



Teams, die sich durch Diversität auszeichnen, sind durchgehend erfolgreicher und offener für Neues

Die Zukunft der Arbeit im Büro

Die demografischen, gesellschaftlichen und technologischen Megatrends üben großen Einfluss auf die Art und Weise des Arbeitens aus - auch in kommunalen Verwaltungen

Die Zukunft der Arbeit im Büro ist mehrgenerational, vielfältig und digital. Demografischer Wandel, Vielfalt und Digitalisierung sind sogenannte Megatrends, weil sie auf alle Bereiche der Gesellschaft Auswirkungen haben. Sie verändern auch die Arbeitsbedingungen im Büro, insbesondere in Wissensorganisationen. Es stellt sich daher die Frage, welche arbeitsbedingten Gesundheitschancen und -risiken und welche positiven Ansätze für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit daraus resultieren und wie es gelingt, die neuen Arbeitsbedingungen gesundheitsgerecht zu gestalten.

Herausforderung Demografie Der demografische Wandel bedingt, dass die Erwerbstätigen älter und weniger werden. Diese Entwicklung hat einen starken Einfluss auf unser Arbeitsleben. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Deutschland ist in den letzten Jahren stark angestiegen. So lag das Durchschnittsalter im Jahr 2018 bei 44 Jahren und damit bereits fünf Jahre über dem Niveau von 1990. In Deutschland waren im Jahr 2018 insgesamt 51,8 Mio. Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 66 Jahren.

Die erwerbsfähige Bevölkerung wird allerdings um rund vier bis sechs Mio. bis zum Jahr 2035 sinken. Die größte Generation, die sogenannten Baby Boomer, geht in den Jahren 2020 bis 2035 in den Ruhestand.¹ Hinzu kommt, dass weniger Erwerbskräfte, aufgrund

der geringeren Geburtenraten, nachfolgen werden. Der Fachkräftebedarf ist in vielen Branchen schon heute deutlich sichtbar. Die Arbeit muss daher verstärkt alters- und altersgerecht ausgestaltet werden, sodass mehr ältere und Menschen unterschiedlichen Alters generationsübergreifend zusammenarbeiten können.

Trend zu mehr Vielfalt Diversity oder Vielfalt in der Arbeitswelt ist ein weiterer Trend, der unter anderem aus dem gesellschaftlichen Wertewandel, der Globalisierung und dem demografischen Wandel folgt und ebenfalls einen großen Einfluss auf die Arbeit im Büro hat. Belegschaften werden vielfältiger. Das bedeutet, es arbeiten mehr Menschen unterschiedlichen Alters, mehr Frauen, mehr Menschen mit Behinderung, mit anderen Erwerbsbiografien, Wertvorstellungen, Arbeitserfahrungen und kulturellen Hintergründen zusammen.²

So ist die Zahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in den letzten zehn Jahren deutlich angestiegen. Ihr Anteil an allen Erwerbstätigen betrug

¹ Statistisches Bundesamt, (2019). Bevölkerung im Erwerbsalter sinkt bis 2035 voraussichtlich um vier bis sechs Millionen. Abgerufen am 1. Oktober von: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pm-bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile

² Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen, LIA.nrw (2019): Vielfalt in einer modernen Arbeitswelt - gesund und sicher gestaltbar?! transfer 7, Bochum, S. 153

Frauke Füsters ist wissenschaftliche Mitarbeiterin beim LIA.nrw



DIE AUTOREN



Dr. Christina Wessels ist wissenschaftliche Mitarbeiterin beim LIA.nrw



Dr. Peter Krauss-Hoffmann ist Leiter der Fachgruppe „Grundsatzfragen, Politikberatung und Arbeitsweltberichterstattung“ beim LIA.nrw

2005 knapp 20 Prozent.³ 2018 lag der Anteil bereits bei 27 Prozent.⁴ Die Beschäftigten haben unterschiedliche Arbeitsweisen, unterschiedliche gesundheitliche Bedürfnisse und andere Anforderungen und Erwartungen an die Arbeitsprozesse und räumlichen Gegebenheiten.

Diese Entwicklung ist ein Spiegel unserer Gesellschaft, denn auch die Stadtgesellschaft, Bürger/innen, Betriebe und Vereine sind vielfältiger geworden und haben entsprechende Bedürfnisse. So haben vielleicht ältere, seh- oder hörgeschädigte Beschäftigte oder Bürger/innen als Kunden der Kommunen besondere Anforderungen an die Akustik der Büroräume oder die Schriftgröße auf Info-Schildern. Gehbehinderte Menschen benötigen Barrierefreiheit.

Das moderne Büro beziehungsweise die Büroarbeit muss dieser Vielfalt gerecht werden. Es geht dabei um die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle oder weitere vielfaltsgerechte Räumlichkeiten, Ausstattung und Arbeitsorganisation.

Chancen der Digitalisierung Die Digitalisierung hat ebenfalls weitreichende Konsequenzen für die Arbeit im Büro. Technologische Entwicklungen wie Breitbandinternet, mobile Endgeräte und Laptops und damit hervorgebrachte neue Kommunikationskanäle wie Soziale Medien, Instant Messenger und Chat-Programme ermöglichen, dass Arbeitsaufgaben theoretisch überall im Dienstgebäude, von zuhause, bei Kunden oder von unterwegs erledigt werden können. In der öffentlichen Diskussion fallen dazu oft die Stichworte Homeoffice, mobile Arbeit oder flexible Arbeitsplätze.

Immer mehr Unternehmen bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, von zuhause ihren Arbeitsalltag flexibler und im besseren Einklang mit ihrem Privatleben zu gestalten. Darüber hinaus wurde in vielen Organisationen das sogenannte aktivitätsbasierte Arbeiten (ABA) eingeführt. In aktivitätsbasierten Büroräumen verfügen Beschäftigte über keinen persönlichen Arbeitsplatz mehr, sondern können aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsplätzen oder Arbeitszonen flexibel auswählen.

Die Arbeitszonen sind nach unterschiedlichen Aktivitätsmustern auszuwählen. So gibt es beispielsweise Zonen für konzentrierte Einzelarbeit (Denkzellen, Silent Areas, Großraumbüro), formelle Gruppenarbeit (Besprechungsräume, Multifunktionsräume, Brainstormräume), informelle Gruppenarbeit (Lounges, Espresso-Bar) und Ruhe- und Erholungszonen. Die Bereiche sind so eingerichtet, dass die Arbeitsaufgaben in der jeweiligen Zone bestmöglich ausgeübt werden können.⁵

Folgen für die Gesundheit Zusammenfassend kann man feststellen: Die Büroarbeit ändert sich - und zwar schnell und substantiell. Mehrgeneratio-



FOTO: ANDRIY BEZUGLOV - STOCK-ADOBE.COM

In Zukunft wird es mehr aktivitätsbasierte, flexible Büros geben, die in verschiedene Zonen eingeteilt sind

nale, „bunte“ Belegschaften arbeiten zunehmend digital, gemeinsam und flexibel von zuhause oder im Büro.

Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die Gesundheit? Welche Handlungsempfehlungen können abgeleitet werden? So vielfältig wie die Auswirkungen verschiedener Megatrends auf die Büroarbeit sind, so vielfältig sind auch die Chancen und Risiken für die Gesundheit. Deshalb wird in der Folge nur eine Auswahl der wichtigsten Ansätze aufgezeigt.

Aktivitätsbasiertes Arbeiten Der Trend hin zum aktivitätsbasierten Arbeiten kann zum Beispiel als ein organisationsinterner Veränderungsprozess verstanden werden, der eine Chance für eine Verbesserung der Gesundheit darstellt. Durch die unterschiedlichen Arbeitszonen sollen im aktivitätsbasierten Arbeiten Kommunikation, Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Kolleg(inn)en gefördert werden. Die verschiedenen Arbeitszonen bieten Raum für Kreativität und Teamarbeit. Das kann sich positiv auf die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten auswirken.

Außerdem kann aktivitätsbasiertes Arbeiten die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit erhöhen, da Beschäftigte potenziell mehr Gestaltungsspielraum haben und selbst entscheiden können, wo sie ihre Tätigkeiten in den dafür geschaffenen Räumen erledigen.

Aktivitätsbasiertes Arbeiten ermöglicht auch eine Orientierung und Anerkennung an den Bedürfnissen der Beschäftigten und kann somit die Gesundheit und die Produktivität stärken.⁶ Bewegungsförderliche Elemente können gut eingebunden werden und begegnen den Gesundheitsrisiken durch sitzende Tätigkeiten.

Zwar erfordert das ABA einen erhöhten Koordinations- und Organisationsaufwand, da nicht im Vorhinein klar ist, wo wer sitzt und es somit schwierig werden kann, Kolleg(inn)en zu finden. Allerdings können neue Kommunikationsmittel hier Abhilfe schaffen.

³ Integrationsmonitoring NRW (Hrsg.), Quelle: it.nrw, Mikrozensus, eigene Berechnungen, verfügbar unter: http://www.integrationsmonitoring.nrw.de/integrationsberichterstattung_nrw/indikatoren/E_Arbeitsmarkt_und_Lebensunterhalt/E1_erwerbstaetigenquote/index.php; Zeitvergleiche wegen Änderungen bei der Erhebung der Daten nur eingeschränkt möglich.

⁴ it.nrw (2019). Erwerbstätige in Privathaushalten 2018 nach Altersgruppen, Geschlecht und Migrationshintergrund, Quelle: Mikrozensus, eigene Berechnungen, verfügbar unter: <https://www.it.nrw/statistik/eckdaten/erwerbstaetige-privathaushalten-2018-nach-altersgruppen-geschlecht-und>

⁵ Windlinger, L., Gersberg, N., & Konkol, J. (2015). Unterstützung mobil-flexibler Arbeit durch aktivitätsorientierte Gestaltung von Büroräumen. *Wirtschaftspsychologie*, 83–95.

⁶ ebenda



Wissenstransfer und -weitergabe Vor dem Hintergrund, dass viele erfahrene Fachkräfte in den nächsten Jahren in Rente oder Pension gehen, muss sichergestellt werden, dass Fach- und Erfahrungswissen nicht verloren geht. Denn der Verlust von Erfahrungswissen beeinflusst die Arbeitsergebnisse negativ und kann zu Stress und Überforderung bei den jüngeren Beschäftigten führen. Neben dem expliziten Wissenstransfer muss deshalb verstärkt die implizite Wissensweitergabe in den Fokus rücken.

Arbeiten und Lernen im altersgemischten Tandem, Patenschaften oder Mentoring-Programme sind Ansätze, wie man nicht nur Fach- und Erfahrungswissen bewahren, sondern auch Gesundheit und Wohlbefinden fördern kann. Die Chance vielfältiger Belegschaften insgesamt ist es, dass unterschiedliche Perspektiven, Strategien und Erfahrungen aufeinandertreffen. Dies fördert die Kreativität und die Problemlösungskompetenz innerhalb der Organisation.

Dadurch, dass Beschäftigte im Büro der Zukunft theoretisch überall - innerhalb der Dienststelle oder außerhalb - ihre Arbeitsaufgaben erledigen können, findet Kommunikation zwischen Kolleg(inn)en vermehrt per E-Mail, Videochat oder über interne Soziale Netzwerke statt und somit werden direkte Begegnungen seltener. Dies kann vermehrt zu Isolation führen - auch wenn zu häufig im Homeoffice gearbeitet wird.

Homeoffice oder mobiles Arbeiten bietet aber, richtig gemacht, Chancen für die Gesundheit: Unter anderem durch das Einsparen von Pendelzeiten.⁷ Dieser Aspekt ist von hoher Bedeutung, da lange Pendelzeiten einen erhöhten Stressfaktor darstellen können. So schätzen Beschäftigte mit langen Pendelzeiten ihre eigene subjektive Gesundheit schlechter ein.⁸ Allerdings ist gerade in ländlicheren Regionen die Breitbandabdeckung noch nicht ausreichend gewährleistet, sodass Homeoffice in diesen Regionen noch keine echte Alternative zum Pendeln darstellt.

Papierakten werden auch in öffentlichen Verwaltungen bald der Vergangenheit angehören

⁷ Wessels, C., Füsers, F., & Krauss-Hoffmann, P. (2019). „Arbeitsschutz 4.0“: Arbeitsschutz in Zeiten von Homeoffice wirksam gestalten, sicher ist sicher, 06, S. 270-275.

⁸ Künn-Nelen, A. (2015). Does Commuting Affect Health? IZADiscussion Papers, No. 9031, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.

Neue Formen der Kommunikation Digitalisierung bedeutet nicht nur ortsflexibles Arbeiten, sondern oft auch das Einarbeiten in neue IT-Systeme, die Pflege von E-Akten, neue Formen der Kommunikation und Information. Stress, Überforderung, Konflikte mit Kolleg(inn)en und Unsicherheit sind nur einige Belastungen, die entstehen, wenn Mitarbeiter/innen, aber auch Kund(inn)en, dem unvorbereitet gegenüberstehen. Hier gilt es, die Beteiligten von Anfang an einzubeziehen, entsprechend zu qualifizieren, damit sie die Chancen der neuen „Werkzeuge“ nutzen können.

Darüber hinaus müssen die Arbeitsmittel und Werkzeuge geeignet und ergonomisch sein. So muss etwa das Bearbeiten von Dokumenten in der Cloud möglich sein, es braucht Chat-Tools, genügend blendfreie Bildschirme in unterschiedlichen Größen, externe Tastaturen, wenn mit Laptops oder Tablets gearbeitet wird, bedienerfreundliche Software, W-LAN im Gebäude und anliegenden Grünflächen sowie Systeme für Video- und Telefonkonferenzen. Allerdings besteht hier die Herausforderung, Datenschutzrichtlinien einzuhalten und die Kosten für die technische Umstellung tragen zu können. Ähnlich wie beim Digitalpakt ist dies kein Selbstläufer.

Dennoch sind die Chancen enorm: So können Terminfindungsprozesse mit den Kund(inn)en automatisch ablaufen oder Chat-Bots häufig wiederkehrende Anfragen beantworten. E-Akten bieten mehreren Personen ortsunabhängig Zugriff. Beim Homeoffice braucht es keine schweren Aktenkoffer mehr. Außentermine und lange Dienstreisen sind durch Teilnahme via Videokonferenz nicht mehr nötig. All das kann für viele Mitarbeitende eine psychische und physische Entlastung sein.

Die Büroarbeit der Zukunft hält gesund - wenn man es richtig macht. Wie gezeigt, lässt sich der Wandel der Büroarbeit für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen. Ein zentraler Punkt ist, dass es im Büro zu Veränderungen kommt. Arbeitsabläufe und Prozesse werden neustrukturiert. Darauf reagieren Beschäftigte möglicherweise mit Verunsicherung und Widerstand.

Führung und Kommunikation Studien haben nachgewiesen, dass Restrukturierungsmaßnahmen negative Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden haben. Aber es kommt letztlich darauf an, wie ein Veränderungsprozess gestaltet wird und wie die Veränderung der Arbeit im Büro aussieht. Hier sind Führung und Kommunikation wichtige Ansatzpunkte, um Veränderungen wirksam zu gestalten. Allerdings fühlen sich Beschäftigte unterschiedlichster Branchen in NRW gerade durch Kommunikation und Führung belastet - dabei nimmt die öffentliche Verwaltung hier die Spitzenposition ein - was auf einen erhöhten Gestaltungs- und Unterstützungsbe-

darf durch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement hinweist.⁹

Grundsätzlich sind die Unterschiede bei den Herausforderungen zwischen dem öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft dabei aber nicht groß; lediglich die Finanzausstattung und komplexe Beschaffungsprozesse können limitierend wirken.

Interdisziplinär und beteiligungsorientiert

Die Planung des Büros der Zukunft sollte deshalb unbedingt interdisziplinär und beteiligungsorientiert erfolgen. Insbesondere der Arbeitsschutz ist hier relevant. Denn eine vorausschauende Beurteilung der Gefährdungen nach den Vorschriften des Arbeitsschutzgesetzes hilft dabei, entsprechende Gegenmaßnahmen abzuleiten und die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten.

Außerdem ist es gerade bei betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen geboten, beteiligungsorientiert, offen und transparent zu agieren. Personaler/innen, Vorgesetzte, Interessenvertretungen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, soziale Ansprechpartner/innen und die Beschäftigten selbst sowie gegebenenfalls auch die Kund(inn)en sollten nach Möglichkeit einbezogen werden. Es stellen sich Fragen wie: Welche Tätigkeiten werden ausgeübt? Welche Mitarbeitenden machen das? Welche Bedürfnisse haben diese? Welche Arbeitsmodelle gibt es? Welche Arbeitsschutzaspekte sind auf jeden Fall zu berücksichtigen?

Darüber hinaus müssen Beschäftigte in ihrer Kompetenz und Selbstverantwortung gestärkt werden. Jeden Tag von neuem zu entscheiden, wo und wie man

ZUR SACHE

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes NRW

Das Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw) beschäftigt sich an den Standorten Bochum und Düsseldorf unter anderem mit zukunftsweisenden Fragen und Problemstellungen aus der Arbeitswelt, entwickelt Gestaltungsansätze und verbreitet Erkenntnisse über gesunde Arbeitsbedingungen. Das Institut berät und unterstützt die Landesregierung und die staatliche Arbeitsschutzverwaltung Nordrhein Westfalen rund um das Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. In dem rund 100-köpfigen Team arbeiten Mitarbeiter/innen unter anderem aus den Bereichen Medizin, Arbeitswissenschaft, Psychologie, Soziologie, Physik, Chemie, Technik und Ingenieurwesen sowie der Verwaltung fachübergreifend zusammen.

seine Arbeit verrichtet, kann ebenso als Belastung erfahren werden. Information und Weiterbildungsmaßnahmen müssen deshalb integraler Bestandteil der Veränderungsprozesse sein.

Ein Öffentlicher Dienst, der im Wettbewerb um gute Fachkräfte mit der Privatwirtschaft steht, sollte die Chancen nutzen. Starke Städte und Gemeinden tragen zur Standortqualität bei und sichern fairen Wettbewerb.

» Die Planung des Büros der Zukunft sollte interdisziplinär und beteiligungsorientiert erfolgen

⁹ Krauss-Hoffmann, P., & Seiler, K. (2019). Gesundheitsbericht der Landesregierung. Auswertung der Fehlzeiten der Beschäftigten des Landes NRW für das Jahr 2018 (im Erscheinen).

Besuch aus Südamerika in der Geschäftsstelle

Acht Bürgermeister/innen sowie Gouverneurinnen und Gouverneure aus Ecuador und Peru haben im Oktober die Geschäftsstelle des Städte- und Gemeindebundes NRW besucht. Hauptgeschäftsführer Dr. Bernd Jürgen Schneider tauschte sich mit den interessierten Gästen intensiv über den deutschen Föderalismus und die Aufgaben des Verbandes aus. Im Rahmen eines Dialogprogramms machte sich die südamerikanische Delegation eine Woche lang mit der Kommunalpolitik in Deutschland vertraut. Die Konrad-Adenauer-Stiftung hatte die Politiker/innen zu der Reise eingeladen. Ziel des Besuchs war der fachliche Austausch über praktische Fragen der kommunalen Selbstverwaltung. Die Besucher/innen konnten dadurch Anregungen für ihre politische Arbeit und den Dezentralisierungsprozess in ihren Ländern gewinnen.

