



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

INA | dNb Deutsches
Netzwerk Büro

Check „Gute Büroarbeit“

Gesundheit – Leistungsfähigkeit –
Wirtschaftlichkeit im Büro 4.0



Der **Check „Gute Büroarbeit“** wird vom Deutschen Netzwerk Büro entwickelt und herausgegeben.

Das **Deutsche Netzwerk Büro e. V.** (DNB) ist eingebunden in die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums. Die Aufgabe des gemeinnützigen Vereins ist die Förderung guter und gesunder Büroarbeit. Das DNB besitzt ein breites Kompetenzspektrum sowie einen aktuellen Marktüberblick hinsichtlich sämtlicher Themen rund um gute und gesunde Büroarbeit. Es vermittelt Kontakte zu Informationsquellen und Projektträger*innen der öffentlichen Hand sowie zu Expert*innen aus dem überdisziplinären Netzwerk.

Mit dem **Check „Gute Büroarbeit“** hat das DNB eine praxisnahe Handlungshilfe und gleichzeitig einen Qualitätsstandard geschaffen, die es Anwender*innen, Unternehmen und Interessenvertreter*innen ermöglichen, vor dem Hintergrund einer sich rasant verändernden Arbeitswelt gute, gesunde und erfolgreiche Büroarbeit umzusetzen.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträger*innen und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative umfassende Beratungs- und Informationsangebote, umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, inspirierende Beispiele aus der Praxis sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Inhalt

- Erläuterungen**
- Warum der Check und wozu ist er nützlich?
— Seite 5
- Für wen ist der Check?
— Seite 6
- Welche Themen behandelt der Check?
— Seite 6
- Wie kann ich mit dem Check arbeiten?
— Seite 8
- Wer steckt dahinter?
— Seite 9
- Check „Gute Büroarbeit“**
- 1 Strategie – Führung – Unternehmenskultur**
Eine motivierende und kooperative Arbeitskultur ermöglichen
— Seite 10
- 2 Risikobewertung – Personalentwicklung – Organisation**
Potenziale der Menschen entfalten
— Seite 13
- 3 Information – Kommunikation**
Wissen zur Erfolgsbasis machen
— Seite 17
- 4 Informations- und Kommunikationstechnologie**
Informationstechnologien intelligent nutzen
— Seite 20
- 5 Raum – Arbeitsplatz – Arbeitsmittel**
Die Bürogestaltung als Wertschöpfungsfaktor
— Seite 23
- 6 Innovation – Kreativität**
Prozesse und Produkte ständig intelligent erneuern
— Seite 27
- Selbsterklärung**
— Seite 29
- Impressum**
— Seite 30
- Maßnahmenplan**
— Seite 31



Check „Gute Büroarbeit“

Erläuterungen

Warum der Check und wozu ist er nützlich?

Der Check „Gute Büroarbeit“ ist eine Potenzialanalyse für Unternehmen. Der Check beschreibt Beurteilungskriterien für das eigene und eigenständige Handeln. Er hilft, eine neue Qualität und Kultur der Büroarbeit zu entwickeln und die Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten zu fördern. Er unterstützt dabei, die Innovationspotenziale der Menschen und die Risiken bei ihren Arbeiten frühzeitig zu erkennen. Damit hilft der Check, **die neuen Herausforderungen erfolgreich zu meistern**, die unter anderem darin bestehen:

- › Die Bewältigung von zunehmendem Markt- und Zeitdruck.
- › Alle Beschäftigten und sozialen Beziehungen bei der Arbeit fördern und nutzen, um mit innovativen Produkten und Leistungen wettbewerbsfähig zu bleiben.
- › Im Umgang mit den Auswirkungen des demografischen Wandels erfolgreich sein.

Der Check „Gute Büroarbeit“ ist ein nationaler Qualitätsstandard, der die Erfahrungen guter und erfolgreicher Unternehmen, die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung sowie viele rechtliche Anforderungen für Sie zusammenstellt.

Der Check

- › Gibt Ihnen einen systematischen Überblick, welche Potenziale in Ihrem Unternehmen ungenutzt sind.
- › Zeigt Ihnen, wo Ihr Unternehmen im Verhältnis zur guten Praxis der Büroarbeit steht und ist eine Hilfe im Rating, da Sie mit dem Check ein systematisches Risikomanagement in der Büroarbeitsgestaltung dokumentieren können.
- › Ermöglicht Ihnen, den Organisationsteil der Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und entsprechende Maßnahmen umzusetzen, um sichere und gesunde Arbeit zu ermöglichen (nach Arbeitsschutzgesetz).
- › Sagt Ihnen, wo und wie Arbeitsabläufe verbessert werden können.
- › Hilft Ihnen, auch im Homeoffice und unterwegs den jeweiligen Arbeitsplatz ergonomisch zu gestalten.

Der Check bietet Gestaltungschancen zur Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit im Büro 4.0, um die Risiken der zunehmenden Digitalisierung und den damit einhergehenden Markt- und Zeitdruck sowie Unsicherheiten in Bezug auf die bestehenden Geschäftsmodelle gesund zu bewältigen.

Check „Gute Büroarbeit“

Gemeinsam erarbeitet und gemeinsamer Nenner für gute Büroarbeit von



Arbeitgeberorganisation

Büromöbelhersteller*innen
Bürofachhandel

Bundesarbeits-
ministerium

Gewerkschaften

Berufsgenossenschaften
Krankenkassen

Wissenschaftliche
Institute

Planer*innen und
Berater*innen

Die einzelnen Checkpunkte sind nicht als eine „Regelung“ anzusehen, die umzusetzen ist, sondern als eine Möglichkeit und eine Anregung, die Büroarbeit selbst gut zu gestalten.

Nach wissenschaftlichen Studien sind beispielsweise bis zu 36-prozentige Produktivitätssteigerungen in deutschen Büros möglich (Fraunhofer IAO), nach: Kelter, Jörg (2006): Zwischenauswertung Office-Excellence-Check zur Orgatec 2006, Stuttgart

Für wen ist der Check?

Mit Computern wird heute überall gearbeitet: in der Produktion genauso wie im Büro, im Homeoffice oder auch unterwegs. Der Check „Gute Büroarbeit“ **richtet sich vor allem an Unternehmer*innen und Führungskräfte kleiner und mittelständischer Unternehmen** mit Büroarbeit. Aber auch andere Institutionen, wie Verwaltungen, Behörden oder Organisationen können mit dem Check schnell und wirksam die wesentlichen Aspekte einer guten, präventiven Büroarbeitsgestaltung überprüfen und Maßnahmen festlegen. Selbst größere Unternehmen und Institutionen finden in dem Check Anregungen und Ideen.

Der Check kann als gemeinsamer Qualitätsstandard auch von **Interessenvertretungen** und Beschäftigten genutzt werden. Er beschreibt die Vorstellungen aller Akteur*innen zu einer guten Büroarbeit. Er ist somit auch eine inhaltliche Grundlage zur Umsetzung der Mitwirkungsmöglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz.

Schließlich ist der Check auch ein gemeinsames Einstiegsinstrument vieler **Berater*innen der Büroarbeit** (Unternehmensberater*innen, Gestalter*innen und Planer*innen, Ergonom*innen, Gesundheitsberater*innen, Arbeitsschutzberater*innen, Umweltberater*innen usw.). Da der Check als Potenzialanalyse die Positionen der unterschiedlichsten Fachrichtungen zusammenfasst, kann er für den Einstieg in eine ganzheitliche Beratung genutzt werden.

Welche Themen behandelt der Check?

Der Check konzentriert sich auf das zentrale Thema der Büroarbeit: Wie kann die Gesundheit und Produktivität des arbeitenden Menschen im Büro gefördert werden? Überprüft werden können mit dem Check alle Aspekte, die dieses Thema beeinflussen. Die Vorgehensweise ist:

- › Proaktiv statt reaktiv
- › Systematisch statt punktuell
- › Integrativ statt additiv
- › Unternehmenszentriert statt allgemein

Entlang des Wertschöpfungsprozesses eines Unternehmens beschreibt der Check die gute Büropraxis. Er gibt Beurteilungskriterien an die Hand, wie die Büroarbeit selbst gesund und produktiv gestaltet werden kann. Der Check ermöglicht eine Überprüfung der Potenziale der Büroarbeit in folgenden Themen.



1. Eine motivierende und kooperative Arbeitskultur ermöglichen

Die Qualität der Strategie, der Führung und der Arbeitskultur eines Unternehmens sind wesentliche Faktoren, um die Produktivität und Gesundheit der arbeitenden Menschen im Büro zu fördern.

2. Potenziale der Menschen entfalten

Die Menschen bringen ihre Kreativität, ihre Fähigkeit und ihr Engagement dauerhaft ein, wenn sie gesund und effektiv im Büro oder Homeoffice arbeiten können. Dazu sind die Voraussetzungen zu schaffen: Die möglichen Risiken und belastenden Faktoren sind zu analysieren und die Arbeit ist entsprechend der Fähigkeiten der Beschäftigten zu gestalten.

3. Wissen zur Erfolgsbasis machen

Die zunehmende Komplexität der Informationen sowie die Flexibilität und Fluktuation der Beschäftigten in der Büroarbeit erfordern eine systematische Organisation der Wissensbestände unabhängig von einzelnen Personen.

4. Informationstechnologien intelligent nutzen

Die gezielte Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologie bestimmt die Effektivität und Effizienz in der Büroarbeit und dem Homeoffice.

5. Die Bürogestaltung als Wertschöpfungsfaktor

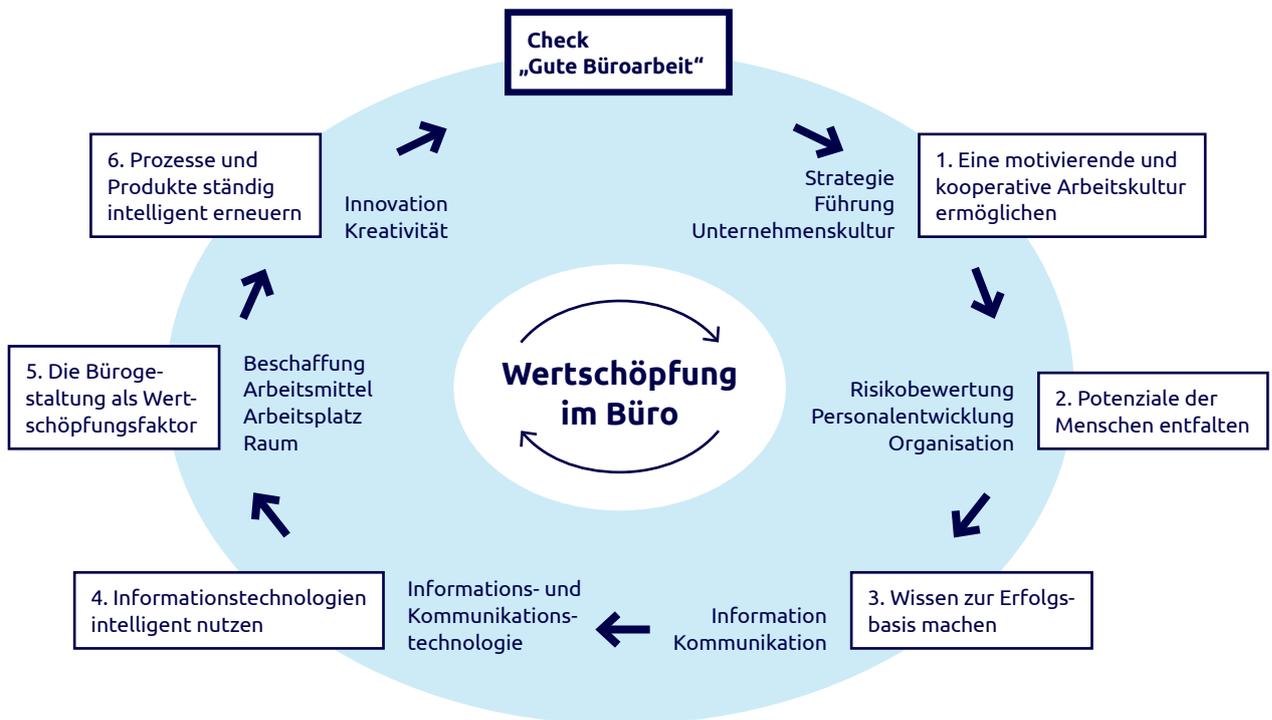
Das Konzept und die Gestaltung der Büroräume, Arbeitsplätze und Arbeitsmittel bilden die Grundlage sowohl für produktives Arbeiten als auch für das Wohlbefinden der arbeitenden Menschen sowie für das Wohlergehen des Unternehmens.

6. Prozesse und Produkte ständig intelligent erneuern

Der Büroarbeitsplatz kann im ständig zunehmenden Wettbewerb gesichert und verbessert werden, wenn Produkte und Prozesse kontinuierlich innovativ weiterentwickelt werden. Gute Unternehmen fördern die Innovationsfähigkeit und die Kreativität ihrer Beschäftigten.

Die Prozessschritte des Checks „Gute Büroarbeit“ ermöglichen einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung.

Wer neben der Gestaltung der Büroarbeit den kompletten Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens analysieren und verbessern will, dem ist zusätzlich zum Check „Gute Büroarbeit“ der Check „psychische Gesundheit“ und auch der INQA-Unternehmenscheck der Offensive Mittelstand zu empfehlen (www.offensive-mittelstand.de).



Weitere Checks vertiefen gezielt die folgenden Bereiche:

Gesundheit www.inqa-check-gesundheit.de

Personalführung www.inqa-check-personalfuehrung.de

Innovation sichert Erfolg www.inqa-innovation.de



Wie kann ich mit dem Check arbeiten?

Eine Viertelstunde für ein Thema

Sie suchen sich ein Thema des Checks aus und legen den Handlungsbedarf zu den Checkpunkten fest. Mithilfe des Maßnahmenplans (Rückseite des Titels aufklappen) planen Sie entsprechende Maßnahmen. Legen Sie dann einen Termin fest, wann Sie an das nächste Thema des Checks gehen.

1. Das Wichtigste in den Blick nehmen – der Quick-Check

Wählen Sie das aktuellste Thema für Ihr Unternehmen aus
Dauer ca. 15 Minuten

2. Die wichtigsten Themen angehen – der Kurzüberblick

Wählen Sie die Themen, bei denen Sie spontan Handlungsbedarf sehen

3. Wissen, wo Sie stehen – der Ist-Zustand-Check

Eine gute Stunde für eine systematische Potenzialanalyse Ihrer Büroarbeit

4. Wollen Sie gleich einen Prozess im Unternehmen anstoßen? – der Miteinander-Check

Gemeinsam zum gesunden, leistungsfähigen digitalen Unternehmen. Sie können direkt Themen an die jeweiligen Akteur*innen im Unternehmen zum Beurteilen delegieren

5. Der moderierte ASA-Check digital

DNB-Expert*innen führen online mit Ihnen einen gemeinsamen Check mit allen Mitgliedern durch. Informationen anfordern unter info@dnb-netz.de

Schritt 1

- › Gehen Sie die sechs Themen systematisch durch und legen Sie den Handlungsbedarf zu den Checkpunkten fest (Seite 10 bis 28).
- › Das dauert nach bisherigen Erfahrungen 45 bis 75 Minuten. Danach wissen Sie, wie Ihr Unternehmen in der Büroarbeit aufgestellt ist und in welchen Bereichen Sie Verbesserungsmöglichkeiten haben.

Schritt 2

- › Legen Sie im Maßnahmenplan (Rückseite des Titels aufklappen) die wichtigsten Maßnahmen fest, die Sie in Ihrem Unternehmen angehen wollen. Dazu schauen Sie sich nur die Checkpunkte an, bei denen Sie hohen oder mittleren Handlungsbedarf angekreuzt haben.
- › Tragen Sie dann die zehn wichtigsten Checkpunkte in den Maßnahmenplan ein (Spalte 1) und legen Sie dazu die für Ihr Unternehmen geeigneten Maßnahmen fest (Spalte 2). In den jeweiligen Checkpunkten finden Sie Praxisbeispiele und Anregungen für Maßnahmen.
- › Als Nächstes sollten Sie die Prioritäten der Maßnahmen festlegen (Spalte 3) – zum Beispiel Priorität 1 = sofort angehen, Priorität 2 = bald angehen, Priorität 3 = in einem Monat angehen.
- › Schließlich sollten Sie festlegen, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist (Spalte 4), wann mit der Maßnahme begonnen wird (Spalte 5) und wann die Umsetzung der Maßnahme kontrolliert wird (Spalte 6).

Check ermöglicht wirkungsvollen Dialog zwischen allen Beteiligten im Betrieb

Der Check ermöglicht einen gezielten Dialog zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat, Führungskräften und Beschäftigten: Alle Beteiligten füllen den Check vor einem gemeinsamen Gespräch aus und die Ergebnisse werden in einem gemeinsamen Treffen besprochen. Das ermöglicht ein strukturiertes und gezieltes Gespräch, eng an den Vorschlägen des Checks.

Wer steckt dahinter?

Der Check wurde konzeptionell und inhaltlich vom Deutschen Netzwerk Büro (DNB) erarbeitet, unterstützt von der BC Forschungsgesellschaft, Wiesbaden. Grundlagen sind das Leitbild von „INQA Büro“, einer Initiative des BMAS, und die Konvention des Deutschen Netzwerk Büros „Neue Qualität der Büroarbeit“. Möglich wurde die Erarbeitung des Checks „Gute Büroarbeit“ durch die Förderung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

Der Check „Gute Büroarbeit“ wurde in der Fassung vom Dezember 2011 (4. Auflage) auf der Mitgliederversammlung des DNB am 9. November 2011 in Stuttgart einstimmig verabschiedet. Die aktuelle Überarbeitung wurde von einer Arbeitsgruppe der DNB-Mitglieder geleistet, die den Input aller Mitglieder eingearbeitet hat.

Check „Gute Büroarbeit“ im Internet

Den Online-Check zur Ermittlung der individuellen Entwicklungspotenziale Ihres Unternehmens finden Sie unter www.check-bueroarbeit.de

Strategie – Führung – Unternehmenskultur

1

Eine motivierende und kooperative Arbeitskultur ermöglichen

Ziel

Wir haben Ziele und Werte vereinbart, wie wir die Potenziale der bei uns arbeitenden Menschen optimal fördern und nutzen wollen. Wir haben festgelegt, welche Werte dabei für uns zählen und wie wir die Arbeit, den Arbeitsplatz, das mobile Arbeiten und die Tätigkeit an Telearbeitsplätzen entsprechend organisieren, gestalten und die Mitarbeitenden unterstützen, damit sie sich wohlfühlen.

1.1 / Ziele für den Umgang mit den arbeitenden Menschen



Wir haben Ziele und Werte vereinbart, wie wir die Potenziale der bei uns arbeitenden Menschen optimal fördern und nutzen wollen, welche Werte dabei für uns zählen und wie wir die Arbeit entsprechend organisieren und gestalten.

Praxisbeispiele:

Wir haben zum Beispiel vereinbart:

- › Menschengerechte und sinnstiftende Gestaltung der Arbeit
- › Menschenbild im Unternehmen (respektvoll und fair, gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen in Leistungsbereitschaft, Besonderheiten Einzelner akzeptieren)
- › Sinn und Wert der Arbeit gegenseitig deutlich machen, Anerkennung der Leistungen
- › Sicherheit und Gesundheit
- › Umweltbewusstsein, Green Office
- › Positive Fehlerkultur
- › Vielfalt (wie Geschlechtsidentität, Generationen, Kulturen, Religion) der Beschäftigten als Chance
- › Menschen mit Behinderungen integrieren (Inklusion)
- › Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit – zum Beispiel Demografie
- › Vereinbarkeit von Beruf und Familie sichern
- › Büroarbeitsplätze, die „Spaß“ machen und an denen man gerne arbeitet

Strategie – Führung – Unternehmenskultur

1.2 / Büroarbeitswelt als integrativer Teil der Geschäftsstrategie



Wir besitzen ein Bürokonzept, das beschreibt, wie wir arbeiten wollen und was dafür benötigt wird. Das Bürokonzept unterstützt unsere Geschäftsstrategie und unsere Prozesse. Es fördert die Produktivität und Motivation der bei und mit uns arbeitenden Menschen und kann als Imagefaktor für Beschäftigte, bei unseren Kund*innen und im gesellschaftlichen Umfeld genutzt werden.

→ Siehe auch: Systematische Büroraumplanung (Punkt 5.1)

Mögliche Arbeitsformen des Bürokonzepts sind beispielsweise:

- › Teamarbeit
- › Projektarbeit
- › Einzelarbeiten
- › Mobiles Arbeiten
- › Flexible Arbeitszeiten/-orte
- › Telearbeit
- › Virtuelle Arbeit

1.3 / Nachhaltige Büroarbeit

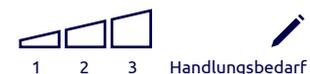


Bestandteil unserer Strategie ist es, Umweltschutz im Büro und bei der Arbeit zu praktizieren und zu fördern. Wir besitzen ein Konzept, wie wir Umweltschutz in unserer Büroarbeit strategisch und organisatorisch umsetzen. Wir nutzen unser Nachhaltigkeitskonzept auch als Imagefaktor gegenüber unseren Beschäftigten, den Kund*innen und dem gesellschaftlichen Umfeld.

Praxisbeispiele:

- › Green Building (wie Gebäudezertifizierung, Energieversorgung, Materialien)
- › Green Interior (wie nachhaltige Möbel, Ausstattung)
- › Green IT (wie energiesparende Hardware, digitales Dokumentenkonzept, IT-Kommunikation)
- › Green Behavior (wie Effizienz in Flächennutzung/-verbrauch, „papierloses“ Büro)
- › Green Organisation (wie Reise-, Beschaffungs-, Fuhrpark-Management)

1.4 / Beschäftigte beteiligen



Wir beziehen die Erfahrungen und Kompetenzen der Beschäftigten bei der Planung und Gestaltung der Büroarbeitsplätze und der Büroarbeit ein. Wir beteiligen die Beschäftigten an den Entscheidungen beziehungsweise informieren sie über strategische Führungsentscheidungen.

Praxisbeispiele:

- › Informations-/Kommunikationskonzept
- › Planungsbesprechungen über Arbeitsaufgaben mit Beschäftigten
- › Erfahrungsaustausch über Probleme bei Projekten, mit Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufen, Arbeitsmitteln, Kommunikation und Information
- › Offene Kommunikationskultur – Teambesprechungen, kurze Mitarbeiterbefragungen, Kummerkasten
- › Beteiligung bei der Gestaltung der Arbeitsplätze/-räume und der Gefährdungsbeurteilung
- › Betriebliches Vorschlagswesen

1.5 / Einbeziehung der Interessenvertretung



Wir beziehen die Interessenvertretung bei Fragen der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsbedingungen frühzeitig über den Ausschuss für Arbeitssicherheit (ASA), der ab 20 Mitarbeiter*innen Pflicht ist, ein, um ihre Ideen und Positionen berücksichtigen zu können sowie die Transparenz und Akzeptanz bei den Beschäftigten zu erhöhen.

Strategie – Führung – Unternehmenskultur

Potenziale der Interessenvertretung nutzen:

- › Kompetenzen der Interessenvertretung als Chance für das Unternehmen sehen
- › Beteiligung nicht als Pflicht, sondern Erweiterung der Perspektive erkennen
- › Erfahrungen der Interessenvertretungen vertrauen
- › Mitbestimmung als kooperativen Prozess erkennen
- › Gesetzliche Rolle der Interessenvertretung bei der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen umfassend wahrnehmen
- › Nutzung des gesetzlich vorgeschriebenen Gremiums Ausschuss für Arbeitssicherheit (ASA) zur transparenten Kommunikation und Konsensfindung

1.6 / Architektur sowie Gebäude- und Raumkonzept



Wir achten darauf, dass unser Gebäude, unsere Strategie, unsere Unternehmenskultur und unsere Corporate Identity unserem Corporate Design entsprechen. Wir achten darauf, dass die Architektur und das Konzept des Gebäudes den Funktionen und den Aufgaben des Unternehmens gerecht werden und eine anregende und kooperative Büroatmosphäre ermöglichen.

Zum Gebäudekonzept gehören beispielsweise:

- › Erscheinungsbild
- › Gebäudeform/-größe
- › Funktionen, Flächenzuordnungen
- › Bewegungsfreundlichkeit
- › Räumliche Flexibilität (wie Verkleinern/Vergrößern, Vermietung, Umnutzung)
- › Erlebnis- und Aufenthaltsqualitäten
- › Standortqualität (wie Erreichbarkeit, Logistik, Infrastruktur)
- › Städtebauliche Einbindung und Umfeld
- › Green Building (sowohl für Neubau als auch für die (Um-)Nutzung im Bestand über den kompletten Lebenszyklus)
- › Gesamtkostenbetrachtung über den kompletten Lebenszyklus

1.7 / Im Homeoffice arbeitende Beschäftigte



Wir integrieren und beteiligen die Beschäftigten im Homeoffice bei Entscheidungen. Wir informieren und schaffen Kommunikationsmöglichkeiten für extern arbeitende Beschäftigte. Vorgesetzte bieten für im Homeoffice arbeitende Beschäftigte individuelle Sprechstunden an.

Gesetze – Verordnungen – Empfehlungen

Gesetze:

- › Arbeitsschutzgesetz
- › Betriebsverfassungsgesetz
- › Umweltauditgesetz

Verordnungen:

- › Arbeitsstättenverordnung ArbStättV, insbesondere Anhang 6
- › Betriebssicherheitsverordnung BetrSichV (neu), insbesondere § 3 Gefährdungsbeurteilung
- › DGUV Vorschrift 1 Unfallverhütungsvorschrift Grundsätze der Prävention

Empfehlungen:

- › Technische Regeln für Arbeitsstätten (ASR), insbesondere ASR V3 Gefährdungsbeurteilung
- › BAUA Praxis. Orts- und zeitflexibel arbeiten

Weiterführende DGUV Vorschriften:

- › DGUV i 215-410 Bildschirm- und Büroarbeitsplätze
- › DGUV i 215-441 Büroraumplanung

Vertiefender Check:

- › INQA-Check „Personalführung“ Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel www.inqa-check-personalfuehrung.de

2

Potenziale der Menschen entfalten

Ziel

Bei uns können die Menschen gesund und produktiv arbeiten. Wir schaffen Bedingungen dafür, dass sie ihre Fähigkeiten entwickeln und sich dauerhaft engagieren wollen und können. Sie entfalten ihre Potenziale am besten, wenn sie sich im umfassenden Sinne wertgeschätzt und gefördert fühlen und sich mit ihrem Unternehmen identifizieren können. Ihre Kompetenzen werden ständig weiterentwickelt im Sinne eines lebenslangen Lernens.

2.1 / Beurteilung der Arbeitsbedingungen – Entwicklungspotenziale ausschöpfen und Gefährdungen vermeiden



Wir haben Entwicklungspotenziale erkannt sowie Belastungen und arbeitsbedingte Gefährdungen ermittelt, um eine motivierende, gesunde und produktive Arbeit zu ermöglichen. Wir beziehen dabei auch die Erfahrungen der Beschäftigten ein. Wir haben die Gefährdungsbeurteilung auch im Homeoffice durchgeführt, die Maßnahmen geplant und die Wirksamkeit kontrolliert.

Belastende Stressoren und arbeitsbedingte Gefährdungen können sich zum Beispiel ergeben durch: Unsicherheit/Ungewissheit, unklare Verantwortungsregelung, Wartezeiten, Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck, mangelnde Planbarkeit der Arbeitsaufgaben, fehlende Voraussetzungen für die Ausführbarkeit, Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit, körperliche Belastungen (wie Bewegungsmangel), Monotonie, Routine, zu hohe Verantwortung, Platzmangel, ungeeignete Büromöbel, Beleuchtung, Lärm, Raumklima, Störungen/Unterbrechungen bei konzentrierten Arbeiten, visuelle Unruhe, nervöse Verhaltensweisen der Büronachbar*innen, Konflikte, Mobbing sowie „Beruf und Familie“.

Mustervorlagen von Unfallversicherungsträgern nutzen. Es gibt eine Reihe von weiteren Instrumenten, die die Beurteilung der Arbeitsbedingungen unterstützen, wie zum Beispiel: Mitarbeitergespräche als anerkennender Erfahrungsaustausch, Gesundheitszirkel, Risikobeurteilung, Business-Plan, Workability-Index, Arbeitssituationsanalyse.

2.2 / Ausgestaltung der Arbeitsaufgaben



Die Arbeitsaufgaben in unserem Arbeitsbereich sind so gestaltet, dass die Beschäftigten sie möglichst engagiert umsetzen und erfüllen. Die Beschäftigten können die Art und Weise beeinflussen, wie und wann (Homeoffice) ihre Arbeit ausgeführt wird sowie den Ort. Die Arbeitsaufgaben und Verantwortungsbereiche sind klar festgelegt und abgegrenzt (zum Beispiel in Stellenbeschreibungen).

Kriterien für die Gestaltung der Arbeitsaufgaben sind zum Beispiel:

- › Ganzheitlichkeit (planende, ausführende, kontrollierende Elemente)
- › Aufgabenvielfalt/Mischarbeit (Wechsel von Aufgaben, die die Beschäftigten körperlich und geistig unterschiedlich beanspruchen; einseitige Belastungen wie stundenlanges Sitzen am PC vermeiden)

Risikobewertung – Personalentwicklung – Organisation

- › Möglichkeiten der sozialen Interaktion, Erfahrungs- und Informationsaustausch (gemeinsam bessere Bewältigung von Schwierigkeiten)
- › Selbstständiges verantwortliches Arbeiten fördern und unterstützen (eigenen Dispositions- und Entscheidungsspielraum ermöglichen)
- › Unterforderung/Überforderung vermeiden
- › Zeitmanagement, Einplanen von Zeitpuffern und Pausen, Schaffung von Freiräumen für stressfreies Nachdenken
- › Sinnhaftigkeit (betrieblichen und gesellschaftlichen Sinn von Leistungen und Produkten darstellen)
- › Gerechte Verteilung der Arbeit
- › Rückmeldung über Arbeitsergebnisse ermöglichen (Steuerung, Lob und Anerkennung)
- › Teams gemischt zusammenstellen – zum Beispiel hinsichtlich Alter, Ausbildung; Diversität der Gruppenteilnehmer fördert Kreativität, kann aber auch Spannungen und Konflikte auslösen
- › Interdisziplinäres Arbeiten fördern
- › Analyse, Verbesserung und Gestaltung von Arbeitsabläufen und Prozessen im Büro

2.3 / Flexibilität der Büroprozesse



Bei uns können Zeiten und Ressourcen möglichst flexibel und optimal genutzt werden, damit die Beschäftigten ihre eigene Zeit besser planen können. Dafür haben wir die Voraussetzungen geschaffen. Dies tun wir systematisch und dauerhaft.

Zum Beispiel:

- › Arbeit an unterschiedlichen Arbeitsplätzen und Orten
- › Innerhalb des Unternehmens beispielsweise durch Desk-Sharing
- › Außerhalb des Unternehmens zum Beispiel durch Arbeit zu Hause und/oder an anderen Plätzen, Arbeiten unterwegs
- › Optimale Arbeitszeitplanung (zum Beispiel 80 Prozent der Arbeitszeit fest verplant und 20 Prozent eingeplant für eigene Ideenentwicklung, Kreativitätsphasen)
- › Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle (zum Beispiel Arbeitszeitkonten, Teilzeitarbeit, Sabbatical)
- › Optimale Geschäftsprozesse entwickeln und anpassen

2.4 / Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildung



Wir klären regelmäßig gemeinsam mit jedem Beschäftigten, welche persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten bestehen und welche persönlichen Ziele im Unternehmen erreicht werden sollen (Zielvereinbarungen im Jahresgespräch, in speziellen Entwicklungsgesprächen).

Praxisbeispiele

- › Qualifizierungs- und Fortbildungsmöglichkeiten
- › Kontinuierliches Lernen (in jedem Alter) fördern/vereinbaren
- › Klare Orientierung und Absprachen über Erwartungen, Wünsche und Zukunftsmöglichkeiten
- › Projektperspektiven/Aufstiegsmöglichkeiten
- › Individuelle Entwicklungspläne (Alter, Geschlechtsidentität, Kompetenzen etc.); Zielvereinbarung mit Ergebniskontrolle
- › Teamgeist stärken (gemeinsame Aktionen)
- › Verfahren zur Eingliederung für länger erkrankte Beschäftigte und Leistungsgeminderte (Betriebliches Eingliederungsmanagement)

Risikobewertung – Personalentwicklung – Organisation

2.5 / Kund*innen- Kommunikation



Wir helfen unseren Beschäftigten bei der Entwicklung einer zielgerichteten und glaubwürdigen Kund*innen-Kommunikation sowie kund*innenorientiertem Denken. Wir stellen alle Hilfsmittel für eine wirkungsvolle Kund*innen-Kommunikation zur Verfügung.

Praxisbeispiele:

- › Aus- und Fortbildung
- › Trainings/Rollenspiele
- › Regeln für den glaubwürdigen Umgang mit Kund*innen
- › Tabu-Liste mit Kommunikationsformen, die auf keinen Fall verwendet werden sollten
- › Kein Kontrolldruck während des Kund*innenkontaktes
- › Beschwerdemanagement, Möglichkeiten der Messung der Kund*innenzufriedenheit
- › Kund*innen-Kommunikations- und E-Mail-freie Zeiten ermöglichen

2.6 / Verhaltenskodex



Wir haben Spielregeln der Zusammenarbeit aller Beschäftigten im Unternehmen formuliert, wie wir gut zusammenarbeiten und mit möglichen Konflikten sowie sozialen Problemen umgehen.

Praxisbeispiele:

- › Leitsätze (kollegial, höflich, zuhörend etc.)
- › Verhaltensregeln für Konfliktfälle (wer ist zu informieren, einzubeziehen, wie sind Probleme zu klären usw.)
- › Vereinbarungen für den Umgang mit einem Verhalten, das als respektlos und unfair empfunden wird
- › Vereinbarungen, wie mit Mobbing umgegangen wird
- › Vereinbarung für die Erreichbarkeit, E-Mail-Kultur und die Nutzung neuer Medien – zum Beispiel Web 2.0, Social Media durch Beschäftigte
- › Vereinbarung zur Nutzung von Telearbeitsplätzen und mobiler Bildschirmarbeit
- › Interne oder externe Ansprechpartner*innen (eventuell auch Mediation) als Möglichkeiten einrichten

2.7 / Arbeit – Familie – Freizeit (Work-Life-Balance)



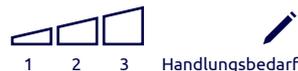
Wir haben spezielle Lösungsmöglichkeiten entwickelt, wie wir Beruf und Privatleben vereinbaren können beziehungsweise wie den Beschäftigten genügend Raum für Freizeit und Erholung bleibt

Praxisbeispiele:

- › Beratungsangebote, speziell auch für Eltern/Sozialbetreuung
- › Teilzeitangebote, Telearbeit, individuelle Arbeitszeitregelungen
- › Erweiterung der Elternzeit, Homeoffice, mobiles Arbeiten
- › Kinder-Betreuungsmodelle beziehungsweise Hilfe bei der Kinderbetreuung – auch in Kooperation mit anderen Unternehmen
- › Wiedereingliederungsmaßnahmen nach Abwesenheit (Krankheit, Kinderpause)
- › Unterstützung der Beschäftigten bei Pflege von Angehörigen
- › Vereinbarung mit Beschäftigten, bei denen eine einseitige Überbelastung durch die Arbeit droht, damit Freizeit und Erholungsphasen ermöglicht werden

Risikobewertung – Personalentwicklung – Organisation

2.8 / Leistungsfähigkeit der arbeitenden Menschen



Wir machen Angebote, wie trotz großer Arbeitsbelastung die Konzentration bei der Arbeit und die körperliche Gesundheit aller erhalten bleiben.

Praxisbeispiele:

- › Bewegung am Arbeitsplatz fördern (wie Arbeiten und Besprechungen im Sitzen und im Stehen; Büroraum so planen, dass Bewegung einbezogen wird – Gemeinschaftsdrucker, Teeküche)
- › Arbeitsmedizinische Vorsorge – zum Beispiel Angebotsuntersuchung bei Tätigkeiten an Bildschirmgeräten
- › Gymnastik und Entspannungspausen organisieren/sicherstellen
- › Gesundheitsförderungsmaßnahmen; Rückenschule, -training; Angebote der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften nutzen
- › Gemeinsame beziehungsweise persönliche Sportaktivitäten organisieren
- › Gesunde Ernährung im Unternehmen organisieren
- › Fitnessraum/Fitnessgeräte
- › Entspannung, Rückzugsräume für Ruhe
- › Altersgerechte Trainingsprogramme zum körperlichen Ausgleich bei überwiegend sitzender Tätigkeit

2.9 / Notfallvorsorge



Wir sind auf eventuelle Notfälle vorbereitet. Unsere Beschäftigten werden regelmäßig trainiert und wissen, wie sie sich in Notfällen zu verhalten haben.

Praxisbeispiele:

- › Erste Hilfe (Material, Kennzeichnung), Ersthelfer*innen
- › Brand- und Explosionsschutz
- › Notfall- und Rettungsplan, Evakuierungsplan
- › Regelung und Information zum Verhalten bei Unfällen
- › Schulung und Training, Evakuierungsübungen
- › Maßnahmenplan bei gehäuftem Auftreten von Krankheiten
- › Pandemieplanung
- › Impfungen und Prävention bei Auslandseinsätzen

Gesetze – Verordnungen – Empfehlungen

Gesetze:

- › Arbeitsschutzgesetz (insbesondere §§ 5.6.10.11.12.13.15.16)

Verordnungen:

- › Arbeitsstättenverordnung ArbStättV insbesondere §§3–6
- › DGUV Vorschrift 1 Unfallverhütungsvorschrift Grundsätze der Prävention

Empfehlungen:

- › Technische Regeln für Arbeitsstätten (ASR), insbesondere
 - › ASR A1.2 Raumabmessungen und Bewegungsflächen
 - › ASR A1.8 Verkehrswege
 - › ASR A2.3 Fluchtwege und Notausgänge, Flucht und Rettungsplan
 - › ASR A2.2 Maßnahmen gegen Brände

Weiterführende DGUV-Vorschriften:

- › DGUV i 215–410 Bildschirm- und Büroarbeitsplätze, › DGUV i 215–441 Büroraumplanung
- › DGUV i 215–442 Beleuchtung, › DGUV i 215–443 Akustik im Büro
- › DGUV i 215–444 Sonnenschutz, › DGUV i 215–520 Klima

Zum Stand der Technik: DIN-Normen

Vertiefende Checks und INQA-Instrumente:

- › DNB–Gutes Raumklima für gute Büroarbeit
- › DNB–Bewegungsförderung im Büro
- › DNB–Ergonomie in offenen Bürolandschaften
- › GDA-ORGCheck Arbeitsschutz mit Methode – zahlt sich aus www.gda-orgacheck.de
- › Instrument „Work Ability Index“, „Work Ability Konzept“ nach Ilmarinen und „Work Ability Index (WAI)“

3

Wissen zur Erfolgsbasis machen

Ziel

Wir ermöglichen einen gezielten und systematischen Umgang mit Wissensbeständen. Wir haben die Kommunikationswege eindeutig geregelt. Wir sichern das erforderliche Wissen für die Geschäftsprozesse personenunabhängig.

3.1 / Information über effektives Arbeiten



Unsere Beschäftigten erhalten alle für die Arbeitsaufgabe erforderlichen Informationen und können sie abrufen. Dazu gehören auch Informationen über gesundheitsgerechte, ergonomische und sichere Arbeit im Büro, bei Telearbeit und am mobilen Arbeitsplatz (Arbeitsschutzunterweisung).

Praxisbeispiele:

- › Information vor jeder neuen Arbeitsaufgabe/jedem neuen Projekt
- › Verfahren, wie mit vorhandenen Wissensbeständen umgegangen wird
- › Unterweisungen zu Arbeitsmitteln, Arbeitsverfahren oder Arbeitsstoffen – jährlich gem. ArbStV § 6 z. B. Notfall, Brandschutzunterweisung beziehungsweise zu speziellen Anlässen z. B. Änderungen am Arbeitssystem

3.2 / Geschäftsrelevantes Wissen unabhängig von Personen sichern



Wir haben festgelegt, welche Kenntnisse und Erfahrungen aus Projekten, Arbeitsprozessen und Kundenkontakten wie festgehalten werden. Dieses Wissen wird unabhängig vom Einzelnen im Unternehmen dokumentiert (zum Beispiel im Intranet).

Folgende Wissensbereiche können beispielsweise relevant sein:

- › Spezielle Kenntnisse über Projekte und Produkte des Unternehmens
- › Spezifische Erfahrungen aus Projekten
- › Hintergrundinformationen zu einzelnen Wissensfeldern der Produkt- und Leistungsentwicklung
- › Spezielle Ansprechpartner*innen zu einzelnen Fragestellungen und Leistungen
- › Personen- und Lieferantendatenbank
- › Erfahrungen mit und Informationen über Kund*innen
- › Betriebliche „Best Practice“

Information – Kommunikation

3.3 / Informations- und Kommunikationswege



Jeder bei uns weiß, wer wann welche Informationen erhält und geben muss.

Geregelt sind zum Beispiel:

- › Informationen über Arbeitsprozesse, Störungen, Terminpläne (interne und externe Kund*innen)
- › Informationsfluss für Schnittstellen an Arbeitsprozessen
- › Informationen über notwendige Unterstützung

3.4 / Erfahrungsaustausch



Wir tauschen unsere Erfahrungen zwischen allen Bereichen / Abteilungen im Unternehmen aus. Wir sorgen dafür, dass die verallgemeinerbaren Erfahrungen allen zur Verfügung stehen. Unterschiedliche Erfahrungen erhöhen die Menge und Qualität von Ideen und Kompetenzen im Unternehmen.

Zum Beispiel:

- › Förderung von Erfahrungs- und Gedankenaustausch
- › Förderung persönlicher und spontaner Informationen
- › Schaffung von räumlichen Voraussetzungen, die dies ermöglichen (Meeting Point, Kaffee-Ecke, Kommunikationszonen, Lounge)
- › Schaffung von virtuellen Räumen

3.5 / Informationsflut bewältigen



Wir geben Hilfen, wie mit der zunehmenden Informationsflut bei der Büroarbeit und im Homeoffice umgegangen werden kann.

Praxisbeispiele:

- › Mit den Beschäftigten gemeinsam vereinbaren, welche Informationen geholt und welche gebracht werden
- › Möglichkeiten der Softwareprogramme nutzen (wie Spamfilter, Sortierfunktionen, spezielle Such- und Filterfunktionen)
- › Gezielte Fortbildung zum Umgang mit Softwareprogrammen und zum Zeit- und Selbstmanagement
- › Eigene E-Mail-Kultur schaffen, E-Mail-Regelungen vereinbaren – kurzer, prägnanter Informationsstil, aussagekräftige Betreffzeilen, überflüssige Anhänge vermeiden, Adressat*innen sorgfältig auswählen, CC-Funktion nicht zu oft nutzen
- › E-Mail-freie und Telefonfreie Tage / Zeiten
- › Verzichtbare Newsletter und Informationen abbestellen
- › „Ruhige Stunde“ organisieren, sich bewusst Zeit für Konzentration nehmen
- › Möglichst alle Störfaktoren ausblenden
- › Pausen einlegen, Zeitpuffer im Terminplan, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können
- › Schild „Bitte nicht stören“ für bestimmte Zeiten anbringen. Zeiten in der Familie kommunizieren

→ Nutzen Sie hier auch externe Beratung / Unterstützung

Information – Kommunikation

3.6 / Belastungen durch die Kund*innen-Kommunikation



Wir überprüfen regelmäßig, ob die Beschäftigten im Kund*innenkontakt besonders belastet sind – zum Beispiel durch Gewalt (verbal, tätlich) oder emotionale Anforderungen. Wir haben entsprechende Maßnahmen und ihre Kontrolle festgelegt.

Maßnahmen sind zum Beispiel:

- › Seminare zum Stressabbau, zur gewaltfreien Kommunikation und Deeskalation
- › Supervision bei Callcenter-Agent*innen, Verkaufspersonen, Hotelpersonal oder vergleichbaren Tätigkeiten
- › Förderung kollegialer Beratung
- › Bauliche Maßnahmen, wie Ein- und Umbau von Kundentheken, Einbau von Fluchttüren zwischen den Büros, Optimierung der Wartezonen oder Verbesserung der Alarmierungsmöglichkeiten
- › Organisatorische Maßnahmen, wie die gezielte polizeiliche Ansprache von Straftäter*innen, die Beschäftigte bedroht hatten, kompromissloses Anzeigen jeder Straftat
- › Zusätzliches Personal, Abbau von Überstunden, Reorganisation von Teams, genauere Beschreibung von Aufgaben und Zuständigkeiten

Gesetze – Verordnungen – Empfehlungen

Gesetze:

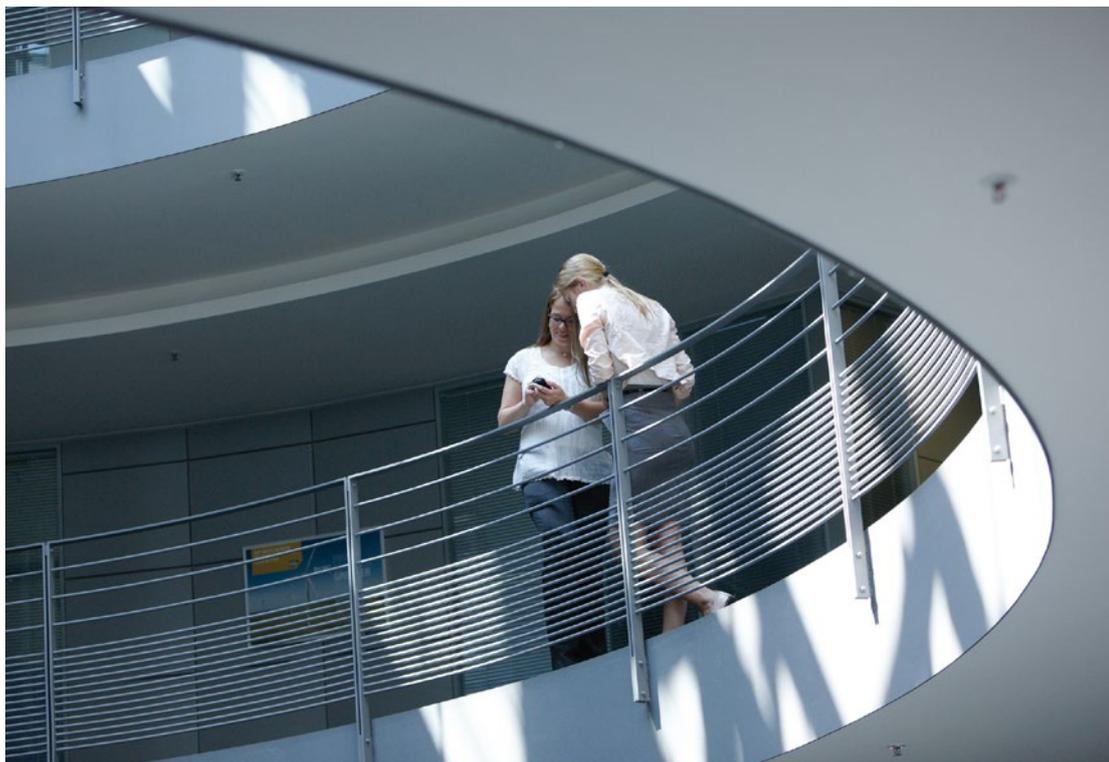
- › Arbeitsschutzgesetz (insbesondere §§3,4,12)
- › Präventionsgesetz: Das Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention

Verordnungen:

- › Arbeitsstättenverordnung ArbStättV
- › DGUV Vorschrift 1 Unfallverhütungsvorschrift Grundsätze der Prävention

Empfehlungen:

- › Technologien im Büro – Chancen und Risiken im Umgang mit PC, E-Mail & Co. (BAuA)
- › BAUA – Praxis: Orts- und zeitflexibel arbeiten, Freiräume nutzen, Überlastungen vermeiden



Informations- und Kommunikationstechnologie

4

Informationstechnologien intelligent nutzen

Ziel

Wir nutzen die jeweils für die Arbeitsaufgaben geeigneten Informations- und Kommunikationstechnologien, um Informations- und Arbeitsprozesse effektiv und effizient zu gestalten. Wir sorgen dafür, dass Software und Hardware gebrauchstauglich, bedienerfreundlich und sicher sind.

4.1 / Zuverlässige und ergonomische IT-Technologie



Wir setzen IT-Technologie (wie PC, Laptop, Server, Scanner, Mobiles usw.) ein, mit der zuverlässig und ergonomisch gearbeitet werden kann (ermüdungsarmes Arbeiten, Reduzierung von Fehlern).

Praxisbeispiele:

- › Geprüfte und gekennzeichnete IT-Technologie (wie DGUV Test-Zeichen)
- › Kompatibilität mit anderen Systemen
- › Helle Tastaturen und Gehäuse
- › Entspiegelte Displays für Bildschirme, Notebooks, Tablets und Smartphones und für die Aufgaben ausreichende Bildschirmgröße
- › Darstellungsqualität – guter Leuchtdichtekontrast, Bildgeometrie und -stabilität, Flimmerfreiheit, Farbdarstellung und Konvergenz, Bildaufbauzeit
- › Geeignete Benutzerinformationen (mit Angaben über das Erzeugnis, zum Einsatzort, über Transport, Lagerung, Aufstellung, über sachgerechte, sichere und gesunde Verwendung, zur Instandhaltung)
- › Geeignete Unterweisung gem. §12 ArbSchG zur sachgerechten, sicheren und gesunden Verwendung am Bildschirm- und Büroarbeitsplatz, Telearbeitsplatz und bei mobiler Arbeit

4.2 / Funktionelle und benutzerfreundliche Software



Wir schaffen neue Software entsprechend unseres Software-Kauf- und Pflichtenheftes an. Wir besprechen die Anforderungen und Funktionen an die Software regelmäßig mit unseren Beschäftigten und versuchen Probleme umgehend zu beseitigen.

Kriterien der Gebrauchstauglichkeit sind zum Beispiel:

- › **Die Software ist / besitzt:**
 - › Aufgabenangemessen
 - › Selbstbeschreibungsfähig/selbsterklärend
 - › Steuerbar
 - › Fehlertolerant
 - › Erwartungskonform
 - › Individualisierbar
 - › Lernförderlich
 - › Strukturierte Informationen (Menü-/Dialoggestaltung)
 - › Grafische Objekte
 - › Nutzer*innenfreundliche Informationen und Systemmeldungen

Informations- und Kommunikationstechnologie

4.3 / Intranet



Wir haben unser Intranet klar strukturiert und eindeutige Regeln des Umgangs festgelegt (Nutzung, Zugangsregeln, Informationspflichten usw.). Es ist verantwortlich geregelt, wie die Qualität der Informationen und des Zustandes des Intranets überprüft wird und erhalten bleibt.

Lösungsbeispiel:

- › Regelungen für die Zugriffs- beziehungsweise Zutrittskontrolle

4.4 / Qualifizierung im Umgang mit Software



Wir planen Anlern- und Informationszeit im Umgang mit der Software und dem Intranet ein.

Informationen beispielsweise über:

- › Funktionen der verwendeten Software, die für die Arbeitsaufgabe wesentlich sind
- › Struktur und Nutzungsmöglichkeiten des Intranets
- › Erfahrungsaustausch zwischen den Beschäftigten

4.5 / Stand der IT und Software



Wir sind immer über den neuesten Stand der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien und der Software informiert. Wir haben Zuständigkeiten und Verfahren festgelegt, wie wir an diese Informationen gelangen und wie wir sie für uns umsetzen. Wir nutzen die für uns sinnvolle Software beziehungsweise Software-Version – nicht immer unbedingt die neue Version.

Informationen zum Beispiel durch:

- › IT- und Software-Beratung
- › Fachpublikationen / Internetrecherche
- › Besuch von Messen

4.6 / Schnelle Fehlerbeseitigung



Wir haben ein Verfahren, wie Fehler und Ausfälle von IT und Software schnell beseitigt werden können, um Stressbelastungen und Störungen zu vermeiden.

Praxisbeispiele:

- › Immer erreichbare*r Administrator*in
- › Externe Serviceleistungen mit kontinuierlicher Telefonberatung und direkter Hilfeleistung (auch online)
- › Einplanung von Störungszeiten und Verbindungsproblemen

4.7 / Prüfung und Wartung



Wir lassen die IT und die Software regelmäßig von einer befähigten Person überprüfen, warten und instand halten, um effektiv und störungsfrei mit IT und Software arbeiten zu können. Die Fristen für die Prüfungen sind festgelegt.

Zum Beispiel durch:

- › Administrator*in
- › Wartungsvertrag mit externem Serviceleister

Informations- und Kommunikationstechnologie

4.8 / Datenschutz



Wir haben ein Verfahren für den Umgang mit digitalen personenbezogenen Daten und entsprechende Schutzmaßnahmen festgelegt.

Zum Beispiel:

- › Zutrittskontrolle
- › Zugangskontrolle
- › Zugriffskontrolle
- › Weitergabekontrolle
- › Eingabekontrolle
- › Auftragskontrolle
- › Verfügbarkeitskontrolle
- › Getrennte Verarbeitungen bei verschiedenen Zwecken
- › Datenschutzbeauftragte*r (unter bestimmten Bedingungen; wenn mehr als 20 Beschäftigte mit personenbezogenen Daten arbeiten)
- › Insbesondere beim Homeoffice:
 - › Besteht im Homeoffice ein sicherer Internetzugang?
 - › Ist eine sichere Onlineverbindung zum Unternehmensnetzwerk gewährleistet (VPN)?
 - › Welche Hardware wird den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt?
 - › Ist der Ausdruck von Dokumenten gestattet und falls ja, wie ist eine datenschutzkonforme Entsorgung / Vernichtung gewährleistet?
 - › Existiert eine Passwortrichtlinie?
 - › Lässt sich eine angemessene Wartung der Geräte (z.B. in Form von Softwareupdates) gewährleisten?
 - › Welche Nutzungsrechte werden den Mitarbeitenden eingeräumt?
 - › Ist die Nutzung externer Speichermedien gestattet und wie erfolgt deren Überwachung?
 - › Wie findet die interne Kommunikation statt, welche Tools sind gestattet?
 - › Sind die Bestandteile der Homeoffice-Vereinbarung den Mitarbeitenden bekannt?

4.9 / IT-Sicherheit



Wir besitzen ein IT-Sicherheitskonzept mit

- › technischen Schutzmaßnahmen – zum Beispiel Firewall –,
- › organisatorischen und personalen Maßnahmen – zum Beispiel Zugriffs- beziehungsweise Zutrittskontrolle, Regelung des Passwortgebrauchs – und
- › einem IT-Sicherheitsmanagement – zum Beispiel Update des Viren-Schutzprogramms
- › und Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen

Gesetze – Verordnungen – Empfehlungen

Gesetze:

- › Bundesdatenschutzgesetz
- › Signaturgesetz
- › Arbeitsschutzgesetz
- › Betriebsverfassungsgesetz
- › Umweltauditgesetz

Verordnungen:

- › Arbeitsstättenverordnung insbesondere Anhang 6
- › Betriebssicherheitsverordnung insbesondere §§ 3,4,10

Empfehlungen:

- › DGUV Information 215–410 Bildschirm- und Büroarbeitsplätze
- › Leitfaden für die Gestaltung
- › Technologien im Büro Chancen und Risiken im Umgang mit PC, E-Mail & Co., Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Raum – Arbeitsplatz – Arbeitsmittel

5

Die Bürogestaltung als Wertschöpfungsfaktor

Ziel

Die Büroarbeit wird ausgeführt sowohl am Bildschirmarbeitsplatz, Telearbeitsplatz und in Form von mobiler Arbeit. Unsere Büroumgebung, unsere Arbeitsplätze zu Hause am Telearbeitsplatz und die Ausstattung zum mobilen Arbeiten ermöglichen den arbeitenden Menschen ein produktives, gesundes und konzentriertes Arbeiten. Die Ausstattung, jeweilige Umgebungen und deren Verhältnis zu- bzw. untereinander müssen die Gesunderhaltung, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit gewährleisten.

5.1 / Systematische Büro Raumplanung



Wir haben unsere Büroräume nach einem systematischen Konzept geplant (planen lassen), in dem wir die Planungsgrundlagen, das Bürokonzept, das Raumfunktionskonzept und das Arbeitsplatzkonzept berücksichtigt haben. Unsere Arbeitsräume sind so geplant, dass die Bearbeitung der Arbeitsaufgaben unterstützt, Kommunikation und Innovation ermöglicht und die Leistungsfähigkeit der Menschen gefördert werden.

→ Siehe auch: Büroarbeitswelt als integraler Teil der Geschäftsstrategie (Punkt 1.2)

Planungsgrundlagen: Arbeitsaufgabe, Arbeitsprozesse, Beschäftigte, Arbeitsmittel, räumliche Gegebenheiten, Arbeitsorganisation; weitere wichtige Punkte wie Unternehmenskultur, Erscheinungsbild/Corporate Identity, Image, Bauökologie, Barrierefreiheit

Bürokonzept: Organisationsformen, Büro Raumformen, spezielle Konzepte wie Desk-Sharing, non-territoriales Büro, Homeoffice usw.

Raumfunktionskonzept: Zu- und Anordnung der Funktionsbereiche (Arbeit, Kommunikation, Lager, Technik, Sozialbereich, Verkehrswege), Aufstellung der Arbeitsplätze im Raum (Stell-, Benutzer-, Möbelfunktions-, Verkehrswegefläche), Arbeitsumgebung (Akustik, Raumklima, Sonnen-/Blendschutz, Beleuchtung, Farbe, visuelle Wahrnehmung)

Arbeitsplatzkonzept: Funktionalität, Ergonomie, Möblierungskomponenten, sowohl im Büro als auch für die Homeoffice-Arbeitsplätze

Bewährt hat sich ein „Musterarbeitsplatz“, um die Praktikabilität zu erproben

5.2 / Barrierefreiheit und Generationenbedürfnisse



Die Zugänge und die Büroarbeitsplätze sind barrierefrei geplant und gestaltet, damit Menschen mit Einschränkungen und alle Altersgruppen die Arbeitsplätze störungsfrei nutzen können.

Praxisbeispiele:

- › Folgende Einschränkungen werden bei der Planung und Gestaltung berücksichtigt: räumliche, soziale, haptische, optische, akustische, hygienische, stoffliche/Allergien
- › Prinzipien, um Handicaps in der Gestaltung zu berücksichtigen (Barrierefreiheit): Wahrnehmbarkeit, Erkennbarkeit, Erreichbarkeit, Nutzbarkeit, Kontrollierbarkeit durch die Nutzer*innen
- › Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten – zum Beispiel altersgerechte Beleuchtung

Raum – Arbeitsplatz – Arbeitsmittel

5.3 / Beschaffung



Wir besitzen eindeutige Kriterien und Spezifikationen für die Beschaffung von Arbeits- und Büromitteln, Arbeitsstoffen und Leistungen. Unsere Kriterien und Spezifikationen sind nicht kurzfristig auf den Preis ausgerichtet, sondern an mittel- und langfristigen wirtschaftlichen Aspekten orientiert. Wir beziehen bei der Beschaffung immer auch die Erfahrungen der Beschäftigten ein.

Kriterien für die Beschaffung können zum Beispiel sein:

- › Verbindliche und allgemeingültige Unternehmenskriterien für Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit, Gesundheit, Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und soziale Standards der Waren und Leistungen
- › Gekennzeichnete und qualifizierte Arbeitsmittel und Büroeinrichtungen nutzen (beispielsweise CE-Zeichen, GS-Zeichen, Blauer Engel, „Quality Office“-Zertifizierung, DGUV Test-, VDE-Zeichen; Hölzer mit FSC/PEFC-Siegel)
- › Büromöbel: recyclinggerechte Konstruktion; Rücknahmegarantie der Lieferant*innen/Hersteller*innen (mindestens 5 Jahre, mindestens 10 Jahre garantierte Ersatzteilverfügbarkeit), modularer Aufbau der Büromöbel mit Erweiterungsfähigkeit
- › Möglichkeit des Einsatzes von Ersatzstoffen prüfen, gekennzeichnete Stoffe; Sicherheitsdatenblätter sind vorhanden, gegebenenfalls anfordern
- › Keine minderwertigen, billigen Waren anschaffen, die zu Störungen und Improvisationen führen; Folgeaufwand beachten (wie Langlebigkeit, Reparierbarkeit, Ersatzteile, Energiekosten, Kosten für Wartung und Reparaturen, Verbrauchsmaterial, Entsorgung)
- › Regionale Anbieter*innen vorziehen

Bei größeren Entscheidungen die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Betriebsärzt*innen hinzuziehen und, falls vorhanden, die Interessenvertretung.

5.4 / Arbeitsplatzgestaltung



Wir richten die Arbeits- und Telearbeitsplätze so ein, dass unsere Beschäftigten ausreichend Platz haben, um ihre Arbeitsaufgaben gut bearbeiten zu können. Die Beschäftigten werden bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze mit einbezogen.

Folgende Aspekte sind dabei zu berücksichtigen:

- › Freie Bewegungsfläche
- › Fläche je Arbeitsplatz
- › Luftraum in Arbeitsräumen
- › Notwendige Breiten von Verkehrswegen im Gebäude (auch zwischen Arbeitsplätzen)
- › Reflexionen und Spiegelungen auf Bildschirmen und Möbelflächen
- › Bewegungsfördernde Arbeitsplätze
- › Kommunikations-/Konzentrationserfordernisse, Lärm beziehungsweise Störgeräusche
- › Störeinflüsse, zum Beispiel Sprachverständlichkeit und visuelle Unruhe
- › Sichtverbindung nach außen

Bewährt hat sich ein „Musterarbeitsplatz“, um die Praktikabilität zu erproben.

Zur Orientierung bewährte Werte:

- › Freie unverstellte Bewegungsfläche: 1,50 m² – an keiner Stelle weniger als 1,00 m tief
- › Fläche je Arbeitsplatz: 8 m² bis 10 m², in Großraumbüros (≥ 400 m²): 12 m² bis 15 m²
- › Luftraum für einen ständig anwesenden Beschäftigten in Arbeitsräumen bei überwiegend sitzender Tätigkeit: 12 m³
- › Verkehrswege: 0,875 m (bis 5 Benutzer*innen) breit; Verbindungsgänge zum Arbeitsplatz: mindestens 0,60 m

5.5 / Arbeitsräume und Umgebung



Die Arbeitsräume und die Umgebung des Arbeitsplatzes sind leistungsfördernd gestaltet und ermöglichen den Beschäftigten, sich wohl zu fühlen – Raumklima, Beleuchtung, Lärm und visuelle Störeinflüsse werden berücksichtigt. Die Beschäftigten werden bei der Bewertung von objektiven und subjektiven Belastungen (wie Temperatur, Zugluft, Blendung, Lärm) und Störungen zum Beispiel über die Gefährdungsbeurteilung gem. ASR V3 einbezogen.

Raum – Arbeitsplatz – Arbeitsmittel

Folgende Aspekte sind dabei zu berücksichtigen:

- › Raumtemperatur
- › Luftbewegung
- › Luftfeuchte
- › Sonneneinstrahlung/Blendung
- › Beleuchtung/möglichst ausreichend Tageslicht
- › Lärm, störende Geräusche
- › Arbeitsunterbrechungen durch visuelle Störeinflüsse
- › Persönlicher Raum und Territorialität
- › Psychische Belastungen

Zur Orientierung bewährte Werte:

- › Raumtemperatur für sitzende oder leichte Tätigkeiten: 20 °C bis 22 °C
- › Luftgeschwindigkeit: 0,10 m/s bis 0,15 m/s (keine Zugluft)
- › Luftfeuchte (relative) in Innenräumen: 40 Prozent und maximal 60 Prozent
- › Beleuchtungskonzept (raum-, arbeits-, teilflächenbezogene Beleuchtung) – möglichst Tageslicht; mindestens 500 Lux, CAD-Arbeitsplätze 750 Lux, für ältere Beschäftigte möglichst 1.000 Lux
- › Lärm: bei überwiegend geistigen Tätigkeiten nicht lauter als 55 dB(A); anzustreben 45 dB(A)

5.6 / Büroeinrichtung



Wir verwenden Arbeitsmittel, Arbeitstische, Büroarbeitsstühle, Schränke und Regale, die den ergonomischen Anforderungen der Beschäftigten Rechnung tragen. Die Beschäftigten werden bei der Auswahl beteiligt. Wir wissen, dass eine attraktive Materialqualität das Wohlbefinden fördert und sich positiv auf Arbeitsleistungen und Arbeitsmotivation auswirkt (Qualität vor Preis).

Bewährt haben sich zum Beispiel:

- › Generell gekennzeichnete Büroeinrichtungen (zum Beispiel GS-Zeichen „Quality Office“-Zertifizierung)

Arbeitstische:

- › Vollständig höhenverstellbare Sitz-Steh-Tische: mindestens 650 mm bis 1.250 mm
- › Vollständig höhenwählbar (einstellbar): 650 bis 850 mm für sitzende Tätigkeiten
- › Freistehende (feste) Tische: 740 mm (+/-20 mm) für sitzende Tätigkeiten
- › Freier Bein- und Fußraum
- › Tischfläche mindestens 1.600 mm x 800 mm

Bürostühle:

- › Fünf Abstützpunkte (Rollen)
- › Sitzfläche höhenverstellbar
- › Rückenlehne anatomisch geformt – Lordosenstütze
- › Verstellbare Armlehne
- › Rückenlehnenwiderstand automatisch einstellbar
- › Rollen dem Fußbodenbelag angepasst: weicher Belag = harte Rollen (einfarbig); harter Belag = weiche Rollen (zweifarbige)

5.7 / Büroarbeitsmittel und elektrische Betriebsmittel



Wir verwenden nur funktionsfähige und sichere Büroarbeitsmittel und elektrische Geräte, Betriebsmittel und Anlagen. Wir sorgen dafür, dass unsere Beschäftigten sie sicher verwenden.

Praxisbeispiele:

- › Fristen und befähigte Personen für die Prüfungen der Arbeitsmittel sind festgelegt
- › Elektrische Anlagen und Betriebsmittel werden nur von fachlich geeigneten Personen (Elektrofachkraft) eingerichtet und instand gehalten
- › Geprüfte Arbeitsmittel sind gekennzeichnet
- › Betriebsanweisung für den Umgang mit Büroarbeitsmitteln, elektrischen Geräten, Anlagen und Leistungen sind erstellt und ausgehängt
- › Jährliche Unterweisungen beziehungsweise zu speziellen Anlässen, wie neue Arbeitsmittel, neue Arbeitsverfahren oder neue Arbeitsstoffe

Raum – Arbeitsplatz – Arbeitsmittel

5.8 / Green Office (Büroausstattung und Verhalten)



Wir setzen den Umweltschutz im Büro systematisch um und wir sorgen dafür, dass unsere Beschäftigten sich umweltbewusst verhalten.

Praxisbeispiele:

- › Energieeffiziente Bürogeräte
- › „Papierloses“/webbasiertes Bürokonzept
- › Telefon- und Videokonferenzen
- › EDV-gestütztes Dokumentenmanagementsystem
- › Büromaterialien aus Recyclingmaterial
- › Umweltgerechtes Verbrauchsmaterial – zum Beispiel Faser-/Filzstifte auf Wasserbasis, lösungsmittelfreie Kleber, nachfüllbare Gebinde
- › Strom aus regenerativen Quellen
- › Nachhaltigkeit von Büroeinrichtungen – zum Beispiel Umweltsiegel, recycelbare Materialien
- › Systematisches Entsorgungskonzept
- › Integrierte Managementsysteme – zum Beispiel Umwelt-, Arbeitsschutz-, Qualitätsmanagementsystem

5.9 / Büoreinigung



Unsere Büros werden regelmäßig sicher und umweltfreundlich gereinigt. Wir überprüfen die Reinigungsarbeiten und berücksichtigen die Erfahrungen der Beschäftigten mit den Ergebnissen der Reinigung.

Bei der Vergabe der Reinigung wird unter anderem auf Folgendes geachtet:

- › Gefahrstofffreie, emissionsfreie Reiniger verwenden; PH-neutrale Allesreiniger ohne bedenkliche Duft-, Farb- und Hilfsstoffe
- › Reinigungsmittel auf Basis nachwachsender, pflanzlicher Rohstoffe
- › Schutzmaßnahmen müssen berücksichtigt sein (Schutzhandschuhe, Hautschutz bei Feuchtarbeiten)
- › Abstimmung mit dem laufenden Betrieb
- › Bedarfsgerechte Reinigung (den Anforderungen angemessen, wie Verschmutzungsgrad, Urlaubszeit, hohe Kund*innenfrequenz); Kriterien und Verfahren der Reinigung sind festgelegt
- › Beschäftigte und Fremdpersonal sind zu unterweisen

Gesetze – Verordnungen – Empfehlungen

Gesetze:

- › Arbeitsschutzgesetz
- › Betriebsverfassungsgesetz

Verordnungen:

- › Arbeitsstättenverordnung, insbesondere Anhang 6
- › Betriebssicherheitsverordnung, insbesondere §§ 87–91, Personalvertretungsrecht, insbesondere §§75–81
- › Gefahrstoffverordnung
- › PSA-Benutzungsverordnung
- › DGUV Vorschrift 3 „Elektrische Anlagen und Betriebsmittel“
- › DIN 527–1 Büromöbel/Büroarbeits-tische

Empfehlungen:

- › Technische Regeln für Arbeitsstätten (ASR)
- › Ergonomie in offenen Bürolandschaften – Empfehlungen für die Praxis, Deutsches Netzwerk Büro e. V.
- › Gutes Raumklima für gute Büroarbeit – Empfehlungen für die Praxis, Deutsches Netzwerk Büro e. V.

6

Prozesse und Produkte ständig intelligent erneuern

Ziel

Als Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit fördern wir innovative Ideen, damit wir uns zur richtigen Zeit mit neuen Produkten und Dienstleistungen in hart umkämpften Märkten behaupten können.

6.1 / Kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung



Da kreatives Denken Freiräume, Vertrauen und Ziele benötigt, überlegen wir gemeinsam mit den Beschäftigten, wie wir diese Bedingungen herstellen können. Dazu gehört auch die Gestaltung einer kreativitätsfördernden Büroumgebung.

Praxisbeispiele:

- › Ausreichende Ressourcen
 - › Ideenmanagement
 - › Spezielle Teambesprechungen
 - › Spezielle Zeiten organisieren und zur Verfügung stellen
 - › Spezielle Orte und Einrichtungen für spontane, „informelle“ Kommunikation schaffen
 - › Spezielles Ambiente für informelle Kommunikation schaffen
 - › In angenehmer Umgebung externe Treffs organisieren
- Siehe auch Punkt 5 Büro 4.0 als Produktivitätsfaktor nutzen

6.2 / Kontinuierliche Verbesserung



Wir organisieren einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, in dem systematisch die Erfahrungen mit den Produkten und den Büroarbeitsprozessen (auch Störungen und Belastungen) gemeinsam mit den Beschäftigten ausgewertet werden. Gemeinsam mit den Beschäftigten werden Maßnahmen zur Verbesserung der Büroarbeit und ihre Überprüfung vereinbart. Die Beschäftigten werden über die Umsetzung der Maßnahmen informiert.

Überprüfung des Erreichten zum Beispiel nach folgenden Aspekten:

- › Haben wir unsere Ziele erreicht?
- › Sind wir mit dem Ergebnis zufrieden?
- › Was müssen wir verbessern?
- › Sind unsere Ziele noch die richtigen?
- › Wo befinden sich unsere Schwachstellen?
- › Wo liegen unsere Stärken?
- › Wie denken die Kund*innen über uns (Kund*innenbefragung)?
- › Auch die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Betriebsärzt*innen und andere betriebliche Expert*innen hinzuziehen

Innovation – Kreativität

6.3 / Kund*innen frühzeitig in Produkt-/ Leistungsentwicklungen einbeziehen (proaktiv)

Wir nutzen Kontakte mit unseren Kund*innen, um ihre Zufriedenheit und um Verbesserungsmöglichkeiten festzustellen sowie Möglichkeiten für neue Dienstleistungen zu erkennen. Wir haben unsere Beschäftigten befähigt, Kundenkontakte entsprechend zu nutzen.

Praxisbeispiele:

- › Gesprächstraining und andere Weiterbildung von Verbänden, Kammern und Innungen
- › Betriebsinterner Erfahrungsaustausch
- › Förderung der Fähigkeit unserer Führungskräfte/Beschäftigten, kundenorientiert aufzutreten und mit Kund*innen zu reden
- › Informationen und Beratung durch Hersteller*innen und Fachhandel nutzen

6.4 / Neue Entwicklungen wahrnehmen

Wir nehmen systematisch neue Entwicklungen in unseren Produkt- und Leistungsbereichen wahr. Wir haben ein Verfahren, wie wir diese neuen Entwicklungen aufnehmen. Dazu gehören auch Entwicklungen im Bereich der Büroarbeitskonzepte und der Bürogestaltung. Wir achten darauf, dass Innovationen praxisnah sind und zu uns passen („Wir springen nicht auf jeden Zug auf“).

Praxisbeispiele:

- › Internetrecherchen
- › Fachpublikationen
- › Kongresse, Veranstaltungen, Messen
- › Informationen von Innungen, Kammern, Verbänden
- › Neue wissenschaftliche Studien

6.5 / Kooperationen

Wir kooperieren mit anderen Unternehmen, Hochschulen, Fachinstitutionen und Netzwerken, um neue Produkte und Leistungen zu entwickeln beziehungsweise um interne Abläufe zu effektivieren.

Zum Beispiel:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> › Gemeinsame Entwicklungsprojekte › Büro-Sharing › Unternehmenskooperationen/-netzwerke › Nachbarschaftsnetzwerke | <ul style="list-style-type: none"> › Virtuelle Verbände und Netzwerke › Forschungsprojekte › Studien/Diplomarbeiten › Einbindung der Zeitarbeitnehmer*innen |
|--|---|

Gesetze – Verordnungen – Empfehlungen**Gesetze:**

- › Arbeitsschutzgesetz insbesondere §§3,4

Empfehlungen:

- › GDA-ORGCheck Arbeitsschutz mit Methode – zahlt sich aus www.gda-orgacheck.de
- › Grünbuch Arbeiten 4.0 Arbeit weiter denken April 2015
- › Weißbuch Arbeiten 4.0 Arbeit weiter denken November 2016
- › DNB-Broschüre „Büroarbeit weiter denken“ – Die Antwort des Deutschen Netzwerk Büros auf Weißbuch

Vertiefender Check:

- › Die Potenzialanalyse für mittelständische Unternehmen
- › Innovation sichert Erfolg www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/potenzialanalyse-innovation-sichert-erfolg.html

Selbsterklärung

Check „Gute Büroarbeit“

Gesundheit – Leistungsfähigkeit – Wirtschaftlichkeit im Büro 4.0

Wo steht Ihr Unternehmen im digitalen Wandel?

Das Unternehmen

Name/Adresse

erklärt, dass die Ausführungen von folgenden Leistungen der Büroarbeit

in der Branche

unter Anwendung einer systematischen Gestaltung
der Büroarbeit und der damit verbundenen systematischen
und strukturierten Arbeitsweise erfolgt.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom

_____ mit der Dokumentennummer

Die Selbstbewertung wurde von der Geschäftsführung auf Grundlage
des Checks „Gute Büroarbeit“ durchgeführt.

Ort | Datum

Unterschrift Geschäftsführer*in

Die Selbsterklärung ist nur gültig mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal 2 Jahre.

Impressum

Check „Gute Büroarbeit“

Gesundheit – Leistungsfähigkeit –
Wirtschaftlichkeit im Büro 4.0

Herausgeber:

 **Deutsches
Netzwerk Büro**

Deutsches Netzwerk Büro e. V.

Vangerowstraße 14/1
69115 Heidelberg

Telefon: 040 711 7594-4607

E-Mail: info@dnb-netz.de

Internet: www.dnb-netz.de

Konzept und Moderation des Entwicklungsprozesses:

BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft,
Wiesbaden

Überarbeitung 4./5./6. Auflage:

Karl Heinz Lauble, Lauble Consult

Michael Schurr, Institut für Systemergonomie
und Gesundheit

David Wiechmann, DWC

Mario Dobernowsky, Vorstand DNB

Fotos:

BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft
Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG)

Deckblatt:

links oben: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG)

rechts oben: sdecoret / Fotolia, bearbeitet von
LQ4you.de

links unten: davis/Fotolia

rechts unten: nd3000 / istock

Gestaltung: Scholz & Friends Berlin GmbH

ISBN: 978-3-940506-26-9

7. überarbeitete Auflage, Oktober 2023

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: INQA 097

Das Deutsche Netzwerk Büro ist Bestandteil der
nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:

 INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

c/o INQA-Netzwerkbüro

Mohrenstr. 20/21

10117 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 20 619 546

E-Mail: info@inqa.de

Sie können den Check „Gute Büroarbeit“
unter www.dnb-netz.de bestellen.

