

*Christiane Benner/Andrea Fergen*

## **Gute Arbeit im Büro**

### **Eine Initiative der IG Metall**

In der Bundesrepublik arbeiten 17 Millionen Menschen in Büros. Büroarbeit ist damit die überwiegende Form der Erwerbsarbeit. Zur Büroarbeit zählt die Arbeit in der Buchhaltung oder im Sekretariat, im kaufmännischen Bereich, in Konstruktion, Forschung und Entwicklung oder auch im Call-Center. Büroarbeit wird meist am Computer in Einzel-, Kombi- oder Großraumbüros verrichtet. Ein zunehmender Anteil planender und administrativer Tätigkeiten vollzieht sich als mobile Arbeit jenseits von festen Arbeitsplätzen in Büros. Zweifellos ein weites und wachsendes Feld. Allein dies wäre schon ein ausreichender Grund, den Fokus des gewerkschaftlichen Gesundheitsschutzes auf den schlecht ausgeleuchteten Bereich der Büroarbeit zu lenken. Dringender Handlungsbedarf besteht aber auch, weil gerade Angestellte<sup>1</sup> einer stark wachsenden gesundheitlichen Beanspruchung ausgesetzt sind. Hinzu kommt eine organisationspolitische Überlegung: Nach wie vor ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Bürobereich niedrig und die Interessenvertretungsstrukturen sind eher schwach ausgeprägt. All dies sind Beweggründe für die IG Metall zu prüfen, welche Themen für eine bessere Ansprache geeignet sein könnten und bei Angestellten auf besondere Resonanz treffen. Es gibt ausreichende Hinweise, dass neben der Arbeitsplatzsicherheit gerade die Verbesserung der Arbeits- und Leistungsbedingungen hoch im Kurs steht. Gute Arbeit ist ein Thema von hoher Mitgliederrelevanz, gerade auch bei Angestellten, und kann als Anknüpfungspunkt für die stärkere Integration dieser Beschäftigtengruppe in den gewerkschaftlichen Organisations- und Handlungszusammenhang genutzt werden.

Vor diesem Hintergrund zielt die gewerkschaftliche »Initiative Gute Arbeit im Büro«, darauf ab, die Beschäftigten vor weiteren Verschlechterungen der Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Krise zu schützen und die Bedingungen der Büroarbeit zu verbessern. Gleichzeitig sollte eine solche Initiative genutzt werden, um die IG Metall als arbeitspolitischen Akteur im Bereich der Büroarbeit zu profilieren und über eine erfolgreiche Interessenvertretungspolitik im Angestelltenbereich neue Mitglieder zu gewinnen. Diese guten Absichten haben allerdings nur eine Realisierungschance, wenn es gelingt, Konzepte zu

---

<sup>1</sup> Unter den Begriff der Angestellten werden hier Beschäftigte im kaufmännischen Mittelbau (Sekretariatstätigkeiten, Kaufleute), technische Expertinnen und Experten sowie Ingenieurinnen und Ingenieure gefasst.

entwickeln, die die neuen Belastungen der Büroarbeit aufgreifen und Wege für die betriebliche Umsetzung von Guter Arbeit aufzeigen. Dass hierfür bereits die notwendige Ausrüstung vorhanden wäre und die entsprechenden Erfahrungen bei der praktischen Anwendung vorlägen, kann zurzeit noch nicht behauptet werden. Gleichwohl – man wird nicht bei Null beginnen müssen. Mit dem »Gute-Arbeit-Ansatz« der IG Metall wurden schon eine ganze Reihe von Instrumenten entwickelt und Erfahrungen gesammelt, die entweder unmittelbar auch im Bürobereich genutzt werden oder doch zumindest die Ausgangsbasis für eine büro- und zielgruppenspezifische Anpassung bilden können.

Nachfolgend werden die wesentlichen Veränderungen der Büroarbeit und der daraus resultierende Wandel der Belastungen kurz skizziert sowie die Mitgliederrelevanz des Themas Gute Arbeit begründet. In einem weiteren Schritt werden die spezifischen Hürden vorgestellt, die eine Strategie der Guten Arbeit im Bürobereich überwinden muss, um erfolgreich zu sein. Schließlich sollen erste Überlegungen vorgestellt werden, was in einer Art Pflichtenheft beim Design der »Initiative Gute Arbeit im Büro« zu beachten sein wird.

### **Wandel der Büroarbeit und neue Belastungen für die Beschäftigten**

Auch die Büroarbeit ist von dem tief greifenden Formwandel der Arbeit erfasst. Schrittweise hat sich eine neue Form der Unternehmenspolitik herausgebildet. Die Steuerung der Unternehmen wird zunehmend an kurzfristigen Renditerwartungen der Finanzmärkte (Shareholder-Orientierung) ausgerichtet und die Abläufe so organisiert, dass der Marktdruck unmittelbar an die Beschäftigten weitergegeben wird. Die wachsende Markt- und Kundenorientierung sowie grenzenlose Renditerwartungen setzen ständig neue Anforderungen an das Arbeitsergebnis und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Hinzu kommt der massive Personalabbau gerade auch in indirekten Bereichen, der die Leistungsverdichtung und die Angst um den Arbeitsplatz befördert.

Unter den Druck der Globalisierung gerieten in den letzten Jahren zunehmend auch hochqualifizierte Arbeitsbereiche, die bis dahin von Standortverlagerungen verschont waren. Mittlerweile gelten Länder wie Indien und China sowie Mitteleuropa als attraktive und kostengünstige Alternative zu den High-Tech-Standorten der westlichen Welt.<sup>2</sup> Auch der Einsatz von Zeitarbeit und Werkverträgen für Tätigkeiten mit hohen Qualifikationsanforderungen ist in vielen Bereichen zu beobachten.

Hinzu kommt, dass mit der breiten Anwendung neuer Informations- und Kommunikationstechniken die Grenzen zwischen Raum und Zeit nahezu mühe-

2 Vgl. hierzu A. Boes/T. Kämpf: Offshoring und die neuen Unsicherheiten einer globalisierten Arbeitswelt, in: ver.di (Hrsg.), Hochseilakt. Leben und Arbeiten in der IT-Branche, Berlin 2009, S. 23 ff.

los übersprungen werden können. Handy, Laptop und Blackberry ermöglichen eine jederzeitige Verfügbarkeit der Ressource Mensch, die zunehmend von den Beschäftigten auch verlangt wird. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem verschwimmen im Alltag bis zur Unkenntlichkeit.

Neue Formen der Arbeitsorganisation wie Team- und Projektarbeit, permanente Reorganisationsprozesse sowie das Nebeneinander von Elementen der Selbststeuerung mit erweiterter Verantwortung und gleichzeitiger Standardisierung von Tätigkeiten verändern ebenfalls die Büroarbeit. In Ergänzung zu den neuen Kommunikations- und Kooperationserfordernissen werden offene Bürolandschaften entwickelt. Diese sollen die neuen Arbeitsformen wie Team- oder Projektarbeit unterstützen. Motiv für das Konzept der »offenen Büros« ist aber auch die Möglichkeit der Kostensenkung durch Einsparungen bei Raumflächen und Büroausstattungen.

Diese Veränderungen sind Elemente einer Managementmethode, die auf eine strikte Ergebnisorientierung zielt. Nicht das unter Beachtung der Ressourcen realistisch Machbare ist maßgeblich, sondern gesetzte Rendite- oder Umsatzziele. Auch Zielvorgaben wie x-Prozent neu zu gewinnende Kunden werden häufig gemacht. Die Folgen dieser Ergebnisorientierung sind weit reichend: Entgelte, Arbeitszeiten, ja die Gesamtheit der Arbeits- und Leistungsbedingungen werden zu einer abgeleiteten Restgröße. Dieser Logik folgend muss so intensiv und so lange gearbeitet werden, bis das Ziel erreicht ist. Eine Entgrenzung von Arbeitszeiten und Leistung bricht sich Bahn. Länger, härter, schneller – eine solche Charakteristik der Arbeitsbedingungen bestätigen Befunde diverser Studien. Hierzu einige Beispiele:

- Die BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 erhebt Arbeitsanforderungen differenziert nach unterschiedlichen Berufen. Für den Bürobereich bzw. für Bürokaufleute weist die Studie folgendes Ergebnis aus: 45 Prozent der Befragten geben an, unter Termin- und Leistungsdruck zu arbeiten; bei 63 Prozent wiederholt sich der Arbeitsgang bis in alle Einzelheiten. Bei den technischen Berufen – also im Bereich der technischen Expertinnen und Experten – sind es 63 Prozent, die unter Termin- und Leistungsdruck arbeiten. Eine Wiederholung der Arbeitsgänge wird in dieser Berufsgruppe von 27 Prozent angemerkt.<sup>3</sup>
- Der hohe Leistungsdruck wird durch die WSI-PARGEMA-Betriebsrätebefragung 2008 bestätigt. Hiernach gibt es in 84 Prozent aller Betriebe Beschäftigte, die ständig unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten; betroffen sind hiervon im Durchschnitt 43 Prozent der Belegschaft. Auslöser für den

3 Wesentliche Ergebnisse der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 online unter <http://www.bibb.de/de/26738.htm>.

Arbeitsstress sind eine zu enge Personaldecke, eine hohe Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten und an dritter Stelle wird die Abhängigkeit von Kundenvorgaben genannt.<sup>4</sup> Diese Ergebnisse passen gut mit der Antwort von Führungskräften auf die Frage der Erreichbarkeit von Zielvorgaben überein: 42 Prozent sagen, dass oft bzw. immer zu wenig Personal und Geld zur Verfügung stehen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Weitere knapp 44 Prozent geben an, dass die Zielvorgaben gelegentlich nicht zu erreichen sind.<sup>5</sup> So führen unrealistische Ziele zur systematischen Überforderung der Beschäftigten.<sup>6</sup>

- Die Konsequenzen für die Arbeitszeitdauer von Angestellten sind ebenfalls empirisch zu belegen: Beträgt die tatsächliche Wochenarbeitszeit von vollzeitbeschäftigten Arbeitern im Jahre 2006 in der Metall- und Elektroindustrie 38 Stunden, so sind es bei den Angestellten noch zwei Stunden mehr, nämlich 40 Stunden pro Woche. Die Kluft zwischen tariflicher und tatsächlicher Arbeitszeit ist bei Angestellten also besonders hoch.<sup>7</sup> Geleistete aber nicht registrierte Arbeitszeit ist hierbei freilich noch nicht berücksichtigt.

Auch die mit den neuen Arbeitsorganisationsformen häufig korrespondierenden offenen Bürokonzepte sind in ihrer Wirkung nicht unkritisch. Ziel dieser neuen Büroformen ist in erster Linie, die Produktivität zu erhöhen durch direktere Kommunikation und Kooperation, durch schnellere Abstimmungen aufgrund kurzer Wege und mehr Ideenvielfalt. Eine Beschäftigtenbefragung zu den Auswirkungen von offenen Büros (Großraumbüros) weist folgendes Bild auf: Der größte Teil sagt, dass die Arbeitseffizienz durch die Einführung neuer Bürokonzepte unverändert ist. Ca. 20 Prozent sehen eine Verbesserung und mehr als 36 Prozent sind der Ansicht, dass sich die Arbeitseffizienz verschlechtert hat. Der Lärm nimmt unter den Störfaktoren eine besondere Rolle ein: fast 37 Prozent klagen sehr über den Störfaktor Lärm und weitere 42,4 Prozent erachten den Lärm als einen mittleren Störfaktor.<sup>8</sup>

Dass psychische Fehlbelastungen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen dramatisch ansteigen, liegt auf der Hand. Ausgehend von neuen Managementmethoden, arbeitsorganisatorischen und technischen Veränderungen entwickeln sich neue Belastungsformen, die erhebliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten haben. Die gewachsene

4 Böckler impuls 6/2009, S. 1.

5 Böckler impuls 10/2009, S. 3.

6 N. Kratzer/W. Dunkel/W. Menz: Neue Managementmethoden – neue Belastungsformen?, in: GfA (Hrsg.): Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert. Bericht zum 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft 2009, Dortmund, S. 539ff.

7 A. Jansen/A. Kümmerling/S. Lehndorff: Effektive Wochenarbeitszeiten in der Metall- und Elektroindustrie. Datenbericht im Auftrag der IG Metall 2009, S. 24.

8 S. Stadler: Die Einführung neuer Bürokonzepte und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten – Studie am Beispiel von sechs Unternehmen im Münchner Raum, erstellt für die Hans-Böckler-Stiftung 2007.

Aufmerksamkeit für dieses Problem wird etwa daran deutlich, dass Themen wie Stress im Job und psychische Gesundheit schon lange nicht mehr nur ein exklusives Feld von Veröffentlichungen der arbeitswissenschaftlichen Fachwelt sind. Krankenkassen publizieren in den letzten Jahren eine Fülle von Studien zu diesem Thema, und die entsprechende Ratgeberliteratur zu Themen wie Stressbewältigung ist in jeder Buchhandlung mit gutem Umsatz zu beobachten.

Die Auswirkungen von Fehlbelastungen bei der Arbeit betreffen zum einen die Gesundheit und Lebensqualität der einzelnen Beschäftigten. Aber auch die Kosten für Kranken- und Rentenversicherungen sind enorm. Hinzu kommen Kosten für den Arbeitgeber. Der Stress muss teuer bezahlt werden. So ermittelt die Techniker Krankenkasse 2009, dass häufig oder ständig Gestresste überdurchschnittlich oft an Muskelverspannungen und Rückenschmerzen leiden (66 Prozent der Befragten). Auch Erschöpfung, Nervosität, Kopfschmerzen und Schlafstörungen sind Krankheitsbilder, die sehr viel häufiger bei gestressten Beschäftigten vorkommen.<sup>9</sup> Der Job gilt als Stressfaktor Nummer eins.

Das »Arbeiten am Limit« befördert in wachsendem Maße auch psychische Erkrankungen wie Burn-out oder Depressionen. So haben nach Angaben des Wissenschaftlichen Instituts der AOK die Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen zwischen 1995 und 2008 um 80 Prozent zugenommen.<sup>10</sup> Andere Krankenkassen bestätigen diesen Trend. Die DAK macht »Doping bei der Arbeit« sogar zum Schwerpunktthema ihres Gesundheitsreports 2009.<sup>11</sup> Medikamente zur Steigerung der mentalen Leistungsfähigkeit oder zur Stimmungsaufhellung werden in nennenswertem Umfang konsumiert. Hochleistung um jeden Preis – offenbar nicht mehr nur ein Thema des Spitzensports.

### **Gute Arbeit im Büro – ein ansprechendes Konzept zur Mitgliederwerbung**

Die objektiven Bedingungen allein sind noch keine hinreichende Begründung für eine Initiative »Gute Arbeit im Büro«. Der Problemdruck ist zwar auch in Angestelltenbereichen so groß, dass der Schutz der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit in den Fokus der gewerkschaftlichen Betrachtung gehört. Doch wenn Gute Arbeit zur Mitgliederwerbung tauglich sein soll, müssen auch die subjektiven Bedürfnisse der Beschäftigten in diese Richtung weisen. Die Sonderauswertung der INQA-Befragung »Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Beschäftigten an Büroarbeitsplätzen« gibt hierüber Aufschluss: Die befragten Angestellten platzieren den Schutz der Gesundheit bei der Arbeitsgestal-

9 Techniker Krankenkasse, Kundenkompass Stress, Hamburg 2009.

10 WiO – Wissenschaftliches Institut der AOK, Pressemitteilung vom 25. Februar 2009: Psychische Erkrankungen weiterhin auf dem Vormarsch.

11 DAK, Gesundheitsreport 2009. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunktthema Doping am Arbeitsplatz, 2009.

tung auf einen vorderen Rang. Nur 12 Prozent der Befragten geben an, dass bei ihnen an Arbeitstagen keine Beschwerden auftreten.<sup>12</sup> Auch die Studie »Fachangestellte in der IG Metall« zeigt, dass Verbesserungen in den Bereichen Betriebsklima, work-life-balance und Gesundheit am Arbeitsplatz erwünscht sind.<sup>13</sup> Vergleichbare Ergebnisse weist eine Studie zur Gesundheits- und Belastungssituation in der IT-Industrie auf: Hier gibt es eine deutliche Zunahme von psychischen und psychosomatischen Erkrankungen. »In Unternehmen mit einer besonders ausgeprägten Belastungskonstellation erleben sich mehr als 50 Prozent der Befragten immer wieder an der Grenze ihrer Belastbarkeit bzw. haben diese Grenze in Form eines gesundheitlichen Zusammenbruchs schon einmal erfahren.«<sup>14</sup>

Es ist also auch die subjektive Wahrnehmung der eigenen Belastungs- und Gesundheitssituation, die Gute Arbeit zu einem Thema von hoher Mitgliederrelevanz gerade auch in Angestelltenbereichen macht. Der Erhalt der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit steht auf der Prioritätenliste der Beschäftigten weit vorne. Nun gilt es, den objektiven Problemdruck mit den subjektiven Erfahrungen zu vermitteln und zu einem betrieblichen Gute Arbeit-Ansatz zu entwickeln. Dies ist die Voraussetzung für eine erfolgversprechende Mitgliederwerbestrategie. Klaus Dörre konstatiert angesichts der Fixierung in der Publizistik auf US-amerikanische Organizing-Ansätze, es dürfe nicht übersehen werden, »dass die deutschen Gewerkschaften den amerikanischen »Organizing-Unions« auf vielen betriebspolitischen Feldern ein gutes Stück voraus sind. Das gilt z. B. für arbeitspolitische Gestaltungsansätze, wie sie im IGM-Projekt »Gute Arbeit« zu unterschiedlichen Themen (Gesundheitsprävention, demografischer Wandel, Leistungssteuerung) erprobt werden. Diese Ansätze sind auch geeignet, in den expandierenden Segmenten mit qualifizierten, teilweise managementnahen Tätigkeiten Beachtung zu finden.«<sup>15</sup>

Neben dem thematischen Zugang und den subjektiven Einstellungen der Beschäftigten selbst sind auch die formalen Voraussetzungen erfüllt: Im Organisa-

12 Die repräsentative INQA-Erhebung »Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen« aus dem Jahre 2004/2005 hat über 5000 Erwerbstätige befragt. Im Zentrum der Sonderauswertung stehen Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen. Vgl. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Gute Arbeit im Büro?! Gute Arbeit und wahrgenommene Arbeitsqualität aus der Sicht von Arbeitnehmer/-innen im Büro. Eine Sonderauswertung der INQA-Befragung »Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen« (2004) für Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen, Dortmund, Berlin, Dresden 2006.

13 Curth/Roth: Ergebnisbericht Studie: »Fachangestellte in der IG Metall«. Fokusgruppen im November/Dezember 2006.

14 Vgl. hierzu A. Boes/T. Kämpf/K. Trinks: Gesundheit am seidenen Faden. Zur Gesundheits- und Belastungssituation in der IT-Branche, in: ver.di (Hrsg.), Hochseilakt. Leben und Arbeiten in der IT-Branche, Berlin 2009, S. 53 ff.

15 K. Dörre: Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing?, in: WSI-Mitteilungen 1/2008, S. 3 ff.

tionsbereich der IG Metall arbeiten nach eigenen Berechnungen 1,3 Millionen Kaufleute, technische Experten und Ingenieure. Genügend Potenzial und Gründe für eine Initiative Gute Arbeit im Büro.

### **Probleme und Hürden in der Praxis**

Dass das Thema Gute Arbeit auf ein hohes Interesse bei den Bürobeschäftigten stößt, lässt sich ebenso auf der Habenseite verbuchen wie die positiven Erfahrungen mit der Initiative »Arbeiten ohne Ende«<sup>16</sup> und besonders mit der »Gute-Arbeit-Strategie« der IG Metall. Sie können nutzbar gemacht werden. So wurden im Rahmen der »Gute-Arbeit-Aktivitäten« für das Handlungsfeld Betrieb verschiedene Instrumente zur Arbeitsgestaltung entwickelt, die ihre Praxis-tauglichkeit bewiesen haben. Mit dem »Handbuch Gute Arbeit« steht nunmehr ein Werkzeugkasten – eingebettet in konzeptionelle und strategische Überlegungen – zur Verfügung. Es gibt auch einige hervorhebenswerte betriebliche Gute Arbeit-Projekte.<sup>17</sup>

Doch die Hürden für die Umsetzung einer mitgliederorientierten, betrieblichen Gesundheitsschutzstrategie im Büro sind nicht zu übersehen. So gilt auch für Büros das, was aktuell für viele Arbeitsbereiche gilt: Kurzarbeit, Arbeitsplatzabbau und betriebliche Reorganisationsprozesse stellen einmal Erreichtes wieder infrage. Auch wenn insgesamt eine positive Bilanz der »Gute-Arbeit-Politik« gezogen werden kann, ist die Zahl der »Leuchtturmbetriebe«, die eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen durchgesetzt haben, letztlich überschaubar. Und mehr noch: Gerade in Bürobereichen gibt es noch immer zahlreiche »weiße Flecken«. Hier reichen die »Geländegewinne« der arbeitspolitischen Kultivierung bei weitem noch nicht aus.

Für eine Initiative Gute Arbeit im Büro wird es unerlässlich sein, die Gründe zu beleuchten, warum Gute Arbeit als Leitbild zwar breite Zustimmung erfährt, aber gleichzeitig Umsetzungsdefizite in der Betriebspolitik unübersehbar sind. Denn ohne eine realistische Einschätzung werden keine tragbaren Konzepte zu entwickeln und in betriebliche Praxis umzusetzen sein.<sup>18</sup> Einige wesentliche Probleme und Hürden werden im Folgenden skizziert:

- 
- 16 Die IG Metall-Initiative »Arbeiten ohne Ende – Meine Zeit ist mein Leben« wurde als interdisziplinäres Projekt der Bereiche Angestellte und Tarifpolitik im Jahr 2000 gestartet. Wissenschaftliche Reflektionen von Dieter Sauer und Klaus Peters bieten eine gute Grundlage für das Verständnis des Prinzips der indirekten Steuerung. Wilfried Gleißmann hat als Betriebsrat bei IBM diese Initiative mit umgesetzt und hierzu auch publiziert: Denkanstöße. IG Metaller/innen in der IBM. Viele Erkenntnisse aus dieser Initiative ermöglichen ein Anknüpfen für die Initiative Gute Arbeit im Büro.
- 17 Vgl. hierzu IG Metall Projekt Gute Arbeit: Handbuch »Gute Arbeit«. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis, Hamburg 2007.
- 18 Zu den Rahmen- und Realisierungsbedingungen für Gute Arbeit unter tief greifenden Krisenbedingungen vgl. den Beitrag von Klaus Pickshaus und Hans-Jürgen Urban in diesem Band.

### *Schwieriges Terrain*

Gerade in Krisenzeiten schiebt die Bedrohung von Standorten und Arbeitsplätzen »Gute-Arbeit-Projekte« auf der betrieblichen Prioritätenliste rasch nach hinten. Wenn Renditemaximierung und betriebliche Kostensenkungsprogramme die Themen Beschäftigung und Standortsicherung auf die betriebliche Agenda setzen, verlieren die Arbeits- und Leistungsbedingungen an Bedeutung. So kommt es in der betrieblichen Praxis häufig vor, dass geplante Gute Arbeit-Projekte nicht in Angriff genommen oder zumindest zeitlich unterbrochen werden müssen, weil sich Probleme wie Kurzarbeit oder Personalabbau in den Vordergrund geschoben haben.

Zudem brauchen die betrieblichen Interessenvertretungen zur Umsetzung Guter Arbeit eine hohe Durchsetzungskompetenz. Wer das Problem des Gesundheitsschutzes und der Arbeitsgestaltung im Betrieb offensiv angeht, kann sehr schnell in Konflikt mit unternehmerischen Strategien zur Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen und der Kostensenkung geraten. Mit anderen Worten: Arbeitszeiten, Personalstärke, Pensen usw. sind machtpolitisch derart aufgeladen, dass betriebliche Interessenvertretungen gerade diese Konflikte vermeiden; zumal in Bereichen, in denen die Erfahrungen mit konfliktorientierter gewerkschaftlicher Politik wenig oder gar nicht ausgeprägt sind.

Doch damit nicht genug: Von den Betriebsräten und Vertrauensleuten wird eine hohe Fachkompetenz in Sachen Arbeitsgestaltung abgefordert. Gute Arbeit als betriebliche Strategie bedarf eben auch umfassender Detail- und Fachkenntnisse im Arbeits- und Tarifrecht und bei Fragen des Gesundheitsschutzes. Die Zahl derer unter den Funktionären, die dieses weite Feld beherrschen, ist ohnehin nicht groß genug, bezogen auf Büroarbeit ist sie eher klein.

Anders ausgedrückt: Schwieriges Terrain und mangelnde Erfahrung der betrieblichen Interessenvertretungen müssen bei einer realistischen Konzeption mitgedacht werden.

### *Mangelnde Präsenz und schwieriger Dialog*

Für eine Umsetzung der Initiative Gute Arbeit im Büro ist eine Dialogorientierung der Betriebsräte und Vertrauensleute eine wichtige Voraussetzung. Diese stößt aber bisweilen an ganz »menschliche Grenzen«: So fühlt sich ein Betriebsrat im Blaumann und mit Sicherheitsschuhen häufig nicht wohl, wenn er ein Großraumbüro betritt. Die persönliche Ansprache nach dem peer-to-peer Prinzip zu gestalten, bietet hierbei sicher eine Lösungsmöglichkeit. Aber es gibt zu wenig Angestellte in Interessenvertretungsfunktionen, die diese Aufgabe übernehmen könnten. Angestellte sind in vielen Betriebsratsgremien nicht angemessen repräsentiert. Im Organisationsbereich der IG Metall ist sogar die Anzahl der Betriebsratsmitglieder aus Angestelltenbereichen bei der Betriebs-

ratswahl von noch knapp 30 000 im Jahr 2002 auf 28 000 (2006) zurückgegangen. Die Gründe hierfür können an dieser Stelle nicht beleuchtet werden. Aber im Zusammenhang mit der Implementierung von Gute Arbeit-Ansätzen im Büro ist die Erfahrung vieler Angestellter mit der Suche nach individuellen Lösungen und ihre mangelnde Erfahrung mit kollektiven Lösungsansätzen deutlich als Problem zu benennen und zu bearbeiten.

### *Konzeptionelle Defizite*

Im Produktionsbereich verfügen IG Metall, Betriebsräte und auch Beschäftigte über Erfahrungen bei der Gestaltung von Schichtplänen, der Begrenzung von Arbeitszeiten oder der Regulierung der Leistungsbedingungen, die sie über viele Jahrzehnte hinweg angesammelt haben. Ein ähnliches kollektives Wissen, das an die Bedingungen der Büroarbeit angepasst, jederzeit mobilisiert und für erfolgreiche Projekte genutzt werden kann, ist nur lückenhaft vorhanden und muss überwiegend erst noch entwickelt werden. Unter diesen Bedingungen bleiben vorhandene Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte bisweilen ungenutzt liegen, weil schlicht die Lösungskonzepte fehlen. Diese konzeptionellen Defizite müssen bearbeitet werden. Besonderes Augenmerk verlangen dabei die Entwicklung von handhabbaren Lösungsansätzen zur Gestaltung von Projektarbeit, die Entwicklung von Kennziffern zur Leistungsregulierung und die Organisation der Arbeitszeit.

### *»Engführung« blockiert Suche nach Lösungen*

Im Zentrum der Debatte über eine moderne und humane Gestaltung der Büroarbeit steht die Reduzierung übermäßiger psychischer Belastungen. Nicht zu Unrecht kommt den Arbeitszeiten und Leistungsbedingungen der Beschäftigten eine hohe Bedeutung zu, liegen doch hier wesentliche Ursachen für den wachsenden Stress im Büro. Aber: So richtig diese Erkenntnis auch ist, darf sie gleichwohl nicht dazu führen, dass andere Aspekte aus dem Blick geraten. Wer die Humanisierung der Arbeit vorantreiben will, ist gut beraten, eine »Engführung« bei der Suche nach Lösungsansätzen zu vermeiden. Stress bei der Arbeit resultiert eben auch aus sozialen Konflikten, Lärm im Großraumbüro oder aus der Anwendung einer unergonomischen Software. Auch die Unklarheit der eigenen Arbeitsaufgabe oder die mangelnde Feinabstimmung mit vor- und nachgelagerten Prozessen bringt hohe Reibungsverluste mit sich. Wirksame Gestaltungsansätze setzen voraus, alle denkbaren Stressoren auf den Prüfstand zu stellen.

### **Essentials für die Initiative Gute Arbeit im Büro**

Der Handlungsdruck zur Humanisierung der Büroarbeit ist ebenso wenig zu übersehen wie die Hürden, die einer praktischen Realisierung vielfach entgegen-

genstehen. Das Gelände bleibt schwierig und Positionsgewinne für eine gewerkschaftliche Politik der Guten Arbeit im Büro werden sich nur erzielen lassen, wenn die besonderen Rahmenbedingungen berücksichtigt, realisierbare Ziele, die die betrieblichen Akteure nicht überfordern, definiert und die praktischen Erfahrungen bei der Erprobung von Konzepten systematisch mit den Betroffenen ausgewertet werden. Beim Design einer Initiative Gute Arbeit im Büro gehören folgende Eckpunkte in das gewerkschaftliche Pflichtenheft:

*(1) Unterschiedliche Wege führen zu Guter Arbeit*

Stress und psychische Belastungen bei der Arbeit haben vielfältige Ursachen. So kann das schlechte Raumklima ebenso zu Konzentrationsdefiziten und somit zur Überforderung beitragen wie unklare Aufgabenzuweisungen oder eine fehlerhafte Technikausstattung. Freilich, die Hauptstressoren sind häufig in einer zunehmenden Leistungsverdichtung sowie in überlangen und nicht planbaren Arbeitszeiten zu suchen. Dies darf aber nicht mit einer Geringschätzung weiterer Felder der Arbeitsgestaltung einhergehen. Selbstverständlich tragen auch geeignete Lärmschutzmaßnahmen in Großraumbüros zur Verringerung von übermäßigen Belastungen bei, da die Anforderungen an die Konzentrationsfähigkeit in ruhiger Arbeitsumgebung nachweislich sinken. Die Vielfalt der »Stellschrauben« bei der Arbeitsgestaltung (siehe Schaubild) ist für eine betriebliche Gute Arbeit-Strategie von großer Relevanz.



Ein Verständnis der Multikausalität psychischer Fehlbelastungen schärft nicht nur den Blick für einen ganzheitlichen Humanisierungsansatz, es birgt auch einen nicht zu unterschätzenden Vorteil: Es eröffnet Raum für strategische Flexibilität und machtpragmatisches Kalkül. Die betrieblichen Interessenvertretungen können ihre Gute Arbeit-Strategie differenziert nach der jeweiligen Problemlage ausrichten und die eigenen Durchsetzungsmöglichkeiten mit-reflektieren. Ist das Feld der Personalbesetzung auf Grund der aktuellen Krisenbedingungen quasi Tabu, so können die anderen Felder – beispielsweise Qualifizierung oder soziale Konflikte – daraufhin überprüft werden, ob sie Ansatzpunkte für Humanisierungseffekte liefern. Zudem bietet dieses Verständnis von Arbeitsgestaltung eine weitere Chance für die betrieblichen Interessenvertretungen: Sie können die eigenen Erfolgsaussichten als Kriterium für die Ausrichtung der betrieblichen Gute Arbeit-Strategie miteinbeziehen. Besonders unter Krisenbedingungen ist dies nicht nur legitim, sondern auch für weitere Gute Arbeit-Aktivitäten und die Anerkennung von Seiten der Beschäftigten förderlich.

*(2) Motivation und Wohlbefinden –  
zentrale Stellschrauben der Arbeitsgestaltung*

Das Fraunhofer Institut hat Faktoren erforscht, die als Produktivitätshemmnisse im Büro zu bewerten sind. Bemerkenswert ist dabei, dass das Institut bei seiner Suche nach Wegen zu mehr Produktivität im Büro eine Reihe von Faktoren entdeckt, die auch im Kontext der Verbesserung von Arbeitsbedingungen eine besondere Rolle spielen. Platz eins der drei wichtigsten »Kernfaktoren der Produktivität« nehmen unnötige Erschwernisse ein wie bürokratische Hemmnisse, ungenügende Planung und Koordination sowie schlechtes Prozessmanagement. Dies seien »die größten Produktivitätskiller in der heutigen Büroarbeit«. Auf Platz zwei rangiert die Arbeitsmotivation. In diesem Zusammenhang wird besonders auf die hohe Bedeutung von Führungsstilen, die Anerkennung der Arbeitsleistung und die Pflege der Team-Stimmung hingewiesen. Der dritt wichtigste Kernfaktor sei die Work-Life-Balance. Den so genannten »weichen« Faktoren der Arbeitsgestaltung komme eine hohe Bedeutung zu. Das Fraunhofer Institut spricht von entscheidenden »Stellschrauben« für eine Arbeitsgestaltung im Büro.<sup>19</sup> Ohne nun vorschnell die Ergebnisse dieser »Office Performance-Studie« überbewerten zu wollen, erscheinen doch zwei Aspekte besonders wichtig. Zum einen: Gute Arbeit im Sinne guter Produkte und Dienstleistungen braucht gute Arbeitsbedingungen. Dieser Aspekt ist insbesondere für Beschäf-

<sup>19</sup> Die Ergebnisse der empirischen Nutzerstudie »Office Performance« online unter [http://www.office21.de/forschung/office\\_performance.htm](http://www.office21.de/forschung/office_performance.htm).

tigte von Bedeutung, die sich in hohem Maße mit ihrer Arbeit identifizieren.<sup>20</sup> Zum anderen: Es gibt vielfältige Interventionspunkte der Arbeitsgestaltung im Büro. Hierunter kommt den Faktoren, die die Motivation und das soziale Wohlbefinden der Beschäftigten stärken, eine hohe Bedeutung zu – und zwar in zweifacher Hinsicht: für die Arbeitsproduktivität ebenso wie für die Gesundheit der Beschäftigten.

### *(3) Den Dialog organisieren*

Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz erfordern eine aktive Beteiligung der Beschäftigten. Dies gilt zum einen für die Entwicklung von Gestaltungsansätzen. Nur durch den Dialog mit den Beschäftigten kann relativ sicher davon ausgegangen werden, dass ein Lösungsansatz auch wirklich adäquate Maßnahmen zur Beseitigung oder Minderung eines Problems beinhaltet. Doch mehr noch: Schon bei der Bestandsaufnahme von Problemen und ihren Ursachen ist die Beteiligung der Betroffenen als Experten ihrer Arbeitsbedingungen unabdingbar. So kann etwa eine häufige Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit Resultat eines zu hohen Arbeitspensums sein. Es ist aber auch möglich, dass arbeitsorganisatorische Mängel zu überlanger Arbeitszeit führen. Vielleicht macht die Arbeit manchmal auch einfach so viel Spaß, dass die Zeit vergessen wird. Nur eine präzise Ursachenanalyse wird zu geeigneten Strategien führen. Doch über diese Details wissen die Betroffenen selbst am besten Bescheid. Zudem haben betriebliche Regelungen etwa in Form von Normen nur dann einen praktischen Nutzen, wenn sie von den Beschäftigten selbst auch gelebt werden. Viele Gründe also, in die betriebliche Interessenvertretungspolitik die Beschäftigten aktiv einzubinden. Für einen betrieblichen Dialog spricht ferner die subjektive Einstellung der Bürobeschäftigten. Haltungen und Wertorientierungen, die eine skeptische Einschätzung gegenüber einer kollektiven betrieblichen Regulierung befördern, sind bei Angestellten häufig anzutreffen. Diese kritische Distanz hängt sicher auch mit der Einschätzung zusammen, dass individuelle Lösungsstrategien durchaus erfolgreich sind. All das spricht für eine aktive Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Arbeitsgestaltungsstrategien.

### *(4) Leistungspolitik im Büro – konzeptionelle Lücken schließen, neue Konzepte erproben*

Ohne einer zu starken Fokussierung auf die Leistungs- und Arbeitszeitpolitik das Wort reden zu wollen, muss ihre Bedeutung doch angemessen gewichtet werden. Denn häufig auftretende Fehlbelastungen in der Büroarbeit sind auf

<sup>20</sup> Vgl. die 10 Thesen der IG Metall zur Situation der Arbeitnehmer/innen in Deutschlands F&E, [http://www.igmetall.de/cps/rde/xbrcr/internet/FuE-Thesen-Flyer\\_0141123.pdf](http://www.igmetall.de/cps/rde/xbrcr/internet/FuE-Thesen-Flyer_0141123.pdf).

die zunehmende Leistungsverdichtung und überlange Arbeitszeiten zurückzuführen. In diesen Feldern hat die IG Metall in den letzten Jahren starke »Geländeverluste« zu verzeichnen. Das gilt nicht nur, aber auch für den Bürobereich. Gleichwohl wird eine Initiative zur Humanisierung der Büroarbeit nicht umhin kommen, sich mit den Leistungsbedingungen auseinanderzusetzen. Hierzu gehört es, die Vor- und Nachteile zwei verschiedener Ansätze zu diskutieren. Ist der Weg zum Thema »Leistungsbedingungen« über die Auseinandersetzung mit der Gesundheit und damit über die Gefährdungsbeurteilung der bessere oder nutzt man die Instrumente der Tarifpolitik (Zielentgelt oder Prämienentgelt), um die Leistungsbedingungen zu humanisieren? Oder gibt es in diesem Fall gar einen dritten Weg, der in der Verknüpfung beider Ansätze besteht? Diese und noch weitere konzeptionelle Lücken müssen gefüllt werden: Auf Seiten der Beschäftigten gibt es Einstellungen, die trotz einer weit verbreiteten Kritik am steigenden Leistungsdruck und dem »Arbeiten ohne Ende« eine skeptische Haltung gegenüber einer kollektiven Regulierung der Leistung befördern. Insbesondere Höherqualifizierte halten ihre Leistung für nicht messbar und haben – insbesondere bei Zielvereinbarungen – schlechte Erfahrung mit der Regelung von Leistungsvorgaben gemacht. Wenn man zu einer kollektiven Regulierung der Leistungsbedingungen kommen will, die das Problem des Arbeitspensums nicht nur den Kräfteverhältnissen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten überlässt, wird man handhabbare, nachvollziehbare und beeinflussbare Leistungsparameter/Kennzahlen entwickeln müssen. »Dass dies an einem Montagearbeitsplatz die hergestellten Stückzahlen sein können, liegt auf der Hand. Aber woran bemisst und wie reguliert man die Leistung eines Konstrukteurs, wenn man ihm keine Vorgaben machen will, die sich nicht aus seiner Arbeitssituation ergeben und die er damit nicht beeinflussen kann?«<sup>21</sup> Antworten auf diese Fragen bedürfen eines intensiven leistungspolitischen Dialogs mit den Beschäftigten und einer praktischen Erprobung von Konzepten im betrieblichen Alltag.

### *(5) Arbeitszeitgestaltung*

In Debatten über aktuelle Arbeitsbedingungen von Angestellten stehen Probleme der Arbeitszeitgestaltung oft im Vordergrund. »Arbeiten ohne Ende« sowie eine unausgewogene Balance von Arbeit und Privatem sind Stichworte, die in vielen Diskussionen genannt werden. Dahinter verbirgt sich zum einen das Problem, dass die durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit deutlich länger ist als die ta-

21 Ch. Ehlscheid/U. Nobel: Von der Diagnose zur Therapie? Neue Leistungspolitik (auch) in indirekten Bereichen, in: H. Wagner (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg 2008, S. 151.

riflich vereinbarte. Zum anderen entstehen durch die immer flüssigere Anpassung der Arbeitszeit an Auftragslage und Kundenanforderungen neue Probleme wie allzeitige Verfügbarkeit, mangelnde Planbarkeit und Zeitsouveränität. Doch neben der sozialen Desynchronisation infolge flexibler Arbeitszeitmodelle nimmt auch zunehmend die Gesundheit Schaden. Schlafstörungen, mangelnde Erholungsfähigkeit, chronische Ermüdung und Burn-out – diese Gesundheitsstörungen treten häufig bei Angestellten auf. Erst seit wenigen Jahren ist arbeitswissenschaftlich belegt, dass variable Arbeitszeiten ähnlich negative Auswirkungen haben wie Schichtarbeit. Doch trotz dieser Erkenntnis fehlt es häufig an praktikablen Lösungsansätzen, die einerseits ein flexibles Schwanken der Arbeitszeit zulassen, aber andererseits auch Grenzen setzen und somit vor übermäßiger Beanspruchung schützen. Erste positive Ansätze, die mithilfe des Arbeitszeit-TÜVs entwickelt werden konnten, gilt es zu verbreitern. Weitere Gestaltungsoptionen müssen im Rahmen der Initiative Gute Arbeit im Büro erschlossen und auf ihre praktische Funktionalität überprüft werden.

#### *(6) Projektarbeit*

Projektarbeit gewinnt in vielen Wirtschaftsbereichen an Bedeutung. In der IT-Branche ist sie seit längerem flächendeckend eingeführt. Im Unterschied zu eher arbeitsteiligen Arbeitsformen ist die Projektarbeit durch komplexe, nicht routinemäßige Arbeitsaufgaben gekennzeichnet. Die Projektgruppen arbeiten zeitlich befristet zusammen und bestehen häufig aus Experten, die teilweise aus anderen Unternehmen, z. B. dem Kundenunternehmen, oder aus anderen Unternehmenseinheiten stammen. Während Projektarbeit lange Zeit wegen ihrer hohen geistigen Anforderungen, ihrer Kooperationsmöglichkeiten und erweiterten Freiheitsgrade als gute Arbeit angesehen wurde, stehen mittlerweile ihre Risikopotenziale im Zentrum der Betrachtung. Hohe gesundheitliche Beeinträchtigungen sind oftmals Folgen einer ständig wachsenden Intensivierung und Extensivierung der Arbeit.<sup>22</sup> Insbesondere durch den hohen Arbeitsdruck entstehen mannigfache soziale Konflikte, die nicht nur individuell belastend sind, sondern zugleich Produktivitätshemmnisse darstellen und somit den Druck letztlich noch verstärken. Welche Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung und der Prävention sind geeignet, die Kreativität und Arbeitsfähigkeit der Projektbeschäftigten dauerhaft zu erhalten? Welche neuen Regulierungsformen helfen, die Verausgabung von Leistungsvermögen und Arbeitszeit zu begrenzen? Bedarf es besonderer Instrumente zur Konfliktregulierung? Dies sind entscheidende Fragen, die im Rahmen der Initiative Gute Arbeit im Büro bearbeitet werden müssen.

22 A. Gerlmaier: Gesund bleiben bei Projektarbeit: ein Arbeitsleben lang!?, in: Verdi (Hrsg.): Hochseilakt. Leben und Arbeiten in der IT-Branche, Berlin 2009, S. 43 ff.

### *(7) Neue Bürokonzepte*

Besonders mit neuen Arbeitsformen wie z. B. Projekt- oder Teamarbeit geht gerne eine räumliche Neugestaltung der Büros einher. Büroplaner entwickeln das offene Büro. Dieses soll Kooperation und Kommunikation ermöglichen. Ob Team- oder Großfläche – die räumliche Offenheit wird in der Regel kombiniert mit Funktionsräumen für Besprechungen oder Denkkzellen für konzentriertes Arbeiten. Doch wird die Raumgestaltung oftmals nicht alleine von den Arbeitsaufgaben und den daraus resultierenden Platz- und Flächenbedarfen abgeleitet. Allzu leicht lässt sich hiermit ein weiteres Ziel gut verbinden, nämlich das Einsparen von Büroflächen als Beitrag zur Kostensenkung. Aus dieser Konstellation und einer oft mangelnden Beteiligung der Beschäftigten bei der Raumplanung ergeben sich unterschiedliche Probleme: »Besonders gravierend sind extrem klein bemessene Flächenansätze von nur fünf bis sieben Quadratmetern pro Beschäftigten, eine mangelhafte Akustikplanung mit unzureichendem Lärmschutz, die Standardisierung von Arbeitsplatzausstattungen ohne Berücksichtigung der Tätigkeit«. <sup>23</sup> Oft fehlen Besprechungs- und Rückzugsräume in ausreichender Zahl, gelegentlich werden Besprechungsecken und Meeting points in die Arbeitsbereiche integriert. Die Folgen solcher Raumkonzepte sind vielfältig: Räumliche Enge und Reizüberlastung durch »Crowding«, permanente Lärmbelastung und der Verlust von Privatheit durch das Arbeiten auf dem »Präsentierteller« sind nur einige Stressoren, die die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit sowie das Wohlbefinden der Beschäftigten stark beeinträchtigen. Diese skizzenhafte Erläuterung verdeutlicht, dass auch die »Stellschraube Arbeitsumgebung« für Gute Arbeit im Büro nutzbar gemacht werden muss. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Büroraumgestaltung, neue Arbeitsstätten-Regeln und eine dem Stand der Technik angemessene Lärmprävention müssen zu einem Gesamt-Bürokonzept verdichtet und unter Nutzung der Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten in Handlungsempfehlungen übersetzt werden.

### **Ausblick**

Die Aufgaben, vor denen eine Humanisierungsinitiative Gute Arbeit im Büro steht, sind anspruchsvoll. Sie wird die gesundheitsgefährdenden Arbeits- und Leistungsbedingungen thematisieren, handhabbare Lösungsansätze entwickeln und in den Betrieben die praktische Umsetzung dieser Konzepte vorantreiben müssen. Dabei wird es ebenso darum gehen, das Thema Gute Arbeit auch und gerade unter Krisenbedingungen auf der betrieblichen Agenda zu halten und weitere Rückschritte abzuwehren.

23 Vgl. hierzu R. Rundnagel: Neue Bürokonzepte – Gestaltungsanforderungen und Handlungsansätze, in: Gute Arbeit 2/2009, S. 14 ff.

Die IG Metall fängt nicht bei Null an. Betriebliche Erfahrungen mit dem Gute Arbeit-Ansatz liegen bereits vor, Instrumente zur Arbeitsgestaltung wie der Arbeitszeit-TÜV oder das StressBarometer sind entwickelt und auf ihre Praxistauglichkeit auch in Bürobereichen überprüft. Nun gilt es, für deren Popularisierung und breite Anwendung zu sorgen. Darüber hinaus müssen vorhandene konzeptionelle Lücken geschlossen und neue Ansätze in Pilotbetrieben getestet werden. In diesem Sinne ist die Initiative auch ein kollektives Lernprojekt, das nicht für jede Frage mit fertigen Konzepten startet.

Zudem ist die Initiative ein Mitgliederwerbeprojekt: Durch konkrete Präventionsmaßnahmen und mit Hilfe des positiven Images der Marke »Gute Arbeit« sollen neue Mitglieder für die IG Metall gewonnen werden. Der Ansatzpunkt liegt in der Beteiligung der Beschäftigten, die für jede betriebliche Gute Arbeit-Strategie unabdingbar ist. Ohne aktive Beteiligungsprozesse ist es kaum möglich, die vorhandenen Probleme und Hemmnisse aufzudecken und passgenaue Lösungen zu entwickeln. Beteiligungsstrategien werden allerdings auch nur dann nachhaltig zu gesundheitsgerechten Arbeits- und Leistungsbedingungen beitragen können, wenn sie mit kollektiven betrieblichen Interessenvertretungsstrategien verknüpft werden. Denn ohne durchsetzungsfähige Betriebsräte haben betriebliche Gute Arbeit-Ansätze nur geringe Chancen.

Das Leitbild Gute Arbeit hat die Ausstrahlung, die für eine breite Aktivierung notwendig ist. Denn es vermag zwei gerade auch für Angestellte wesentliche Aspekte miteinander zu verknüpfen: Es versteht Gute Arbeit zum einen als Voraussetzung für gute Produkte oder Dienstleistungen und zum anderen als eine notwendige Bedingung für ein gutes Leben.