser nicht mehr gewachsen sind, rufen viele Unternehmen nach Hilfe.

Psychische Belastungen angehen

Methoden gibt es mittlerweile verschiedenste. Die Wissenschaft, insbesondere die Psychologie, Arbeitswissenschaft und Medizin haben sich spezialisiert und einen bunten Strauß von Hilfsmitteln entwickelt. Standardisiert sollen sie sein, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Maßnahmen ohne Erfolg

Schauen wir uns nun aber einmal die Betriebe an, die sich dieses Problems entschlossen angenommen haben. Einige haben alles in ihrer Macht Stehende getan, um ihren Mitarbeitern die Arbeitsplatzsituation auch psychisch erträglich zu gestalten. Befragungen wurden durchgeführt. Neue, ergonomische Arbeitsmittel wurden angeschafft. Die Räume wurden mit individuell einstellbaren, Tageslicht imitierenden Lampen versehen. Die Arbeitsorganisation wurde in diversen Diskussionsrunden beleuchtet, hinterfragt und auf Belastungsparameter durchkämmt. Qigong, Entspannungsstunden, Yoga etc. werden angeboten. Die Arbeitszeit wurde, sofern möglich, individuell angepasst. Dennoch sind die psychischen Erkrankungen nicht zurückgegangen, sondern haben eher zugenommen. Selbst die Vielzahl von psychohygienisch orientierten Investitionen in teambildende Maßnahmen, Seminare, Coachings u. v. m. blieben erfolglos: Über 50% der Teilnehmer erlebten die Effekte als nicht oder wenig nachhaltig! Viele Unternehmen, die gehandelt haben, sind an die Grenzen des Machbaren gestoßen.

Der Systemische Ansatz

Um Unternehmen in diesen Situationen zu unterstützen, müssten andere Wege als die bekannten gewählt werden. Denn die klassische Gefährdungsanalyse beschreibt zwar hinreichend die Situation, jedoch trägt sie häufig nur wenig zur Veränderung bei. Insbesondere eine nachhaltige Verbesserung der betrieblichen Situation wurde bislang in den seltensten Fällen erreicht. Die klassischen Konflikte zwischen Arbeitsteams, Abteilungen, Beschäftigten und Vorgesetzten, Betriebsräten und Geschäftsführungen bestehen auch nach einer Gefährdungsanalyse und resultierenden Beratungsergebnissen weiter, Krankenstände blieben hoch oder stiegen weiter.

„Nur weil das, was der Klient beklagt, kompliziert ist, muss die Lösung nicht gleichermaßen kompliziert sein.“ Steve de Shazer, einer der Pioniere des Systemischen Denkens

Ein neuartiger, systemisch basierter Beratungsansatz wurde in unserem Institut Anfang 2011 diskutiert. Dieser hat seinen Ursprung in der Systemischen (Familien-) Therapie und folgt der Feststellung, dass Menschen in Teams, Gruppen usw. in vieler Hinsicht denselben Regeln folgen wie in familiären Zusammenhängen. Dieser neue Ansatz geht davon aus, dass die Lösung der prekären Situation von den Betroffenen durch Erkennen der persönlichen und gruppenspezifischen Kommunikations- und Beziehungsbedingungen in dem System Betrieb erfolgen muss. Die Rolle des Beraters verändert sich wesentlich; er erteilt nicht von außen „Rat“, sondern sorgt immer wieder für innere „Perspektivwechsel“.

Von den Symptomen zur Lösung

Symptome erscheinen dabei als nützliche Hinweise auf Störungen von Entwicklungsmöglichkeiten und werden sinnhaft (um-)gedeutet. Aus systemischer Sicht zeigt ein Symptom in einem Betrieb, einem Team oder einer Abteilung nicht nur den Zustand eines Individuums an, sondern es enthält vor allem Botschaften über den Zustand des Systems selbst – und damit wichtige Hin-

weise auf intrinsische (von innen heraus entstehende) Lösungswege.

Um befriedigende Lösungen zu finden, stehen vielfältige Techniken zur Verfügung. Grundlage bilden Formen des Gespräches. Zur Verdeutlichung von Konflikten und zu dessen Auflösung dienen verschiedene Visualisierungstechniken, in denen der Klient die Systemischen Verstrickungen selbst wahrnehmen und mit Unterstützung des Beraters auflösen kann. Die Motivation einzelner, von Gruppen oder von sonstigen Beteiligten ist keine zwingende Voraussetzung für den Einsatz der Methode. Einziges Ausschlusskriterium könnte sein, dass von keiner Seite der Wille zur Problemlösung besteht.

Zielstellungen

Diese Methode zielt auf eine langfristige Verbesserung bzw. Beseitigung von Belastungen. Grundsätzlich geht es um die Reduzierung des Krankenstands und um einen fairen Umgang zwischen den Konfliktparteien. Darüber hinaus hat der systemische Ansatz folgende Ziele:

- Neuordnung von Teams in ihrem System,
- Entwicklung anderer Perspektiven innerhalb des Teams, der Abteilung oder des Betriebs,
- Beseitigung der Täter- bzw. Opfersymptomatik,
- Klärung von Kommunikations- und Handlungsmustern als Anregung für Veränderungen,
- Stärkung des gesamten Teams, der Abteilung oder des gesamten Betriebs in Bezug auf Eigenverantwortlichkeit, Selbstwert, Teamfähigkeit, lösungsorientiertes Denken und
- Aktivieren vorhandener Kompetenzen sowie Aufdeckung von vorhandenen Ressourcen.



Olaf Dunse,
Systemischer Therapeut,
Refugium Rügen.

www.refugium-ruegen.de



Mario Dobernowsky,
Geschäftsführer,
Kooperationsstelle
Hamburg IFE GmbH.

www.kooperationsstelle-hh.de

Die Mitglieder des Deutschen Netzwerk Büro e. V. Stand: 18.09.2013

akustikundraum

Akustik und Raum OHG
www.akustikundraum.de



B. A. U. M. e. V.
www.baumev.de



B-A-D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
www.bad-gmbh.de



BC GmbH Verlags- und Medien-, Forschungs- und Beratungsgesellschaft
www.bc-research.de



BG ETEM Berufsgenossenschaft Energie, Textil, Elektro, Medienerzeugnisse
www.bgetem.de



Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
www.baua.de



Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi) e. V.
www.basi.de



CEKA GmbH & Co. KG
www.cka.de



Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
www.dguv.de



Deutsche MTM-Vereinigung e. V.
www.dmtm.com



DRAABE Industrietechnik GmbH
www.draabe.de



Europäischer Fachverband für Blendschutz am Bildschirmarbeitsplatz e. V. c/o Zeuge
www.efbb.org



FM-Effect.com Consulting GmbH
www.fm-effect.com



Forbit AO
www.forbitao.de



Fraunhofer IAO
www.iao.fraunhofer.de



Gesellschaft Arbeit und Ergonomie – online e. V.
www.ergo-online.de



Handelsverband Bürowirtschaft und Schreibwaren (HBS)
www.buerowirtschaft.info



Heegner Seminare, Beratung, Mediation
www.heegner.de



HINTE Messe- und Ausstellungen GmbH
www.hinte-messe.de



hpj jacobsconsulting
www.hpjacobs-consulting.de



if5 anders arbeiten
www.if5.org

Innovative Systemergonomie und Gesundheit e. V.
www.isg-systemergonomie.de

Institut für Arbeitswissenschaften der TU Darmstadt
www.iad-tu-darmstadt.de



Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
www.bgf-institut.de



Institut INPUT
www.institut-input.de



Interessengemeinschaft der Rückenschullehrer/innen e. V. (IGR)
www.igr-ev.de



Büromöbel aus Schweden
Kinnarps GmbH
www.kinnarps.de



Kooperationsstelle Hamburg IFE GmbH
www.kooperationsstelle-hh.de



Lauble Consult GmbH
www.lauble-consult.de



Macils Management Centrum GmbH
www.macils.de



Mensch&Büro-Akademie
www.konradin.de



Messe Düsseldorf
www.messe-duesseldorf.de



Mplus – Managementgesellschaft mbH
www.mplus-management.de



munich consult GmbH
www.munichconsult.de



Novus GmbH & Co. KG
www.novus.de



Raumplan GmbH
www.raumplan.de

Relax Coaching
www.relax-coaching.com



Richarz Kommunikation
www.richarz-kommunikation.de



Technische Hochschule Mittelhessen (THM)
www.thm.de



TÜV Rheinland LGA Products GmbH
www.tuv.com/de



Universum Verlag GmbH
www.universum.de



Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V. (bso)
www.buero-forum.de



Verband Deutscher Sicherheitsingenieure e. V. (VDSI)
www.vdsi.de



Verlag Chmielorz GmbH
www.chmielorz.de



Verlag Frank Nehring GmbH
www.OfficeABC.DE



Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG)
www.vbg.de



WEMA Management
www.wema-muenchen.de



Wilkhahn Wilkening + Hahne GmbH & Co. KG
www.wilkhahn.de

Bewegt sitzen - mehr bewegen!



Für
mehr
Bewegung
im Büro –
auch im
Sitzen!



ioe Initiative
Office-Excellence

»Büro-Bewegung« ist eine Aktion der
I. O. E. Initiative Office-Excellence.

www.büro-bewegung.de

dasbüro Wilkhahn

MAGAZIN FÜR OFFICE-EXCELLENCE

aeris Leben in Bewegung

DAUPHIN
HumanDesign® Group

giroflex
designed to work

Bundesarbeitsgemeinschaft für
Haltungs- und Bewegungsförderung e.V.
BAG

**INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
IM BÜRO** **dNb** Deutsches
Netzwerk Büro

HBS
Handelsverband Bürowirtschaft
und Schreibwaren

Investieren in Erfolg

RETURN ON OFFICE

**Deutsches
Netzwerk Büro –
Partner des
Mittelstandes**



**Deutsches
Netzwerk Büro**

www.deutsches-netzwerk-buero.de