



Die Zukunft der Arbeit

Ulrich Winterfeld / Birgit Godehardt /
Christina Reschner (Hg.)

T Frank & Timme

Verlag für wissenschaftliche Literatur

Ulrich Winterfeld/Birgit Godehardt/Christina Reschner (Hg.)
Die Zukunft der Arbeit

Ulrich Winterfeld/Birgit Godehardt/Christina Reschner (Hg.)

Die Zukunft der Arbeit

Expertenwissen aus zehn Jahren Fachkonferenz
des Instituts für Arbeit und Gesundheit

FFrank & Timme
Verlag für wissenschaftliche Literatur

Umschlagabbildung: Happy businesswoman with colleagues in the background
© iStockphoto.com

ISBN 978-3-86596-348-2

© Frank & Timme GmbH Verlag für wissenschaftliche Literatur
Berlin 2011. Alle Rechte vorbehalten.

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

Herstellung durch das atelier eilenberger, Taucha bei Leipzig.
Printed in Germany.
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.

www.frank-timme.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
---------------------	----------

Entwicklung der Arbeitswelt – Rückblick und Ausblick

JÖRG KELTER

Auf dem Weg in die Zukunft – Trends und Produktivitätspotenziale für exzellente Bürowelten	11
---	-----------

JUTTA RUMP

Arbeit der Zukunft – Die Arbeitswelt im Umbruch.....	37
---	-----------

GOTTFRIED RICHENHAGEN

Handeln mit Weitblick – Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter	61
---	-----------

Führung, Unternehmenskultur und betriebliche Praxis

ELISABETH HABERLEITNER

„Jeder Chef hat die Mitarbeiter, die er verdient“ – Coaching als Führungsaufgabe.....	77
--	-----------

ANNE KATRIN MATYSSEK

Gesund führen – sich und andere! Ein Leitfaden für gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung.....	95
---	-----------

SUSANNE LEITHOFF UND MARC LUCAS

Zur Gestaltung einer gesunden Organisationsentwicklung – Durch integrale Orientierung gesundheitsförderlich führen und steuern.....	111
--	------------

MICHAEL JÄCKEL UND PHILIPP LORIG

Wer bietet mehr? Telearbeit zwischen Prognose und Arbeitsalltag	131
--	------------

WERNER SCHMIDT	
15 Jahre außerbetrieblicher Arbeitsplatz bei der LVM Versicherung.....	153
SIEGFRIED K. HIPPE UND RENATE E. HIPPE	
Schöpferisch kreativ – Das Erfolgsbeispiel der GKM Gesellschaft für Therapieforschung	165
ANDREAS SCHMIDT UND BERND HÄRING	
Der „grünere“ Arbeitsplatz der Zukunft	175
 Work-Life-Balance und Stressbewältigung	
SABINE ASGODOM	
Work-Life-Balance – Oder die Heilung des James-Bond-Syndroms	185
HANNELORE FRITZ	
Downshifting – oder von der Kunst des Weglassens	201
MARGRIT LIPCZINSKY UND HELMUT BOERNER	
Innere und äußere Räume harmonisieren	213
MARIO FILOXENIDIS	
Power-Napping: Ein unterschätzter Baustein für eine nachhaltige Hochleistungsgesellschaft	231
Autorinnen und Autoren	245
Herausgeberinnen und Herausgeber.....	248

Vorwort

Unsere Arbeitswelt verändert sich permanent und zunehmend schneller. Unternehmen müssen schnell reagieren, sich permanent verändern und flexibel den neuen Herausforderungen stellen.

Aber nicht nur Unternehmen und Management, sondern auch Beschäftigte spüren die Auswirkungen und den Druck der Globalisierung und der technologischen Entwicklung immer stärker. Flexibel, dynamisch und belastbar – sind die Attribute, die der Arbeitsmarkt von nahezu jedem Bewerber fordert. Ständige Erreichbarkeit und Arbeitsmöglichkeit sind dank Handy, Notebook und Blackberry gegeben. Gleichzeitig aber wird der Arbeitsplatz immer unsicherer.

Für die Beschäftigten bleiben diese Entwicklungen zwangsläufig nicht ohne Auswirkung auf ihre Gesundheit. Hektik, Stress, Anspannung, psychische Belastungen sind an der Tagesordnung und Themen wie Burnout keine Seltenheit mehr. Eine aktuelle und brisante Thematik.

Welche Entwicklungen beeinflussen unsere Arbeitswelt? Welche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung müssen Unternehmen – auch angesichts des demografischen Wandels – vornehmen, um auch zukünftig dynamische und belastbare Mitarbeiter zu haben? Welche Rolle spielen Unternehmens- und Führungskultur in einem „gesunden“ Unternehmen? Was können Führungskräfte und Beschäftigte selbst für sich tun, um die stetig wachsenden Anforderungen zu bewältigen? Wie können sie in dieser Arbeitswelt zu einer Balance von Arbeit und Leben finden?

Mit diesen und ähnlichen Fragen beschäftigen sich seit zehn Jahren die Fachkonferenzen des Instituts für Arbeit und Gesundheit in Dresden.

Namhafte Experten und Unternehmensvertreter aus Deutschland und den angrenzenden Nachbarländern kommen einmal im Jahr zusammen, um aktuelle Trends der Arbeitswelt zu diskutieren, Praxisbeispiele und praxisnahe Anregungen für Arbeitsorganisation, Personalführung und Prävention zu präsentieren und zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln. Eine Auswahl dieser Experten hat zu diesem Jubiläumsband beigetragen. Sie reflektieren Trends,

zeigen erfolgreiche Praxisbeispiele zur Führungs- und Unternehmenskultur, geben Tipps zur persönlichen Work-Life-Balance sowie Stressbewältigung und stellen ihre neuesten Erkenntnisse zur Zukunft der Arbeit vor.

Dieses Buch liefert wertvolles Wissen und Lösungen für alle, die die moderne Arbeitswelt für sich und andere erfolgreich gestalten wollen und diejenigen, die sich täglich den Anforderungen der modernen Arbeitswelt stellen müssen. „Gesunde“ Unternehmen, „gesunde“ Organisationsentwicklung, gesundheitsgerechte Führungskultur, gesunde Führungskräfte und Beschäftigte, sichern die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Arbeitswelt der Zukunft!

Ein herzlicher Dank gilt allen Autoren, die mit ihren Ideen, Erfahrungen und aktuellen Erkenntnissen zur Veröffentlichung dieses Jubiläumsbandes beigetragen und diesen somit erst möglich gemacht haben.

Vielen Dank an alle weiteren Kolleginnen und Kollegen, die bei den Konferenzen mitgewirkt und für einen reibungslosen Ablauf gesorgt haben, so z.B. Gabi Brandt, Juana Kühn und Anni Biedermann.

Ein ganz besonderer Dank gilt Herrn Dr. Ulrich Winterfeld. Er hat in seiner Funktion als Leiter der Abteilung Qualifizierung in den letzten zehn Jahren durch seine kreativen Ideen, seine besondere persönliche Art und sein Engagement die Ausrichtung der Konferenzen stark geprägt und maßgeblich zu deren Erfolg geführt. In diesem Sinne war er nicht nur Initiator der Konferenz sondern treibende Kraft der erfolgreichen Entwicklung.

Neuss und Dresden, im Januar 2011

Birgit Godehardt Christina Reschner

Entwicklung der Arbeitswelt – Rückblick und Ausblick

Auf dem Weg in die Zukunft – Trends und Produktivitätspotenziale für exzellente Bürowelten

Globalisierung, Flexibilisierung und technologischer Wandel sind auffällige Treiber und Indikatoren einer sich verändernden Arbeitswelt. Innovationsfähigkeit gilt als entscheidender Schlüssel für Wachstum und Unternehmenserfolg. Aber Innovationen entstehen nicht automatisch – sie werden von Menschen gemacht. Der Rohstoff dazu ist Wissen. Aber Nutzen entsteht erst, wenn aus Wissen etwas Neues entsteht. Folgerichtig gelten insbesondere Büro- und Wissensarbeiter, mit ihren Erfahrungen und ihrem Know-how als die wichtigste Ressource, über die viele Unternehmen verfügen. Und ihnen gilt es, eine geeignete und zukunftsfähige Plattform zur Verfügung zu stellen.

1 Ausgangssituation und zentrale Fragestellungen

Mittlerweile gehen über 40% der erwerbstätigen Personen in Deutschland Büroarbeit in ihren unterschiedlichsten Facetten nach. Sie arbeiten zwar noch immer häufig in Bürogebäuden – aber schon lange nicht mehr nur ausschließlich hier oder nur an einem Schreibtisch. Büroarbeit findet in zunehmendem Maße an unterschiedlichen und wechselnden Orten statt, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch außerhalb. In einer erweiterten Arbeitswelt beschreibt der Begriff Arbeitsplatz daher immer weniger einen einzelnen personalisierten Ort, sondern vielmehr ein zunehmend flexibleres Arbeitsumfeld und eine heterogene Infrastruktur, die sowohl territoriale als auch nonterritoriale Komponenten aufweist.

Umso spannender daher nicht nur die Frage nach dem Heute und dem Status Quo, sondern auch der Blick in die weitere Zukunft.

Und nicht zu vergessen: Rund um das Thema Büro werden sowohl heute als auch zukünftig permanent weitere Produktivitäts- und Kosteneffekte eingefordert.

Wo stehen wir also derzeit in Deutschland? Wie performant wird in unseren Büros gearbeitet bzw. welche Produktivitätspotenziale lassen sich noch erschließen? Wie relevant sind dabei beispielsweise räumliche, technologische oder organisatorische Aspekte und welche Stellschrauben sind wie wirkungsvoll? Wo ansetzen ohne am falschen Ende zu sparen? Oder müsste im Gegenteil vielleicht sogar eher noch mehr in die Schaffung einer exzellenten Büroqualität investiert werden, um den Büro- und Wissensarbeitern eine zeitgemäße, innovations-, produktivitäts- und motivationsförderliche Arbeitsgrundlage zu schaffen?

Welche Entwicklungen und Trends bestimmen die nähere Zukunft? Wie werden wir morgen leben und arbeiten? Mit welchen Themen gilt es sich frühzeitig vertraut zu machen?

Der vorliegende Beitrag diskutiert diese zentralen Fragestellungen und zeigt auf Basis unterschiedlicher eigener empirischer Studien, die z.B. im Rahmen des Verbundforschungsprojektes OFFICE 21® (www.office21.de) am Fraunhofer IAO durchgeführt wurden, Perspektiven auf.

2 Megatrends und die Entwicklung zukünftiger Arbeitswelten

Das Bestreben, Veränderungen und Trends nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern dabei auch einen möglichst sicheren und weitreichenden Blick in die Zukunft zu werfen, war schon immer ein reizvolles Faszinosum. Umso mehr, da sich eine moderne Arbeitsgesellschaft heutzutage im Zustand permanenten Wandels befindet – und dies bei zunehmend erhöhter Veränderungsgeschwindigkeit.

Zahlreiche Trend- und Zukunftsstudien haben sich in den letzten Jahren mit unterschiedlichen Aspekten zukünftiger Arbeits- und Lebenswelten auseinandergesetzt. Auf Basis einer ersten quantitativen Auswertung von über 60 diesbezüglichen Quellen lassen sich schnell eindeutige Schwerpunkte in Bezug auf die Häufigkeit der Nennung einzelner Themenkomplexe und Trendcluster sowie deren gegenseitige Vernetzung und vornehmliche Wirkungsebene erkennen (Abb. 1).

oft

Häufigkeit der
Nennungen

selten

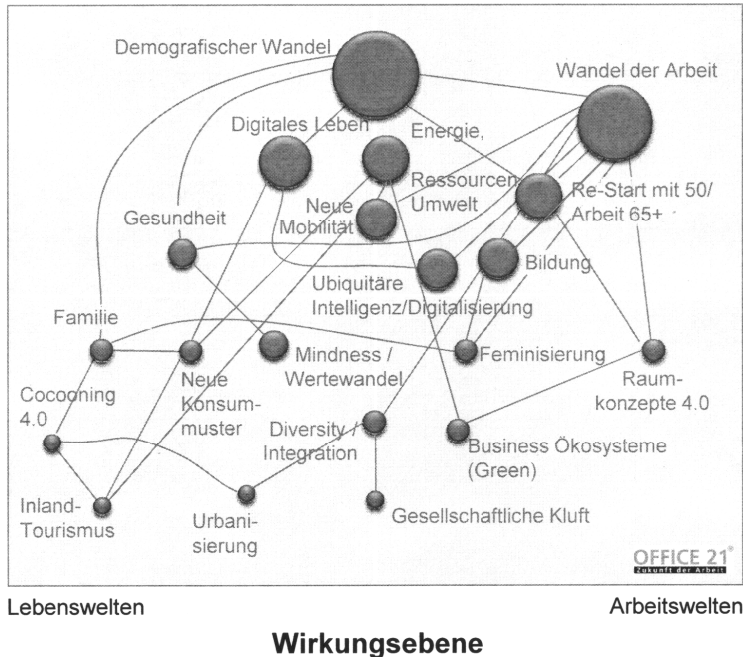


Abb. 1: Quantitative Auswertung unterschiedlicher Trendstudien in Bezug auf die Häufigkeit der Nennungen einzelner Trendcluster, deren Wirkungsebene und Vernetzung

Auszugsweise soll hier nur auf ein paar wesentliche Trendcluster näher eingegangen werden.

2.1 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel ist der am häufigsten thematisierte und zukünftig auf breiter Front wirksam werdende Megatrend. In Mitteleuropa wird in den nächsten Jahren nicht nur die zunehmende Alterung der Gesellschaft, sondern auch der damit einhergehende Bevölkerungsrückgang insgesamt deutliche Spuren hinterlassen. Der Anteil junger Menschen nimmt immer stärker ab, die Zahl der Älteren deutlich zu. Hochrechnungen gehen davon aus, dass sich bis 2050 der Anteil der Erwerbstätigen um etwa 30% verringern wird (Abb. 2).

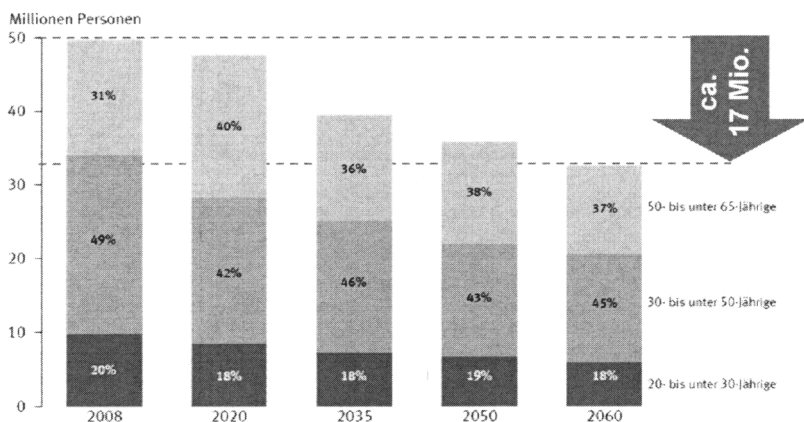


Abb. 2: Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis 65 Jahren nach Altersgruppen [1]

Das Phänomen der alternden Belegschaft bzw. ein sich abzeichnender Nachwuchskräftemangel sind schon jetzt in Ansätzen sichtbar. Unternehmen müssen daher schnell lernen, mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft zu arbeiten und innovativ zu bleiben. Der Kampf um Talente und weitreichende Aktivitäten zur verstärkten Migration und Integration von Ausländern unterschiedlichster Herkunft werden an Bedeutung gewinnen.

Die Herausforderungen des demografischen Wandels lassen sich vor diesem Hintergrund nur dann bewältigen, wenn die Beschäftigungsfähigkeit möglichst lang und bis ins hohe Alter erhalten werden kann und dabei möglichst alle gesellschaftlichen Gruppen über alle Lebensphasen hinweg am Arbeitsprozess beteiligt sind. Damit mehr Angestellte auch noch mit 67 Jahren gesund, innovativ und leistungsfähig arbeiten können, wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement mit unterschiedlichen Programmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter immer bedeutsamer (z.B. Fitnessangebote, gesunde Ernährung, bewegungsförderliche Büros und Arbeitsplätze usw.). Dabei spielen auch die Verwirklichung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern und die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtige Rolle.

Gleichzeitig wird eine neue Generation von Beschäftigten massiv in das Erwerbsleben eintreten – die sogenannten „Millenials“ oder auch „Generation Y“ genannt. Diese mit iPod, Web 2.0 Technologien und viel IT-Kompetenz ausgestatteten jungen „Digital natives“ haben offensichtlich signifikant andere

Bedürfnisse und Vorstellungen vom Leben und Arbeiten. Sie haben tendenziell eine schwächere Bindung ans Unternehmen, haben eine ausgeprägte soziale Verantwortung, sind offen im Dialog, wollen flexibler arbeiten und stärker ergebnisorientiert geführt werden.

2.2 Digitales Leben und Wandel der Arbeitswelt

Aufgrund einer weiter ansteigenden Innovationsdynamik bei der Entwicklung neuer Technologien und einer damit verbunden zunehmenden Digitalisierung werden weitreichende Auswirkungen sowohl auf den geschäftlichen Arbeitsalltag als auch auf das private Umfeld prognostiziert.

Es zeichnen sich nahezu unerschöpfliche Informationsangebote, ein erhöhter Wissensumsatz aber auch ein schnellerer Wissensverfall und eine zunehmende Überforderung der Beschäftigten in der Bewältigung dieser Informationsflut ab. Unternehmen werden daher zunehmend von den tatsächlich aktivierbaren Wissensressourcen und den Kompetenzen der Beschäftigten abhängig. Für Unternehmen ist es deshalb wichtig, vorhandene Wissensbestände transparent und für spezifische Unternehmenszwecke gezielt verfügbar zu machen, um sie überhaupt in Innovation und Produktivität umsetzen zu können.

Mit der rasanten technologischen Weiterentwicklung und Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien (Unified Communication and Collaboration, Web 2.0, Cloud Computing, Social Networks usw.) werden für Unternehmen und Beschäftigte neue Möglichkeiten zur Gestaltung und Organisation von Arbeit entstehen (Co-Creation, verstärkte Integration von Kunden und Lieferanten in den Wertschöpfungsprozess, Co-Working-Center usw.), aber damit auch erhebliche Herausforderungen z.B. für den eigenverantwortlichen Umgang mit der Arbeit und der Arbeitszeit verbunden sein (Work-Life-Balance).

Die Vernetzung nach innen und außen wird zum essenziellen Bestandteil unserer Arbeit. Kommunikation, Interaktion und Kreativität stehen damit zunehmend im Fokus. Neue Kompetenzen und Fähigkeiten sind zunehmend gefragt.

Die Entwicklung hin zu flexibel vernetzten Arbeitsprozessen geht einher mit einer weiter zunehmenden Mobilität der Arbeit, die – unterstützt durch hoch entwickelte Netzwerkinfrastrukturen – ein Arbeiten an fast jedem Ort möglich macht. Für das Arbeiten im Büro hat das Folgen: Wir verbringen

weniger Zeit direkt im Büro, sind dort seltener alleine am Schreibtisch, sondern arbeiten häufiger in wechselnden Teams, in unterschiedlichen Arbeitsformen und an wechselnden Orten innerhalb und außerhalb. Für viele Menschen wird das Arbeiten von zu Hause immer selbstverständlicher. Aber auch unterwegs in unterschiedlichsten Verkehrsmitteln, mit Laptop und Mobiltelefon, in Flughafen oder Bahnhofs-Lounges oder in den derzeit zunehmend aufkommenden Co-Working-Zentren in den Metropolen dieser Erde wird (Büro-)Arbeit verstärkt stattfinden. Demzufolge liegt die tatsächliche Nutzung des eigenen Büroplatzes immer öfter sogar unter 50% seiner eigentlichen Verfügbarkeit. Deswegen wird die Entwicklung in Richtung nonterritoriales Büro – also weg vom eigenen Büro, hin zu individuell buchbaren Räumen bzw. Arbeitsplätzen – weiter zunehmen. Neben einer begrenzten Anzahl an Arbeitstischen, Rollcontainern und technischen Ressourcen, die sich Mitarbeiter dann teilen, wird das Büro dafür immer stärker in unterschiedliche Zonen unterteilt. Raumzonen, die sich deutlich voneinander unterscheiden und Zonen dazwischen, die diese verbinden und zur gemeinsamen Nutzung zur Verfügung stehen. Bereiche also, die unterschiedlichen Aktivitäten Raum bieten: etwas erarbeiten, einander treffen und sich austauschen, zufällig oder geplant, besprechen in anderer Atmosphäre, innehalten inmitten des Geschehens, einfach Luft holen, Entspannung, Abwechslung oder Inspiration suchen. Denkraum, Leseraum, Austausch, Präsentation, Relaxen, Business-Lounge, Bar u. v. m. Unternehmen werden für sich einen geeigneten Mix dieser Raumzonen erstellen, weil die Anforderungen so individuell sind wie die Unternehmen selbst. Ein Konzept, das für alle gilt, gibt es nicht.

Das Büro der Zukunft löst sich damit immer stärker von einem standardisierten, monotonen, gleichförmigen Ort, sondern gleicht vielmehr einer bunten Landschaft. Wie eine Stadt braucht auch das Büro der Zukunft mehr Charakter und weniger Konformität.

2.3 Green Office

Die Millionen von Menschen, welche tagtäglich Büro und Wissensarbeit nachgehen, nehmen sowohl für ihre Mobilität aber auch für die Konditionierung, Ausstattung und den Betrieb von Bürogebäuden sowie die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in erheblichem Ausmaß Energie und Ressourcen in Anspruch. Weiter steigende Energie- und Rohstoffpreise und der sich abzeichnende Klimawandel lassen es dringend geboten erscheinen, sich mit diesen Trends auseinanderzusetzen. CO₂-Verbrauch, Nachhaltigkeit, Klimaschutz, Energieeffizienz – das alles berührt nicht nur die Architektur, sondern auch das Büro und die Arbeitsweisen selbst.

Unter dem Begriff „Green Office“ wird daher eine gleichermaßen an ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen ausgerichtete Gestaltung von Arbeits- und Bürokonzepthen verstanden. Ein in diesem Sinne nachhaltiger Ansatz umfasst dabei die Gestaltungsfelder Gebäude und Raum („Green Building“), Informations- und Kommunikationstechnologie („Green IT“) und das Nutzerverhalten („Green Behaviour“) (Abb. 3).

Die Entwicklung von Green-Office-Konzepthen ist aber nicht nur eine gesellschaftliche Notwendigkeit, sondern wird auch für einzelne Unternehmen bereits in der kurz- und mittelfristigen Perspektive massiv an Bedeutung gewinnen. Lebenszyklusbetrachtungen und Betriebskosten werden entscheidend werden. Dies gilt für Bürogebäude in gleicher Weise wie für die Informations- und Kommunikationstechnik, die gesamte Inneneinrichtung oder die zukünftig nutzbaren Mobilitätssysteme.

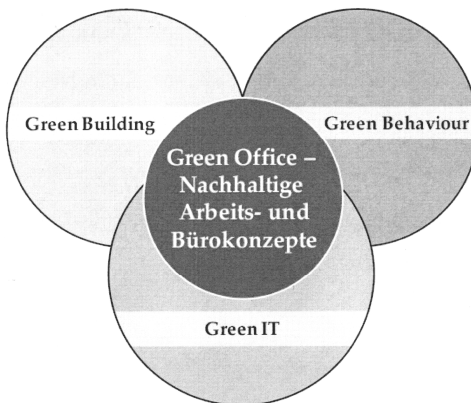


Abb. 3: Green Office – Gestaltungsfelder nachhaltiger Arbeits- und Bürokonzepthe [2]

Stellvertretend für eine lange Liste unterschiedlicher Teilaspekte sei hier nur das Energieeinsparpotenzial bei IT-Arbeitsplätzen genannt. Je nach Ausstattung sind schon heute Energiekosteneinsparungen von bis zu 75% möglich, wenn man z.B. konventionelle PC-Arbeitsplätze mit Thin-Client-Arbeitsplätzen oder Notebook-Arbeitsplätzen vergleicht (Abb. 4).

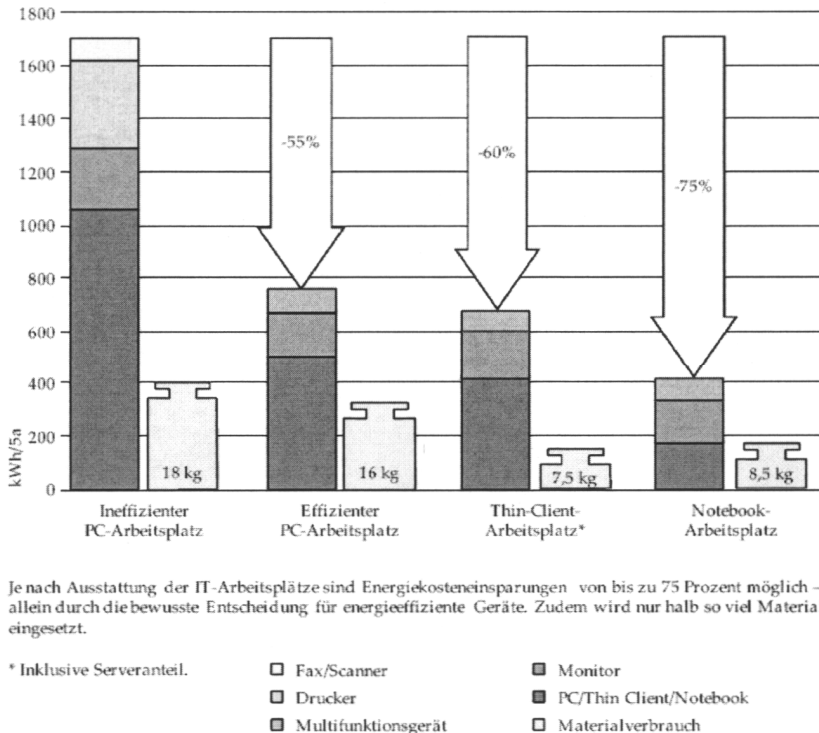


Abb. 4: Energieeinsparpotenzial von IT-Arbeitsplätzen im Vergleich [3]

Der nachhaltige „green collar worker“ sollte demzufolge auch ganz selbstverständlich abends im Büro den Monitor und das Licht ausschalten – sofern das zukünftig nicht sowieso automatisch von einer intelligenten Arbeitsumgebung übernommen wird.

Als eine logische Folge in der Verknüpfung mehrerer Megatrends unter verstärkter Berücksichtigung von Umweltinteressen, neuen Technologien und veränderten Anforderungen an die Gestaltung nachhaltiger Arbeits- und

Bürokonzepte wird sich die Diskussion daher immer stärker in Richtung „Green Office“ verlagern.

3 Zum Status Quo der Bürosituation in Deutschland

Sobald man sich intensiver mit der Zukunft und mit kommenden Trends beschäftigt, lohnt im Gegenzug ebenso der kritische Blick auf das Heute und den Status Quo. Wie umfassend haben sich die Prognosen und Trends der letzten Jahre in Bezug auf die Arbeitswelt Büro durchgesetzt und wo stehen wir aktuell?

Die These, dass Büros heutzutage die Schaltzentralen für Wissen, Kreativität, Innovation und Produktivität darstellen, ist grundsätzlich unstrittig. Auch die Erkenntnis, dass exzellente Büros einer kontinuierlichen Überprüfung und Nachsteuerung unterzogen werden müssen, findet breite Zustimmung. Häufig erschöpfen sich derartige Optimierungsbemühungen – sicherlich oftmals auch erst infolge des durch Krisenzeiten verstärkten Kostendrucks ausgelöst – aber darin, dass zur Verbesserung der Flächeneffizienz eine Reduzierung der vorhandenen Büroflächen bzw. eine spürbare Verdichtung der Arbeitsplätze angestrebt wird. Mehr Mitarbeiter auf der gleichen Fläche unterzubringen kann jedoch ein zweischneidiges Schwert sein, wenn dabei die Arbeitsproduktivität sinkt.

Die Palette relevanter Themen zur Schaffung zeitgemäßer Büros bzw. zur Optimierung der Büroarbeit tangiert zwar immer auch das Kostenthema, ist aber weitaus komplexer und lässt sich nicht auf die reinen Quadratmeterzahlen beschränken. Eine vom „Deutschen Büromöbel Forum“ initiierte Studie geht davon aus, dass jeder dritte von ungefähr 17 Millionen Arbeitsplätzen in deutschen Büros nicht optimiert und nicht gesund erhaltend gestaltet ist. Bedenkt man die Tragweite und Dimension dieser Zahlen, dann stellt sich schnell die Frage: Wie lange können wir es uns noch leisten, derartige Versäumnisse nicht konsequenter anzugehen? Wo liegen die Gründe dafür und welche Herausforderungen gilt es zu meistern?

Bei genauerem Hinsehen stellt man schnell fest, dass sowohl in Bezug auf die zielgerichtete Gestaltung von Wissensarbeit, die Schaffung geeigneter Strukturen und Prozesse, die Entwicklung einer adäquaten Unternehmens- und Führungskultur, die Gestaltung qualitätsvoller Arbeitsplätze, Räume und Arbeitsumgebungen, bei der Implementierung einer wirkungsvollen technolo-

gischen Infrastruktur und nicht zuletzt auch hinsichtlich der Bestimmung von Produktivität und Leistung bei Büro- und Wissensarbeitern noch viel Nachholbedarf besteht.

3.1.1 Der Office-Excellence-Check

Einen vertiefenden Einblick in die aktuelle Bürosituation liefert der seit Oktober 2005 verfügbare „Office-Excellence-Check“. Dabei handelt es sich um einen umfassenden Bürotest, der noch immer frei zugänglich und kostenfrei im Internet nutzbar ist (www.oexc.web-erhebung.de).

Entwickelt wurde der Office-Excellence-Check vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, im Rahmen des von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Initiative „Neue Qualität der Büroarbeit“ (INQA Büro) geförderten Projektes „Büroarbeit / Kennziffer: INQA 05/1“ [4].

Ziel des in Form eines webbasierten Selbstbewertungs-Systems aufgebauten Office-Excellence-Check ist es, Bürobeschäftigte und alle am Thema Interessierten und Verantwortlichen gezielt und auf einfache Art und Weise dabei zu unterstützen, die eigene Arbeits- und Bürosituation zunächst umfassend zu analysieren und dabei unterschiedliche Qualitätsmerkmale zu bewerten. Daraus wird ein Ergebnis generiert, das in Form eines Kennzahlensystems aufgebaut ist, und das es erlaubt, die persönliche Arbeits- und Bürosituation einzuordnen und sich mit anderen zu vergleichen (Benchmark). Diese Referenzdatenbank umfasst mittlerweile die Werte von über 5.200 Teilnehmern.

Auf der Basis von knapp 3.000 Teilnehmern wurde eine erste Zwischenauswertung des Office-Excellence-Check durchgeführt. Insbesondere folgende Leitfragen wurden dabei untersucht:

- Wie ist es insgesamt um die Produktivität in den analysierten Büros bestellt (Office-Performance)?
- Welches Qualitätsniveau haben Büro-Arbeitsplätze in Bezug auf unterschiedliche Gestaltungs- und Ausstattungsaspekte erreicht (Office-Design)?
- Lassen sich signifikante Zusammenhänge zwischen einzelnen Parametern nachweisen?

Wesentliche Ergebnisse hierzu werden nachfolgend diskutiert.

3.1.2 Produktivitätsindikator „Office Performance“

Der aus den Angaben aller Teilnehmer ermittelte Durchschnittswert zur Ermittlung einer spezifischen Produktivitäts- bzw. Performance-Kennzahl (Office-Performance-Index) liegt – bezogen auf den möglichen Maximalwert – aktuell bei 60,7% (Abb. 5). Dieser Wert gibt deutliche Hinweise auf bislang noch ungenutzte Performance-Potenziale.

Der Office-Performance-Index setzt sich dabei aus den Einzelbewertungen zu jeweils vier Teilaspekten zusammen (Ergebnisqualität der eigenen Arbeit, Arbeitsaufwand/Effizienz, Mittel und Wege/Effektivität, Qualität der Teamprozesse).

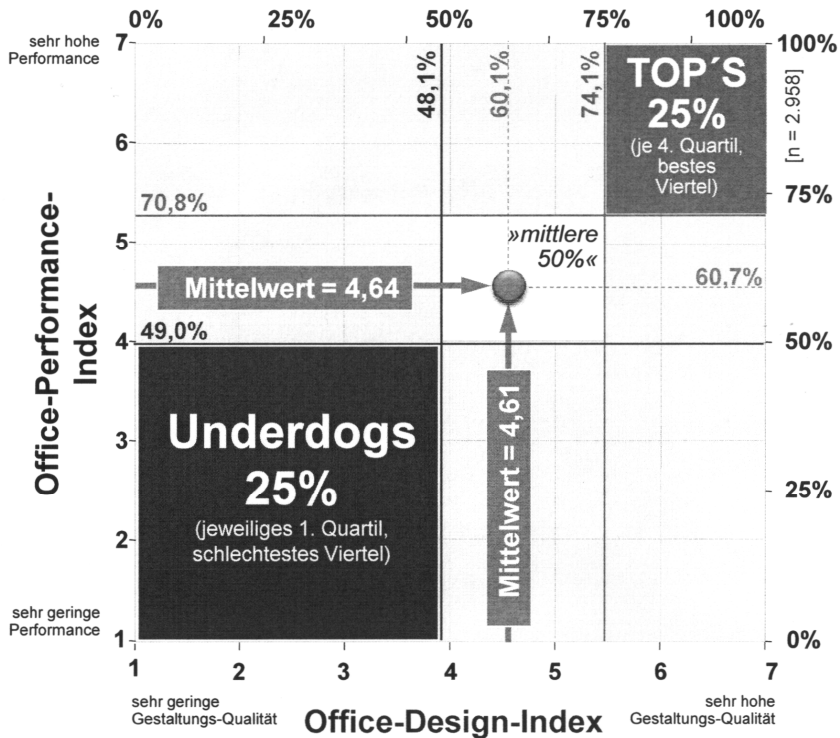


Abb. 5: Zwischenauswertung des Office-Excellence-Check zu den Kennzahlen „Office-Performance-Index“ und „Office-Design-Index“ (n=2.958); [4]

Ein ähnlicher Nachholbedarf kann auch in Bezug auf die insgesamt realisierte Gestaltungsqualität der Büros festgestellt werden. Der Kennwert für das Office-Design weist insgesamt betrachtet nur einen Durchschnittswert von 60,2% auf. Darin fließen Einzelbewertungen zu insgesamt neun Teilaspekten mit ein (z.B. Eignung der Büroform, Bürolayout, Kommunikationsangebote, Rückzugsmöglichkeiten, Ambientgestaltung, Sehverhältnisse usw.).

Das oberste Quartil, also die Spitzengruppe der Besten 25% in Bezug auf Performance und Design (Top 25%), beginnt ab einem Grenzwert von 71% bzw. 74%. In die Gruppe der Schlechtesten 25% (Underdogs) fällt man bereits mit Werten jeweils knapp unterhalb des 50%-Niveaus (Abb. 5).

Die weitere Analyse ergibt zudem einen hochsignifikanten und starken, positiven Zusammenhang (Korrelation $r = 0.385^{***}$) zwischen den beiden Indizes Office-Design und Office-Performance (Abb. 6). Dies bedeutet: Je mehr Gestaltungs-Qualität im Büro realisiert ist, desto mehr trägt dies auch zu einer Verbesserung der Office-Performance bei.

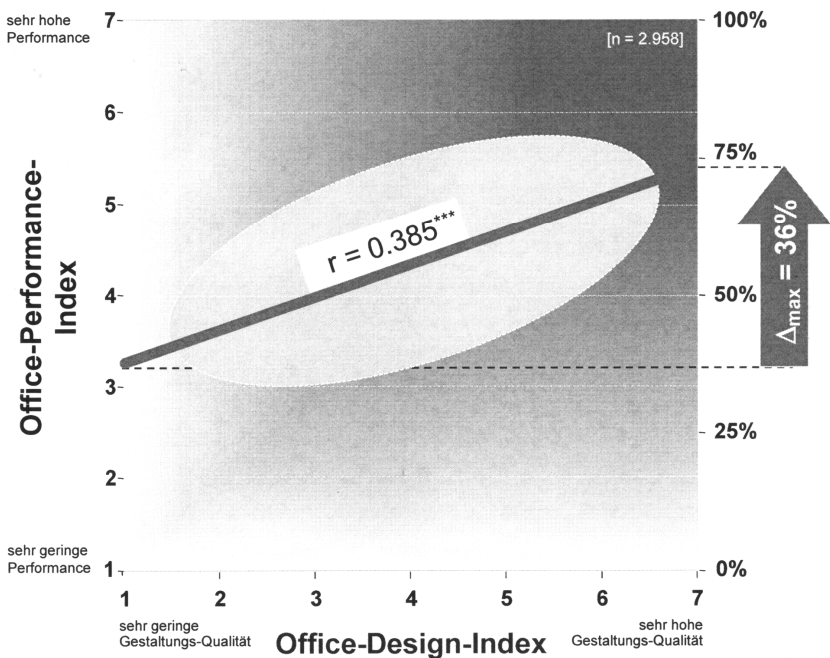


Abb. 6: Hochsignifikanter Zusammenhang zwischen Office-Design und Office-Performance [4]

Bemerkenswert ist zudem, dass in Abhängigkeit des „Office-Designs“ im Sinne der realisierten Gestaltungs- und Ausstattungsqualität, Performance-Unterschiede von bis zu 36% entstehen.

Bei der Analyse der unterschiedlichen Teilaspekte, die den Office-Design-Index bestimmen, in Bezug auf deren Einflussstärke und Wirksamkeit auf den Office-Performance-Index zeigt sich ein weiterer sehr interessanter Zusammenhang. Die drei Design-Faktoren mit dem höchsten Wirkungsgrad zur Verbesserung der Performance sind demnach (Abb. 7):

- Ein Büro, das jede Art von Kommunikationsarbeit bestmöglich unterstützt ($\beta=0.19$)
- Eine auf die Tätigkeitsanforderungen abgestimmte und bewusst geplante Büroform ($\beta=0.16$)
- Ein hohes Maß an ergonomischer Qualität des gesamten Arbeitsplatzmobiliars, z.B. in Form von einfachen und ausreichend großen Anpassungs- und Verstellmöglichkeiten sowie Komfortfunktionen bei Schreibtisch und Bürostuhl ($\beta=0.11$)

Neben der Ich-Performance erhalten damit in besonderem Maße Aspekte in Bezug auf die Team- und Wir-Performance hohe Relevanz.

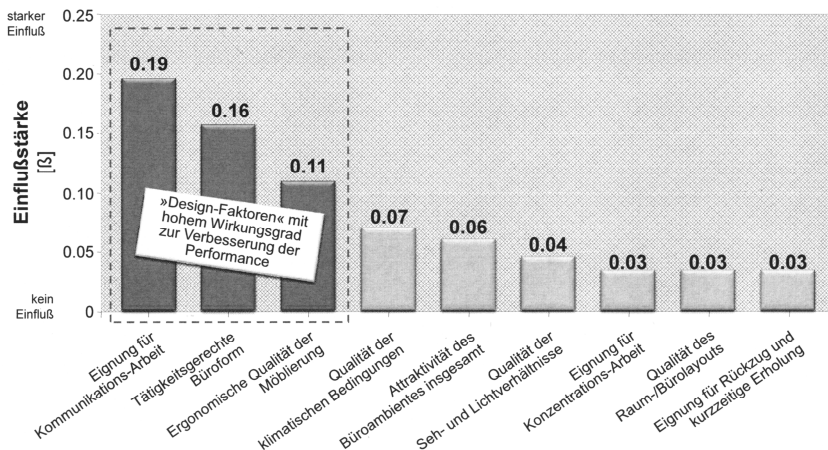


Abb. 7: Einflussstärke einzelner Design-Faktoren auf den Office-Performance-Index [4]

3.1.3 Wohlfühlqualität wirkt

Im Rahmen dieser Zwischenauswertung wurde auch der Zusammenhang zwischen dem allgemeinen Wohlbefinden der Beschäftigten und dem Office-Performance-Index untersucht. Dabei konnte ein ebenfalls sehr starker und hochsignifikanter, positiver Zusammenhang zwischen dem dazu aus den beiden Teilaspekten Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden im Büro gebildeten Contentment-Index nachgewiesen werden (Korrelation $r = 0.536^{***}$). Dies bedeutet: Je mehr Arbeitszufriedenheit und Wohlfühlqualität im Büro erreicht wird, desto höher liegt auch die Office-Performance (Abb. 8).

Wie aus Abb. 8 ebenfalls hervorgeht, führt eine Vernachlässigung des Contentments zu deutlichen und signifikanten Performance-Verlusten von bis zu 54%.

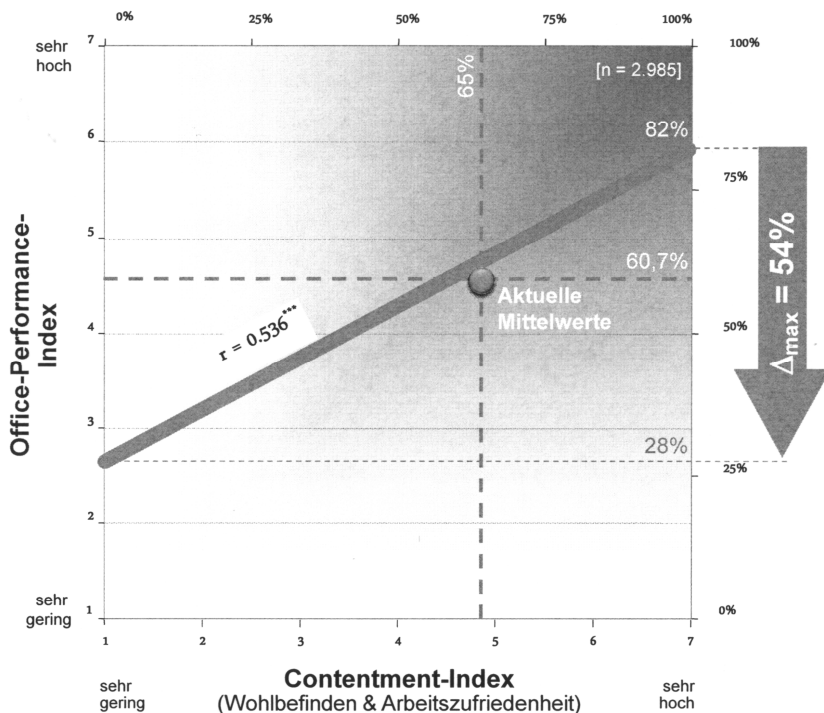


Abb. 8: Zusammenhang zwischen Contentment-Index und Office-Performance-Index [4]