

Büroarbeit im Wandel – neue Anforderungen an gute Arbeit

Rund 13 Millionen Menschen haben Büro-Arbeitsplätze. Aber 4,8 Millionen Büroarbeitsplätze sind ergonomisch mangelhaft und entsprechen nicht den Anforderungen an menschengerechte Arbeitsgestaltung. Blickt man nicht nur auf die Ergonomie, zeigen sich noch weitere Probleme. Knapp die Hälfte der Bürobeschäftigten ist mit der gegenwärtigen Arbeitssituation unzufrieden. Mit der Unzufriedenheit nehmen Fehlbeanspruchungen und die Verbreitung gesundheitlicher Beschwerden zu. 84% der Büro-Arbeitsplätze sind entweder durch extrem geringe Ressourcen und/oder durch ein bedenklich hohes Fehlbeanspruchungsniveau gekennzeichnet. Oder/und sie bieten den Beschäftigten kein Existenzsicherndes Einkommen. In weit mehr als einem Drittel der Bürojobs wird über das gesundheitlich zuträgliche Maß hinaus lange, ununterbrochene Bildschirmarbeit geleistet. Über ein Fünftel der Beschäftigten nimmt Büro- und Bildschirmarbeit als stark oder sehr stark belastend wahr.

Auch die Büroarbeit ist im 21. Jahrhundert angekommen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien, Standortkonkurrenz, Globalisierung, neue Arbeitsformen und Unternehmensstrategien, die Alterung der Erwerbsbevölkerung – all das beeinflusst die Arbeitswelt und damit auch die Büroarbeit. Die Beschäftigten an den Büroarbeitsplätzen werden dem Druck des Marktes direkter ausgesetzt und erleben die Veränderungen widersprüchlich: In Form von mehr Verantwortung und manchmal auch mehr Autonomie, aber auch in Form von mehr Druck und Zwang. Neue, für moderne Büroarbeitsplätze typische Belastungen kommen zu den herkömmlichen hinzu.

All das schafft einen enormen Bedarf an Gestaltung, Beratung, Information und stellt hohe Anforderungen an alle betrieblichen und überbetrieblichen Akteure. Darum geht es auf den folgenden Seiten.

PETER MARTIN

Mobile Büroarbeit: Bei näherer Betrachtung ergeben sich Möglichkeiten einer humanen Gestaltung

Globalisierung, demografischer Wandel, wirtschaftliche Strukturveränderungen und die neuen Technologien beeinflussen die Arbeitswelt und damit auch die Bedingungen der Büroarbeit tief greifend. Die Beschäftigten geraten stärker unter den direkten Druck des Marktes und erleben diese Entwicklung widersprüchlich: Autonomie geht mit neuen Zwängen und Belastungen einher. Flexibilisierungsanforderungen wirken sich auch auf die Büroarbeit aus und verändern sie. Humane Bürokonzepte müssen unter diesen Bedingungen sehr viel mehr sein als Flächenverdichtung und Großraumbüro.

Der Autor
Dr. Peter Martin
ist Inhaber des
Büros für Arbeits-
gestaltung und
Arbeitsschutz.
Kontakt: info@dr-
peter-martin.de

Unbestritten befindet sich die Büroarbeit in einem tief greifenden Wandel. Umstritten allerdings ist die Richtung des Wandels: Je nach Standpunkt überwiegen entweder die Chancen oder die Risiken. Dieser Streit lässt sich vortrefflich theoretisch führen – das ist auch notwendig. Ebenso notwendig ist es aber auch, sich in die Niederungen der praktischen Umsetzung zu begeben, um Gestaltungsoptionen für eine humane Gestaltung der Büroarbeit auszuloten. Um beide Ansätze soll es in diesem Beitrag gehen.

Eine Studie der Prognos AG zum Thema Work Life Balance¹ identifiziert folgende Gründe für die Veränderungen der Arbeits- und Berufswelt:

- ▶ die Globalisierung, welche mit einer Zunahme der internationalen Konkurrenz, verkürzten Produktzyklen und internationaler Migration verbunden ist
- ▶ den demografischen Wandel, welcher sich durch eine Alterung und den Rückgang der Erwerbsbevölkerung sowie eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit auszeichnet

- ▶ den wirtschaftlichen Strukturwandel, der wiederum eine wissensbasierte Dienstleistungsgesellschaft sowie den Anstieg des Qualifikationsniveaus befördert
- ▶ neue Technologien, mit einer Dominanz der Verbundtechnologien sowie verbunden mit einer Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort.

Neue Anforderungsprofile

Diese Rahmenbedingungen der Arbeitswelt haben Auswirkungen auf die unterschiedlichen Akteure innerhalb und außerhalb der Betriebe. Für die betriebliche Seite konstatiert die Studie fünf Anforderungsprofile, die aus den Trends resultieren:

- ▶ eine Beschleunigung aller Geschäftsprozesse, von der Ideengenerierung über die Produktentwicklung bis hin zur Unikatfertigung und Dienstleistungserbringung
- ▶ eine stärkere Kundenorientierung, die sich ebenfalls in kurzen Reaktionszeiten, Rund-um-die-Uhr-Service und einer Garantie störungsfreier Abläufe ausdrückt
- ▶ die Dezentralisierung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsgestaltung, die im Wesentlichen zu einer stärkeren

Verantwortungsübernahme und höher Selbststeuerungsanforderung aller Prozessbeteiligten führt

- ▶ eine Vermarktlichung der Unternehmensbeziehungen, die eine Vielzahl von betrieblichen Funktionen in Konkurrenz mit internen und externen Wettbewerbern setzt
- ▶ eine Ganzheitlichkeit in der Aufgabengestaltung und -wahrnehmung, die Fähigkeiten zur Selbstorganisation voraussetzt.

Beschäftigte unter dem Druck des Marktes

Für die Beschäftigten stehen laut Prognos-Studie diese Anforderungen in Verbindung mit einer stärkeren Eigenverantwortung, höherer Selbstorganisation, Stärkung der Kooperationsfähigkeit sowie der lebenslangen Lernfähigkeit. Ausdruck dafür seien projektzentrierte Arbeitsorganisation, „Selbstbeschäftigung“, Flexibilisierung der Unternehmensorganisation, Diskontinuität der (Erwerbs-)Biografien sowie Wechselhäufigkeit des Fachwissens.

Das sehen gewerkschaftliche Akteure ähnlich, aber mit einem anderen Akzent: „Unternehmen bauen zunehmend Hierarchien ab. Sie übertragen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Verantwortung. Das ist erst einmal positiv. Aber: Der Druck durch Kunden und Wettbewerb steigt. Die Beschäftigten sind es, die dann für Kolleginnen und Kollegen, teure Maschinen und Technik sowie für qualitativ hochwertige Produkte einstehen – die Unternehmen leiten den Druck der Märkte direkt an sie weiter.“²

Das moderne hyperaktive Effizienz-Gespens

Diese Widersprüche beschäftigen auch jene Arbeitspsychologen, die sich mit den Wirkungsweisen des Wandels der Arbeitswelt befassen. „Die Ziele im Himmel und am Boden das Tun“, diesen Titel gibt Walter Volpert einem Artikel über normative Aspekte und Handlungsperspektiven in der Arbeitspsychologie³. Autonomie, Zeitspielräume, Selbstorganisation sowie nicht zuletzt individuelle Flexibilität und Work-Life-Balance sind die Ziele im Himmel arbeitswissenschaftlicher Gestaltungsbemühungen. Zeitdruck, Arbeitsverdichtung, Kontrolle, allzeitige Verfügbarkeit, verinnerlichter Marktzwang und Fremdbestimmung sind Resultate des realen Tuns am Boden.

Für die nun vorherrschende „subjektwissenschaftliche“ Stufe sei die Bezeichnung „Arbeitskraftunternehmer“ ein treffliches Beispiel für die Widersprüchlichkeit der himmlischen Möglichkeiten und irdischen Realitäten. Die Dominanz des ökonomischen Denkens in der Arbeitspsychologie beschreibt Volpert auch in einem historischen Kontext: „War es beim Taylorismus und in der Zeit unmittelbar danach der ungelernete, einfache Handgriffe verrichtende Arbeiter vom Typ des deutschstämmigen Schmidt, den der Herr Taylor so drastisch motivierte ..., oder etwa auf der aktionswissenschaftlichen Stufe der behäbig-sichere Volvo-Arbeiter, mit gewerkschaftlichem Engagement, mit Auto und Reihenhaus, so ist es heute das hyperaktive Effizienz-Gespens, das uns überall begegnet, graugesichtig und nikotinabhängig, aber begeisterten Auges und sehr mit seinem Selbstmanagement beschäftigt.“⁴

Handlungsspielräume und sinnvolle Arbeit

Es soll hier nicht darum gehen zu beurteilen, ob dieses Bild der Subjekte die Realität vollständig abbildet – es ist zum Zwecke des Erkenntnisgewinns sicher überspitzt formuliert. Es geht vielmehr darum, Volperts Schlussfolgerung zuzustimmen, dass das Konzept des Handlungsspielraums um das der „sinnvollen Arbeit“ ergänzt werden muss. Volpert nennt an anderer Stelle einige Beispiele dafür⁵:

- ▶ Instrumente wie Zielvereinbarungen, Vertrauensarbeitszeit usw. vernünftig einsetzen, was insbesondere an einem respektierten Umgang mit Überschreitungen der Zeitvorgaben und anderen Zielverfehlungen zu erkennen wäre,
- ▶ Verantwortung dafür übernehmen, dass sich langfristige Kooperationen in autonomen Gruppen aufbauen können und
- ▶ eine Lernkultur entwickeln, in der Lernaktivitäten gefördert und die dafür nötigen Spielräume eingeräumt werden, und in welcher der Aufbau eines auf ein Sachgebiet zentrierten Erfahrungswissens möglich wird.



Um Anforderungen dieser Art in die Praxis umzusetzen, sei allerdings ein grundsätzliches Umdenken der Unternehmen notwendig: Es gälte, diese „Humanressourcen“ nicht vorzeitig und übermäßig auszunutzen, sondern sie langfristig („nachhaltig“) zu fördern und zu entwickeln.

Leitbilder sinnvoller und guter Arbeit

Unter bestimmten Voraussetzungen sind Handlungs-, Entscheidungs- und Zeitspielräume in der Arbeitstätigkeit sowie kooperative und kommunikative Arbeitsbeziehungen somit weiterhin Leitbilder sinnvoller oder eben guter Arbeit. Dafür sprechen auch die Ergebnisse einer Studie über die IT-Arbeitswelt. Dort heißt es, dass „Merkmale der Arbeitsgestaltung ... wie Entscheidungs- und Handlungsspielräume, vollständige Arbeitsaufgaben, Autonomie und Partizipation sowie Belastungen durch Regulationsbehinderungen als bedeutsame Quellen von gesundheitsförderlichen bzw. -beeinträchtigenden Beanspruchungszuständen und -folgen angesehen werden können.“⁶

Wenn beispielsweise lange Arbeitszeiten (genannt werden bis zu 44 Stunden) mit größeren Tätigkeitsspielräumen einhergehen, führen diese nicht zu Befindens- und Gesundheitsbeein-

trächtigungen. Die Einzelergebnisse zur Risikoanalyse für die Arbeitsbedingungen zeigen darüber hinaus, dass mangelnde Partizipationsmöglichkeiten, Unterforderung, fehlende Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Regulationsbehinderungen sowie mangelndes Qualifikationspotenzial am Arbeitsplatz zu einem hohen Burnout-Risiko beitragen. Wenn arbeitswissenschaftliche Anforderungen an gute Arbeit ergänzt werden müssen, dann zählen an erster Stelle z.B. dazu:

- ▶ keine Auflösung der Grenzen von Arbeit und Freizeit bzw. Beschränkung der täglichen Arbeitszeit, zur Sicherung der Erholungsfähigkeit
- ▶ mehr Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten bzw. mitarbeiterorientierter Führungsstil.

Work-Life-Balance contra Flexibilisierung

Die Beurteilung der Realität kann also, je nach betrieblicher Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, sehr unterschiedlich ausfallen. Nach der weiter oben schon zitierte Studie zum Thema „Work-Life-Balance“ lassen sich Belastungen nur adäquat erfassen, wenn Arbeit und Freizeit bzw. Beruf und Familie zugleich betrachtet werden: „Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.“⁷

Es muss ein individueller Ausgleich zwischen Privatleben bzw. Familie und Beruf ermöglicht werden. Bezogen auf die individuelle Handlungsebene sollen Work-Life-Balance-Maßnahmen insbesondere dazu beitragen, dass den Beschäftigten Phasen der Qualifizierung, der Familiengründung, ggf. karitative und ehrenamtliche Tätigkeiten, Auslandsaufenthalte und anderes mehr ermöglicht werden. Im Rahmen der kontinuierlichen Erwerbsarbeit sollen sich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen von Arbeits- und Lebenszielen nicht ausschließen. Hier gilt es, eine intelligente Verzahnung zu bewerkstelligen. Bezogen auf die Flexibilisierung von Zeit und Ort werden Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Telearbeit und mobile Arbeit, Job-Sharing, teilautonome Teams und Personaleinsatzpools als Maßnahmen genannt.

Autonomie und neue Zwänge

Wie bewähren sich diese Maßnahmen in der Praxis? In dem Zwischenbericht zu dem Projekt „Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen“ beschreiben die Autoren u. a. die Zielsetzungen des Projekts und leiten aus der Literatur die ihrer Meinung nach wichtigen Fragestellungen ab: „Viel spricht dafür, dass traditionelle negative Beanspruchungen der Beschäftigten (physische Belastungen, Schichtarbeit etc.) kaum abnehmen, während Arbeitstempo und -verdichtung zunehmen und neue Arten von Belastungen entstehen (z. B. durch Scheinautonomie). Entgegen der lange dominierenden Auffassung, dass durch neue Produktionskonzepte (z. B. Gruppenarbeit) – quasi von selbst – gehaltvolle und beteiligungsorientierte Arbeitsformen erheblich zunehmen, zeigt die Praxis diesbezüglich eher bescheidene – zudem meist ambivalente – Entwicklungen. Eher ist davon auszugehen, dass auch in Bezug auf die Arbeitsbedingungen eine Polarisierung zu beobachten ist, im Rahmen derer einerseits wenig anspruchsvolle und physisch wie psychisch stark beanspruchende Tätigkeiten zunehmen,

während andererseits gleichzeitig jene Bereiche wachsen, in denen ganzheitliche Tätigkeiten und eigenverantwortliches Arbeiten typisch sind – wenn auch mit ebenfalls ambivalenten Folgen. ... Was zunächst als Befreiung von tayloristischen Vorgaben und Ausweitung von Autonomiespielräumen begrüßt wurde, entwickelt mit der Zeit eine eigene Dynamik hin zu starker Abhängigkeit von betrieblichen Erfordernissen und Leistungsdruck und wird eher negativ als Arbeits-, Zeit- und Leistungsdruck empfunden.“⁸

Betrachten wir die Flexibilitätsanforderungen und den Wandel der Büroarbeit genauer, dann fällt darüber hinaus der radikale Wandel der Beschäftigungsformen auf. „Es ist davon auszugehen, dass sich die Beschäftigten in Unternehmen zukünftig aus drei Gruppen rekrutieren: Kernbelegschaften, Netz von Subunternehmern bzw. Freelancern sowie flexibler Einsatzmannschaft.“⁹ Die Kernbelegschaften verkörpern danach die Kernkompetenzen des Unternehmens, die Subunternehmer oder Freelancer sind hoch spezialisiert und nur über eine bestimmte Zeit im Einsatz, und die flexiblen Einsatzmannschaften kommen von Zeitarbeitsfirmen und decken Auftragsspitzen ab - ein Trend, der schon seit einigen Jahren wirksam ist und sich in der Zukunft noch verstärken wird.

Flexible Büros

Im Zuge dieser Veränderungen benötigen die Unternehmen andere Orte der Zusammenarbeit, die all die genannten Flexibilitätsanforderungen umsetzen. In der Praxis geschieht dies sehr unterschiedlich, gleichwohl lassen sich einige grundlegende Zielsetzungen bei fast allen neuen Bürokonzepten finden:

- ▶ Kommunikationsprozesse verbessern (auch interdisziplinäre, informelle und spontane)
- ▶ Kooperation verbessern (Prozesse optimieren und kunden- sowie aufgabenspezifische Projektarbeit fördern, mit unkompliziertem Wechsel der Teammitglieder und minimalen räumlichen Anpassungen)
- ▶ im Zuge veränderter Kommunikation und Kooperation soll sich die Bring-Kultur in eine Hol-Kultur verwandeln (vorausschauende, statt abwartende Haltung)
- ▶ die Arbeitsorganisation in der Folge dynamischer gestalten (weniger formalisiert, unmittelbarer, mit verbesserter persönlicher Ansprech- und Erreichbarkeit)
- ▶ die Unternehmenskultur insgesamt verändern (kurze Entscheidungswege, weniger Bürokratie, höhere Veränderungsbereitschaft, eigenverantwortliches Handeln und Verhalten, Beurteilung der Leistung nach Zielerreichung, nicht nach Anwesenheit)
- ▶ ergonomische Gestaltung der Arbeitsbedingungen (insbesondere der Arbeitsplatzgestaltung)
- ▶ verschiedene Formen der Telearbeit als ergänzendes Konzept der Büroorganisation
- ▶ nicht zuletzt Reduzierung der Gebäude und Mietkosten (höhere Flächeneffizienz und Vermeidung hausinterner Umzüge, d.h. Personen ziehen um, Möbel nicht).

Die Umsetzung der genannten Zielsetzungen erfordert eine Neugestaltung der Büroräume. Zumeist werden traditionelle Ein- oder Zwei-Personen-Büros zugunsten von neuen

Büroformen aufgelöst. Auch bei der Bürogestaltung lassen sich einige grundsätzliche Gemeinsamkeiten feststellen:

- ▶ offene Arbeitsbereiche mit großen Gruppenräumen bis Großraumbüros klassischer Prägung (oft als non-territoriales Konzept, kombiniert mit Desk-Sharing und Kernarbeitsplätzen für bestimmte Teams, so genannte Homebase)¹⁰
- ▶ kleine Rückzugsräume für konzentrierte Einzelarbeit
- ▶ Sitzecken (Lounge) für informelle Gespräche/temporäre Entspannung zumeist kombiniert mit einer Tee-/Kaffeebar
- ▶ Kurzzeit-Arbeitsplätze (Touch-Down, Hot-Desk o. ä.) zum schnellen Datenabgleich
- ▶ kleine Besprechungsräume für zwei bis vier Personen
- ▶ Teamräume auf Zeit für z.B. vier bis acht Personen
- ▶ Sitzungsräume unterschiedlicher Größe
- ▶ dezentrale Technikinseln (Kopierer, versch. Drucker usw.)
- ▶ Leseräume/Bibliothek.

Neue Bürokonzepte: Fehler vermeiden!

Die Beurteilung der von Fall zu Fall sehr unterschiedlichen Umsetzung der hier skizzierten Zielsetzungen und Ausprägungen neuer Bürokonzepte fällt genau so widersprüchlich aus, wie die weiter vorne dargestellten Veränderungen der Arbeitsbedingungen im Allgemeinen. Dort wo von dem Konzept nur die Bausteine Flächenverdichtung und Großraumbüro umgesetzt werden, handelt es sich einfach nur um „alten Wein in neuen Schläuchen“, nämlich um das zu Recht in Verruf geratene Großraumbüro. In diesem Sinne gibt es eine ganze Reihe von widersprüchlichen Erscheinungen in den neuen Büros, von denen hier einige genannt werden sollen:

- ▶ Um den gewachsenen Anforderungen an die Kooperation und Kommunikation gerecht zu werden, sollen die Räumlichkeiten die schnelle Bildung von kunden- und aufgabenspezifischen Teams ermöglichen, die oft beobachtete Bring-Kultur soll in eine Hol-Kultur unter den Beschäftigten verwandelt werden.
- ▶ Werden die Räume zu groß gewählt und nicht schalltechnisch optimiert, dann wird die verbesserte Kommunikation bei Nichtbeteiligung als Lärm wahrgenommen und beeinträchtigt effizientes Arbeiten. In diesem Zusammenhang wird auch oft übersehen, dass die Nutzung neuer Büroformen gelernt sein will und dafür geeignete Nutzungsregeln geschaffen werden müssen.
- ▶ Im Kontext einer verbesserten Zusammenarbeit wird auch die Abstimmung mit Vorgesetzten durch kurze Entscheidungswege immer wieder als wichtiger Vorteil moderner Bürokonzepte hervorgehoben.
- ▶ Wenn die Vorgesetzten nicht in der Fläche sitzen, wird dieser Vorsatz erst gar nicht umgesetzt; sitzen sie in der Fläche, allerdings in separierten Rückzugsräumen, dann ist dies nicht nur kontraproduktiv, sondern für die Beschäftigten auch nur schwer nachvollziehbar (Wasser predigen und Wein trinken).
- ▶ Ein großer Vorteil neuer Bürokonzepte ist die Möglichkeit spontaner Besprechungen am Arbeitsplatz.
- ▶ Es liegt auf der Hand, dass parallel konzentrierte Einzelarbeit an unbeteiligten benachbarten (Bildschirm-) Arbeitsplätzen schlecht möglich ist. Es



muss daher zunächst grundsätzlich gefragt werden, welche Begegnungsqualität in den Abteilungen gefordert ist (alle Arbeitsplätze über einen Kamm zu scheren bzw. alle unter ein Bürokonzept, ist häufig kontraproduktiv), erst danach ist zu entscheiden, welches Bürokonzept angemessen ist.

- ▶ Die informelle Kommunikation wird durch eine Lounge, Espresso-Bar oder ähnliches verbessert.
- ▶ Auch hier ist zu bedenken, dass die falsche Anordnung der Kommunikationszonen zu erheblichen Störungen benachbarter Arbeitsplätze führen kann (Gespräche, Kaffeezubereitung usw.). Oft führen Zeitzwänge und Arbeitsverdichtung in der Arbeit zur Nichtbenutzung. Es ist auch nicht auszuschließen, dass die Unternehmenskultur nicht auf die neuen Arbeitsformen abgestimmt ist und es nicht gerne gesehen wird, wenn die Kommunikationszonen tatsächlich benutzt werden.
- ▶ Die Abmietung von Büroflächen durch eine verbesserte Flächennutzung kann erhebliche Kosten einsparen.
- ▶ Nicht selten (und in der Zukunft immer häufiger?) wird die Verdichtung mit Arbeitsplätzen im Bestand zu weit getrieben (z.B. von 15 Quadratmetern auf unter 8 Quadratmeter pro Person). Der erlangte Kostenvorteil durch weniger Bürofläche wird in der Folge durch höhere Kosten durch Störung konzentrierter Arbeit und mangelhafter Privatheit am Arbeitsplatz wieder mehr als aufgefressen.
- ▶ Die Einführung non-territorialer Büros ermöglicht eine flexible Nutzung der Arbeitsplätze.
- ▶ Wenn keine Kernarbeitsplätze (Homebase) eingerichtet werden, gehen wichtige arbeitsinhaltliche Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten verloren – damit wird eine der Grundideen neuer Büroformen vollkommen konterkariert.
- ▶ Die Einführung von Desk-Sharing spart erhebliche Büro- und Ausstattungskosten.
- ▶ Allerdings macht eine falsch kalkulierte Sharing-Rate aus den Büromaden Bürovagabunden, häufig auf der Suche nach einem Arbeitsplatz im Bürogebäude; eine nicht nur ineffiziente Umsetzung des Sharing-Konzepts, sondern auch eine ausgesprochen energieverzehrende für die betroffenen Beschäftigten.

- ▶ Die Bürostandardisierung reduziert die Umzugskosten (Umziehen ohne Arbeitsplatz).
- ▶ Ein sicher richtiges Argument, allerdings sollte auch hier daran gedacht werden, dass sich die Arbeitsorganisation keinem Dogma eines einheitlichen Bürostandards unterordnen sollte, sondern die Büroform zu der Arbeitsorganisation passen muss!

Werden die genannten Fehler vermieden, können neue Bürokonzepte Chancen für das Unternehmen und die Beschäftigten zugleich eröffnen. Wenn nur jene Teile herausgenommen werden, die einen vordergründigen betriebswirtschaftlichen Vorteil versprechen, bleibt nicht nur die Gesundheit auf der Strecke, sondern auch das effiziente Arbeiten.

Polemik zum Schluss

Arbeitswissenschaftliche Gestaltungsbemühungen werden immer mit der allgegenwärtigen Tatsache fremdbestimmter Ziele umzugehen haben, seien sie globaler, nationaler oder einzelwirtschaftlicher Natur. Eine anwendungsorientierte Arbeitswissenschaft muss sich dieser Realität stellen und kann nicht lediglich auf einen Umdenkungsprozess hoffen. Kriterien guter Arbeit sind deshalb für jene Gestalter zielführend (um den eingangs zitierten Aufsatztitel zu bemühen), deren Ziele sich zwar im Himmel befinden, die gleichwohl am Boden versuchen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Nur hochgesteckte Ziele lassen die Realität im richtigen Licht erscheinen, allzu bodennahe Ziele würden nur den ungetrübten Blick auf die Realität versperrern.

Weitere Informationen & Fußnoten

Büro für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz, Dr. Claudia Döbele-Martin/Dr. Peter Martin, Baunawiesen 11, 34270 Schauenburg, Tel.: 05601/50 46 16, Fax: 05601/50 46 17, info@dr-peter-martin.de, www.dr-peter-martin.de

¹ Prognos AG (Hrsg.): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität (www.bmfsfj.de) 2005, S. 12f.

² Vorstand der IG Metall, Projekt Gute Arbeit (Hrsg.): IGM 2005, S. 17ff.

³ Volpert, W.: Die Ziele im Himmel und am Boden das Tun. In: Weber, W.G.; Pasqualoni, P.-P.; Burtcher, C. (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Vandenhoeck & Ruprecht 2004, S. 202 – 215.

⁴ Volpert, W.: Die Ziele im Himmel und am Boden das Tun. a.a.O., S. 203.

⁵ Volpert, W.: Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation. In: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: W.Bertelsmann 2005, S. 299f.

⁶ Wieland, R.; Klemens, S.; Scherrer, K.; Timm, E.: Moderne IT-Arbeitwelt gestalten. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK – Band 4. Hamburg: Techniker Krankenkasse 2004, S. 95.

⁷ Prognos AG (Hrsg.): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität (www.bmfsfj.de) 2005, S. 4.

⁸ Kistler, E.; Fuchs, T. u.a.: Zwischenbericht im Projekt: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen (www.inqa.de) 2005, S. 5f. Über die ersten Ergebnisse der Studie wurde in „gute arbeit“ schon berichtet: Heft 6/2005, Seite 7-8; siehe auch den Beitrag auf dieser Seite.

⁹ Zinser, S.: Flexible Arbeitswelten: Trends, Auswirkungen und Machbarkeit. In: Zinser, S. (Hrsg.): Flexible Arbeitswelten. Zürich: vdf Hochschulverlag 2004, S. 20f.

¹⁰ Martin, P.: Zukunft der Büroarbeit – Gesundheitsschutz durch integrierte Planung der Büros. Arbeit & Ökologie Briefe, Frankfurt (2003) 12 S. 29 -32 sowie (2004) 1, S. 33 -35.