

## **Erfolgsfaktor Büro / Das Netz**

Willi Schneider, Bruno Zwingmann  
Deutsches Netzwerk Büro (INQA Büro)

Statement für

**Ultima Office "The Dialogue"**

**Mittwoch, 22.10.08, 12:00 – 12:30 Uhr**

**Donnerstag, 23.10.08, 12:00 – 12:30 Uhr**

### **1. Büroarbeit – ein ernsthaftes Thema?**

Aktuell arbeiten ca. 17 Millionen Menschen in Deutschland im Büro bzw. büroähnlichen Arbeitsformen. Büroarbeit ist damit nun wirklich kein Randbereich der Arbeitswelt, sondern schon heute die vorherrschende Form der Arbeit. Alle Anzeichen deuten auf eine weitere Zunahme hin.

Ungeachtet dessen trifft Büroarbeit immer noch auf zwei tief sitzende Vorurteile:

- Sie gilt nicht als "richtige", d. h. harte körperliche Arbeit.
- Zudem gilt sie aus ökonomischer Sicht als "unproduktiv".

Diese Sicht spiegelt die Erfahrungen von 200 Jahren Industriegeschichte, in der Büroarbeit zunächst ein Randbereich war mit im Vergleich zur damaligen Produktionsarbeit, wo ökonomisch die eigentliche Musik spielte, privilegierten Arbeitsbedingungen. Aufgrund dessen bestand beim Thema Büroarbeit lange Zeit ein sicher unbeabsichtigtes Einverständnis zwischen Arbeits- und Gesundheitsschutz einerseits und Rationalisierung bzw. Produktivitätssteigerung andererseits. Beide Handlungsfelder kümmerten sich um die aus ihrer Sicht "wirklich" wichtigen Arbeitsbereiche und dazu gehörte meistens nicht die Büroarbeit.

### **2. Das Büro - kein belastungsfreier Raum**

Natürlich gibt es im Büro keine körperlichen Schwerstbelastungen. Aber: Auch das moderne Büro ist kein belastungsfreier Raum. Im Vordergrund stehen heute vor allem Bewegungsmangel und einseitige Belastungen. Die Beschäftigten äußern infolge dessen z. B. eine Reihe von

- Beschwerden im Rücken-, Nacken- und Schulterbereich sowie Entzündungen im Handgelenk als Folge der Dauerbelastung durch einseitige Körperhaltungen,
- Augenbeschwerden und Kopfschmerzen durch falsche Beleuchtung, Direkt- und Reflexblendungen, Bildschirmflimmern usw.,
- psychischen Beeinträchtigungen, Stress und Mobbing als Form gestörter sozialer Beziehungen, was auf viele Faktoren zurückgeführt werden kann, u. a. die Arbeitsorganisation, den Mangel an direkter Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen zugunsten unpersönlicher elektronischer Kommunikation usw.

Im Büro finden sich auch Unfall- und Sicherheitsprobleme, so z. B. eine manchmal schier unglaubliche Unordnung (Kabelsalat) und oft gar keine richtig eingerichteten Arbeitsplätze, Lärm, Beleuchtung, Klima- und Lüftungsprobleme. Die moderne Technik hat hier sicher manches leichter gemacht. Im Gesamtprofil der Belastungsentwicklung gibt es aber keine durchgängige Entwicklung zu weniger Belastungen.

Zum einen gibt es neue Belastungen, die frühere Zeiten gar nicht kannten. Hierzu gehören z. B. die Belastungen durch schlechte Softwaregestaltung oder das Problem der

Informationsüberflutung (E-Mailterror). Dazu gehören auch Belastungen im Zusammenhang mit der zunehmenden Mobilität der Büroarbeit mit Laptop, Handy usw. und z. T. grotesken ergonomischen Arbeitsbedingungen unterwegs.

Zum anderen entstehen auch "alte" Belastungen in neuer Form wieder. So bringt die kooperationsfreundliche Gestaltung der Büroarbeit in großen Räumen die Menschen wieder enger zusammen, ein Anliegen, das für die Arbeitsgestaltung von großer positiver Bedeutung ist. Dadurch wird aber Lärm als Kommunikationsstörung wieder zu einer echten Belastung ebenso wie Klima und Lüftung. Ähnlich führt die grundsätzlich ebenso positive Forderung nach Recycelbarkeit zur Montage ausschließlich demontierbarer Glasfassaden, die zwar die spätere Entsorgung erleichtern, allerdings durch die schallharten Wandflächen zu dauerhaft erhöhten akustischen Störungen im Büro führen.

Das erste Vorurteil kann also als widerlegt gelten:

Belastungen abzubauen und Wohlbefinden zu fördern bleibt auch für die moderne Büroarbeit auf der Tagesordnung.

Die Bedingungen hierfür sind "eigentlich" sehr gut.

### **3. Belastungen müssen nicht sein!**

Zunächst sind viele Belastungen und Gesundheitsprobleme im Büro objektiv "eigentlich" völlig überflüssig. So würde man manchem Architekten einen Eigenversuch in der Treibhausatmosphäre hinter den Verglasungsorgien seiner Büroneubauten wünschen. Ein anderes Beispiel sind die durch einen absurden Jugendkult geprägten Arbeitsbereiche in der Kommunikationsbranche, wo es als cool gilt, die Ergonomie und die eigene Gesundheit zu ignorieren.

Die meisten Probleme der Ergonomie im Büro sind „eigentlich“ beherrschbar:

- Die moderne Technik, vor allem die IuK-Techniken, ermöglichen eine historisch nie da gewesene Gestaltbarkeit des Arbeitsprozesses.
- Das arbeitsgestalterische Wissen befindet sich auf einem hohen Niveau.
- Gerade für die Büroarbeit gelten moderne, anwenderfreundliche rechtliche Bestimmungen.
- Es kann von einer vergleichsweise hohen Aufgeschlossenheit der betrieblichen Akteure gegenüber Arbeitsgestaltungsproblemen im Büro ausgegangen werden. Die kürzlich in mehreren europäischen Ländern durchgeführte Evaluation der europäischen Bildschirmrichtlinie ergab nicht nur eine ausgesprochen hohe Bekanntheit dieser Richtlinie, die von den einschlägigen berufsgenossenschaftlichen Bestimmungen sogar noch übertroffen wurde. Diese rechtlichen Bestimmungen wurden durch die Unternehmen und Beschäftigten auch ganz überwiegend als notwendig und positiv bewertet.
- Und zu guter letzt kommt die heutige Ökonomie einem modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz vergleichsweise weit entgegen.

Damit sind wir beim zweiten Vorurteil.

### **4. Büroarbeit – entscheidende Produktivitätsreserve**

Das moderne Büro wird geprägt durch die Verarbeitung von Informationen und Wissen und den forcierten Einsatz moderner IuK-Technologien. Es steht geradezu prototypisch für die Erwerbsarbeit in der Informations- und Wissensgesellschaft.

Im Büro konzentrieren sich vor allem auch Planung und Prozessbeherrschung! So entpuppen sich bei näherem Hinsehen auch auf den ersten Blick typische Produktionsunternehmen wie z. B. Werften als "Bürofirmen", in denen das Steuerungswissen für die nachfolgende Produktion mit verschiedensten Partnern konzentriert ist. Deshalb findet z. B. auch das größte Bürogestaltungsprojekt unseres Landes in einer großen Automobilfirma statt. Und dieser Zusammenhang gilt analog

genauso für Kleinunternehmen mit nur einem Schreibtisch. Der Repräsentant einer Handwerkskammer formulierte diesen Aspekt sinngemäß mit der Aussage, dass das Handwerk nicht an mangelndem technischen Können scheitert, sondern an der Verwaltung, Planung und Steuerung.

Dem "Faktor Mensch" kommt gerade in den modernen, durch Büroarbeit geprägten Wirtschaftsbereichen die ausschlaggebende Bedeutung zu:

- Ca. 80% der Kosten entfallen auf das Personal.
- Die Beherrschung der IuK-Technologien und die Nutzung ihrer enormen Möglichkeiten hängen unmittelbar vom Faktor Mensch" ab.
- Dies gilt ebenso für die Chancen, im globalen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

Mit anderen Worten:

Das moderne Büro und die in ihm arbeitenden Menschen sind eine entscheidende Produktivitätsreserve!

Mehr noch:

Eine humane Gestaltung der Arbeit schafft direkte Vorbedingungen für mehr Kreativität und Produktivität!

Viele Handlungsfelder müssen sich auf diese neue Rolle des "Faktors Mensch" einstellen, so z. B. die Rationalisierung und Produktivitätssteigerung nach mehr als 100 Jahren Fokussierung auf die Technik. Eine solchermaßen positive mikroökonomische Argumentation hat es auch für den Arbeits- und Gesundheitsschutz noch nie gegeben. Die makroökonomischen Argumente, z. B. die Produktionsausfallkosten infolge von Unfällen, Arbeitsunfähigkeit und Erwerbsminderung, waren ohnehin immer auf seiner Seite. Das Hauptproblem (nicht nur) für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ist heute nicht die Gewinnorientierung von Unternehmen, sondern die leider auch um sich greifende "Kurzfristökonomie". Unternehmen, die nicht weiter als drei Monate planen, sind keinem längerfristigen Nutzenargument zugänglich.

Viele Bürofirmer machen schon heute aus eigener, auch ökonomischer Einsicht enorme Anstrengungen in der Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung und Beteiligung der Beschäftigten. Es kann davon ausgegangen werden, dass viele Weitere durch Überzeugung für eine gute Arbeitsgestaltung gewonnen werden können.

## **5. Kooperation – Schlüssel für eine bessere Büroarbeit**

Das verbleibende und somit entscheidende Problem für eine bessere Gestaltung der Büroarbeit liegt in deren mangelnder Umsetzung, insbesondere in der Mehrzahl der kleinen und mittleren Unternehmen. Und das Problem der Umsetzung verweist direkt auf das Handeln der Akteure im Bereich der Gestaltung der Büroarbeit.

Es gibt eine große Vielzahl von Organisationen, Institutionen und Einrichtungen, deren Aufgabe in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Büro besteht. Leider kennen viele Akteure über ihre benachbarten Disziplinen hinaus oft kaum die Aufgaben, Kompetenzen und Interessen der anderen oder handeln gar gemeinsam. Sie handeln aus der jeweils eigenen Sicht durchaus in bester Absicht. Das Ergebnis kann aber aus der Sicht anderer am Objekt Beteiligter und vor allem der späteren Nutzer ggf. völlig kontraproduktive Folgen haben. Der Schlüssel für eine bessere Qualität der Büroarbeit liegt deshalb vor allem in einer besseren Kooperation der Akteure der Arbeitsgestaltung vor allem dann, wenn es darum geht, die kleinen Unternehmen zu erreichen.

Einen wichtigen Schwerpunkt stellt z. B. die Kooperation zwischen Arbeits- und Gesundheitsschutz und Bürofachwelt dar. Die Endkunden, also Unternehmen und Beschäftigte, wenden sich wegen Informationen zur Sicherheit, Gesundheit und Gestaltung der Büroarbeit vor allem an die Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Diese verfügen über eine neutrale fachliche Expertise und ein im

Prinzip flächendeckendes System. Die Schwerpunkte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes liegen im Bereich der Information, Beratung, Qualifizierung und Kontrolle. Unmittelbar an der Einrichtung und Gestaltung beteiligt sind dagegen die Disziplinen der Bürofachwelt, also Hersteller, Fachhändler, Innenarchitekten, usw. Beide Handlungsfelder können sich z. B. in der Endkundenberatung hervorragend ergänzen.

Die Notwendigkeit der Kooperation stellt sich auch für viele weitere Bereiche so z. B. unter dem Stichwort "Office Excellence" für die Rationalisierung bzw. Produktivitätssteigerung und darüber hinaus für viele weitere Fragen, z. B.: „Wie entstehen Innovationen?“ "Wie entsteht Motivation?" „Welche Führungsvoraussetzungen sind in IT-getriebenen Unternehmen notwendig?“ "Wie lassen sich ökologische Zielsetzungen umfassend im Büro verwirklichen?" usw.

## **6. Das Netz**

Vor diesem Hintergrund hat sich der Verein „Deutsches Netzwerk Büro“ gegründet. Dieser ist aus der nationalen Initiative für eine neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums hervorgegangen und verwendet das Logo „INQA Büro“.

### Ziel

Ziel des Deutschen Netzwerks Büro ist es, die Qualität der Büroarbeit und innovative Gestaltungslösungen zu fördern. Seine Hauptaufgabe besteht in der Unterstützung zur Verbesserung der Qualität der Büroarbeit in der Praxis. Die Kerndienstleistung besteht in der Vermittlung. Maßgeschneiderte, ganzheitliche betriebliche Lösungskonzepte für die Büroarbeit sollen sich aus der Kooperation seiner Mitglieder ergeben.

### Orientierung am Kundenbedarf

Der Verein orientiert sich an den praktischen Problemen der Arbeitsgestaltung im Büro. Die Probleme einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung im Büro sind vielfältiger Art und erstrecken sich von der Planung und Einrichtung von Bürobetrieben über die Lösung technischer, organisatorischer, ergonomischer und sozialer Probleme, die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen bis zur Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und einer neuen Unternehmenskultur. Diese Probleme können in ihrer Komplexität und quantitativen Größenordnung von keiner Organisation allein gelöst werden.

### Nutzen der Kooperation

Die Erkenntnis und Erfahrung, dass sich eine bessere Qualität der Büroarbeit nur gemeinsam erreichen lässt, ist der Hauptgrund für die Bildung des Deutschen Netzwerks Büro. Von Kooperation haben alle mehr: Zunächst und vor allem die Endkunden, Unternehmen und Beschäftigte, die ein qualitätsgesichertes, ganzheitlich ausgerichtetes Angebot bekommen, aber auch die Anbieterseite, die allein schon durch die umfassende Einbeziehung aller Aspekte entscheidende Vorteile hat.

### Auf die Mitglieder kommt es an!

Die unmittelbaren Empfänger und Nutznießer der Leistungen des Netzwerkes sind seine Mitglieder. Das DNB stützt sich auf deren Aktivitäten und Ressourcen nach dem Grundsatz "Gemeinsam – Jeder in seiner Verantwortung" (INQA). Das DNB versteht sich in diesem Sinne als aktivierende Plattform für die langfristige Kooperation aller an der Gestaltung der Büroarbeit Interessierten.

### Gemeinsame Grundlagen

Das DNB hat gemeinsame Maßstäbe. Aktuelle konzeptionelle Grundlage ist der Entwurf einer Konvention des Initiativkreises INQA Büro. Dieser soll zu einem Leitbild "Neue Qualität der Büroarbeit" weiterentwickelt werden. Weitere Grundlagenarbeiten sollen sein:

- Abgleich der Instrumente zur Analyse und Gestaltung,
- Qualifikationskonzepte für Mitglieder und Partner des DNB,

- Beratungskonzepte für die Kooperation mit Unternehmen,
- Nutzung und Verbesserung der Datengrundlagen usw.

#### Themenschwerpunkte

Folgende Kooperationsschwerpunkte und Projekte werden aktuell diskutiert oder wurden begonnen:

- Leitprojekt „Ergonomische Standards“

Ausgehend von der Leitkompetenz der VBG soll ein "wachsendes Verbundprojekt" entstehen, dem sich andere Berufsgenossenschaften, Unfallkassen, Krankenkassen, aber dann auch alle weiteren Akteure der Bürogestaltung und schließlich auch Unternehmen selbst mit eigenen, gleichgerichteten Projekten anschließen können.

- "Das gesunde Büro"
- "Quality Office"
- "Prävention von Muskel-, Skeletterkrankungen"
- "Software Ergonomie"
- "Office Excellence"
- "Kooperation in der Endkundenberatung"

#### Regionale Kooperation

Um dem Bedarf vor Ort besser gerecht werden zu können, werden regionale Arbeitskreise eingerichtet. Aktuell gibt es die Kooperationsverbände in Dortmund und Hamburg sowie in Sachsen und im Saarland.

#### Dienstleistungen, Produkte, Medienkooperation

Das DNB unterstützt seine Mitglieder mit Dienstleistungen wie:

- Ausstellung "Erfolgsfaktor Büro"
- Besuchsprogramm "Erfolgsfaktor Büro"

In der Diskussion bzw. Vorbereitung sind u. a. ein/e

- Mediathek
- Qualifizierungsprogramme
- Angebote zur Veranstaltungsunterstützung

Um dem gemeinsamen Anliegen der Qualität der Büroarbeit mehr Öffentlichkeit zu verschaffen ist eine Kooperation der Medienpartner geplant.

#### Aktuelle Schwerpunkte:

In der Aufbauphase des Netzwerkes geht es vor allem um:

- Mitgliedergewinnung und dadurch auch Erschließung finanzieller Ressourcen,
- Aufbau der Netzwerkstrukturen,
- Entwicklung konzeptioneller Grundlagen und
- Start der konkreten Netzwerkaktivitäten

Informieren Sie sich über das DNB an unserem Informationsstand in **Halle 10.2, Stand N060!**

Gestalten Sie das Netzwerk mit!

Werden Sie Mitglied im DNB!