

Praxishandbuch Gute Büroarbeit

Erfolgreiche Wertschöpfung mit Wissensarbeit - Mit dem nationalen Qualitätsstandard Check Gute Büroarbeit

Bearbeitet von
Deutsches Netzwerk Büro (DNB)

1. Auflage 2013. Buch. 259 S. Gebunden

ISBN 978 3 7910 3272 6

Format (B x L): 17 x 24 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER
POESCHEL

Qualitätsstandard und Potenzialanalyse für gute Büroarbeit

Oleg Cernavin

Die Büroarbeit befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Die neue Büroarbeit stellt neue Anforderungen an die Arbeitsgestaltung und an die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Der Qualitätsstandard Check »Gute Büroarbeit« des Deutschen Netzwerks Büro e.V. (DNB) hilft Unternehmen, eine angemessene Antwort auf diese neuen Anforderungen zu finden und die Potenziale besser auszuschöpfen. Der Check beschreibt, wie gute Unternehmen ihre Büroarbeit unter den neuen Bedingungen erfolgreich gestalten.

Bevor der Check vorgestellt wird, sollen die geänderten Rahmenbedingungen und die neuen Anforderungen etwas genauer beleuchtet werden.

Von der »Alten Büroarbeit« zur »Neuen Büroarbeit«

Zum Wandel der Büroarbeit gab es in den letzten zwanzig Jahren eine Vielzahl von wissenschaftlichen Projekten und Publikationen. Gekennzeichnet ist dieser Wandel durch den Siegeszug des Computers. Der **Computer** ist in der Büroarbeit zum bestimmenden Arbeitsmittel geworden – siehe Abbildung 1. Durch den Computer sind auch viele Arbeitsbereiche zur »Büroarbeit« geworden, die zuvor keine Büroarbeit waren. In computergesteuerten Produktionsanlagen beispielsweise arbeiten die Facharbeiter mittlerweile vor allem am Bildschirm.

Das Ergebnis dieser Entwicklung: Weit über die Hälfte aller arbeitenden Menschen in Deutschland sitzt vorwiegend am Computer, verarbeitet Informationen und generiert Wissen auf unterschiedliche Art. Die Rohstoffe der Arbeit heißen schon heute in vielen Arbeitsbereichen Wissen und Information. Wissensgenerierung und Kreativität entwickeln sich zu wesentlichen Produktivitätsfaktoren. Innovationen finden am Bildschirm statt.

Neben dem Wandel der Arbeit beeinflusst auch der demografische Wandel die Arbeitssituation im Büro. Der Kampf um die klugen Köpfe wird auch im Büro zunehmen und die Unternehmen stehen vor der Aufgabe, sich darauf vorzubereiten und frühzeitig entsprechende Strategien zu entwickeln.

Infolge des fundamentalen Wandels der Arbeit und des demografischen Wandels ändern sich auch die Bedingungen der Arbeitsgestaltung und -organisation sowie des Personaleinsatzes. Die neuen Entwicklungen in der Büroarbeit zeigen sich unter anderem in folgenden Prozessen:

- Der Computer ist Arbeitsmittel bei fast allen Tätigkeiten geworden.
- Die IuK-Technologien haben sich bei den klassischen Büroarbeitsplätzen besonders stark durchgesetzt und die Arbeitsbedingungen verändert.

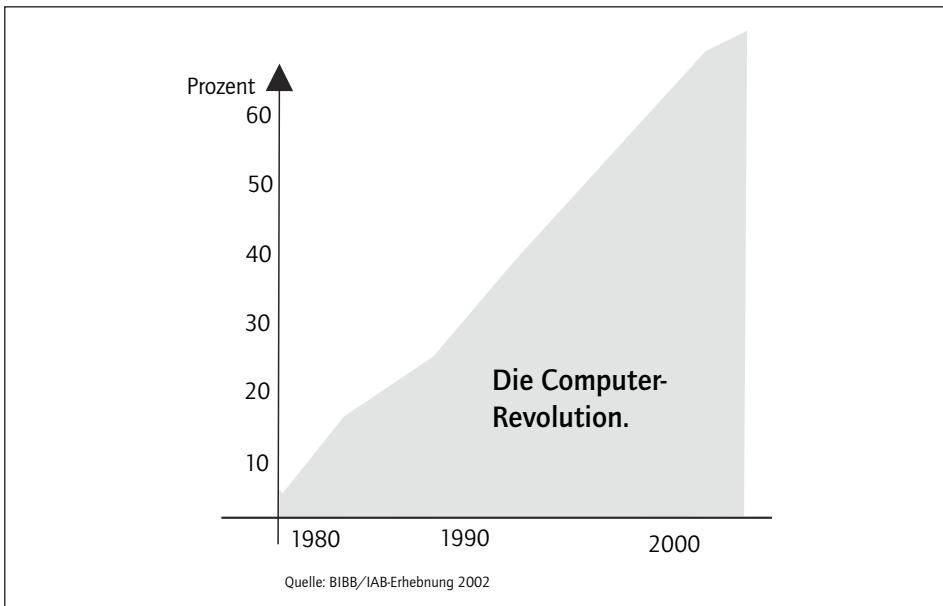


Abbildung 1: Menschen, die ihre tägliche Arbeit wesentlich mit computergesteuerten Arbeitsmitteln verrichten

- An Büroarbeitsplätzen arbeiten zunehmend qualifiziertere Beschäftigte.
- Die Grenze zwischen Arbeit, Familie und Privatleben zerfließt immer mehr.

Die skizzierten Entwicklungstendenzen sollen im Folgenden etwas genauer dargestellt werden.

Von analog zu digital

Eine wesentliche Grundlage für die neue Qualität der Büroarbeit liegt in der neuen Struktur der Wissensbestände. Der Computer strukturiert Wissensbestände digital. Das ist ein fundamentaler Einschnitt in unser Denken und vermutlich auch in unser Verhalten.

Unsere gesamte bisherige Wissenskultur und damit auch unsere Denkstrukturen basieren seit Entwicklung der Schrift auf analogen, linear aufbereiteten Informationen (zum Beispiel im Printmedium: Satz nach Satz, Seite nach Seite). Wer in einer linearen Schriftkultur sozialisiert ist, ist daran gewöhnt, nach linearen Zeichenketten zu suchen und seine Wissensvorräte entsprechend linear anzulegen.

Vieles deutet darauf hin, dass im Gehirn die Erregungsbahnen (Attraktorenverteilung) und die Verknüpfungsarchitektur neuronaler Netze (neuronale Ensembles, semantische Konfigurationen, interne Repräsentationen) durch die linear strukturierten Wissensvorräte wesentlich mit beeinflusst werden. Kulturelle Schemata, die wesentlich die Architektur unserer Gehirne (unserer neuronaler Netze) mit beeinflussen und prägen, sind von der Art des Medienangebotes und der darin enthaltenen symbolischen Ordnungen abhängig.

Diese lineare Grundstruktur der uns bisher verfügbaren Wissensvorräte wird im Zuge der IuK-Technologie zumindest teilweise abgelöst durch eine digitale Struktur. Die Digitalisierung bedeutet, dass Wissensvorräte neu strukturiert und gegliedert werden. Die Linearität wird aufgelöst in eine fast unbegrenzte Netzwerkstruktur. Die Daten werden nicht mehr linear abgelegt (zum Beispiel Seite für Seite im Buch gebunden) sondern vernetzt in einem unüberschaubaren Geflecht von Mitteilungen.

Die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung von Daten (Adressierung/Verlinkung) erlauben eine beliebige Vielfalt struktureller Verknüpfungen von Mitteilungen in scheinbar technisch unbegrenzten Wissensräumen. Durch Verknüpfungen im Internet und durch andere Formen der Kommunikationstechnologien entsteht ein Geflecht von unüberschaubaren, letztendlich chaotisch strukturierten Mitteilungen. Diese basieren zwar noch auf unseren traditionellen linear strukturierten Wissensvorräten, haben jedoch mit der begrenzten Überschaubarkeit linearer Wissensvorräte nichts mehr zu tun. Die Digitalisierung hat letztlich ein chaotisch strukturiertes, vom Einzelnen nicht mehr nachvollziehbares, Gemisch an Mitteilungen entstehen lassen, das sich ständig weiter ausdehnt.

Bei digitalen Mitteilungen hält sich der Nutzer immer nur zeitweise an vorgegebene lineare Wissensstrukturen. Die Grundstruktur schafft er durch ständige Interaktion selbst. Beim Lesen kreiert der Nutzer seinen eigenen Text. Die Komplexität möglicher Selektionsvorgänge steigt gewaltig. Seine Intentionen, Kompetenzen, Erwartungen, Vorstellungen und Emotionen bestimmen darüber, welche Informationen er aus dem nun scheinbar unerschöpflichen Datenvorrat in der jeweiligen Situation auswählt. Mitteilungen verlieren durch die digitale Aufbereitung ihre Statik und Struktur. Gleichzeitig erweitern sich durch das gigantische Anwachsen komplexer Netzwerkstrukturen die Möglichkeiten der Selektion.

Dies führt zu einer extremen Zunahme der Informationsflut bei der Büroarbeit, zu einer De-Strukturierung und Intensivierung der Arbeit. Dies wird vor allem dann so empfunden, wenn dieser Vorgang der Informationsverarbeitung nicht bewusst erfolgt, sondern wenn man »Getriebener« diese Prozesse wird.

Es ist übrigens zu vermuten, dass die digitale Strukturierung der Wissensvorräte auch zu einer veränderten Verknüpfungsstruktur neuronaler Netze im Gehirn führen wird, dass wir also mitten in einem wissenskulturellen Umbruch stehen. Sollte dies der Fall sein, dann sind viel tiefer greifende kulturelle Prozesse die Folge, die unsere Denkstrukturen insgesamt beeinflussen werden mit ebenso tief greifenden Auswirkungen auf Arbeits- und Lebenswelten. Dieser Nebengedanke sei erlaubt, da er darauf hindeutet, dass möglicherweise die Auswirkungen der IuK-Technologien umfangreicher sind, als es momentan im Alltag den Anschein hat.

Die digitale Struktur der Mitteilungen und die damit verbundene Tendenz zur Aufbereitung großer Wissensbestände im Internet führen zu ganz neuen Formen des Umgangs mit diesem Wissen. Erzeugt die lineare Wissensstrukturierung eher eine Orientierung an Fachkompetenzen, so erfordert die digitale Wissensstrukturierung eher Selektionskompetenzen auf der Grundlage von Fachkompetenzen. Dazu werden nach bisherigem Diskussionsstand in erster Linie gezählt: Wissenserwerbskompetenzen, Orientierungskompetenzen und Sozialkompetenzen.

Es geht für Organisationen und einzelne Personen weniger darum, Wissen individuell anzuhäufen als vielmehr darum, Strategien zu besitzen, aufbereitete Informationen zur gegebenen Fragestellung zu finden. Nicht das Vorhalten von Wissen wird

entscheidend, sondern die Fähigkeit zur Selektion. Aber auch diese Fähigkeit zur Selektion erfordert in fachlichen Fragen ein Grundwissen, um fachliche Kriterien für die Selektion zu besitzen. Doch dieses Fachwissen wird durch die beschriebenen Prozesse »aufgeweicht« und in anderen Zusammenhängen relevant: nicht mehr als (im Kopf) abgespeichertes Detailwissen, sondern als »Lieferant« für fachliche Kriterien zur Auswahl von jeweils benötigten externen Informationen.

Veränderte Belastungs- und Produktivitätsprofile

Neben den beschriebenen Prozessen zeigt sich die neue Qualität der Büroarbeit auch in den neuen Bedingungen für produktives Arbeiten und in veränderten Belastungen. In vielen Studien wird über eine Zunahme von psychischen und psychosozialen Belastungen in der Büroarbeit berichtet.

Offensichtlich sind es die digitale Struktur und die damit verbundene explodierende Fülle der Mitteilungen sowie die neuen Kommunikationsformen, die die Büroarbeit spürbar verdichtet und intensiviert. Zumindest scheint dies unter der gegebenen Struktur der Büroarbeit und der derzeit vorherrschenden Arbeitsweise der Fall zu sein.

So stellen Studien zum Beispiel eine Zunahme der Belastungen durch »Softwaremodernisierung« fest mit einer deutlichen Verschlechterung der Qualität der sozialen Unterstützung und einem gestiegenen Anforderungsniveau. Nach der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 geben von den hochgerechneten 16,1 Millionen Beschäftigten im Büro 9,4 Millionen an, starkem Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt zu sein. Dies wird von 59 Prozent der Befragten als Belastung empfunden. Klagen über Stress, Burn-out, Mobbing, soziale Isolierung oder Überforderungen sind zunehmend Begleiterscheinungen der neuen Büroarbeit – siehe Abbildung 2.

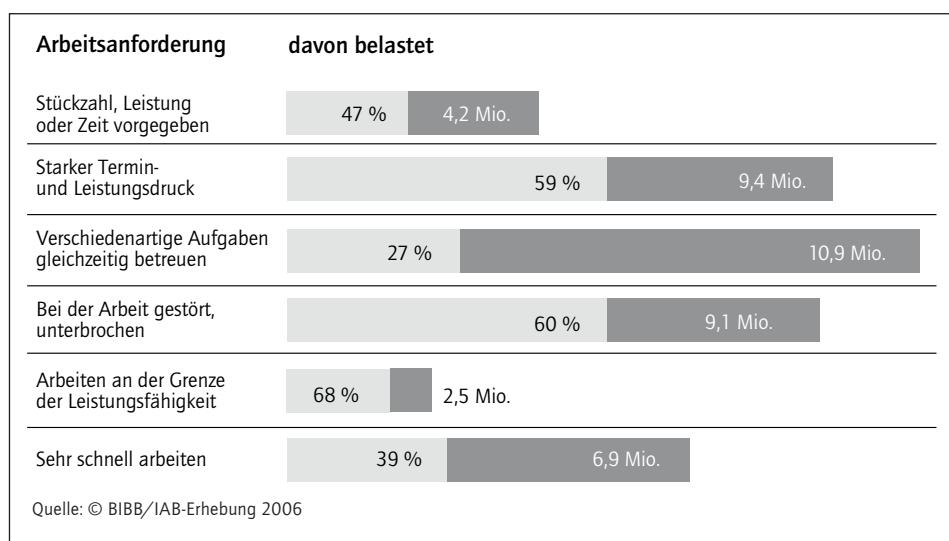


Abbildung 2: Belastungsfaktoren

In einer besonderen Gewichtung mehrerer Indikatoren wurde in der gleichen Befragung festgestellt: Fast zwei Drittel der Beschäftigten in wissensintensiven Berufen gaben an, dass in den letzten zwei Jahren die Vielfalt der Aufgaben, Stress und Arbeitsdruck sowie die fachlichen Anforderungen zugenommen haben – siehe Abbildung 3. Diese wissensintensiven Berufe lagen damit deutlich über dem Gesamtdurchschnitt aller Berufe.

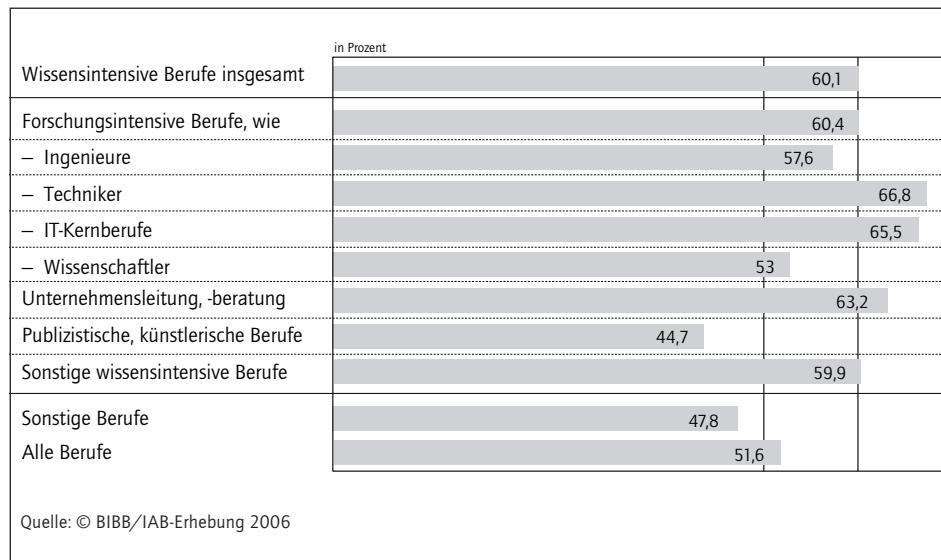


Abbildung 3: Belastungszunahme in wissensintensiven Berufen

Dazu kommt, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr zerfließen. Die Arbeit zieht zu Hause ein. Die Fähigkeit, Privatleben und Arbeit gemeinsam zu organisieren und zu gestalten, wird zunehmend ein wesentlicher Wertmesser für die Qualität und Kultur der Arbeit. Arbeitsgestaltung wird für viele Menschen und Unternehmen immer mehr auch Bestandteil der Familien- und Freizeitgestaltung und umgekehrt.

Insgesamt ist die Verschiebung der Belastungen bei Bürotätigkeiten durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- Leistungsdruck
- Termindruck
- Verantwortungsdruck
- Steigende Arbeitsintensität
- Steigende Flexibilität und damit verbundene mögliche **Konflikte** aufgrund Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit- und Privatleben
- Anstieg der Anforderungen an
 - Selbstmanagement
 - Selbstverantwortung
 - Emotionale Regulation
 - Soziale Kompetenzen
 - Fachliche Kompetenzen

- Lebenslanges Lernen
- Häufiger Wechsel des/der
 - Arbeitsortes
 - Branche
 - Arbeitsbedingungen
 - sozialen Umfeldes und damit verbundener **Veränderungsstress**.

Diese neuen Belastungen drohen zu wesentlichen Produktivitätskillern zu werden. Produktivität und Wettbewerbsvorteile hängen stärker als bisher davon ab, inwieweit es gelingt, eine optimale Beanspruchungssituation in der Büroarbeit herzustellen. Die Menschen und die sozialen Beziehungen werden für Wissensarbeit nur dann optimal aktiviert, wenn sie nicht über- und nicht unterfordert sind, sondern wenn es gelingt, die Arbeit insgesamt aktivierend und menschengerecht zu gestalten.

Gutes Personal wird knapper

Die neue Qualität der Büroarbeit wird schließlich auch durch die demografische Entwicklung mit geprägt. Für Unternehmen wird es immer schwieriger, qualifiziertes Personal zu finden. Ursache ist in erster Linie der demografische Wandel in der Gesellschaft.

Schon im Jahr 2020 wird jeder dritte Erwerbstätige älter als 50 Jahre sein. Es wird dann in den Betrieben mehr 50-Jährige als 30-Jährige geben. Die Zahl der 20- bis 65-Jährigen wird von 50 Millionen bis 2030 auf 42 bis 44 Millionen schrumpfen und 2050 nur noch bei 35 bis 39 Millionen liegen – siehe Abbildung 4.

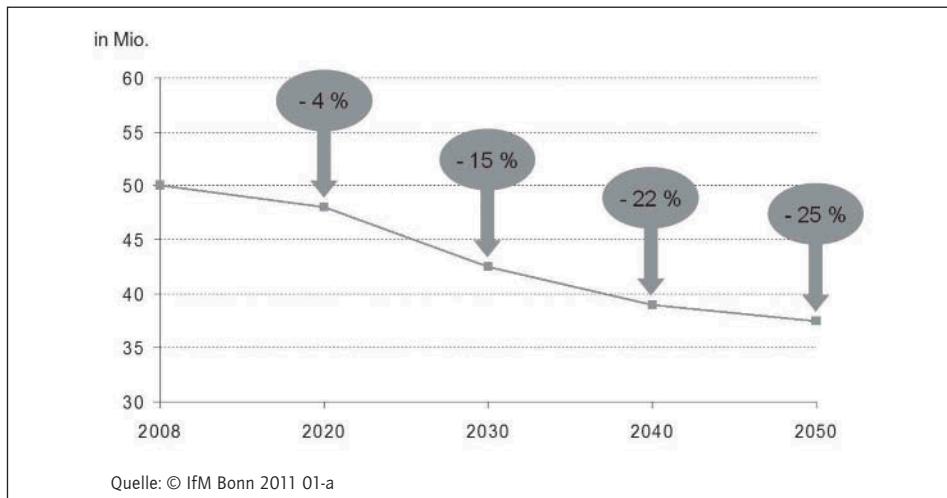


Abbildung 4: Personen im Alter von 20 bis unter 65 Jahren in Deutschland bis 2050

Der Kampf um die guten und klugen Köpfe wird deutlich zunehmen. Dabei haben es vor allem kleinere Unternehmen schwer. Schon heute liegt der Anteil der offenen Stel-

len bei Unternehmen mit bis 10 Beschäftigten bei rund 20 Prozent, bei Unternehmen mit über 200 Beschäftigten dagegen nur bei 10 Prozent.

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn fasst die Entwicklungen folgendermaßen zusammen:

- Es gibt gegenwärtig keinen allgemeinen, gesamtwirtschaftlichen Fachkräftemangel. In einzelnen Regionen und für spezifische Qualifikationen ist ein Fachkräftemangel allerdings durchaus festzustellen.
- Im Zuge des demografischen Wandels wird das Arbeitskräftepotenzial zunächst vor allem weiter altern, aber dann auch schrumpfen.
- Der Bedarf an (hoch) qualifizierten Arbeitskräften wird zunächst weiter steigen.
- Gegen Ende dieses Jahrzehnts wird eine zunehmende Knappheit von Fachkräften, vor allem solchen mit Abschluss einer Lehre beziehungsweise Berufsfachschule erwartet.
- Welche Qualifikationen insbesondere knapp werden (können), ist nur teilweise zu prognostizieren.
- KMU sind insofern stärker von Stellenbesetzungsproblemen betroffen, als sie offene Stellen seltener oder erst später besetzen können als Großunternehmen.

Die Qualität und Kultur der neuen Büroarbeit

Die bisher beschriebenen Entwicklungstendenzen zeigen noch nicht die neue Qualität und Kultur der Büroarbeit, sondern sie beschreiben zunächst nur die Phänomene des Wandels auf unterschiedlichen Ebenen. Die neue Qualität und Kultur ist in den **neuen inhaltlichen Anforderungen** der Büroarbeit zu finden. Empirische Arbeiten in den letzten Jahren beschreiben den Wandel der inhaltlichen Anforderungen, die durch den Einzug computergesteuerter Arbeitsmittel an Büroarbeitsplätzen zu beobachten sind. Zu diesen neuen Anforderungen gehören unter anderem:

- ständige Wandlungs- und Lernbereitschaft,
- Bedeutungsgewinn sozialer, kommunikativer und methodischer Kompetenzen sowie
- Einsatz und Bindung von gut ausgebildeten Arbeitskräften, die auf Basis einer qualifizierten Fachausbildung eigenverantwortlich entscheiden können.

Diese Anforderungen sind Folgen der neuen Bedingungen für Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit. Gefordert sind ständige Lernprozesse sowie kontinuierliche Lernbereitschaft und Lernfähigkeit. Die neue Büroarbeit erfordert mehr als bisher die Fähigkeit, kontinuierlich Informationen in Wertschöpfung umzuwandeln und kontinuierlich Wandlungsprozesse einzuleiten. Die neue Büroarbeit erfordert, dass das für den Leistungsprozess relevante Wissen

- kontinuierlich revidiert,
- permanent als verbesserungsfähig angesehen wird und
- untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, weil man immer damit rechnen muss, dass das zum jeweiligen Zeitpunkt bekannte Wissen schon überholt ist.

Das Charakteristische an der neuen Büroarbeit ist also die Fähigkeit, über Umgang mit Wissen kontinuierlich Innovationen zu entwickeln sowie die dafür erforderliche Lern- und Wandlungsfähigkeit in den Arbeitsprozessen. Die neue Büroarbeit führt zu einer

neuen Kombination von fachlichen, sozialen, kommunikativen und methodischen Kompetenzanforderungen. Zwar bleibt die Fachqualifikation Grundlage der beruflichen Kompetenz. Sie kommt in den neuen wissensgenerierten Prozessen aber nur zur Wirkung in Verbindung mit zusätzlichen **Schlüsselkompetenzen** wie:

- Abstraktionsfähigkeit,
- systemisches und prozesshaftes Denken,
- Offenheit und intellektuelle Flexibilität,
- hohe kommunikative Kompetenz und Kooperationsfähigkeit,
- kulturelle Kompetenz sowie
- umfassende Kompetenz zur Selbstorganisation.

Die Innovationszyklen von Kenntnissen und Fähigkeiten sowie von Produkten und Leistungen sind teilweise so dynamisch, dass gar keine Zeit zum institutionellen Lernen bleibt, beziehungsweise dass es noch gar keine standardisierte Fortbildung gibt. Gelernt wird (unter der Voraussetzung hoher Fachqualifikation und gut ausgebildeter Schlüsselkompetenzen) immer mehr im Arbeitsprozess selbst beziehungsweise durch informelle Kontakte und Beobachtungen.

Die neue Büroarbeit ist also viel stärker noch als die alte Büroarbeit auf den kontinuierlichen innovativen Lernprozess im Arbeitsalltag selbst angewiesen. In der neuen Büroarbeit entscheidet über Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg in erster Linie die Fähigkeit, die Köpfe der Beschäftigten (Humanressourcen) für die Lernprozesse zu aktivieren und die Qualität der sozialen Beziehungen (Sozialressourcen), die diese Lernprozesse fördern.

Diese Anforderungen an die Gestaltung der Büroarbeit werden also in einer Phase wichtiger für die Wertschöpfung, in der das Potenzial qualifizierter Arbeitskräfte geringer wird. Ein Dilemma, das alle diejenigen Unternehmen vor größte Probleme stellen wird, die alles beim Alten lassen und keine Notwendigkeit erkennen, auf die neuen Anforderungen zu reagieren. Die zunehmenden psychischen und psychosozialen Belastungen entstehen unter anderem auch gerade dadurch, dass fast überall noch die Führungs- und Organisationskonzepte der alten Büroarbeit unter den Bedingungen und Anforderungen der neuen Büroarbeit praktiziert werden.

Die Gestaltungsanforderungen der neuen Büroarbeit

Wie aber lassen sich die Menschen und die sozialen Beziehungen im Büro unter den neuen Anforderungen aktivieren? Wie können Arbeitsbedingungen gestaltet werden, die unter den neuen Bedingungen ein optimales Beanspruchungsniveau ermöglichen? Wie sieht die »Office Performance« aus, um unter den neuen Wertschöpfungsbedingungen produktiv arbeiten zu können?

Antworten auf diese Fragen erhält man gleichermaßen aus den Ergebnissen der Arbeitsforschung wie aus den Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen: Die neue Büroarbeit erfordert eine systematische und präventive Gestaltung aller Einflussfaktoren, die die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Menschen und der sozialen Beziehungen bei der Arbeit fördern. Unter den Bedingungen der neuen Büroarbeit wird immer spürbarer, dass Störungen und Fehler im Arbeitsablauf, unnötige

Belastungen sowie demotivierende Arbeitsbedingungen teure Produktivitätskiller sind. Sie senken gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität.

Nur über eine systematische und präventive Arbeitsgestaltung können qualitativ hochwertige Arbeitsbedingungen im Büro entwickelt werden, die die Menschen und die sozialen Bedingungen fördern. Eine solche Arbeitsgestaltung berücksichtigt arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und Konzepte, beugt möglichen Gefährdungen oder Beeinträchtigungen durch ergonomische Arbeitsgestaltung vor und schafft bewusst optimale Möglichkeiten für die Entscheidungen und Handlungen der arbeitenden Menschen. Ein Unternehmen, das seine Arbeit so gestaltet, besitzt auch eine hohe Arbeitgeberattraktivität und ist interessant für qualifizierte Beschäftigte – in einem solchen Unternehmen arbeitet man gerne.

Eine solche systematische und präventive Büroarbeitsgestaltung, die die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten und die sozialen Beziehungen sowie damit auch die Arbeitgeberattraktivität fördert, umfasst als wesentliche Komponenten unter anderem:

- eine Führung, die die Beschäftigten wertschätzt, die ihnen die notwendigen Informationen für die Bewältigung der Arbeitsaufgaben zur Verfügung stellt und zu einem ständigen Verbesserungsprozess motiviert,
- eine Personalführung, die die kulturelle Vielfalt der Beschäftigten als Chance sieht, die die Beschäftigten ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend einsetzt und die die Arbeits- sowie Beschäftigungsfähigkeit sowie die persönliche Entwicklung aller ermöglicht,
- die Einführung flexibler Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit, Telearbeit, Vertrauensarbeitszeit,
- eine Organisation der Arbeitsaufgaben, die die Beanspruchungen optimiert und angenehme Arbeitsbedingungen ermöglicht – und die Gefährdungen und Beeinträchtigungen weitestgehend ausschließt,
- Gestaltung von Büroräumqualitäten, die das Wohlbefinden fördert,
- eine Gestaltung der Büroarbeitsplätze, die konzentriertes und effektives Arbeiten ermöglicht,
- ein Flächenmanagement, das reibungslose Arbeits- und Kommunikationsabläufe ermöglicht (und das nicht nur auf Quadratmeterzahlen schaut),
- Büroarbeitsmittel, die ein störungs- und fehlerfreies Arbeiten ermöglichen,
- eine gebrauchstaugliche Software, die ein konzentriertes und aufgabenbezogenes Arbeiten ermöglicht und die einen guten Zugriff auf notwendige Informationen erlaubt sowie
- spezielle Lösungsmöglichkeiten, wie Familie und Beruf vereinbart werden können beziehungsweise wie den Beschäftigten genügend Raum für Freizeit und Erholung bleibt.

Etwas vereinfacht kann man sagen: Je mehr Aspekte der Büroarbeit stimmen, desto produktiver und engagierter werden die Menschen ihre Arbeit erledigen. Je besser das Gesamtsystem der Büroarbeit, desto größer der betriebliche Erfolg.

Check »Gute Büroarbeit«

Der Check »Gute Büroarbeit« des Deutschen Netzwerkes Büro e.V. (DNB) hilft Unternehmen, die beschriebenen neuen Anforderungen an die Büroarbeit konkret aufzugehen und erfolgreich zu gestalten. Der Check beschreibt die gute Praxis erfolgreicher Büroarbeit. Die Themen des Checks lauten (siehe Abbildung 5):

1. Eine motivierende und kooperative Arbeitskultur ermöglichen – Strategie – Führung – Unternehmenskultur
2. Potenziale der Menschen entfalten – Risikobewertung – Personalentwicklung – Organisation
3. Wissensbasis zur Erfolgsbasis machen – Information – Wissensbasis – Kommunikation
4. Informationstechnologien intelligent nutzen – IuK-Technologie
5. Büroarbeitsplatz als Produktivitätsfaktor nutzen – Raum – Arbeitsplatz – Arbeitsmittel
6. Prozesse und Produkte ständig intelligent erneuern – Innovation – Kreativität

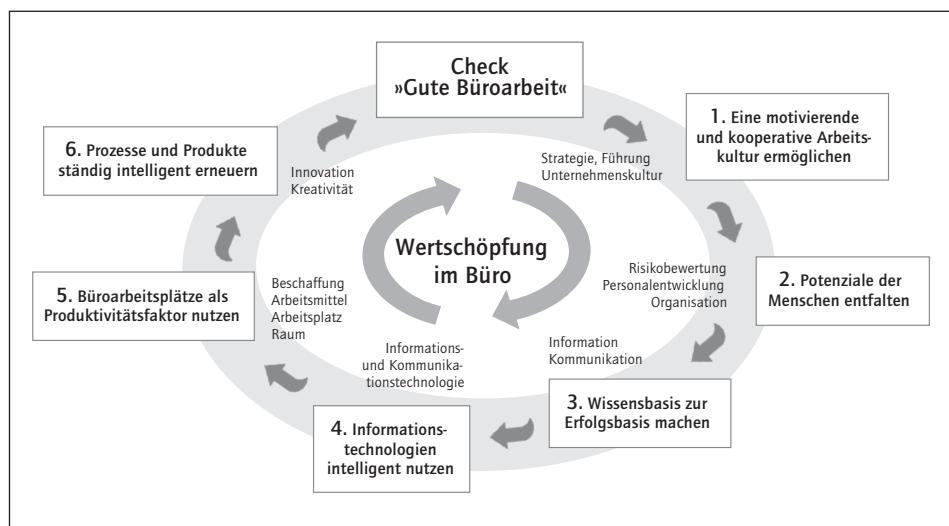


Abbildung 5: Check »Gute Büroarbeit«

Mit dem Check »Gute Büroarbeit« können Unternehmer und Führungskräfte die Qualität ihrer Büroarbeit überprüfen. Die Ergebnisse zeigen, wo es Verbesserungspotenziale gibt. Der Check fasst die Erfahrungen guter Unternehmer ebenso zusammen wie den Stand der Wissenschaft zur Gestaltung der Büroarbeit. Der Check besitzt **zwei Besonderheiten**.

Zum einen wurde er als **Qualitätsstandard** von allen Partnern des Deutschen Netzwerks Büro e.V. (DNB) gemeinsam entwickelt. Er beschreibt die gemeinsamen Positionen aller Partner des DNB und der zusätzlich hinzugezogenen Akteure. Dadurch werden in dem Instrument die unterschiedlichen Perspektiven zur Büroarbeit zusammengefasst, wie die Perspektiven der:

- Unternehmer,
 - Interessenvertreter und Beschäftigten,
 - Raumgestalter,
 - Hersteller und Händler,
 - Arbeitsschützer,
 - Umweltschützer,
 - Arbeitsgestalter,
 - Personalentwickler.

Der Check kann als gemeinsames Instrument genutzt werden und er besitzt damit eine »höhere« Akzeptanz, als wenn er ausschließlich ein Instrument einer Institution wäre. Als gemeinsamer Qualitätsstandard soll er so den Einstieg in eine qualitativ hochwertige Gestaltung der Büroarbeit erleichtern.

Der Qualitätsstandard »Check Gute Büroarbeit« steht nicht in Konkurrenz zu den Angeboten und Werkzeugen der einzelnen Partner des DNB, sondern er verweist auf die weiterführenden Hilfen und Angebote der Partner. Am Ende jeden Themenblocks sind diese Verweise zu finden.

Eine Besonderheit und die Einzigartigkeit des Checks liegen somit darin, dass er die gemeinsame Qualitätsvorstellung einer gut gestalteten Büroarbeit formuliert und dann zu den speziellen weitergehenden Hilfen und Angeboten der Partner des DNB hinführt.

Die zweite Besonderheit des Checks liegt darin, dass er keine abstrakte Qualitätsbeschreibung ist, sondern ein konkreter **Selbstcheck**, mit dem ein Unternehmer oder eine Führungskraft direkt selbst die Potenziale der Büroarbeit analysieren und Maßnahmen festlegen kann. Es handelt sich um einen konkreten Selbstcheck und eine konkrete Potenzialanalyse vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen.

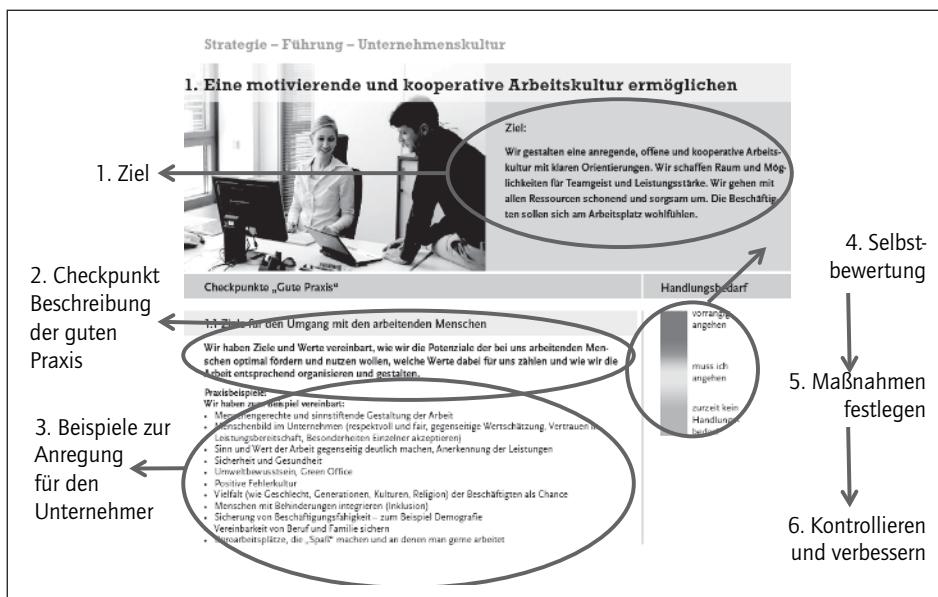


Abbildung 6: Check »Gute Büroarbeits« – Aufbau der einzelnen Themen

Jedes Thema des Checks ist mit einer begrenzten Anzahl von Checkpunkten umzusetzen, die die gute Praxis erfolgreicher Unternehmen beschreibt. Ein Unternehmer oder eine Führungskraft kann die Situation im eigenen Unternehmen mit der beschriebenen guten Praxis konkret vergleichen. Er/sie bekommt so Anregungen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Jedes Thema enthält die Zielsetzung und mehrere Checkpunkte, mit der die Zielsetzung überprüft werden kann. Die Checkpunkte beschreiben die gute Praxis. Zu jedem Checkpunkt ist eine Reihe von Praxisbeispielen angeführt, die den Unternehmer oder die Führungskraft anregen soll, sich Gedanken zu machen, wie und mit welchen Maßnahmen der beschriebene Checkpunkt umgesetzt werden könnte. Zu jedem Checkpunkt kann der Unternehmer oder die Führungskraft sich dann selbst bewerten und den konkreten Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen festlegen. Über einen zusätzlichen Teil kann er/sie dann konkret die Maßnahmen beschreiben, die eingeleitet werden sollen sowie Verantwortlichkeiten und Kontrollintervalle – siehe Abbildung 6.

Aus den beiden Besonderheiten des Checks »Gute Büroarbeit«, gemeinsamer Qualitätsstandard und konkreter Selbstcheck gleichermaßen zu sein, ergeben sich die **allgemeinen Vorteile** des Checks:

- Die Akteure im Handlungsfeld Büroarbeit (DNB) und die Akteure aus den Unternehmen haben ihre Qualitätsvorstellungen gemeinsam beschrieben.
- Die unterschiedlichen Akteure können mit einem neutralen Standard bei den Unternehmen einsteigen (erhöht die Glaubwürdigkeit).
- Die Unternehmen erhalten ein strukturierendes Instrument, das ihnen alle Sichtweisen der unterschiedlichen Akteure zusammengefasst deutlich macht.
- Die Unternehmen erhalten den Zugang zu allen Potenzialen einer gut gestalteten Büroarbeit.
- Synergien der bisher einzeln angebotenen Leistungen im Bürobereich werden für den »Kunden« sichtbar.

Den **Unternehmen und Führungskräften** bietet der Check »Gute Büroarbeit« folgende Möglichkeiten:

- Der Check zeigt ihnen, wo sie verborgene Potenziale in der Büroarbeit finden können.
- Der Check fasst das Wesentliche jedes Themas auf zwei, maximal drei Seiten zusammen.
- Der Check gibt Tipps und Anregungen, wie man es gut machen könnte.
- Der Unternehmer kann direkt selbst beginnen.
- Der Check ist eine Selbstbewertung mit Selbsterklärung, die keine Kosten bei ihm verursacht.

Aber auch für **Berater** von Institutionen und selbstständigen Beratern bietet der Check eine Reihe von zusätzlichen Handlungsmöglichkeiten. Einsatzmöglichkeiten können zum Beispiel sein:

- Der Unternehmer füllt den Check vor dem Beratungsgespräch aus. Der Berater nutzt die Ergebnisse für seine Beratung.
- Der Check wird gemeinsam von Beratern und Unternehmern als Einstieg in eine Beratung bearbeitet.