

# Ist Büroarbeit noch Büroarbeit?

Die Büroarbeit unterliegt einem grundlegenden Wandel. Damit einher gehen veränderte Gefährdungen und Belastungen der Beschäftigten – sowohl psychisch als auch physisch. Das VUCA-Welt-Modell und eine mitarbeiterzentrierte Vorgehensweise bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen können helfen, diesen neuen Herausforderungen zu begegnen.

Von Michael Schurr



## Nichts ist stetiger als der Wandel – die VUCA-Welt aktiv gestalten

Um die Herausforderungen in einer von schnellem und unvorhersehbarem Wandel beeinflussten Welt zu beschreiben, wurde in den 1990er-Jahren der Begriff VUCA (engl.) bzw. VUKA (dt.) eingeführt und später zur Beschreibung unsicherer Rahmenbedingungen genutzt, denen sich Unternehmen stellen müssen. Das Akronym steht für „volatility“, „uncertainty“, „complexity“ und „ambiguity“.<sup>[1]</sup>

Der Begriff kann gleichzeitig auch einen Ansatz für die Lösung unsicherer Rahmenbedingungen und Herausforderungen bieten, indem man dem Akronym eine andere, positive Bedeu-

tung zuordnet: „vision“, „understanding“, „clarity“ und „agility“. Der Perspektivwechsel ermöglicht es Unternehmen, eine Vision zu entwickeln, mögliche Chancen zu identifizieren und Klarheit in die eigenen Prozesse zu bringen, um sich in der veränderten Umwelt zu behaupten.

## Ist der Begriff „Büroarbeit“ noch allgemeingültig?

Insbesondere die Büroarbeit unterliegt spätestens seit der Corona-Pandemie und angesichts der voranschreitenden Digitalisierung einem erkennbaren Wandel. Büroarbeit ist inzwischen an jedem Ort (multilokal), zu jeder Zeit und auf jedem verfügbaren Endgerät über Handy, Tablet, Notebook bis hin zum Display

(zum Beispiel dem Smart-TV im Besprechungsraum) möglich. Der stationäre, persönlich zugewiesene Bildschirmarbeitsplatz im Betrieb unter Nutzung von Gleitzeit verliert dadurch seine Bedeutung. Er wird ersetzt durch die auf Vertrauensarbeitszeit basierende und ergebnisorientierte Displayarbeit, die nicht mehr auf einen Ort und einen Zeitpunkt bzw. Zeitraum beschränkt ist.

Selbst das Büro an sich verwandelt sich von klassischen Einzel- oder Doppelbüros und Großraumbüro-Lösungen in eine offene Bürolandschaft, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für jede ihrer Arbeitsaufgaben einen passenden Arbeitsplatz vorfinden und mit Kollegen teilen oder gemeinsam nutzen. Dieses durch die Art der Tätigkeit und den Prozess bestimmte Büro-Raumkonzept wird in der Bürobranche mit dem Begriff „activity based working“ umschrieben und findet immer mehr Anklang. Daneben bieten sogenannte Co-Working-Spaces eine weitere alternative Form des Arbeitens, bei der die Nutzer flexibel und unabhängig von der Betriebsstätte des Arbeitgebers entscheiden können, wann, wie häufig und lange sie arbeiten und welche technischen Möglichkeiten sie benötigen. Das Arbeiten in einem Co-Working-Space kann sich im Vergleich zum mobilen Arbeiten zu Hause vorteilhaft auf die Arbeitsleistung auswirken, wenn beispielsweise konzentriertes und ungestörtes Arbeiten oder ein anregender Austausch mit anderen notwendig ist. Für Teambuilding und Kreativität hat sich sogar eine Verbindung von Arbeit





Foto: © Oleezzo/Stock

und Urlaubsorten als erfolgreich erwiesen: die sogenannte Workation.<sup>[2]</sup>

### Mobiles Arbeiten – (k)ein arbeitsschutzrechtlicher Freiraum?

Obwohl aus der Ausnahmeregelung in der Corona-Pandemie inzwischen ein Norm(al)fall geworden ist, konnten sich die am Normungsprozess beteiligten Sozialpartner im Gremium zur Erarbeitung einer Arbeitsschutzregel bisher nicht darauf einigen, wann beim – wie in den Medien als Begriff gebräuchlichen – Homeoffice oder mobilem Arbeiten auch die Anforderungen eines (arbeitsschutzrechtlich geregelten) Telearbeitsplatzes zu gelten haben. Es bleibt die Beurteilung der Arbeitsbedingungen. Maßnahmen müssen mehr an der Kompetenz und Motivation der Beschäftigten ansetzen, um für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu sorgen.

Es bedarf daher einer neuen Perspektive auf ein altbewährtes Instrument des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die vorausschauende, systemische Beurteilung der Arbeitsbedingungen (kurz sBA)\* kann eine Möglichkeit sein. Sie betrachtet nicht mehr nur die Gefährdungen und Belastungen durch die Arbeitstätigkeiten an sich (Belastungsbeanspruchungs-Modell), sondern insbesondere die Beanspruchungen der Beschäftigten im Rahmen ihrer individuellen Arbeitsbedingungen im mobilen Arbeiten und ihrer Bewältigungsstrategien. Die sBA fokussiert unter anderem den Beschäftigten, statt im Wesentli-

chen technische und organisatorische Maßnahmen abzuleiten. Denn: Angesichts des demografischen Wandels und eines zunehmenden Fachkräftemangels ist der Mensch die wichtigste Ressource für Erfolg im Unternehmen.

Die Gesamtheit kann nur so leistungsfähig und gesund sein, wie es das einzelne Element oder die Schnittstelle zwischen den Elementen ist. Entsprechend kann der Erfolg eines Unternehmens nur sichergestellt werden, wenn die Beschäftigten (P) für die eigene Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sensibilisiert sind und diese Kompetenz organisatorisch (O) und technisch (T) durch den Arbeitgeber unterstützt wird. Führungskräfte nehmen eine Vorbildfunktion ein und übernehmen Fürsorgepflichten gegenüber den Beschäftigten bei der Arbeitstätigkeit. Wichtige Aspekte sind dabei Wertschätzung, Kommunikation und Partizipation.

### Multilokale Displayarbeit ist kein belastungsfreier Raum

Neben den bekannten Gefährdungen und Belastungen bei der mobilen Bildschirmarbeit (zum Beispiel ergonomische Faktoren, ständige Erreichbarkeit und Entgrenzung) hält multilokale Displayarbeit weitere bereit, die im Rahmen der Beurteilung der Arbeitsbedingungen betrachtet werden müssen.<sup>[3]</sup> Dazu gehören beispielsweise

- Displaygröße mit Licht und Blendung, die je nach Ort, Zeit und Ermüdung des Nutzenden unterschiedlich belastend wirken;

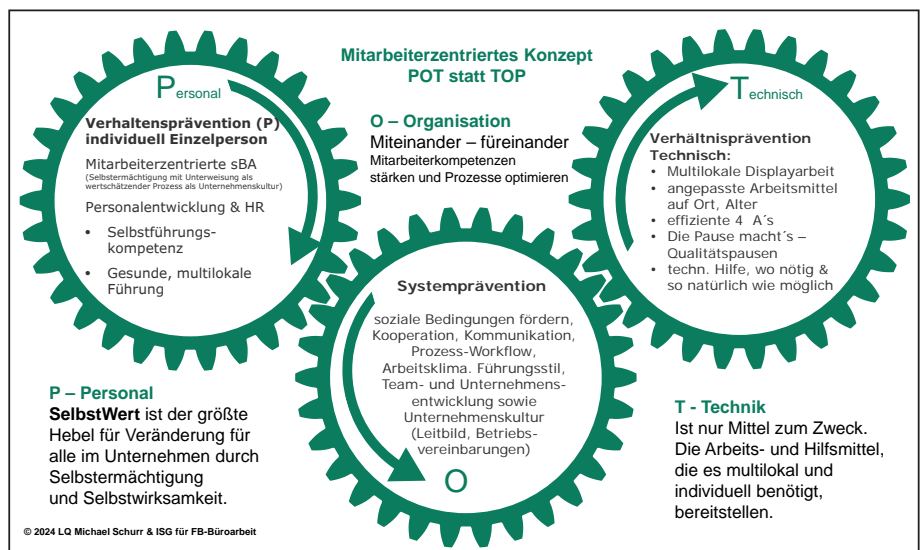




Foto: © Halfpoint/Stock

## Praxis-Tipp

### Wo steht Ihr Unternehmen im digitalen Wandel der Büroarbeit?

Was sind die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens? Spüren Sie Ihr Potenzial für Verbesserungen auf! Ein erfolgreiches und gesundes Unternehmen entsteht nicht durch Zufall. Der INQA-Check „Gute Büroarbeit“ unterstützt Sie dabei, Ihre Potenziale zu nutzen, Herausforderungen aktiv anzugehen – und Krisen zu meistern.



- ▶▶ ● ungünstige, längere sitzende oder stehende Körperhaltung, die keinen Wechsel ermöglicht, wie beispielsweise im Flugzeug, in der Bahn oder im Hotel;
- ungünstig gebeugte Kopfhaltung beim Blick auf Endgeräte;
- besondere Beanspruchung eines Arms oder eines Daumens durch Nutzung mit nur einer Hand;
- Arbeiten am Smartphone im Gehen oder während der Autofahrt und damit verbundene Gefährdungen durch Ablenkung.

### Das Morgen sicher und gesund gestalten

Die Unsicherheiten der VUCA-Welt sollten als Herausforderungen betrachtet und mit Zuversicht angegangen werden. Im Team sollten gemeinsam Visionen formuliert und Ziele abgeleitet werden, so dass sich die Beschäftigten als Teil des Ganzen verstehen. Eine vorausschauende, systemische Beurteilung der Arbeitsbedingungen kann die individuellen Bedarfe der Beschäftigten an ihren individuellen Arbeitsplätzen berücksichtigen und geeignete Sensibilisierungs-, Bewältigungs- und Befähigungsmaßnahmen festlegen. Geeignete, ergonomische und einfach zu nutzende Arbeitsmittel sowie organisatorische Regelungen

gen zu Arbeitszeit und Kommunikation ergänzen die Eigenverantwortung der Beschäftigten, das Richtige im Sinne des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu tun. Hier wirken klassischer Arbeitsschutz und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zusammen. Auf entsprechende Beratungsmöglichkeiten betrieblicher Berater sowie Sozialpartnerschaften können Unternehmer zurückgreifen.

Im Wesentlichen benötigen die Beschäftigten digitale Kompetenzen, Kompetenzen in Kommunikation und Selbstmanagement sowie zum sicheren und gesunden Arbeiten. Jedes Unternehmen sollte daher folgende Fragen für sich klären:

- Wie können Mitarbeitende motiviert werden, ihre Kompetenzen zu fördern und in ihre mobilen Arbeitsverhältnisse zu investieren?
- Welche Kompetenzen und Befähigungen benötigen die Beschäftigten, um sicher und gesund mobil zu arbeiten?
- Wie können Mitarbeitende vor den Gefährdungen multilokaler Displayarbeit geschützt werden?
- Wie führen Führungskräfte sich selbst und andere? Und wie können sie als Vorbild zum gesunden Nachahmen motivieren?

- Wie gelingt eine konstruktive Bearbeitung von Themen und Projekten im Digitalen über alle Ebenen hinweg?

## Zusammenfassung

Die statische Büroarbeit wandelt sich zur multilokalen Displayarbeit. Sie wird digitaler, individueller, flexibler und vielfältiger. Die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden dürfen angesichts dessen jedoch nicht aus dem Fokus geraten und der notwendige Anspruch der Nachhaltigkeit nicht vergessen werden. Stattdessen muss der Arbeits- und Gesundheitsschutz die mit dem Wandel verbundenen Chancen nutzen und die Gefährdungen vorausschauend erkennen, benennen und proaktiv gestalten.

Unabhängig von der Unternehmensgröße kann die systemische Beurteilung der Arbeitsbedingungen (sBA) als vorausschauende, mitarbeiterzentrierte und kontinuierliche Beurteilung der Tätigkeiten unter Berücksichtigung individueller physischer und psychischer Beanspruchungen dabei helfen, multilokale Büroarbeit nicht nur sicher und gesund zu gestalten, sondern auch erfolgreich zu machen.

Es bleibt im Ermessen der betrieblichen Beteiligten, welchen VUCA-Begriff sie den Vorzug geben. Doch eine von Angst geprägte Sicht auf den Wandel kann lähmend wirken. Eine Chancen-Perspektive hingegen macht Mut, sich Herausforderungen zu stellen und sich mit neuen Konzepten in einer veränderten Umwelt zu behaupten.

### Literatur:

- [1] Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>. Zuletzt aufgerufen am 13.01.2024, 16:00 Uhr.
- [2] Vgl. VDSI-Information Nr. 03/2020 „Mobiles Arbeiten Zuhause!“. Aufrufbar unter: [https://vdsi.de/media/vdsi-information\\_03-2020\\_-\\_mobiles\\_arbeiten\\_zuhause.pdf](https://vdsi.de/media/vdsi-information_03-2020_-_mobiles_arbeiten_zuhause.pdf)
- [3] P. Tegtmeier, B. Lafrenz: „Laptop + Smartphone = ein mobiler Arbeitsplatz? Ergonomie auch an Arbeitsplätzen unterwegs“ in: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin: ASU, Zeitschrift für medizinische Prävention, Volume 57, Nr. 1, 2022. Seiten: 29-31.

\* Im Frühjahr 2024 plant der VDSI dazu die Veröffentlichung einer VDSI-Information, die über die Website aufgerufen werden kann.



## Kontakt Michael Schurr

Leiter Fachbereich Büroarbeit  
Telefon: +49 177 2693851  
E-Mail: fb-bueroarbeit@vdsi.de