



Gesünder @rbeiten

Arbeitshilfe 20



Gute Arbeit im Büro

Neue Bürokonzepte gemeinsam gesund gestalten

www.igmetall.de/gesundheit

Herausgeber

Industriegewerkschaft Metall, Vorstand
Funktionsbereich Handwerk / Betriebspolitik KMU
Ressort Arbeits- und Gesundheitsschutz
Lyoner Straße 32
60528 Frankfurt/Main
Tel. 069 / 66 93 26 20
Fax 069 / 66 93 20 04

Autoren

Peter Martin, Büro für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz,
Baunawiesen 11 | 34270 Schauenburg | www.dr-peter-martin.de

Regine Rundnagel, Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen e.V.
Berliner Strasse 48 | 63065 Offenbach | www.tbs-hessen.org

Redaktion

Bert Römer, IG Metall Vorstand, Frankfurt am Main
Frank Walensky-Schweppe, PAFS, Hamburg
Redaktionelle Mitarbeit: Christine Wagner

Bildnachweis

Titelbild unter Verwendung eines Fotos der Firma Brose

Herstellung

P+N Offsetdruck, Poloschek und Neddermeyer KG
Dammtorstraße 29 | 20354 Hamburg
Gedruckt in einem umweltfreundlichen lösemittelfreien Druckverfahren

Auflage

Erste Auflage, Oktober 2004 | Produkt-ID 4286-6809

Bestellhinweis

www.igmetall.de/gesundheit/material, Produkt-Nr. 4286-6809

Copyright

IG Metall, Frankfurt am Main

Inhalt

Vorwort	2	6	Moderierte Beteiligung	35
1 Büroarbeit in der Wissensgesellschaft	4	6.1	Gremien der Beteiligung	36
1.1 Büroarbeit ist Wissensarbeit und verbreitet sich immer mehr	4	6.1.1	Steuerungskreis	36
1.2 Büroarbeit fordert Geist und Psyche	5	6.1.2	Beteiligungsgruppe	37
2 Wohlbefinden und Produktivität im Büro	11	6.1.3	Projektsteuerung	38
2.1 Leistung im Büro benötigt Wohlbefinden	11	6.1.4	Betriebsrat	38
2.2 Produktivität der Büroarbeit durch „weiche Faktoren“	12	6.2	Stolpersteine und Vorteile der Beteiligung	38
2.3 Bürogestaltung und Wohlbefinden	14	6.3	Planungsschritte moderierter Beteiligung	39
2.4 Organisation der Arbeit und Bürokonzepte	14	7	Gefährdungsbeurteilung als Grundlage der Bürogestaltung	43
2.5 Anforderungen an die Bürogestaltung	16	7.1	Analysebereiche und Beurteilungskriterien bei neuen Bürokonzepten	43
3 Bürokonzepte	18	7.2	Vorgehen und empfehlenswerte Instrumente	45
3.1 Zellenbüros	18	8	Checkliste Bürogestaltung	46
3.2 Großraumbüros	19	9	Rechtliche Handlungsgrundlagen für die Interessenvertretung	50
3.3 Gruppenbüros	21	9.1	Die arbeitschutzrechtlichen Grundlage der Büroarbeitsgestaltung	50
3.4 Kombibüros	22	9.1.1	Die Grundlagen der Büroarbeitsgestaltung im Arbeitsschutzgesetz	51
3.5 Reversible Büros	24	9.1.2	Spezifizierung der Bürogestaltung durch Bildschirmarbeitsverordnung und Arbeitsstättenverordnung	52
4 New Work	25	9.1.3	Detaillierung der Gestaltung von Bürogebäuden und -räumen und der Büroarbeit	55
4.1 Telearbeit	25	9.1.4	Die „Flächen-DIN 4543“ im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Gesundheitsschutz	57
4.2 Desk-Sharing	26	9.2	Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Büroarbeitsgestaltung	60
4.3 Non-territoriale Büros	27	9.3	Grundlegende Schritte bei einer mitbestimmten Büroarbeitsplanung	63
4.4 Business-Club	28	10	Eckpunkte einer BV Desk-Sharing	65
5 Organisationsanalyse und Büroraumgestaltung	30	11	Literatur	67
5.1 Projektanstoß	30			
5.2 Grobanalyse	31			
5.3 Feinanalyse	32			
5.4 Festlegung des Soll-Zustandes	33			

Vorwort

Büroarbeit verändert sich. Nicht allein ihre vollständige Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnologien ist hier wirksam. Es sind vor allem neue Formen der Organisation von Arbeit, neue Führungskonzepte und neue betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, die die Arbeit und die Bürogestaltung verändern.

Die Organisation wird zunehmend mehr auf Projekt- und Teamarbeit umgestellt. Nicht mehr die Summe der Arbeitsergebnisse von Einzelkämpfern ist gefragt, sondern bestmögliche Kooperation und Kommunikation der Beschäftigten. Die Menschen und ihr Wissen sind gefordert, sie sollen Prozesse und Produkte beständig optimieren oder neu erfinden. Dafür stehen die Begriffe Humanressourcen (menschliche Leistungspotenziale) und Wissensgesellschaft.

Eng verbunden mit dem Wandel der Organisationen sind die neuen Anforderungen an die Architektur und Raumgestaltung. Konnte der „Einzelkämpfer“ noch bestens in einem Ein- oder Zweipersonenbüro arbeiten, so ist diese Büroform für Projekt- und Gruppenarbeit eher hinderlich. Die beschleunigten Arbeitsprozesse verlangen unkomplizierte und schnelle Begegnungsmöglichkeiten für Beschäftigte.

Neue Büroarbeit ist auch zunehmend mit Entgrenzung der Arbeit zu verstehen. Zu welcher Zeit wir arbeiten, spielt keine Rolle mehr. Die Informations- und Kommunikations-(IuK)-Technik ermöglicht es, von jedem beliebigen Ort und per Handy unterwegs Mails abzurufen oder auf den Zentralrechner zuzugreifen. Die Kontrolle der Leistung läuft heute über Ergebnisse. Arbeitszeitmodelle wie „Vertrauensarbeitszeit“

fördern bereits bei Projektarbeit, dass jede/r sich „von selbst“ antreibt. Die Entgrenzung von Zeit, Ort und Leistung ermöglicht mehr Freiheit bei der Verbindung von Arbeit und Privatleben. Gleichzeitig steigt jedoch der Stress.

Wie lange wir in Zukunft überhaupt noch am Arbeitsort tätig oder überwiegend im home office oder mobil unterwegs sind, ob wir noch mit einem persönlich zugeordneten „eigenen“ Schreibtisch rechnen können, ob wir unsere Teamkolleg/innen auch persönlich kennen lernen dürfen oder nur „virtuell“, ob wir eine „Denkzelle“ nutzen müssen, um in Ruhe nachdenken zu können oder unsere Ideen am Coffee Corner beim Schwatz entwickeln, ob wir lieber in den Abendstunden im Büro sitzen, während andere die frühen Morgenstunden vorziehen all diese Elemente der neuen Büroarbeit sind denkbar und für einige bereits Alltagsrealität. New Work werden diese flexiblen, mobilen, non-territorialen Büroarbeitskonzepte genannt. Sie verbreiten sich zunehmend. Diese Konzepte verändern die Arbeitsbedingungen im Büro radikal. Es ist zu fragen, unter welchen Arbeitsbedingungen wir unser Berufsleben lang wirklich leistungsfähig und gesund bleiben können und wie moderne Büroarbeit dafür gestaltet sein muss.

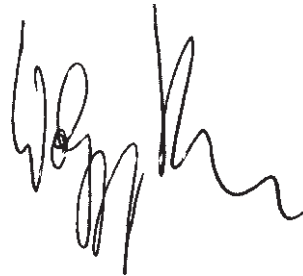
Mit diesen Fragen beschäftigt sich auch die **Initiative „Neue Qualität der Büroarbeit“** (www.inqu-buero.de). Initiatoren und Promotoren des Initiativkreises „Neue Qualität der Büroarbeit“ sind die Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi) als Zusammenschluss der Spitzenorganisationen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Deutschland, der Verband Büro-,

Sitz- und Objektmöbel (BSO) als Organisation der Hersteller und die IG Metall als Sozialpartner der Büromöbelindustrie.

Grundsätzliches Ziel der Initiative ist es, die Qualität der Büroarbeit im Sinne der Leitvorstellungen von INQA zu fördern und weiter zu verbessern.

Mit dieser Broschüre leistet die IG Metall einen eigenen Beitrag zur aktuellen Debatte und informiert über die Veränderungen der Büroarbeit und neue Bürokonzepte. Die besondere Qualität der Arbeitsanforderungen in den heutigen Büros wird aufgezeigt, die Gestaltungselemente der Bürokonzepte beschrieben und ebenso die Handlungsgrundlagen für ihre menschengerechte Gestaltung durch die betriebliche Interessenvertretung. Die Broschüre will all dieje-

nigen unterstützen, die das Wohlbefinden der Bürobeschäftigten, den Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit und auch die Produktivität der Büroarbeit bei Planung und Ausstattung von neuen Bürogebäuden, beim Umbau von Büros oder ihrer Neueinrichtung zum Ziel haben.



Wolfgang Rhode
Frankfurt am Main, Oktober 2004

1 Büroarbeit in der Wissensgesellschaft

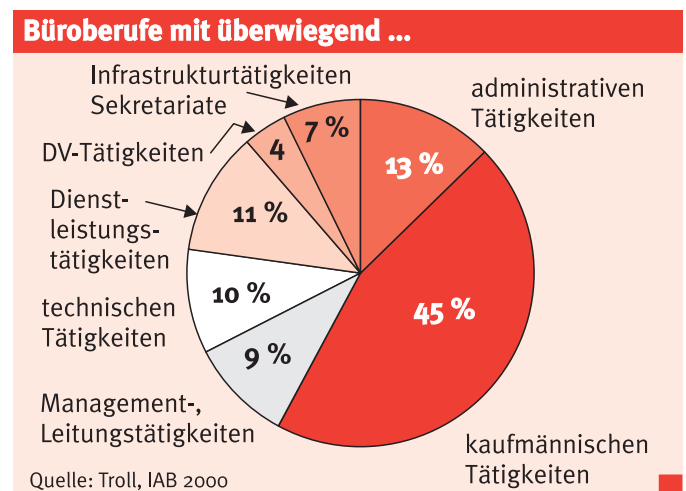
1.1 Büroarbeit ist Wissensarbeit und verbreitet sich immer mehr

Unsere Gesellschaft wandelt sich grundlegend, Industriearbeit üben nur noch ein Drittel der Erwerbstätigen aus, über die Hälfte des Bruttosozialprodukts entsteht heute in Dienstleistungsbranchen. Bereits **51 Prozent** der Erwerbstätigen sind **Angestellte**. Somit ist verständlich, dass sich Büroarbeit immer mehr verbreitet, bereits 11,2 Millionen Erwerbstätige arbeiteten 1999 in Büros, so stellte es eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) fest, das sind über ein Drittel der Erwerbstätigen. Andere Untersuchungen sprechen sogar von **16,3 Millionen Bürobeschäftigten** (www.buero-forum.de). Allerdings ist der Anstieg der Arbeitsplätze im Büro nicht mehr so stark wie in den 70er und 80er Jahren (Troll, IAB 2000).

Büroarbeit ist Arbeit mit immateriellen Produkten, mit Informationen und Daten, es ist **geistige Arbeit**. Beschäftigte in Büros schreiben, berechnen, buchen, zeichnen, konzipieren, planen, entwickeln, skizzieren, forschen, vermitteln, leiten, informieren, prüfen, beraten, verwalten. Die Tätigkeit, die heute in den Büros verrichtet wird, ist überwiegend Wissensarbeit. Informationen werden aufgenommen, auf der Grundlage von Erfahrungen bewertet und verarbeitet und das dabei entstehende Wissen in Planungs- und Entscheidungsprozessen angewendet.

Nicht die Produktion materieller Güter allein ist mehr der zentrale Faktor der gesellschaftlichen Wertschöpfung, vielmehr wird die Erzeugung, die Bearbeitung, die Integration, die Verwaltung, der Handel und der Transport von Informationen und Wissen immer bedeutsamer. Wissensarbeit wird in Zukunft die westlichen Volkswirtschaften dominieren. „Bei Siemens verlagert sich die Wertschöpfung immer mehr auf

wissensintensive Tätigkeiten wie Software, Engineering, Service und Beratung. Mehr als die Hälfte unserer Wertschöpfung kommt heute schon aus solchen Tätigkeitsgebieten, und die Tendenz ist weiter steigend“, stellte Konzernchef Pierer 1999 zum 100-jährigen Bestehen der Siemensstadt Berlin (IP, BerliNews, 1999) fest.



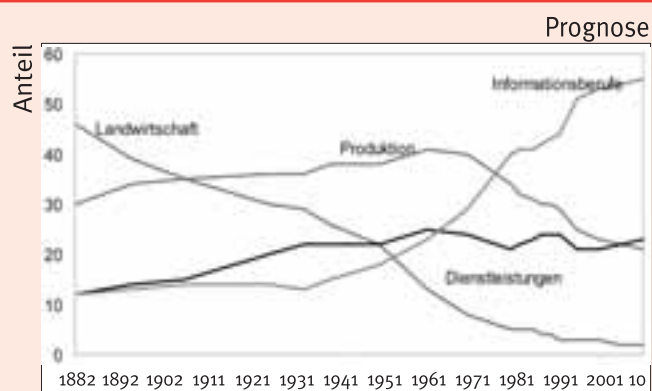
Heute werden nach dem „World Development Report“, dem jährlichen Bericht der Weltbank über den Stand der globalen ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung, mit der Produktion und Verteilung von Wissen mehr als die Hälfte des Bruttosozialprodukts in den OECD-Ländern produziert und die Hälfte der am schnellsten wachsenden US-Unternehmen sind „Wissensunternehmen“, die das Wissen und das Können ihrer Angestellten verkaufen (World Development Report 1998/99). Wir entwickeln uns zu einer **Wissensgesellschaft**.

Dieser radikale Strukturwandel hat seine zentralen Ursachen vor allem in der rasanten Entwicklung der Mikroelektronik, sie durchdringt alle Arbeitsbereiche. Die Informatisierung der gesellschaftlichen Arbeit hat den Anstieg der Pro-

duktivität, veränderte Lebensbedürfnisse und Werte, neue Produkte und Produktqualitäten, Leistungen und Wirtschaftsbeziehungen zur Folge. In einer mehr und mehr kundenindividuellen Auftragsproduktion wird die Dienstleistung zum Kerngeschäft der Produktionsbetriebe und Tätigkeiten wie Kundenpflege oder Service gewinnen erheblich an Bedeutung. Gegenüber Produkten mit hohen Wertanteilen an Herstellungsarbeit und Material gewinnen heute Produkte an Bedeutung, deren Wert vorrangig aus der eingebauten Intelligenz besteht, wie bei Software und Computern oder dem Handy.

Die **Globalisierung** von immer mehr Märkten und Sektoren unserer Ökonomie, die durch die **Informations- und Kommunikations-Technologie** möglich geworden ist, fordert eine immer weiter gehende Vernetzung von Informationen, Wissen und Leistungen: Call Center von Verkehrsgesellschaften sind rund um die Uhr weltweit angesiedelt, EDV-Programmierung findet für Deutschland nachts in Indien statt. Der Wettbewerbsdruck steigt und der Druck des Marktes wird in neuen Arbeits- und Organisationsformen zunehmend auch an die Beschäftigten im Büro durchgereicht.

Strukturwandel: Vier-"Sektoren"-Modell



Quelle: Dostal, IAB, in BAuA 2004

Die **steigende Bedeutung des „Humankapitals“** für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit ist unbestritten. Die Managementliteratur ist sich einig darüber, dass ohne die Menschen, ihre Ideen, ihre Erfahrungen und ohne ihre Motivation zur Leistung ein Unternehmen im globalen Konkurrenzkampf nicht gewinnen kann. Die Realität in den Betrieben ist jedoch vielfach eine andere. Der Faktor Mensch, der in den Mittelpunkt der Wertschöpfung rückt, wird zur reinen Kostengröße.

1.2 Büroarbeit fordert Geist und Psyche

Der Wandel zur Wissensgesellschaft verändert nicht nur radikal die Wirtschaftsstrukturen, sondern auch die Erwerbsarbeit selbst. Die Art der Anforderungen an die Menschen, die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz, die Methoden der Organisation und Führung eines Unternehmens, die Gestaltung von Arbeitszeit, die Formen der Ausübung von Erwerbsarbeit und das Verhältnis von Arbeit und Freizeit hat sich grundlegend gewandelt. Erwerbsarbeit ist abstrakter, komplexer, flexibler und vielfältiger geworden.

Flexibilisierung und Entgrenzung

Das Normalmodell der Arbeit im Büro, die sozialversicherte unbefristete Vollzeitstelle in der Zeit von Montags bis Freitags 9 bis 18 Uhr, mit geregelter Feierabendarbeit und langfristiger Lebensplanung in ein und demselben Unternehmen, gilt für immer weniger Beschäftigte. Dauerhaftigkeit, ökonomische Sicherheit, Stabilität, soziale Einbindung und betriebliche Kontinuität verlieren sich angesichts der permanenten Reorganisation von Unternehmen, Unternehmensaufteilungen, Fusionen, Outsourcingprozessen und des Wechsels der Organisationsstrukturen jeweils mit Antritt eines neuen Managers. Teilzeitarbeit, befristete Projektarbeit, Arbeit als Freelancer und Selbständigkeit, Scheinselbständigkeit, Leih-

arbeit oder Telearbeit stellen bereits einen Anteil von weit über einem Drittel aller Erwerbsarbeit dar. Zählt man die Arbeitslosigkeit dazu, dann sind es **nur knapp über die Hälfte** der Erwerbspersonen, für die noch das „**Normalarbeitsmodell**“ gilt (Statistisches Bundesamt 2003).

Die zeitlichen, organisatorischen und räumlichen Grenzen der Arbeit lösen sich. Kurz- und Langzeitkonten ermöglichen die Verschiebung und Ausdehnung der täglichen Zeit im Büro je nach Projektterminen bis in die Nacht. Der Schreibtisch im Büro ist **kein fester Arbeitsort mehr**, er kann im Betrieb oder bei wechselnden Kunden stehen, in den neuen Bürokonzepten wird er täglich neu zugeteilt. Manchmal ist er auch im Auto oder in der Bahn zu finden. Nach Schätzungen verrichteten 1999 bereits 1 Mio. der Beschäftigten Telearbeit, 2005 werden es zwölf Prozent der Beschäftigten sein (Fraunhofer Institut 1997).

Für viele gehören **Überstunden** mittlerweile selbstverständlich dazu, im Durchschnitt arbeiten Vollzeitkräfte 42 Stunden in der Woche, wie das ISO-Institut 2004 feststellte (Bauer, ISO 2004). Bei hochqualifizierten Angestellten geschieht das häufiger, über 70 Prozent von ihnen leisten 3-4 Stunden wöchentlich Mehrarbeit. Die jederzeitige Erreichbarkeit auch im Urlaub und die Arbeit am Wochenende sind keine Ausnahmen mehr. Wissensarbeiter/innen nehmen ihr „Problem“ im Kopf mit nach Hause, abschalten fällt hier besonders schwer, insbesondere dann, wenn man sich mit der beruflichen Aufgabe identifiziert oder wenn der Zeit- und Leistungsdruck hoch ist.

Flexibilisierung der Arbeitszeit und die zeitliche und räumliche Entgrenzung von Arbeit werden für immer mehr Menschen zur Realität, um Produktivität und Dienstleistungsqua-

lität zu steigern. Ebenso sollen damit aber auch die individuellen Interessen der Beschäftigten nach einer besseren **Vereinbarkeit von Arbeit und Privat- und Familienleben** realisierbar werden. Für viele Frauen bietet die zeitliche oder räumliche Öffnung des „Normalarbeitsmodells“ (in Form der Teilzeitarbeit oder Telearbeit) erstmals die Möglichkeit, Erwerbs- und Erziehungsarbeit in Einklang zu bringen. Ein Gutteil des Wachstums der Büroarbeitsstellen geht auf mehr Teilzeitbeschäftigung und den Anstieg des Frauenanteils zurück.

Höherqualifizierung

Arbeit im Büro wird immer qualifizierter - eine Folge der zunehmenden Bedeutung des Wissens und des Einsatzes der Informations- und Kommunikationstechnologien. Neue Arbeitsinhalte sind mit fortschreitender Technisierung entstanden. Vor allem die Beschäftigten in Berufen mit Management- und Leitungstätigkeit, mit Dienstleistungsaufgaben, Infrastrukturaufgaben und in Datenverarbeitungstätigkeiten sind angestiegen. Die **Mehrheit** der Büroarbeiter/innen war 1999 in **qualifizierten Berufen** tätig und 50 Prozent der Männer sowie 25 Prozent der Frauen arbeiteten im Büro in gehobener Stellung. In einfacher beruflicher Stellung finden sich nur noch 16 Prozent der Beschäftigten, gegenüber 29 Prozent Ende der siebziger Jahre (Troll, IAB 2000). Diese Entwicklung, so schätzen Fachleute, wird weiter anhalten, immer mehr qualifizierte Sachbearbeitung und Führungstätigkeit wird benötigt, Routinearbeit ist weitgehend automatisierbar.

Beschleunigende Technisierung

Zentrales Kennzeichen der Büroarbeit ist der Computereinsatz und die Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Techniken wie Internet, E-Mail, Intranet, Mobiltelefon

usw.). Über 90 Prozent der Büroarbeiter arbeiten mit computergesteuerten Arbeitsmitteln am Bildschirm (Dostal, IAB, BAuA 2004).

Der **Produktivitätseffekt** des Einsatzes von IuK-Techniken wird insbesondere für arbeitsplatznahe EDV hoch bewertet; noch höher, wenn sie mit organisatorischen Veränderungen kombiniert wird. Insbesondere allerdings werden Qualitätsverbesserungen der Produkte und Leistungen erreicht. Längst ist das Potenzial nicht voll ausgeschöpft, neue Formen des Einsatzes der Technik und die Informatisierung der gesamten Geschäftsprozesse versprechen Kostensenkung, Zeit- und Materialeinsparung und Geschäftsausweitung:

Anwendungen der IuK-Technologie

- ▶ Groupware
- ▶ Workflow
- ▶ Intranet und E-Mail
- ▶ Dokumentenmanagement
- ▶ Archivierungssysteme
- ▶ Wissensdatenbanken
- ▶ eCommerce
- ▶ eBusiness
- ▶ eLearning
- ▶ mCommerce (per Mobiltelefon)
- ▶ elektronisches Personalmanagement ...

Der Einsatz der Informations- und Kommunikations-Techniken macht Arbeit immer abstrakter und beschleunigt die Prozesse enorm.

Neue Organisations- und Managementkonzepte

In den Büros wird heute mehr und mehr in Projektgruppen und Teams gearbeitet. Hierarchien werden abgebaut und sind flach, es steigt die Verantwortung und die Führungsspanne. Die organisatorischen Umstrukturierungen haben Aufgaben auf horizontaler und vertikaler Ebene integriert, Schreibkräfte gibt es nicht mehr, dafür die integrierte Rundum-Sachbearbeitung. Neue organisatorische Konzepte gliedern allerdings wieder aus, z.B. die Kundenkommunikation in Service- und Call Center.

Die störungsfreie Kommunikation und die Zusammenarbeit mit anderen ist immer entscheidender für die Arbeitsleistung in Büroberufen und die „Büroproduktivität“. Elektronische Kommunikation ersetzt, so hat man herausgefunden, trotz ihrer Schnelligkeit, der unkonventionellen Formen und der großen Verbreitung die notwendigen sozialen Kompetenzen für Teamarbeit und Teamführung nicht. Wichtiges lässt sich nur im persönlichem Gespräch klar entscheiden.

Die Organisation eines Unternehmens wird heute nicht mehr funktional nach Tätigkeiten, sondern entlang des Erstellungsprozesses des Produktes, der Leistung und der Kunden ausgerichtet. Die Technik macht den Zugriff für alle auf alle Daten, Kunden, Mitarbeiterkompetenzen und Akten möglich. Kernprozesse werden von Supportprozessen getrennt, jede Leistungseinheit muss produktiv sein.

Führung im Büro kann angesichts der gestiegenen Qualifikationen, der Ansprüche an Dienstleistungsqualität (zu Kunden außen und innen) und an die Arbeitsleistung nicht mehr wie in einem Schreibbüro nach autoritärem Muster organisiert werden. Mitarbeiterorientierung ist hierfür das Schlagwort. Zu den sogenannten mitarbeiterorientierten neuen

Organisations- und Managementkonzepten gehören neue Organisations- und Managementkonzepte:

- ▶ Teamarbeit
- ▶ Projektarbeit
- ▶ Qualitätszirkel
- ▶ virtuelle Unternehmensorganisation
- ▶ Change Management – das Management der permanenten Veränderung
- ▶ Dezentralisierung
- ▶ Prozessorganisation
- ▶ Wissensmanagement und Skill-Datenbanken
- ▶ Ideenbörsen und Innovationsmanagement
- ▶ Service-Center
- ▶ flexible Arbeitszeitkonten
- ▶ Sabbaticals
- ▶ Mitarbeitergespräche
- ▶ Vertrauensarbeitszeit
- ▶ Lernzeit
- ▶ Zielvereinbarungen
- ▶ Beteiligungsmanagement
- ▶ leistungsbezogenes Entgelt
- ▶ Konfliktmanagement
- ▶ 360°-Feedback
- ▶ Teamentwicklungsstraining
- ▶ Förderpläne zur Vereinbarung von Beruf und Familie
- ▶ Corporate Identity-Programme
- ▶ Unternehmensleitbilder
- ▶ Benchmarking von Niederlassungen und Teams ...

Ob Konzepte für die Organisation des Unternehmens, des Managements, der Arbeit, der Personalführung oder der

Personalentwicklung, allen ist eines gemeinsam: **Es geht um den ganzen Menschen**, um seine Identifikation mit dem Unternehmen, seine emotionale Bindung, seine Motivation, seine Bereitschaft zum Engagement und zur Höchstleistung. Und es geht ebenso um die „Verschlankung“ und damit Produktivitätssteigerung des Unternehmens.

Mittels Kontrolle und Druck von oben sind die qualifizierten Wissensarbeiter/innen nicht mehr wirksam zu führen. Die neuen Konzepte sind ergebnis- und zielorientiert. Die Führungskraft soll zum Partner werden, zum Moderator oder „**Coach**“, zuständig für Zieldefinition und Steuerung der Zielerreichung. Es geht bei diesen Konzepten letztlich um die nächste Stufe der Produktivitätssteigerung der Büroarbeit und die Grundlage hierfür ist die hochentwickelte Technik und das hohe Qualifikationsniveau. Jeder Beschäftigte wird dabei zu einem kleinen Unternehmer seiner Leistungseinheit, für die er oder sie selbst verantwortlich ist.

Die Bedürfnisse nach **Individualität** und persönlicher Gestaltung von Arbeit und Freizeit können besser ausgelebt werden, gleichzeitig steigt allerdings die persönliche Eigenverantwortung. Der Antrieb muss jetzt von innen kommen. „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel“, so nannte es ein Manager in den USA. Die gestiegene Verantwortung besteht nun oft für Bedingungen, deren Marktabhängigkeit von Beschäftigten niemals vollständig kontrollierbar sind. Einerseits steigen Handlungs- und Entscheidungsspielräume, andererseits verengen sie sich auf diese Weise real wieder. Es entsteht „mehr Druck durch mehr Freiheit“. Neue Management- und Produktionskonzepte dezentralisieren die unternehmerischen Steuerungseinheiten und den ökonomischen Leistungsdruck. Beschäftigte werden zu „**Ar-**

beitskraftunternehmern“ und tragen immer mehr vom Wettbewerbsrisiko mit.

Motiviert, kreativ, qualifiziert und leistungsstark arbeitende Menschen im Büro benötigen förderliche Führungs- und Arbeitsbedingungen, dazu gehören die soziale Einbindung, Wertschätzung, Kommunikationsmöglichkeiten, Beteiligungschancen, gute Umgebungsbedingungen, angemessenes Entgelt und auch Arbeitsplatzsicherheit. Dann kann Wissensarbeit in virtueller Vernetzung produktiv sein. Die Ansprüche der neuen Organisations- und Managementkonzepte und Führungsmodelle scheitern in der Praxis häufig am **Widerspruch** zwischen harten ökonomischen Zielsetzungen und den arbeitswissenschaftlich fundierten Anfor-

Neue Organisations- und Managementkonzepte	
Chancen	Risiken
Mehr Handlungsspielräume durch Druck der Ökonomie	Verengung der Spielräume
Mehr Verantwortung	Erhöhter Leistungsdruck
Berufliche Herausforderung, interessante Aufgaben	Selbstaubeutung und Überforderung
Lernen und persönliche Entwicklung	Führung nach „altem Muster“, Widersprüche in der betrieblichen Realität
Selbstorganisation der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten	Selbstüberforderung
Soziale Integration in Teams und Projekten	Steigende Konkurrenz, Teamkonflikte
Bessere Vereinbarung von Beruf und Privatem	Überlange Arbeitszeiten, mangelnde Abgrenzung
Höheres Einkommen durch Leistungsbezug	Selbstaubeutung durch unbezahlte Mehrarbeit, Einkommensverluste in Krisen oder bei Leistungsschwächen

derungen an die Gestaltung menschengerechter Büroarbeit. Die neuen Konzepte sind nur wirksam, wenn das Leitbild

„Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“ wirklich ernst genommen wird.

Veränderte Anforderungen und Belastungen

Wissensarbeit ist kontinuierliches Lernen, das Hervorbringen von immer wieder neuen Ideen und dauerhaft hoher Leistung. Wissensarbeit ist permanenter Wandel bei zunehmendem Markt- und Zeitdruck.

Wissensarbeit benötigt die Humanressourcen, das sind die Menschen und die aktivierenden sozialen Beziehungen, die die Lernprozesse in Gang halten und zu Ideen anregen. Wissensarbeit ist lernen, verarbeiten, erzeugen von Neuem und kommunizieren. Das Arbeitsmittel Bildschirm fordert Konzentration, die Kundennähe fordert laufende Kommunikation, die Zusammenarbeit in Gruppen die Fähigkeit zur Verständigung. Die Bereitschaft, das eigene Wissen kontinuierlich in Frage zu stellen, permanent zu verbessern, offen zu sein für Veränderungen und die Fähigkeit, sich selbst organisieren zu können, abstrakt und prozessorientiert zu denken, zielgerichtet zu handeln bei gleichzeitig gut ausgeprägten sozialen und kommunikativen Fähigkeiten, schnell entscheiden und Verantwortung übernehmen zu können - das ist die **neue Qualität der Arbeitsanforderungen in der Büroarbeit**. Büroarbeit heute fordert hohe geistige und soziale Kompetenzen.

Die Arbeit im Büro wird immer abstrakter, dichter, komplexer, schneller, intensiver. In Verbindung mit den ökonomischen Rahmenbedingungen führt das dazu, dass Büroarbeit zunehmend als psychisch hoch belastend empfunden wird.

Immer häufiger genannte Belastungen bei der Büroarbeit

- ▶ Regelmäßig hoher Termin- und Leistungsdruck
- ▶ Störungen bei der Arbeit
- ▶ Vor neue Aufgaben gestellt
- ▶ Verschiedene Arbeiten und Vorgänge gleichzeitig verrichten
- ▶ Überforderung durch Arbeitsmenge
- ▶ Mangelnde Informationen
- ▶ Unklare Anforderungen
- ▶ Informationsüberflutung
- ▶ Verschlechterung der Qualität der sozialen Unterstützung, Konflikte mit Kollegen, Konkurrenz
- ▶ Überlange Arbeitszeiten
- ▶ Hohe Verantwortung
- ▶ Steigendes Anforderungsniveau

Die repräsentative Umfrage des IAB/BIBB von 1999 zeigt, dass **56 Prozent** der qualifizierten Angestellten unter **starkem Termin- und Leistungsdruck** leiden und die ISO-Umfrage von 2004 verweist darauf, dass **70 Prozent** der Angestellten praktisch immer oder manchmal unter **nervlicher Anspannung** leiden. Die Folgen bleiben nicht aus: 30 Prozent

der Angestellten sind regelmäßig von der Arbeit sehr erschöpft (Jansen 1999, Bauer u.a. 2003). Das Missverhältnis zwischen Arbeitsanfall und zeitlichen Ressourcen ist unübersehbar. Eine dünne Personaldecke, permanent hohe Arbeitsmengen und enge Fristvorgaben sind üblich. „Die Beschäftigten reagieren mit Arbeitsintensivierung (Erhöhung des Arbeitstempos, erhöhte Konzentration, Verzicht auf Pausen) zu 95 Prozent, mit Arbeitsextensivierung (Verlängerung der Arbeitszeit am Arbeitsplatz oder zu Hause) zu 75 Prozent und mit Abkürzung von Arbeitsschritten zu 35 Prozent auf den Zeit- und Leistungsdruck“, schreibt das ISO-Institut 2004. Das hat nicht nur Folgen für die Gesundheit, sondern auch für die Qualität der Arbeitsleistung.

Die häufigsten Gesundheitsprobleme bei Menschen, die im Büro arbeiten, sind **Rückenbeschwerden und Stresszustände**. Der Anteil der psychischen Erkrankungen am gesamten Erkrankungsgeschehen der Erwerbstätigen hat in den letzten Jahren ständig zugenommen. Folgen dieser Entwicklung zeigen sich auch in Symptomen wie Mobbing oder Burnout.

2 Wohlbefinden und Produktivität im Büro

2.1 Leistung im Büro benötigt Wohlbefinden

Leistung im Büro erfordert in hohem Maße die individuelle Fähigkeit, sich selbst zu motivieren. Maschinen geben hier nicht den Takt vor, Arbeitsschritte sind nicht mehr vorge-schrieben. Die Leistung muss selbst organisiert werden, entscheidend ist die Zielerreichung. **Motivation** zum Lernen und zur Leistung, also das Wollen, entsteht in der Arbeitssi-tuation unter dem Einfluss von Erwartungen, Bedürfnissen, Identifikation, Werten, Erfolg, Status und Anerkennung beim jeweiligen Menschen. Motivation benötigt als Voraussetzun-gen körperliches und soziales **Wohlbefinden und ein akti-vierendes Umfeld**.

Nach einer aktuellen Meinungsumfrage ist das **Engagement der Beschäftigten** aufgrund von Managementfehlern seit Jahren **rückläufig**. Nur 12 Prozent aller ArbeitnehmerInnen in Deutschland sind nach der repräsentativen Gallup-Umfrage aus dem Jahr 2003 engagiert bei der Arbeit und empfinden diese als befriedigend. Dagegen machen angeblich 70 Pro-zent aller Deutschen „Dienst nach Vorschrift“. 18 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben sich sogar schon „inner-lich verabschiedet“. Das Gallup Institut beziffert den aus dem fehlenden Engagement am Arbeitsplatz resultierenden gesamtwirtschaftlichen Schaden aus schwacher Mitarbeite-rbindung, hohen Fehlzeiten und niedriger Produktivität auf jährlich rund 220 Milliarden Euro. Als wichtigsten Grund für den Frust derart vieler Mitarbeiter/innen fanden die Wissen-schaftler schlechtes Management heraus. „Deutsche Chefs sind zu autoritär und lassen andere Meinungen zu selten zu.“ Es fehlen auch Lob und Anerkennung für gute Arbeit. Arbeitnehmer/innen bemängeln in der Studie unter ande-rem, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen inter-essieren, dass sie häufig eine Position ausfüllen müssten,

die ihnen nicht liege und ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht hätten.

Die **Motivationskrise** ist angesichts dieser Ergebnisse gra-vierend. Produktivität, Kreativität und Höchstleistungen sind von solchermaßen frustrierten Wissensarbeiter/innen kaum zu erwarten. Auch wenn die alarmierenden Zahlen des Gal-lup Instituts bisher nicht in diesem Umfang bestätigt wur-den, so verweisen doch eine ganze Reihe von weiterer Um-fragen auf einen wichtigen Tatbestand. Die Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen wird in der Praxis ignoriert, obwohl die neuen Management-konzepte genau dies fordern. Neue Konzepte werden von oben eingeführt, ihre Ansprüche bleiben Lippenbekenntnis-se, Führungskräfte werden nicht nach sozialer Kompetenz ausgewählt, Reorganisationen nur kurzfristig gerechnet.

Beteiligung ist eines der Grundbedürfnisse von Menschen, sie möchten dabei sein, sichtbar wahrgenommen und wert-geschätzt werden und als Teil der Gemeinschaft anerkannt sein. Das schafft soziale Sicherheit, Zufriedenheit, steigert das Interesse an der Aufgabe und dem Betrieb und die Moti-vation zur Leistung. **Beteiligung rechnet sich**, denn sie steigert das Wohlbefinden, wie das IAO im Office Index 2000 (Kelter IAO 2001) feststellte, je höher der Grad der Beteiligung, desto höher ist das persönliche Wohlbefinden, so das Ergebnis der Studie.

Dieses Ergebnis bestätigt das, was Arbeitspsychologen bereits seit einigen Jahren als Humankriterien oder Kriterien menschengerechter Gestaltung von Arbeit einfordern: die Berücksichtigung psychologischer Grundbedürfnisse bei der Organisation und Ausgestaltung von Arbeit.

Kriterien der menschengerechten Arbeitsgestaltung (Humankriterien)

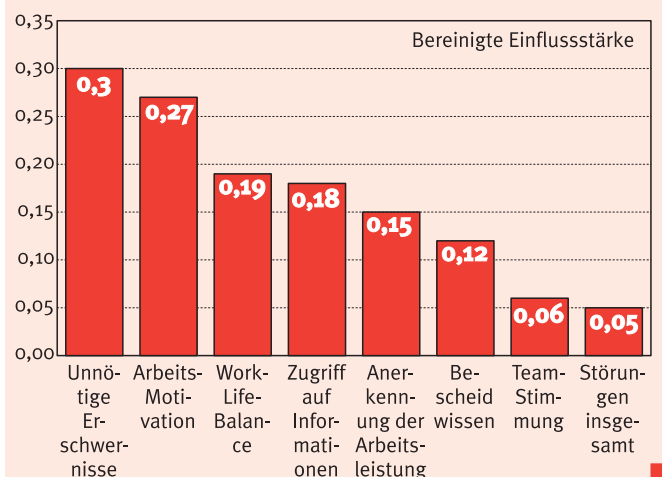
- ▶ **Selbstverwirklichung**
Möglichkeiten zur individuellen Selbstentfaltung, zur beruflichen Entwicklung und zum Lernen
- ▶ **Sinnhaftigkeit**
Bedeutung der Aufgaben im Unternehmen, Wichtigkeit, Nutzen der Tätigkeit
- ▶ **Ganzheitlichkeit**
nicht nur ausschnittshafte, sondern umfassende Aufgaben von der Planung bis zur Durchführung, anregende Aufgaben
- ▶ **Autonomie**
ein angemessenes Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und Verantwortung
- ▶ **Soziale Rückendeckung**
Einbindung und Zugehörigkeit zu einer Gruppe, sozialer Rückhalt und Rückmeldung von KollegInnen und Vorgesetzten
- ▶ **Beteiligung/Partizipation**
Transparenz über Abläufe, erlebte Bedeutung und Wertschätzung der Person, Mitgestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen
- ▶ **Abwechslung**
in körperlicher und geistiger Hinsicht, Vielseitigkeit der Aufgaben, Belastungswechsel, Anregung
- ▶ **Sicherheit**
ökonomische und soziale Sicherheit bei Einkommen, Arbeitsplatz, Dazugehörigkeit
- ▶ **Gesundheit**
schadungsfreie, ausführbare und erträgliche Arbeitsbedingungen, benutzerfreundliche Arbeitsmittel, angemessene und bewältigbare Anforderungen

Die Humankriterien geben die **Leitsätze für die Arbeitsgestaltung im Büro** vor. Sie sind in Normen und dem Arbeitsschutzregelwerk verankert. Sie sorgen für Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit. Zufriedene Menschen haben die besten Ressourcen für die Bewältigung hoher Anforderungen und für die Erhaltung ihrer Gesundheit.

2.2 Produktivität der Büroarbeit durch „weiche Faktoren“

Wie kann die Gestaltung der Büroarbeit und eines Büros aussehen, wenn Wohlbefinden gesichert, Motivation gefördert, hohe Leistungen ermöglicht und ebenso die Produktivität gesteigert werden soll? Schließlich wird ohne eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung kein Büro geplant.

Die acht wichtigsten Kernfaktoren für eine hohe Office-Performance nach Office 21 Studien des IAO



Es sind vor allem die „**weichen Faktoren**“, die die Produktivität im Büro bestimmen, so stellte das Fraunhoferinstitut IAO in einer Nutzerstudie des Verbundprojektes Office 21 (Kelter IAO, 2004) fest und zeigt als stärksten positiven Erfolgsfaktor für die Büroproduktivität (= Office-Performance = Arbeitsqualität, Aufwand, Zielorientierung, Prozessgüte) die **Arbeitsmotivation**. Je höher sie ist, desto höher ist die „Office performance“. Ebenso werden Faktoren wie Work-Life-Balance, Informationszugriff, Anerkennung der Arbeitsleistung, Bescheid wissen und Team-Stimmung als positive Einflussfaktoren auf die Produktivität genannt. Stark negativ wirken „unnötige Erschwernisse“, d.h. aufwändige Abrechnungen, umständliche Zeiterfassung, nicht nachvollziehbare

Verwaltungsvorgänge, umständliche Verfahren, ungenügende Planung und Koordination.

Arbeitsmotivation entsteht durch Wohlbefinden. Die Gestaltung des Büros und seine arbeitsunterstützende Wirkung hat eine deutliche Wirkung auf das Wohlbefinden, so stellen die IAO-Forscher fest und zeigten, dass die Produktivität im Büro über die Arbeitsmotivation von der Büroattraktivität beeinflusst wird, hier besteht ein sehr starker positiver Zusammenhang. Danach ist die Produktivität im Büro um so höher, je moderner es organisiert und gestaltet ist. Ein modernes und hoch produktives Büro kennzeichnet nach den Office 21 Studien des IAO:

- ▶ Hohes IuK-Technik-Ausstattungs niveau
- ▶ Gute Technik-Usability
- ▶ Geeignete Ausstattung für mobiles Arbeiten
- ▶ Nutzung von Telearbeit
- ▶ Selbstbestimmte Arbeitseinteilung
- ▶ Leistungsabhängige Einkommensanteile
- ▶ Cross-funktionale Arbeit
- ▶ Nicht-autoritäre Führungsstruktur
- ▶ Möglichkeit zur Nutzung funktionspezifischer Räume
- ▶ Hoher Digitalisierungsgrad
- ▶ Geringe Papierablage

Als größte **Produktivitätskiller** wurden bürokratische Hemmnisse, ungenügende Planung und Koordination sowie schlechtes Prozessmanagement genannt, aber auch mangelhafte Büroattraktivität spielt eine Rolle.

Sozusagen passend zum „produktiven Büro“ wurde der „mobile und variable Typus“ der Büroarbeiter/innen als der am höchsten motivierte und produktivste identifiziert. Dieser

Typ wird mit 22 Prozent Anteil an den Bürobeschäftigten angegeben. Er arbeitet an unterschiedlichen Orten innerhalb und außerhalb des Unternehmens, in mobiler, variabler und flexibler Umgebung. In wieweit hier Beruf, Einkommen, Geschlecht, Alter und Familienstand eine Rolle spielen, bleibt allerdings ungeklärt.

Bislang liegen noch keinerlei gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse vor, wie sich diese neue Qualität der Büroarbeit und neue Bürokonzepte, langfristig über alle Tätigkeiten, Anforderungen und Lebensphasen hinweg auswirken.

Grundlegende Produktivitätsfaktoren für Büroarbeit

- ▶ Organisationskonzepte
- ▶ Gebäude
- ▶ Management- und Führungskonzepte
- ▶ Bürokonzept, Raumstrukturen, Nutzungsgrad
- ▶ Kultur des Unternehmens
- ▶ IuK-Technik
- ▶ Potentiale der Beschäftigten
- ▶ Raumausstattung, Gebäudetechnik
- ▶ Unternehmensleitbild
- ▶ Büroattraktivität, Möblierung, Arbeitsumgebung

Die **Wirtschaftlichkeit von Büroflächen** spielt angesichts der Kosten für Gebäude oder Räume in den Großstädten eine nicht unerhebliche Rolle. Büroflächen werden in Bezug auf die Zeit nur zu 17 Prozent genutzt, stellt der Büroforscher PROF. DR. LORENZ fest, dies ist auch deshalb so wenig, weil Teilzeitstellen und Arbeit bei Kunden zugenommen haben. Es sind vielfach reine Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, die zu Bürokonzepten führen, die Kosteneinsparungen in Aussicht stellen: non-territoriale Büros, Großraumbüros,

Telearbeit. Wie weit bei der Kostenbetrachtung die Faktoren zur Sicherung des Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit ernsthaft mitberücksichtigt werden, bleibt offen.

2.3 Bürogestaltung und Wohlbefinden

Die Office 21 Studien (Kelter, IAO 2004) haben wichtige Erkenntnisse zum Einfluss der Büroattraktivität, des „Arbeits-Ambientes“ aufgezeigt: Sie hat einen zentralen Einfluss auf das Wohlbefinden. Ein lieblos eingerichtetes und langweiliges Büro und eine schlechte Raumqualität drückt auf die „Stimmung“, sie erzeugt negative Gefühle, die Motivation und Produktivität senken. Unter hoher Büroattraktivität wird hier eine hochwertige Ausstattung und Materialqualität, hohe Qualität der Ergonomie und Funktionalität der Möblierung, ein frisches Raumklima, gute Lichtqualität, Weite im Raum und die Möglichkeiten zur individuellen Gestaltung und Einstellung des Arbeitsplatzes verstanden.

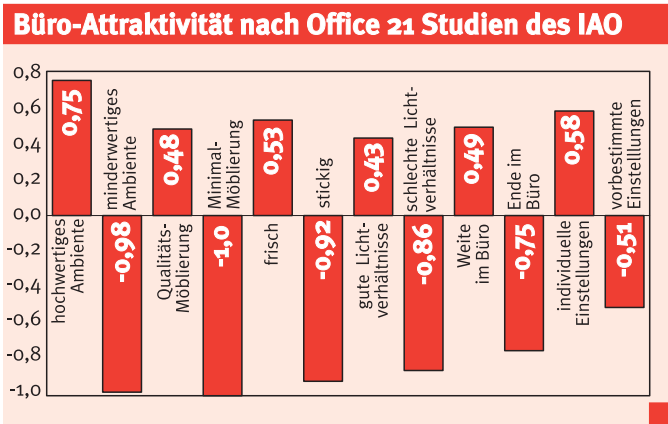
Für die Wohlfühl-Qualität im Büro hat auch eine sorgfältige Zonierung und territoriale Strukturierung eine wichtige Bedeutung sowie die Option zur Variation der eigenen Präsenz, d.h. den möglichen Wechsel zwischen **Sichtbarkeit und Rückzug**. Der Einfluss des Unternehmensimage aufs Wohlbefinden spielt ebenfalls eine Rolle. **Ergonomie- und Funktionsmängel, ein minderwertiges Ambiente und Klima- und Beleuchtungsmängel** haben den stärksten negativen Einfluss auf die Büroattraktivität.

Die Forscher des IAO betonen, dass die Ausschmückung des Arbeitsplatzes mit persönlichen Dingen keinen Einfluss auf das Wohlbefinden hat. Auch in Büros ohne jegliche personenbezogene Dekoration könne man sich angeblich wohl fühlen. Sie ziehen den Schluss, dass damit dieser umstrittene Aspekt von non-territorialen Bürokonzepten seine Bedeutung verliert.

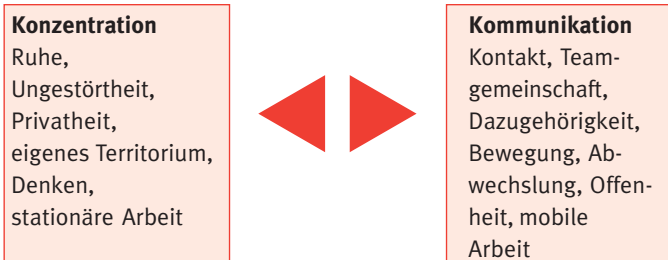
Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis nach **Territorialität**, d.h. sie strukturieren die Räume und den Arbeitsplatz nach ihren Vorstellungen. Damit erreichen sie das Maß an **Privatheit**, Abgeschlossenheit und Individualität, das sie zum Wohlfühlen brauchen. Das Markieren von Grenzen gibt Schutz und Sicherheit. „Man kann davon ausgehen, dass eine territoriale Enklave als angenehm empfunden wird und man dort produktiver arbeiten kann. Dies muss aber auch sofort mit den Bedürfnissen nach Ausblick, Öffnung einer definierten Zugangsmöglichkeit verbunden werden“, schreibt PROF. DR. LORENZ (Lorenz 1994). Dieses Bedürfnis nach Privatheit darf bei der Büroplanung nicht einfach ignoriert werden, geht der persönlich zugeordnete Arbeitsplatz verloren, sollte Ersatz für das Bedürfnis geschaffen werden.

2.4 Organisation der Arbeit und Bürokonzepte

Der durchgängige Einsatz von IuK-Technologie und neue Organisations- und Managementkonzepte stellen Anforderungen an die Gestaltung der Büros. Arbeit im Büro soll ungestört sein, damit höchste Konzentration möglich ist. Sie soll ebenso eine schnelle persönliche Abstimmung mit kurzen Wegen ermöglichen, möglichst auf Zuruf. Teambesprechungen benötigen Raum. Kunden- und Mitarbeitergespräche sollen in abgeschlossener geschützter Atmosphäre stattfinden können. Auch ist es sehr förderlich für Arbeit und Kreativität, wenn ungezwungen informelle Gespräche stattfinden können. Privatheit soll erhalten bleiben, die Kontakte zu Kollegen werden allerdings ebenso gewünscht. Sie stehen als wichtigster Arbeitsaspekt mit über 30 Prozent der Bedeutung bei Beschäftigten ganz oben auf der Werteskala (NRW Arbeitswelt 2000). Die Anforderungen an die Bürogestaltung umfassen grundsätzlich die Spannweite zwischen den beiden entgegengesetzten Polen Konzentration und Kommunikation.



Spannweite der Anforderungen an das Büro durch Organisation, Aufgaben, Bedürfnisse der Menschen



Obwohl entgegengesetzt, müssen beide Aspekte möglich sein und zwar flexibel im Wechsel, um den Aufgaben von zeitlich begrenzten Teams, Projekten und der Kundennähe gerecht zu werden. Büros sollen in Zukunft nicht „die Verwaltung“, sondern **Wissenscenter, Innovationswerkstätten, Ideenschmieden und Zentren für Kommunikation und Kreativität** darstellen.

Unternehmensleitbilder formulieren Innovation, Wandel, Transparenz, Humanität, Leistungsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Modernität. Entscheider fordern Wirtschaftlichkeit und Produktivität. Verständlich, dass Büroplaner, Architekten und Unternehmensleitungen diese Visionen nicht in einem klassischen Ein- oder Zweipersonen-Zellenbüro verwirklicht

sehen. Flexible Bürokonzeppte mit variabel nutzbaren Funktionsräumen oder Zonen bieten sich als Lösung geradezu an.

Neue Bürokonzeppte nehmen in Anspruch, die Aspekte Konzentration und Kommunikation, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit zu vereinbaren. Als New Work bezeichnet man die neuen Bürokonzeppte in Verbindung mit der neuen Qualität der Büroarbeit bzw. als New Office vor allem die non-territoriale Konzeppte. Die wichtigsten alten und neuen Formen sind:

- ▶ **Zellenbüro:** für ein oder zwei Personen
- ▶ **Großraumbüro mit Funktionszonen:** persönlich zugeordnete Arbeitsplätze mit zusätzlichen Funktionsflächen
- ▶ **Kombibüro** – Bürozellen und Kommunikationszone
- ▶ **Non-territoriales Büro** und **Desk-Sharing** – keine persönlich zugeordneten Arbeitsplätze, vielfältige Funktionsräume und Flächen, Empfang weist Arbeitsplätze zu
- ▶ **Business Club** – Kombination aus Kombibüro und non-territorialem Büro

Bürogestaltung ist niemals unabhängig vom Bedarf des Unternehmens und den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen. Neue Bürokonzeppte müssen sich anpassen, und zwar den technischen, den ergonomischen, den arbeitspsychologischen, organisatorischen und arbeitsinhaltlichen Anforderungen, den Anforderungen nach Ästhetik und an die Unternehmensphilosophie. Denn das Unternehmensimage soll mit einer innovativen Bürogestaltung steigen. Bürokonzeppte transportieren Werte auch nach innen und wirken zurück auf die Büroarbeiter/innen, schaffen ein Wir-Gefühl.

Bewertungen aus Sicht der Nutzer

Das Kombibüro mit der Kombination, bestehend aus Arbeitszelle und Kommunikationszentrum, wird als am besten für

das Wohlbefinden bewertet und auch der Büroformen-Mix mit non-territorialen Konzepten schneidet gut ab. Büroformen-Mix und das Einzelbüro stehen ganz oben auf der Zufriedenheitsskala. (Office 21, Office Index 2000) Dagegen wird das Mehrpersonenbüro am negativsten bewertet. Im Kombibüro mit Einzelbürozelle lassen sich die Bedürfnisse nach Konzentration und Kommunikation sehr gut vereinbaren und individuell gestalten. Im Mehrpersonenbüro können Störungen durch Lärm, Gespräche und Bewegung auf den Verkehrsflächen zu erheblicher Minderung der Umgebungsqualität führen, vor allem auch dann, wenn sie „überfüllt“ sind.

Noch immer ist das **Einzelbüro weit verbreitet**. Fest zugeordnete Arbeitsplätze hatten noch 91,8 Prozent, in non-territorialen Bürokonzepten arbeiteten 4,1 Prozent und in Desk-Sharing-Modellen ebenfalls 4,1 Prozent. Mit den steigenden Erfahrungen der Teamarbeit entsteht auch das Interesse an Gruppenbüros und offenen flexiblen Bürostrukturen. 39 Prozent der Befragten (zumeist Führungskräfte) berichteten, dass sie an New Work-Konzepten arbeiten oder damit experimentieren (Kelter, IAO 2001).

Mit anderen Worten: Es ist sinnvoll, die in der Folge darzustellenden verschiedenen Bürokonzepte miteinander zu kombinieren. Dafür spricht die Studie des IAO (Kelter IAO, 2004), der zufolge die Beschäftigten in gemischten Büroformen am motiviertesten und produktivsten arbeiten. Auch Einzelbüros schneiden in der Bewertung durch Büroangestellte recht gut ab und überraschender Weise auch das viel geschmähte Großraumbüro. Der Büroraum für zwei Personen wird indes am schlechtesten bewertet.

2.5 Anforderungen an die Bürogestaltung

Bei der Planung eines Büros kann es nicht allein um die Wirtschaftlichkeit der Flächennutzung gehen. Es muss um eine ganzheitliche Betrachtung gehen. Hier spielen auch die Investitionen eine Rolle, die störungsfreies, entspanntes und ergonomisches Arbeiten ermöglichen. Motivations- und leistungsmindernde Befindlichkeitsstörungen durch Rücken- und Kopfschmerzen und Ausfall durch Krankentage sind auch Kostenfaktoren! Bedenkt man die oben dargelegten Zusammenhänge von Organisation, Wohlbefinden und Leistung sowie Büroproduktivität, dann sind eine Reihe von Gestaltungsfaktoren zu beachten.

Grundsätzliche Gestaltungsbereiche von Büroarbeit

- ▶ Arbeitsaufgabe
- ▶ Arbeitsplatz
- ▶ Arbeitsmittel
- ▶ Mitarbeiterführung
- ▶ Arbeitszeit
- ▶ Arbeitsumgebung
- ▶ Arbeitsabläufe
- ▶ Bürokonzept

Faktoren, die bei der Gestaltung von Büros berücksichtigt werden sollten

- ▶ Aufgabenbezug
- ▶ Ausreichendes Maß an Privatheit
- ▶ Rückendeckung (kein Durchgangsverkehr hinter dem Rücken)
- ▶ Ausreichende Arbeitsplatzgröße und Bewegungsraum (Weite im Büro)
- ▶ Individuelle Gestaltbarkeit der Arbeitsumgebung (Beleuchtung, Klima, Möbel)
- ▶ Störungsfreiheit (vor allem Lärm)

Aspekte der Organisation	Anforderungen an die Bürogestaltung	Elemente der Bürokonzepte
Teamarbeit: Kooperation, Kommunikation	Raum für Gruppensitzungen und Besprechungen, kurze Wege, schnelle persönliche Abstimmung	Teamräume, Mehrpersonenbüros, abgetrennte Besprechungsecken, Teamzonen im Großraum, Business Club
Konzentrierte Wissensarbeit	Schutz vor akustischen und visuellen Störungen (vorbeilaufende Personen)	Einzelbüro, Kombi-Büro und Denkkzellen, Klausurräume, Thinktanks, Rückzugsareale
Kundennähe	Schutz vor Mithören beim Telefonieren und bei Kundenbesuchen, Mobilität des Arbeitsplatzes und der Technik	Telefonzellen, Business Lounge mit Notebookanschlüssen, Hot Desking, Arbeitsinseln
Wohlbefinden und hohe Leistung	Individuelle Gestaltbarkeit des Arbeitsplatzes, ausreichende Privatheit und soziale Integration, mobile Nutzung unterschiedlicher Funktionsbereiche, motivierende, attraktive Bürogestaltung und Möglichkeiten für Erholungsphasen	Home-Office, Büroformen-Mix, Kombi-Büro, Einzelbüro oder in non-territorialen Konzepten: Teamcenter, Heimatzonen (Homebase), Häuser im Haus, Restaurantzonen, Pausenzonen, Lounge
Innovation und Ideen	Möglichkeiten für informelle Gespräche, für Kontakt, anregende Atmosphäre	Coffee Point, Cappuccino Corner, „Verbindungsstrassen“, Kommunikationszone, Pausenecke
Wirtschaftlichkeit	Optimierung der Flächennutzung	Non-territoriales Büro, Business Club, reversibles Büro
Kontinuierliche Veränderung der Organisation und der Teams	Flexibilität und Variabilität der Büroeinrichtung und der Raumgestaltung	Flexible Trennwandsysteme, flexible Möblierungssysteme, non-territoriales Büro, reversibles Büro, Business Club, Großraumbüro, Empfang als Servicestation

- ▶ Gleichwertigkeit der Arbeitsplätze, Gegenwert für die begehrten Fensterplätze schaffen
- ▶ Territorialität oder Ersatz für den Verlust des persönlich zugewiesenen Arbeitsplatzes durch „Heimatzenen“
- ▶ Kommunikationsmöglichkeiten
- ▶ Pausen- und Erholzonen, Kurzpausenzonen
- ▶ Hohe Qualität der Raumausstattung
- ▶ Ästhetik der Raumgestaltung
- ▶ Exzellenter ergonomischer Standard bei Möbeln, Klima (Behaglichkeit), Beleuchtung
- ▶ Benutzerfreundliche und funktionale Technik
- ▶ Flexibilität der Nutzung
- ▶ Variabilität und aufgabenangemessene Nutzbarkeit von Räumen

▶ Reibungsloses Flächenmanagement

Grundsätzlich kann das „richtige“ Bürokonzept nur auf der Grundlage einer Analyse der Organisation, der Aufgaben, der Technik und der betriebskulturellen Werte und Visionen gefunden werden. Ebenso gehört in die Vorarbeit der Bürokonzeptplanung eine prospektive Beurteilung der gesundheitlichen Gefährdungen der Beschäftigten. Nur so besteht die Chance, Mängel der alten Büros nicht zu wiederholen. Den Zusammenhang zwischen den organisatorischen Anforderungen der heutigen Büroarbeit und den Bürokonzepten sowie den Elementen von New Work-Konzepten zeigt die obige Tabelle.

3 Bürokonzepte

Büroflächen werden zunehmend als Kostenfaktor wahrgenommen, das heißt der Anteil an tatsächlich zu nutzender Bürofläche in einem Gebäude soll einen möglichst hohen Anteil ausmachen. Zudem soll der Nutzungsgrad von Arbeitsplätzen verbessert werden, da diese je nach Tätigkeit nicht jeden Tag bzw. jede Stunde benötigt werden.

Auch wenn von „neuer Arbeit“ die Rede ist, so sei hier schon vorweg gesagt, dass wir eher von einer Fortentwicklung und Differenzierung bestehender Bürokonzepte ausgehen. Ein evolutionärer Prozess also, bei dem alte und neue Büroformen nebeneinander bestehen können, ganz so, wie es die Arbeitsorganisation und der Gesundheitsschutz verlangen.

3.1 Zellenbüros

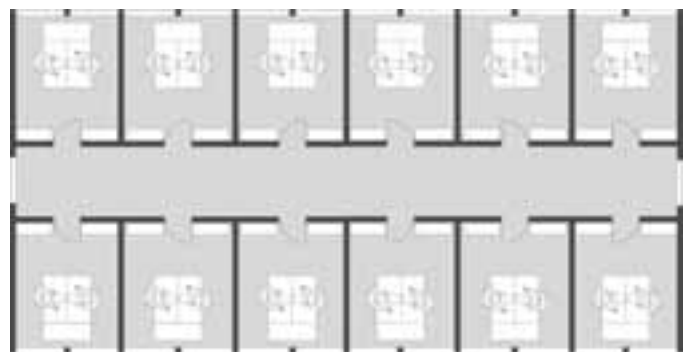
Das Zellenbüro ist die klassische Büroform, die zumeist als Ein- oder Zweipersonenbüro ausgeführt wird. Zellenbüros sind in Deutschland weit verbreitet und stellen nach wie vor das typische Investorengebäude dar – Ausnahmen von dieser Regel stellen neuere Bürohausprojekte dar, die flexibel zu nutzende Flächen zur Verfügung stellen.

Zellenbüros werden in der Regel durch einen Gang in der Mitte des Gebäudes, der zumeist den gesetzlichen Mindestmaßen entspricht, erschlossen. Sie besitzen standardisierte Raumabmessungen und Raumwände, die baulich nicht oder nur mit sehr großem Aufwand zu verändern sind. Das Zellenbüro ist mit seinem Flursystem insbesondere in der öffentlichen Verwaltung zu finden, aber auch bei kundenintensiven privaten Verwaltungen häufig anzutreffen.

Das Zellenbüro kann als Ein- oder Zweipersonenbüro genutzt werden. Als Einpersonnenbüro hat es eine hohe Ar-

beitsplatzqualität, weil hier störungsfrei gearbeitet werden kann. Die Beschäftigten können sich eine Privatsphäre schaffen und durch das Schließen der Bürotür akustische Störungen erheblich reduzieren. Das Zellenbüro bietet nicht nur Ruhe und damit die besten Voraussetzungen für konzentriertes Arbeiten, es ermöglicht auch ein hohes Maß an individualisierbarer Arbeitsumgebung, da das Büro mit Fenstern zur Außenseite des Bürogebäudes ausgestattet ist und sich individuell öffnen lässt. Dies sorgt einerseits für eine natürliche Belüftung und andererseits für ausreichendes Tageslicht. Raumluftechnische Anlagen sind zumeist nicht erforderlich.

Da Einpersonnenbüros recht flächenaufwendig sind, werden Zellenbüros häufig für zwei Beschäftigte geplant. Obwohl die zuvor genannten Vorteile bezüglich der Umgebungsfaktoren auch für das Zweipersonnenbüro gelten, sind diese weitaus weniger beliebt bei den Beschäftigten.



Den Vorteilen des Zellenbüros stehen eine ganze Reihe von Nachteilen gegenüber. Vor allem wird die mit dem Zellenbüro stark eingeschränkte direkte Kommunikation kritisiert. Statt der direkten Kommunikation werden Kommunikationsmittel eingesetzt und Besprechungen anberaumt. Kommunikation findet selten spontan sondern zumeist geplant statt.

Spontane Kommunikation ist nur zwischen jenen Beschäftigten möglich, deren Zellenbüros über Verbindungstüren miteinander verbunden sind. Dadurch gehen aber Wandstellflächen verloren und unter Umständen werden einzelne Büros als „Durchgangsräume“ benutzt, was wiederum zu erheblichen Konzentrationsstörungen in den betroffenen Büros bzw. bei den Beschäftigten führen kann. Der Erfolg von Verbindungstüren zur Verbesserung der Kommunikation hängt dann stark vom Verhalten der Beschäftigten ab, da sie darauf achten müssen, den Flur auch weiterhin als Verkehrsfläche zu benutzen und nicht die Büros, sonst würde dies dazu führen, dass im Gebäude drei „Flure“ nebeneinander existieren.

Bedenkt man die in deutschen Büros üblichen häufigen Umzüge und Arbeitsplatzwechsel, so fällt ein Nachteil des Zellenbüros besonders auf: die fehlende Flexibilität durch feste Raumwände, die nicht ohne weiteres verändert werden können.

Während die Zellenbüros für klar abgrenzbare Sachbearbeitertätigkeiten gut geeignet sind und hier auch eine Zukunft haben, sind sie für offene Kommunikation und flexible Zusammenarbeit bereichsübergreifender Teams denkbar ungeeignet. Die Zellenbüros trennen Arbeitsplätze strikt voneinander und behindern notwendige Kooperation und Kommunikation. Wenn man so will, ist das Zellenbüro das räumliche Abbild des klassischen Prinzips von Arbeitsteilung und Hierarchie.

Zellenbüros sind auch deshalb problematisch, weil sie häufig vor dem Einzug der Informations- und Kommunikationstechniken erbaut wurden und nicht ausreichend Raum für die neuen Arbeitsmittel zur Verfügung stellen (auch wenn

sich die Situation durch den Einsatz von Flachbildschirmen zunehmend verbessern wird). In neuerer Zeit wurden deshalb Grundrisse entwickelt, die nicht mehr 1,25 m, sondern 1,50 m Achsmaße vorsehen. Hiermit soll der zunehmenden Anzahl von Bildschirmarbeitsplätzen und Kommunikationsmitteln in den Büros Rechnung getragen werden.

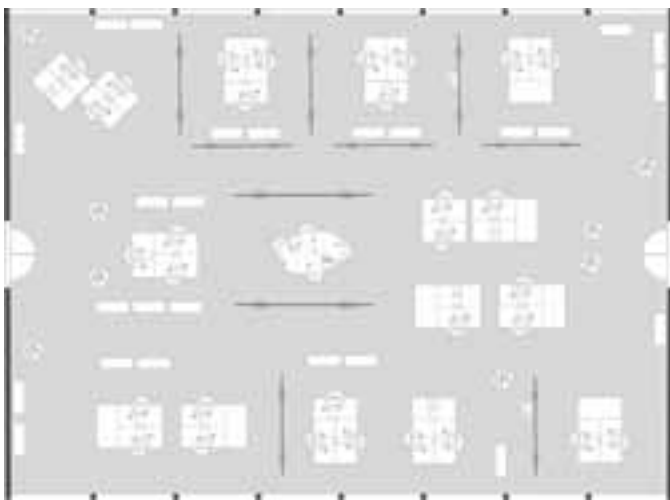
Gleichwohl bleiben lange, triste Flure das Markenzeichen von Zellenbüros, häufig voll gestellt mit Stühlen, Geräten wie Kopierern usw., die die Fluchtwege unzulässig einschränken. Zellenbüros und die sie erschließenden Flure insbesondere bei Behörden muten wie ein Relikt aus der Vergangenheit an. Wenn die Beschäftigten transparentere Entscheidungsstrukturen und Beteiligungsmöglichkeiten fordern, so sollte die Innenarchitektur ebenso transparent und begegnungsfreundlich sein, ohne allerdings die notwendige konzentrierte Einzelarbeit zu behindern – dieser Spagat ist nur durch neue Büroformen zu realisieren (z.B. Kombibüros).

3.2 Großraumbüros

Großraumbüros kann man als Reaktion auf die Nachteile der Zellenbüros interpretieren. Kooperation und Kommunikation sollen verbessert werden, die Arbeitsabläufe transparenter, die Statussymbole hierarchischer Organisationen aufgehoben und die Räume an wechselnde Anforderungen anzupassen sein. Sie sollen Gruppenarbeit ermöglichen, d. h. die Wände zwischen den Abteilungen sollen im Wortsinne und nicht nur in den Köpfen abgebaut werden, um produktiver arbeiten zu können.

In Großraumbüros werden möglichst viele an einem Arbeitsablauf beteiligte Organisationseinheiten räumlich zusammengefasst, um die notwendigen Arbeitsprozesse ungehin-

dert von trennenden Türen und Wänden ablaufen lassen zu können. Veränderte personelle und organisatorische Strukturen können im Großraumbüro durch Umgruppierung von Arbeitsplätzen und Organisationseinheiten schnell umgesetzt werden.



Als Großräume werden organisatorische und räumliche Einheiten bezeichnet, die von ca. 400 m² bis zu mehreren tausend m² Geschossfläche besitzen können. Bürohäuser für Großraumbüros haben häufig eine Raumtiefe von 20 bis 30 m und nicht selten werden mehrere hundert Beschäftigte auf einer Etage untergebracht. Da die Raumfläche von Großraumbüros mit nur wenigen Stützen ausgestattet ist, können die Arbeitsplätze fast ohne Rücksicht auf bauliche Einschränkungen angeordnet werden – aus diesem Grund spricht man auch von so genannten Bürolandschaften.

Stellwände, Schränke und Wandsysteme gliedern die großen Räume und können bei Bedarf mit geringem Aufwand neu gruppiert werden. Die Wandsysteme selber können nicht nur die Arbeitsbereiche voneinander trennen, sondern dienen auch als Träger von Informationen oder Medienkanälen.

Der letztgenannte Punkt kann aber auch einer von vielen Nachteilen der Großraumbüros sein: Wandsysteme behindern die freie Sicht nach außen und wirken einengend und düster. Äußern Beschäftigte solche Empfindungen und werden daraufhin die Wandsysteme entfernt, können visuelle Störungen durch vorbeigehende Beschäftigte und die umliegenden Arbeitsplätze allerdings zu erheblichen Belastungen führen, da die Konzentration oft nur mit großem Energieaufwand aufrecht erhalten werden kann. War der Wechsel vom Zellenbüro zum Großraumbüro insbesondere durch die Verbesserung der Kommunikation der Beschäftigten und flexibleren Nutzung der Büroräumlichkeiten motiviert, so geht dieses Konzept dann nicht mehr auf, wenn die Kommunikation anderer von einzelnen Beschäftigten als Belastung erlebt wird.

Es gibt auch eine ganze Reihe von architekturbezogenen Nachteilen von Großraumbüros. Durch die große Raumtiefe erhöhen sich die Nutzungskosten, da das Großraumbüro nicht mehr natürlich be- und entlüftet werden kann, so dass Klima- oder Lüftungsanlagen eingesetzt werden müssen. Es wird eine abgehängte Decke notwendig und auch ein Doppelboden ist oftmals unvermeidlich, da nur auf diese Weise die Arbeitsplätze mit Strom versorgt werden können. In der Summe ergeben sich dann Geschosshöhen, die zu einer größeren Fassadenfläche führen und wiederum mit mehr Kosten verbunden sind.

Es ist häufig zu beobachten, dass im Laufe der Jahre die ursprüngliche Planung von Großraumbüros verändert wird und im Zuge dessen immer mehr Arbeitsplätze in die Räumlichkeiten gestellt werden. In der Folge werden Telefonate und Gespräche von Arbeitskolleginnen und Kollegen immer störender und auch spontane Besprechungen behindern

das produktive Arbeiten und die Konzentration der Beschäftigten. Bewegungsflächen und Zugangswege zu den Arbeitsplätzen werden eingeschränkt und Fluchtwege nicht selten versperrt.

Aus der Sicht der Beschäftigten liegt der größte Nachteil des Großraumbüros in den nicht ausreichend kontrollierbaren Umgebungsbedingungen. Neben der bereits genannten Lärmbelastung ist vor allem das nicht individuell regulierbare Klima und die nicht individuell regulierbare Beleuchtung zu nennen. Besonders nachteilig wirkt sich aus, dass in den Innenraumbereichen der Großraumbüros mit künstlicher Beleuchtung gearbeitet werden muss, auch wenn die Sonne scheint. Insbesondere unter dem letztgenannten Aspekt ist vollkommen unverständlich, dass Großraumbüros wieder eine Renaissance erleben (Call Center sind hier nur die Spitze des Eisberges).

3.3 Gruppenbüros

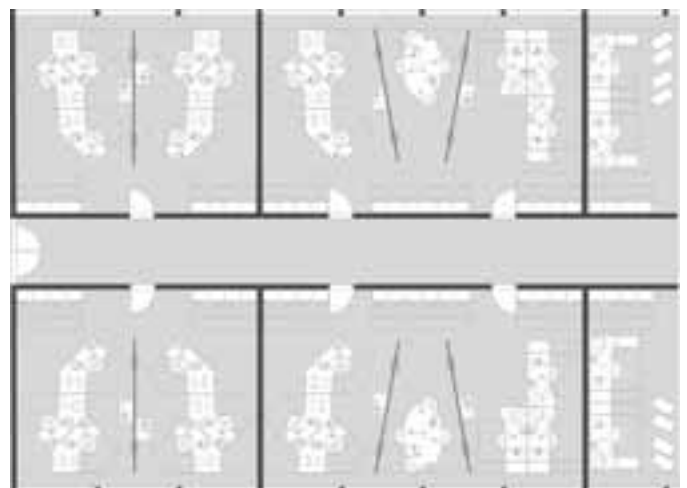
Nachdem die Großraumbüros in Verruf gerieten, wurden vermehrt Gruppenbüros eingerichtet. Unter Gruppenbüros kann man sich Räumlichkeiten für ca. 3 bis 25 Personen vorstellen. Hier werden Beschäftigte mit vergleichbaren Tätigkeiten aus einer Arbeitseinheit zusammengefasst, um ihre tatsächlichen Kommunikationsbedürfnisse besser zu befriedigen.

Zeitgleich zur Einführung von Gruppenbüros wurden vermehrt Informations- und Kommunikationstechniken eingesetzt, die die Arbeitsplätze untereinander vernetzen und zu einer integrierten Auftragsabwicklung führen. Trotz der elektronischen Systeme verringert sich die Kommunikation der Beschäftigten untereinander allerdings nicht, sie wurde in

die Arbeitsgruppen selbst verlagert oder erfolgt im Rahmen von Besprechungen und Konferenzen.

Die Vorteile von Zellen- und Großraumbüros sollen miteinander verbunden und die Nachteile der beiden Büroformen möglichst vermieden werden. Es sollen die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten und die Flexibilität von Großraumbüros bewahrt und gleichzeitig Störungen der Konzentration vermieden werden.

Je nach Gebäudetyp befinden sich die Gruppenbüros in Großräumen, die durch Trennwände und Raumgliederungssysteme voneinander abgeteilt sind oder in Teilabschnitten von Gebäuden mit geringerer Raamtiefe (z.B. bei Umwidmung von Zellenbüros in Gruppenräume). Sie zeichnen sich u. a. dadurch aus, dass sie in der Regel mindestens eine Fensterfront haben bzw. bei entsprechender Gebäudetiefe auch zwei Fensterfronten.



Durch flexible Trennwände und Wandsysteme werden die Arbeitsplätze in den Gruppenbüros von den Verkehrswegen und anderen Gruppenbüros räumlich getrennt. Gleichwohl können innerhalb der Gruppenbüros und an ihrer Peripherie

zu anderen Gruppenbüros visuelle und akustische Störungen auftreten, die durch andere Beschäftigte in den Räumlichkeiten entstehen.

Auch innerhalb der Gruppenbüros, können bei entsprechender Belegung mit Arbeitsplätzen die mit den Großraumbüros vergleichbaren Probleme auftreten, d.h. Störungen durch Gespräche von Kolleginnen und Kollegen, Telefongespräche usw. Auch hier kann das Problem nur gelöst werden, in dem die Arbeitsplätze in einem ausreichenden Abstand zueinander aufgestellt werden.

Je nach Gebäudetyp werden Gruppenbüros mit ausreichend Tageslicht versorgt und durch Öffnen der Fenster natürlich belüftet, diese gewähren auch den freien Blick nach außen. Je nach Gebäudetiefe ist es allerdings notwendig, die im Inneren der Räume liegenden Arbeitsplätze zusätzlich mit künstlicher Beleuchtung zu versorgen, dies macht eine differenzierte Abstimmung zwischen der Allgemein- und Arbeitsplatzbeleuchtung der einzelnen Arbeitsplätze notwendig. Da bei den Gruppenbüros wegen ihrer geringeren Raumtiefe auf die natürliche Belüftung zurückgegriffen werden kann, ist im Allgemeinen keine Klimatisierung notwendig. Das führt nicht nur zu geringeren Investitionskosten, sondern führt häufig dazu, dass die Akzeptanz dieses Arbeitsplatzes bei den Beschäftigten höher ist als im Großraumbüro.

Gleichwohl ist in vielen Gruppenbüros eine Lüftungsanlage notwendig, da an einer Vielzahl von Tagen durch das Öffnen der Fenster kein befriedigendes Raumklima erreicht werden kann. Jedes Gruppenbüro kann diese Teilklimatisierung individuell regulieren und so für eine ausreichende Be- und Entlüftung sorgen.

Damit Gruppenbüros nicht in ähnlicher Weise von den Beschäftigten abgelehnt werden wie Großraumbüros, sind besondere akustische Maßnahmen notwendig, zu denken ist hier an eine schallabsorbierende Decke und schalldämpfende Teppichböden.

3.4 Kombibüros

Gruppenbüros sind eine Reaktion auf Probleme, die mit Zellen- bzw. Großraumbüros auftraten. Eine Alternative dazu sind die so genannten Kombibüros, die insbesondere in den skandinavischen Ländern eine hohe Verbreitung fanden und finden. Auch sie versuchen die Vorteile von Zellen- und Großraumbüros miteinander zu verbinden.

Das Kombibüro hat kleine Einzelbüros entlang der Fassade und eine Multifunktionszone zwischen den Einzelbüros. Der herkömmliche Flur entfällt, da die Erschließung der Büros über die Multifunktionszone erfolgt. Diese kann in Abhängigkeit von den Anforderungen der jeweiligen Organisationseinheiten unterschiedlich genutzt werden: Besprechungszone, Archiv, Technikpool, temporäre Arbeitsplätze, Pausenzone mit Kaffeeautomat usw.

Charakteristisch für die Kombibüros ist die Abtrennung der Einzelbüros zur Multifunktionszone durch eine verglaste Wand, die zusätzlich mit verglasten Türen versehen ist. Über die verglaste Wand gelangt Tageslicht in die Multifunktionszone.

Im Kombibüro ist konzentriertes Arbeiten in akustischer Abgeschiedenheit in den Einzelbüros ebenso möglich, wie kommunikative Zusammenarbeit in der Multifunktionszone. Es empfiehlt sich vor allem für Tätigkeiten, die bspw. einen Wechsel von Projekt- und Einzelarbeit beinhalten. Dies ist



auch ein wichtiges Merkmal zur Unterscheidung der Konzepte Gruppenbüro und Kombibüro, da das Gruppenbüro vornehmlich auf projektorientierte Teamarbeit ausgelegt ist und das Kombibüro eher auf störungsfreie Einzelarbeit und sporadische Teamarbeit.

In der Regel sind die einzelnen Büros durch versetzbare raumhohe Wände voneinander getrennt. Sie lassen sich vergleichsweise einfach entfernen und aus Einzelbüros lassen sich auch Doppelbüros oder gar Büros für drei oder vier Personen machen. Diese Flexibilität gilt auch für die Multifunktionszone, die auf Grund ihrer offenen Struktur jederzeit umgebaut bzw. neu möbliert werden kann.

Einer der Hauptgründe für die Entwicklung des Kombibüros liegt in dem hohen Maß an Individualisierbarkeit der Arbeitsumgebung. Die Beschäftigten können in den Einzelbüros das Klima individuell regeln und auch die Beleuchtung ihren Bedürfnissen anpassen (zumeist eine Kombination aus Allgemeinbeleuchtung und Arbeitsplatzbeleuchtung).

Hinzu kommt, dass die Kombibüros relativ ruhiges Arbeiten erlauben, da die Einzelbüros über geschlossene Trennwände und eine Tür zur Multifunktionszone verfügen. Dies ent-

spricht dem Wunsch von vielen Beschäftigten, die konzentrierte Bildschirmarbeit zu leisten haben, ganz abgesehen von der ebenfalls von vielen Beschäftigten gewünschten Möglichkeit einen Arbeitsplatz an einem Fenster zu haben.

Bei der Ausgestaltung von Kombibüros ist allerdings darauf zu achten, dass die Flächenverdichtung nicht zu weit getrieben wird. Flächenverdichtung bedeutet in diesem Fall, dass die Einzelbüros zu klein dimensioniert werden. Dies ist auch deshalb schlecht, weil die notwendige Stellfläche für Büromöbiliar fehlt; diese ist ja ohnehin durch die Glaswände zur Multifunktionszone hin begrenzt. Darüber hinaus können die Glaswände auch dazu führen, dass sich Beschäftigte beobachtet oder gar kontrolliert fühlen. Auch die Aktivitäten in der Multifunktionszone, die unabhängig von dem einzelnen Beschäftigten stattfinden, können zu visuellen Störungen und Ablenkungen von konzentrierter Arbeit führen.

Schaut man sich Kombibüros in Deutschland an, so fällt auf, dass die Multifunktionszonen nicht sehr belebt sind. Dies kann sehr unterschiedliche Ursachen haben, die einer genaueren Betrachtung bedürfen. Mögliche Ursachen sind die manchmal nicht ausreichend beleuchteten Multifunktionszonen oder ihre unpraktische Einrichtung. Sicher kann es auch vorkommen, dass die Beschäftigten das Konzept der Kombibüros nicht leben, da sie die Multifunktionszone lediglich als zu groß geratenen Flur ansehen.

Auf der anderen Seite ist zu berücksichtigen, dass die Beschäftigten nicht zugleich in ihrem Einzelbüro und in der Multifunktionszone sein können: Unbenutzte Flächen sind demnach nicht gleichzusetzen mit nicht notwendigen Flächen – hier kann nur eine Einzelfallbetrachtung helfen.

3.5 Reversible Büros

Der bereits mehrfach angesprochene Zusammenhang technisch-organisatorischer Veränderungen und damit neuen Anforderungen an das Büro hat zu reversiblen Bürogebäuden geführt. Diese Bürogebäude sollen flexible Büros zur Verfügung stellen, d. h. Büroflächen, die in ihren Dimensionen und Ausstattungsmerkmalen für unterschiedliche Nutzungen geeignet sind und sich vor allem schnell an neue Bedingungen anpassen lassen.

Das reversible Büro erfordert einen Baukörper, dessen Flächen als Gruppen-, Kombi- oder Einzelbüro usw. genutzt werden können. Feste Wände sind in solchen Büros die Ausnahme. Akustische und raumbildende Funktionen übernehmen Raumgliederungs- oder Trennwandsysteme. Diese lassen sich flexibel aufstellen, so dass kleine Arbeitseinheiten, Besprechungs- und Kurzpausenzonen usw. entstehen können.

Denkt man bspw. an Projektarbeit mit wechselnden Beschäftigten bzw. immer wieder neu zu konfigurierenden Arbeitsgruppen, dann wird der Vorteil reversibler Büros deutlich, da sie sich leicht an geänderte Erfordernisse anpassen lassen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Büroausstattung tatsächlich leicht zu bewegen ist, dass die Elektrifizierung

flexibel erfolgt und schließlich die künstliche Beleuchtung anpassbar gestaltet ist. Bei den bautechnischen Merkmalen ist außerdem eine anpassbare Klimatisierung durch Fensterlüftung bzw. unterstützende Be- und Entlüftungsanlagen vorzusehen.

Das reversible Büro wird überall dort erfolgreich einzusetzen sein, wo es auf die angedeutete Flexibilität tatsächlich ankommt. Diese Einschränkung ist deshalb zu machen, weil eine flexible Inneneinrichtung höhere Kosten verursacht als bspw. die Einrichtung eines Büros mit Leichtbauwänden. Wird das Büro aber tatsächlich häufig angepasst, so zahlen sich die Erstinvestitionen schnell aus.

Das reversible Büro, im Sinne einer flexiblen Bürofläche, ist das wohl zukunftssträchigste Konzept der Bürogestaltung.

Wenn ein Bürogebäude von vornherein so geplant wird, dass unterschiedliche Nutzungen, d.h. auch unterschiedliche Büroraumkonzepte eingebaut werden können, dann kann auch der jeweils neueste Erkenntnisstand des Arbeits- und Gesundheitsschutzes Eingang in eine Neuplanung finden. Flexible Büroflächen folgen keinem Dogma, dem ein Unternehmen auf Gedeih und Verderb ausgeliefert ist, sondern lassen zahlreiche Zukunftsoptionen.

4 New Work

Unter dem Sammelbegriff „New Work“ werden unterschiedlichste Formen aktueller und zukünftiger Arbeitswelten zusammengefasst. Erst in neuerer Zeit kristallisiert sich heraus, dass das Neue dieser Konzepte nicht die radikale Abkehr von den Konzepten Zellen-, Großraum-, Gruppen- oder Kombibüros ist, sondern vor allem eine Abkehr von der Auffassung, jegliche Büroarbeit eines Unternehmens sei unter ein Konzept zu fassen. Insofern bedeutet New Work im positiven Sinne zunächst einmal Vielfalt und Reversibilität (Umkehrbarkeit durch Neugestaltung).

Vielfalt im Sinne von wechselnden Arbeitsorten: Mal im Einzel- oder Gruppenbüro und mal auch zu Hause. Neue Informations- und Kommunikationstechniken mit schnellen Netzwerken und Internet ermöglichen diese Vielfalt. Die damit im Zusammenhang stehenden organisatorischen Veränderungen fördern Projekt- und Teamarbeit zur besseren Verknüpfung vorhandenen Wissens (Wissensgesellschaft).

Daneben geraten die Kosten für innerbetriebliche Umzüge mit den notwendigen räumlichen und technischen Anpassungen zunehmend ins Blickfeld. Die Vielfalt möglicher Büroformen, in Kombination mit häufigen (hausinternen) Umzügen, erfordern neue Bürohaus-Grundrisse und neue Innenraumgestaltungen bzw. –möblierungen. Das Büro der Zukunft soll reversibel (umkehrbar) sein, d.h. sich schnell an verschiedene, aktuell nicht absehbare Gegebenheiten anpassen lassen.

Darüber hinaus werden die tatsächlichen Nutzungszeiten der Arbeitsplätze zunehmend genauer betrachtet. Wenn Beschäftigte oft nicht an ihrem Arbeitsplatz sind, sondern bei Kunden oder Lieferanten, in internen und externen Besprechungen (auch verbunden mit mehrtätigen Reisen),

dann sind manche Abteilungen bzw. die entsprechenden Arbeitsplätze nur zu einem (geringen) Teil besetzt.

Um die Nutzungszeiten der Arbeitsplätze zu verbessern, werden so genannte **non-territoriale Büros** und **Desk-Sharing-Büros** gebaut bzw. eingerichtet.

In non-territorialen Büros suchen sich die Beschäftigten nach einer bestimmten Abwesenheitszeit einen geeigneten neuen Arbeitsplatz. Je nach organisatorischer Auslegung kann dies nach mehreren Tagen Abwesenheit, an jedem neuen Arbeitstag oder täglich mehrfach erfolgen (z.B. nach Verlassen des Arbeitsplatzes auf Grund von Besprechungen). Es gibt also keinen persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz mehr, sondern nur noch Wechselarbeitsplätze, auch Desk-Sharing genannt.

Wechselarbeitsplätze werden darüber hinaus auch im Zuge der Einführung von Telearbeitsplätzen, also der Arbeit zu Hause oder unterwegs, eingerichtet. Dieser Ausprägung des New Work wollen wir uns bei der Darstellung der neuen Arbeitsformen zunächst widmen.

4.1 Telearbeit

Telearbeit hat seine Wurzeln in der Umsetzung neuer technisch-organisatorischer Möglichkeiten sowie Rückwirkungen auf das betriebliche Geschehen, die Organisation, die Architektur und die Büros. Ursprünglich gedacht als Möglichkeit, Büroflächen zu sparen oder gar nicht erst bauen zu müssen, ist sie mittlerweile eine Alternative für viele Tätigkeiten im Büro geworden. Sieht man ab von den manchmal verklärenden (und falschen) Versprechen einer neuen Einheit von Arbeit und Freizeit, so hat Telearbeit, je nach Lebenssituati-

on, unbestreitbare Vorteile, die Telearbeiterinnen oder -arbeiter nicht mehr missen wollen.

Telearbeit lässt sich definieren als eine auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die an einem Arbeitsplatz außerhalb der Unternehmenszentrale stattfindet. Dies kann ausschließlich oder nur zeitweise der Fall sein.

Bevorzugt wird zumeist die alternierende (wechselnde) Telearbeit, d.h. eine Arbeitsstätte zu Hause und eine im Betrieb. Die alternierende Telearbeit ist im Gegensatz zur permanenten Telearbeit mit dem erheblichen Vorteil verbunden, dass die arbeitsinhalten und sozialen Kontakte zur Arbeitsgruppe erhalten bleiben. So arbeiten die Beschäftigten bspw. zwei oder drei Tage in der Woche zu Hause und an den übrigen Tagen in der Firma.

Wenn die Telearbeit richtig gestaltet wird, dann ergibt sich eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eine freiere Zeiteinteilung, der Wegfall von Fahrzeiten und im besten Falle auch eine höhere Zufriedenheit mit der Arbeit. Die Beschäftigten, die sich in Telearbeit befinden, heben vor allem hervor, dass die Zeiten ungestörter Arbeit deutlich höher seien als in ihren Unternehmen. Die dadurch bedingte Produktivitätssteigerung ist eine der Vorteile für das Unternehmen. Dazu gehört auch die Reduzierung von Infrastrukturkosten.

Solche Vorteile werden allerdings nur dann eintreten, wenn einige Regeln zur belastungsoptimalen Gestaltung von Telearbeit eingehalten werden:

- ▶ regelmäßige tägliche Arbeitszeiten
- ▶ Arbeitstag mit festen Ritualen

- ▶ nicht länger als 4 Stunden nacheinander am Bildschirm
- ▶ regelmäßige Pausen einlegen
- ▶ Nacharbeit vermeiden
- ▶ nicht an Feiertagen, im Urlaub oder während einer Krankheit arbeiten
- ▶ Stress-Symptome nicht langfristig hinnehmen

(Hammer 2000).

Telearbeit interessiert uns in dieser Broschüre nur am Rande, da wir hier die Veränderungen und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsplätze in den Unternehmen beschreiben und diese müssen sich auch durch die Einführung von Telearbeit anpassen. Eine der wichtigsten Rückwirkungen auf die Arbeitsplatzgestaltung im Betrieb ist durch die Einrichtung von Wechselarbeitsplätzen, das so genannte Desk-Sharing, gegeben.

4.2 Desk-Sharing

Desk-Sharing (desk = Tisch, share = teilen) heißt zunächst einmal, dass sich eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten eine begrenzte Anzahl von Arbeitsplätzen bzw. Tischen teilen. Mit anderen Worten entfällt die persönliche Zuordnung eines Arbeitsplatzes zu einem bestimmten Beschäftigten. Die Arbeitsplätze sollen damit besser ausgelastet, d. h. die Bürofläche soll minimiert oder umgenutzt werden und das vorhandene Mobiliar und die Technik sollen nur noch begrenzt zur Verfügung stehen, um Kostenvorteile zu erreichen.

Zu einer differenzierten Betrachtung der Möglichkeiten des Desk-Sharing gehört zu allererst die Frage, ob die ins Auge gefassten Arbeitsbereiche tatsächlich geeignet sind. Arbeiten die Beschäftigten im Vertrieb oder Kundendienst, also

häufig außer Haus oder ist Telearbeit eingeführt worden, dann bietet sich Desk-Sharing an.

Die ausschlaggebende Frage der humanen Gestaltung von Desk-Sharing ist: Wie viele Arbeitsplätze stehen wie vielen Beschäftigten zur Verfügung - die sogenannte **Sharing-Rate**. Werden bspw. 100 Beschäftigten 80 Arbeitsplätze angeboten, so ergibt sich eine Sharing-Rate von 0,8. Diese Quote ist deshalb so ausschlaggebend für die ergonomische Gestaltung der Büros, weil nur so das Nomadentum, also die (sinnlose) Suche eines freien und geeigneten Arbeitsplatzes, vermieden werden kann.

Die weiter oben schon angesprochenen Nachteile der mangelhaften Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten bei Desk-Sharing in unüberschaubaren Büroflächen ist zu berücksichtigen. Es ist sinnvoll, für die Arbeitsgruppen einer Abteilung eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen an einem bestimmten Ort (genannt Homebase) vorzusehen. Innerhalb dieser Bereiche können die Arbeitsplätze frei gewählt werden. An der Peripherie zu anderen Bereichen (einer anderen Homebase) können bei Bedarf weitere Arbeitsplätze genutzt werden. So können die Mitglieder einer Arbeitsgruppe auch weiterhin miteinander kooperieren und kommunizieren.

Parallel zur Einführung des Desk-Sharing-Büros werden Desk-Sharing-Guidelines (Leitlinien für den Arbeitsplatzwechsel) erstellt. In diesen ist u.a. geregelt, ab wann die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz freigeben müssen: dies kann bspw. ab zwei Abwesenheitstagen oder schon bei kurzzeitigem Verlassen des Arbeitsplatzes, z.B. um an einer Besprechung teilzunehmen, der Fall sein. Damit das Noma-

dentum beschränkt wird, sollte der Tisch erst nach längeren Abwesenheitszeiten frei gegeben werden.

Für alle Beschäftigten gilt das **Clean-Desk-Gebot**, d.h. sie müssen ihren Arbeitsplatz am Ende ihres Arbeitstages aufgeräumt und frei von Arbeitsmitteln verlassen. Sämtliche Unterlagen, die nicht in einem Archiv verschwinden, kommen in den persönlich zugewiesenen Roll-Container (Caddy). Dazu gehören nicht nur die schriftlichen Unterlagen, sondern ggf. auch ein Notebook und andere persönlich zugewiesene Arbeitsmittel (Tastatur, Maus, Headset usw.). Zumeist verbleibt lediglich der Bildschirm und eine Docking-Station auf dem Arbeitstisch.

Da den Beschäftigten durch die Einführung von Desk-Sharing der persönlich zugewiesene Arbeitsplatz genommen wird, erhalten sie im Gegenzug häufig ergonomische Verbesserungen wie einen bis zur Stehhöhe verstellbaren Arbeitstisch, aber auch Kommunikationszonen mit Kaffeeautomat (Espressobar) und Bistrotischen. Wobei die letztgenannte Maßnahme auch zu einer Verbesserung der Kommunikation in einem Unternehmen führen soll.

Nicht erwähnt wurde bislang die für ein Desk-Sharing-Projekt außerordentlich wichtige Information und Beteiligung der von dieser Veränderungsmaßnahme betroffenen Beschäftigten. In Kapitel 6 „Moderierte Beteiligung“ wird dieser Gedanke vertieft und gefragt, wie aus Betroffenen Beteiligten werden können.

4.3 Non-territoriale Büros

Das non-territoriale Büro stellt eine begrenzte Anzahl von Arbeitsplätzen zur Verfügung, die von den Beschäftigten entweder nach Voranmeldung oder spontan genutzt werden

können. Wie bei allen Bemühungen von New Work sind auch hier die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik sowie eine veränderte Arbeitsorganisation Auslöser dieser speziellen Büroform. Um Kosten für Büroflächen und die Ausstattung der Arbeitsplätze zu sparen, werden vor allem jene Abteilungen non-territorial organisiert, in denen die Abwesenheitszeiten besonders groß sind. Dies ist auch die entscheidende Voraussetzung, um zu klären, ob das Unternehmen oder die Abteilung überhaupt für dieses Bürokonzept geeignet sind.



Foto: Gruppenarbeitsplatz Bürokonzept 2010 Firma B. Braun



Foto: Teeküche Bürokonzept 2010 Firma B. Braun

Wie beim Desk-Sharing ist auch hier vorher zu klären, wie viele Arbeitsplätze für die Beschäftigten vorgehalten werden sollen, damit es nicht zu Engpässen kommt. Von zentraler Bedeutung ist die Berücksichtigung arbeitsinhaltlicher und sozialer Zusammenhänge. Je nach Unternehmens- oder Abteilungsgröße sollten kleinere Einheiten geschaffen werden, in denen die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz finden (Homebase). Sie sollten die Möglichkeit haben, ihre Arbeitsgruppen- und Besprechungsräume oder auch Einzelarbeitsplätze weiterhin nach arbeitsinhaltlichen Gesichtspunkten auszuwählen – eigentlich eine Selbstverständlichkeit, aber nicht in jedem Fall gegeben. Da in non-territorialen Büros keine Unterlagen am Arbeitsplatz verbleiben, sind diese ggf. in Rollcontainern zu verwahren und in „Rollcontainer-Bahnhöfen“ zu parken.

Da die non-territorialen Büros den Beschäftigten den persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz nehmen, wird ihnen zum Ausgleich etwas gegeben, zumeist gut ausgestattete Kurzpausenzonen mit Kaffeeautomat. Aber auch verbesserte Besprechungsräume oder temporäre Einzelbüros werden durch Umwidmung der alten Büroflächen geschaffen und können die Arbeitsbedingungen verbessern.

4.4 Business-Club

Die organisatorischen und technischen Veränderungen haben, wie gezeigt, zu neuen Büroformen geführt. In gewisser Weise enthält jede neue Büroform die Erfahrungen der vergangenen Zeit und versucht ein neues Optimum zu erreichen – so auch der Business-Club. Der Business-Club gilt als Weiterentwicklung des Kombibüros, berücksichtigt allerdings auch die Ideen des Desk-Sharing sowie des non-territorialen Büros. Es stellt unterschiedliche Funktionen und Nutzungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- ▶ Das **Business-Center** dient als zentrale Anlaufstelle des Büros. Hier finden sich ein bereichsbezogener Empfang und ein entsprechendes Sekretariat, die Poststation und die Ladestation für schnurlose Telefone, persönlich zugeordnete Koffer oder ggf. Rollcontainer, eine Kurzpausenzone mit Espressobar sowie Besprechungsräume und ggf. eine Bibliothek.
- ▶ Die **Team-Center** halten für die Abteilungen oder Unterabteilungen bzw. Gruppen Arbeitsplätze unterschiedlichster Funktion vor, dies können Einzelbüros sein, aber auch offene Gruppenarbeitsplätze, Steh-Arbeitsplätze für kurzzeitige Tätigkeiten (Hot-Desk), Besprechungstische usw. Auch hier finden sich kleine Kurzpausenzonen mit Espressobar. Je nach Geschossfläche werden mehrere Team-Center um das Business-Center herum gruppiert.
- ▶ An geeigneter Stelle wird darüber hinaus eine Lounge eingerichtet, ein Bereich, der eher dem modernen Wohnzimmer ähnelt, als der funktionalen Büroatmosphäre. Hier finden insbesondere informelle Besprechungen und längere Phasen der Regeneration statt.

In der Praxis werden die Beschäftigten bestimmten Team-Centern zugeordnet. Sie müssen sich dort, möglichst in Absprache mit den anderen Beschäftigten, einen geeigneten Arbeitsplatz auswählen – mit dieser Maßnahme wird das Nomadentum auf einen Bereich beschränkt.



5 Organisationsanalyse und Büroraumgestaltung

Die Büroarchitektur bzw. die Büroraumform soll die Organisation eines Unternehmens bestmöglich unterstützen – dies gilt für Um- und Neubauten in gleicher Weise. Nicht mehr die Auswahl **einer Büroform** wie Gruppenbüro oder Kombibüro soll der Planung eines Bürogebäudes oder einer Umbaumaßnahme zugrunde liegen, sondern die **Auswahl zu der Organisation passender Büroformen**. So können in einem Unternehmen recht unterschiedliche Büroformen realisiert werden, da an erster Stelle die Frage nach der Organisation steht.

Aus diesem Grund kommt der einer Planungsmaßnahme vorausgehenden Analyse der Organisation eine besondere Bedeutung zu. Die Analysephase ist die bedeutendste Phase im Prozess der Büroraumentwicklung, da in dieser Phase der Grundstein für die räumliche Abbildung vorhandener oder zukünftig angestrebter organisatorischer Strukturen gelegt wird. Zu diesem Zeitpunkt müssen ergonomische Anforderungen ausreichend berücksichtigt und diesbezügliche Standards festgelegt werden (zu den Projektphasen bzw. einzelnen Arbeitsschritten siehe Übersicht auf Seite 40 ff. sowie eine ausführliche Darstellung der Thematik in: Dietsch, Martin, Neuhaus 2002).

Durch die Art und Weise der Analyse wird bereits bestimmt, ob eine Neu- oder Umbaumaßnahme die vorhandenen bzw. zukünftig angestrebten Arbeitsabläufe, Arbeitsbedingungen und Arbeitsmittel ausreichend berücksichtigt. Insbesondere der Ermittlung des notwendigen Flächenbedarfs müssen intensive Analysen und Überlegungen vorausgehen, da die in dieser Phase begangenen Fehler und Versäumnisse im Nachhinein nur noch schwer oder sogar überhaupt nicht mehr zufrieden stellend und kostengünstig zu korrigieren sind.

In dieser Phase wird festgelegt, ob die Neu- oder Umbauplanungen sich lediglich an vorhandenen organisatorischen, technischen und ergonomischen Ist-Zuständen orientiert oder ob absehbare organisatorische und technische Entwicklungen berücksichtigt werden, um deren Abbildung in entsprechenden Büroraumkonzepten zu ermöglichen. Die Unternehmensleitung muss klare Zielsetzungen formulieren, um anhand dieser Zielsetzungen ein Konzept für die Büroorganisation entwickeln zu können, durch das die Unternehmensziele zu verwirklichen sind. Dazu müssen Fragen nach den heutigen und zukünftigen Arbeitsabläufen und Arbeitsmitteln im Unternehmen gestellt und die Intensität der Kooperationsbeziehungen sowie die Häufigkeit von Änderungen in den Organisationsstrukturen des Unternehmens ermittelt werden. Die Organisationsstrukturen sind deshalb besonders wichtig, weil nur anhand von Arbeitsabläufen die passenden Büroraumkonzepte und Arbeitsplatztypen sowie deren Standorte festgelegt und aus den benötigten Möbeln und Arbeitsmitteln der Raum- und Flächenbedarf ermittelt werden kann.

Neben den hier zu beschreibenden inhaltlichen Fragen wirft die Analyse und Formulierung des Soll-Konzepts auch Fragen der Mitbestimmung auf, insbesondere auch bezüglich der „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ (Gefährdungsanalyse) – diese Fragen werden weiter hinten besprochen.

5.1 Projektanstoß

Die Teilphase „Projektanstoß“ dient der Beschreibung, Formulierung und Festlegung von Gründen, die zur Entscheidung, eine Neu- bzw. Umbaumaßnahme zu planen, geführt haben. Häufig geben ein erhöhter Flächenbedarf, ein optisch ansprechenderes Erscheinungsbild der Büroräume und/oder eine bessere Unterstützung organisatorischer

Zusammenhänge den Anlass zu Neu- bzw. Umbauplanungen.

In dieser Phase muss eine eindeutige Festlegung der betroffenen Unternehmensbereiche und Arbeitssysteme erfolgen. Sind die betroffenen Unternehmensbereiche und Arbeitssysteme festgelegt, so lassen sich daraus Anzahl und Namen der direkt betroffenen Beschäftigten sowie deren organisatorische Zuordnung bestimmen.

Zum Ende der Teilphase „Projektanstoß“ müssen Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse, die mit der Neu- bzw. Umgestaltungsmaßnahme verknüpft werden, eindeutig benannt und schriftlich fixieren werden. Auf diese Weise werden Anforderungen formuliert, die als Grundlage für weitere Diskussionen dienen. Dies können z.B. ergonomische Anforderungen wie angestrebter Flächenbedarf pro Person, organisatorische Zielsetzungen, wie die Einführung von Gruppenarbeit oder anderes sein.

Im Vorfeld von Innovations- und Beteiligungsprozessen müssen die Beschäftigten über den Hintergrund des Projekts informiert werden. Die Information der Beschäftigten kann durch Aushänge, Betriebszeitungen, Betriebsrat, Steuerungskreis oder eine außerordentliche Betriebsversammlung erfolgen. Besonders im Vorfeld einer Organisationsanalyse, in deren Verlauf mittels Interviews erhoben werden soll, welche Arbeitstätigkeiten in den zu untersuchenden Arbeitssystemen ausgeführt werden, kann bei den Betroffenen Misstrauen entstehen. Diesem Eindruck kann nur durch gute Informationspolitik und die Einbeziehung der Interessenvertretung entgegen gewirkt werden. Für das gesamte Gestaltungsprojekt gilt im übrigen: Information und Transparenz sind Grundlage des Erfolgs.

5.2 Grobanalyse

Die Grobanalyse dient in erster Linie der Erhebung der gültigen oder der in Zukunft angestrebten formalen Aufbau- und Ablauforganisation. Um bei der späteren Planung der neuen Büroräume, die sich aus der Organisation ergebenden Anforderungen in Grundrisse und Büroraumkonzepte abbilden zu können, müssen Organisationsstrukturen, Informationsflüsse und Arbeitssysteme analysiert werden. Auf diese Weise lassen sich durch die Analyse unter Umständen organisatorische Schwachstellen aufdecken, die im Steuerungskreis diskutiert und bei der Planung berücksichtigt werden können.

Im Sinne der Büroraumgestaltung dient die Analyse der Aufbauorganisation der Erhebung hierarchischer Strukturen, die Einfluss auf Gestaltung und Flächendimensionierung der Büroräume haben können.

Die Erfassung der Ablauforganisation und die Kommunikationsbeziehungen bilden die Basis für die Zuordnung von Arbeitsplätzen im Raum sowie die Anordnung von Abteilungen und Räumen im Gebäude zueinander. Die Erfassung der Ablauforganisation und somit auch der quantitativen und qualitativen Informationsbeziehungen zwischen einzelnen Personen und Abteilungen ist von wesentlicher Bedeutung für die Auswahl von Büroraumkonzepten sowie für die Anordnung und Gestaltung von Räumen.

Die formalen organisatorischen Zusammenhänge werden im Rahmen der Grobanalyse mit Hilfe von Interviews mit Abteilungs- und Gruppenleitungen sowie Beschäftigten in Schlüsselpositionen ermittelt. Zusätzlich zu den Interviews mit Führungskräften kann auch auf **QM-Handbücher** und ande-

re betriebliche Dokumente zur Datenerhebung zurückgegriffen werden.

Die durchzuführenden Interviews können darüber hinaus dazu genutzt werden, die Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse der Führungskräfte bezüglich der zukünftigen Arbeitsmittel, Möblierung und Büroräume zu erheben und um auf diesbezügliche augenblickliche Schwachstellen hinzuweisen.

Nach der Aufarbeitung der erhobenen Daten, sollten Unklarheiten und Widersprüche durch Rückkopplungen geklärt werden. Die Diskussion der Ergebnisse sollte nach Möglichkeit mit allen befragten Personen z.B. im Rahmen eines Workshops erfolgen. Auf diese Weise können die erhobenen Daten auf Konsistenz geprüft und Zielkonflikte ausgeräumt werden.

Die erhobenen Daten zur Organisation werden in Diagrammen visualisiert und bilden im Rahmen der Feinanalyse für die nachfolgenden Gespräche mit den Beschäftigten eine wichtige Gesprächsgrundlage. Zusätzlich werden die Anforderungen bezüglich der Büroraumgestaltung und -ausstattung zusammengefasst, um sie später im Steuerungskreis vorstellen und diskutieren zu können.

Im Steuerungskreis werden die für die Feinanalyse notwendigen Arbeitssysteme (dies können Arbeitsgruppen oder bestimmte Funktionen mit ihren technischen und sozialen Bedingungen sein) festgelegt und Personen für weitere Interviews vorgeschlagen, die Gegebenheiten und Eigenarten dieser Arbeitssysteme kennen und zudem ausreichend kommunikativ sind, um ihr Wissen mitteilen zu können.

5.3 Feinanalyse

Im Rahmen der Feinanalyse werden repräsentativ ausgewählte Beschäftigte aus den von einer Neu- bzw. Umgestaltung betroffenen Unternehmensbereichen mittels Interviews zu den formellen und informellen Organisationsstrukturen sowie zu ihren Zielen, Erwartungen und Bedarf bzgl. Organisation und Raumgestaltung befragt. Die Interviews mit den Beschäftigten stellen vertiefende Gespräche über organisatorische Einzelheiten dar, die eine detaillierte Ergänzung der im Rahmen der Grobanalyse mit den Führungskräften erhobenen Daten ermöglichen. Bei der Erhebung der Organisationsstrukturen sollen insbesondere die Informationsflüsse innerhalb und zwischen einzelnen Arbeitsbereichen sowie ihre spezifischen Schwachstellen, Häufigkeiten und die sie unterstützenden technischen Arbeitsmittel, wie z.B. Telefon, Fax oder E-Mail, erhoben werden.

Sehr hilfreich können an dieser Stelle die im Verlauf der Grobanalyse erstellten Diagramme sein, da mit ihnen komplexe organisatorische Zusammenhänge visualisiert werden können. Die anschauliche Darstellung organisatorischer Strukturen und der Verläufe der in der Organisation auftretenden Informationsflüsse ist ein gutes Instrument, um die Analysen zum einen zu dokumentieren und um die Darstellungen zum anderen mit den unterschiedlichen Gesprächspartnern zu diskutieren. Die auf Grund der Gespräche mit den Führungskräften entstandenen Diagramme bilden nicht nur eine anschauliche Gesprächsgrundlage, sondern können im Verlauf der Interviews mit den Beschäftigten von Gespräch zu Gespräch detailliert werden. Die im Verlauf der Analyse verfeinerten Darstellungen versetzen die betrieblichen Projektbeteiligten in die Lage, etwaige Fehler zu identifizieren bzw. auch organisatorische Schwachstellen zu erkennen und Verbesserungen anzuregen.

Sollten sich Unterschiede und wesentliche Widersprüche zu organisatorischen Sachverhalten in den Darstellungen der Beschäftigten oder zwischen den Darstellungen der Führungskräfte und den Beschäftigten ergeben, so ist auch in diesem Fall die Durchführung eines Workshops zur Rückkopplung und Korrektur der Daten empfehlenswert.

Sofern eine Weiterverwendung von Mobiliar, EDV und anderen eingesetzten Arbeitsmitteln angestrebt wird, ist eine Bestandsaufnahme bezüglich deren Zustand durchzuführen. Es wird geprüft, ob das vorhandene Mobiliar, die Arbeitsmittel und die Ausstattung der Arbeitsplätze bzw. Büroräume ergonomischen und technischen Anforderungen entspricht, d.h. beispielsweise ob die Tische eine ausreichende Tischtiefe für die verwendeten Bildschirme haben, die Stühle funktionsfähig sind, Regale und Ablageflächen für die verwendeten Arbeitsmittel ausreichen und die technische Ausstattung den sich im Arbeitsalltag ergebenden Anforderungen gerecht werden kann usw.

Die Bestandsaufnahme zeigt auch, ob im Einzelfall bei Mobiliar, EDV und Arbeitsmitteln (z.B. großer Scanner, Plotter usw.) der gewöhnliche Flächenbedarf überschritten wird. Um den Aufwand der Erhebung durch Fachkräfte zu minimieren, kann diese auch durch die Beschäftigten erfolgen, die vorhandenes oder noch benötigtes Mobiliar selbst benennen können.

Bei Umbau vorhandener Büroräume sollten zunächst die umzugestaltenden Büroräume hinsichtlich der Arbeitsumgebung, d.h. Lärm, Klima und Beleuchtung, untersucht werden. Nur so können störende Einflüsse identifiziert und bei einer Neugestaltung verhindert oder zumindest berücksichtigt werden (z.B. Lärm von einer angrenzenden Straße).

Alle Bestandsaufnahmen sollten mittels Begehungen und mit Checklisten erfolgen, dabei sollte das Gespräch mit den Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen gesucht werden, um alternativen oder zusätzlichen Bedarf an Mobiliar, EDV und anderen Arbeitsmitteln zu erheben. Eine Einbeziehung der Beschäftigten im Verlauf von Begehungen ist generell zu empfehlen, da eine Begehung immer nur eine Momentaufnahme des augenblicklichen Zustandes einer Arbeitsumgebung bzw. eines Arbeitsplatzes sein kann. Die Beschäftigten können auf diese Weise direkt vor Ort Belastungen darlegen und unter Umständen auch gleichzeitig Verbesserungsvorschläge und Veränderungswünsche einbringen. Alle Belastungen und Beanspruchungen sollten dokumentiert werden.

5.4 Festlegung des Soll-Zustandes

Im Vorfeld der Festlegung des angestrebten Soll-Zustandes sollten alle an Entscheidungsprozessen teilnehmenden Personen hinsichtlich Ergonomie und der Vor- und Nachteile der verschiedenen Büroraumkonzepte qualifiziert werden. Dies ist insofern sinnvoll, da bei der Diskussion des angestrebten zukünftigen Zustands und der Differenzierung von Alternativen die Merkmale verschiedener Büroraumkonzepte bekannt sein sollten. Doch auch aus der Ergonomie resultieren Anforderungen, die frühzeitig berücksichtigt werden müssen, da sie zu unmittelbaren Auswirkungen auf den notwendigen Flächenbedarf haben und zum anderen mögliche Alternativen, die ergonomischen Anforderungen widersprechen, auf diese Weise von vornherein ausgeschlossen werden können. Durch eine Qualifizierung kann ergonomischer Sachverstand vermittelt werden und eine Sensibilisierung bezüglich ergonomischer Fragestellungen erfolgen. Es ist hilfreich, den Beschäftigten zusätzlich Merk-

blätter über Grundlagen ergonomischer Arbeitsgestaltung zur Verfügung zu stellen.

Die näherungsweise Planung des benötigten Flächenbedarfs und die Anordnung von Organisationseinheiten und Büroräumen, entsprechend vorhandener Schnittstellen zueinander, kann erst dann erfolgen, wenn Informationen bzgl. der vorhandenen oder angestrebten Aufbau- und Ablauforganisation, zu den verwendeten Arbeitsmitteln, zum Mobiliar und zur Anzahl der unterzubringenden Personen vorliegen. Weiterhin sind auch spezifische Kriterien wie z.B. Vertraulichkeitsgrad der diversen Arbeitstätigkeiten, Anforderungen an die Konzentration, Anzahl der Fremdbesucher sowie gemeinsame Nutzung von Arbeitsmitteln und Mobiliar zu berücksichtigen.

Die Herleitung des benötigten Flächenbedarfs kann nur aus den Arbeitsanforderungen, den verwendeten Arbeitsmitteln, dem benötigten Mobiliar und den Arbeitstätigkeiten der Beschäftigten heraus erfolgen. Der einzelne Arbeitsplatz ist daher ein entscheidendes Grundmodul, aus dem sich der

Flächenbedarf ergibt und der zudem durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Die Herleitung der benötigten Raumflächen sollte daher vom Detail zum Gesamten, d.h. Anforderungen, die sich aus der Arbeitstätigkeit ergeben, zum Raum insgesamt erfolgen z.B. unter Beachtung notwendiger Schränke und Regale sowie daraus resultierender Stell- und Nutzungsflächen.

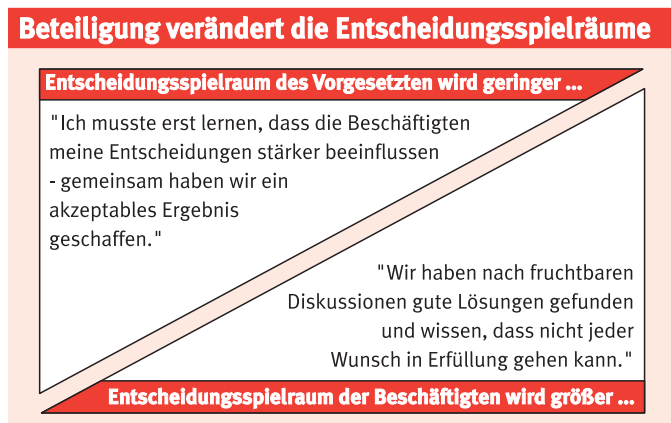
Ist die Anzahl der erforderlichen Büroräume und der Flächenbedarf ermittelt, können die Büroräume entsprechend den organisatorischen Anforderungen räumlich angeordnet werden. Zu beachten sind hierbei wesentliche und wichtige Schnittstellen zwischen den einzelnen Büroräumen sowie die Ausprägung der Schnittstellen. Ausprägung bedeutet, es ist die Quantität, Qualität und die Form der an der Schnittstelle ausgetauschten Informationen zu berücksichtigen.

Eine Kurzfassung und Ergänzung der hier aufgeführten Arbeitsschritte findet sich im Anschluss an das nächste Kapitel.

6 Moderierte Beteiligung

Um den technisch-organisatorischen Wandel und die Komplexität von Bürogestaltungsprozessen zu beherrschen, ist eine Beteiligung nicht nur des Managements, sondern auch der Beschäftigten unabdingbar – Beteiligung ist gleichsam eine Voraussetzung für das Gelingen dieser Projekte. Für die Beteiligung spricht zudem die mitunter gegebene Radikalität der Veränderungsprozesse, die ohne die Akzeptanz der Beschäftigten nicht erfolgreich verlaufen können.

Beteiligung verändert die Entscheidungsspielräume



Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten wird geringer ...

"Ich musste erst lernen, dass die Beschäftigten meine Entscheidungen stärker beeinflussen - gemeinsam haben wir ein akzeptables Ergebnis geschaffen."

"Wir haben nach fruchtbaren Diskussionen gute Lösungen gefunden und wissen, dass nicht jeder Wunsch in Erfüllung gehen kann."

Entscheidungsspielraum der Beschäftigten wird größer ...

Es gibt noch eine ganze Reihe von Vorteilen der Beteiligung, gleichwohl wird Beteiligung häufig nur gefordert, aber nicht gefördert. Dies liegt zum einen an fehlenden Methoden der Beteiligung bei der Gestaltung von Büros und zum anderen an diffusen Vorbehalten gegen die Beteiligung (zu allen in diesem Kapitel angesprochenen Themen siehe ausführlich: Dietsch, Martin, Neuhaus 2002).

Vorbehalte gegen Beteiligung resultieren aus mehreren weit verbreiteten Missverständnissen: Beteiligung bedeutet nicht, dass die Beschäftigten ihrem Schicksal überlassen werden. Im Gegenteil, es kommt darauf an, sie durch Moderation und Fachkompetenz zu unterstützen. Beteiligung bedeutet nicht, dass viele Personen und damit unzählige unterschiedliche Meinungen die Zeit für Büroplanungsprozesse

unnötig in die Länge ziehen. Im Gegenteil, gutes Informationsmanagement und transparente Entscheidungsstrukturen verlängern zwar die notwendigen Planungszeiten, dafür verkürzen sie aber die Realisierungszeit und vor allem werden Nachbesserungen vermieden. So gesehen überwiegen nicht nur die inhaltlichen Vorteile der Beteiligung, sondern auch die zeitlichen und damit die ökonomischen.

Die Intensität der Beteiligung und die Art der Durchführung sind abhängig vom Umfang der Baumaßnahmen. Dem entsprechend sollten aus den folgenden Hinweisen jene gewählt werden, die auf das konkrete betriebliche Projekt zutreffen. Gleichwohl gibt es für alle Planungsprozesse einige allgemeine Hinweise, die bei moderierter Beteiligung zu beachten sind.

Warum eigentlich moderiert? Der Beteiligungsprozess bei der Büroraumgestaltung muss von einer Person mit fundiertem Wissen über die ergonomische Gestaltung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen fachlich begleitet werden. D. h. die Beschäftigten planen nicht alleine, sondern werden fachlich begleitet. Nur so kann gewährleistet werden, dass sie keine ergonomischen Mängel „einbauen“. Stattdessen werden die Anregungen der Beschäftigten prozessbegleitend überprüft und sie erhalten konstruktive Impulse von außen.

Der Prozess soll von einer sozial kompetenten Person begleitet werden, sie sorgt für eine gleichberechtigte, aktive und zielorientierte Interessenartikulation und -durchsetzung. Sie muss Interessengegensätze moderieren und den Beteiligungsgruppen zu einem gemeinsamen Erfolg verhelfen.

Die Aufgabe der Moderation besteht darin, die Beschäftigten in ihrer Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu stärken, damit sie konstruktiv mitarbeiten können. Moderierte Beteiligung erfordert auch deshalb soziale Kompetenzen, da sich ohne Toleranz und Kompromissbereitschaft keine guten Ergebnisse erzielen lassen. Bekanntlich ist unzureichende und missverständliche Kommunikation eine der Hauptursachen für die Konfliktenstehung. Sind in einem Beteiligungsprozess bspw. mehrere Lösungsalternativen vorhanden, so ist es möglich, dass in den Gruppen unterschiedliche Vorstellungen, aber auch Fehlinterpretationen zu Konflikten führen. Es ist dann Aufgabe der Moderation, die geeigneten Informationen zu sammeln, die Probleme zu bewerten, die Lösungsalternativen im Detail darzulegen und einen Konsens zu finden.

Zur praktischen Durchführung der Beteiligung sind verschiedene Gremien einzurichten, die den Planungsprozess begleiten. Außerdem sind während des Planungsprozesses einige „Sollbruchstellen“ einzubauen, die eine Korrektur der geplanten Maßnahmen erlauben und die Beteiligung unterstützen.

Beteiligung stellt hohe Anforderungen an das Verhalten der Führungskräfte. Sie müssen den Beteiligungsprozess fördern und fördern, Vertrauen wagen und den beteiligten Personen auch in schwierigen Situationen den Rücken stärken. Schließlich müssen sie sich im Planungsprozess selber zurücknehmen, ohne den Eindruck zu gewinnen, ihrer Führungsrolle nicht gerecht zu werden – dies fällt den Führungskräften bekanntlich nicht nur bei Bürogestaltungsprozessen schwer.

Auch die Rolle des Betriebsrats wandelt sich, wenn die Betroffenen in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen werden. Statt Interessen zu vertreten und Inhalte vorzugeben, ist der Betriebsrat gefordert, den Prozess der Beteiligung mitzugestalten, indem er dafür sorgt, dass alle Beteiligten ihre Interessen gleichberechtigt einbringen können. Der Betriebsrat kann seine Aufgabe darin sehen, die verschiedenen Interessengruppen und Fachleute an einen Tisch zu bringen und bei auftretenden Konflikten zu moderieren.

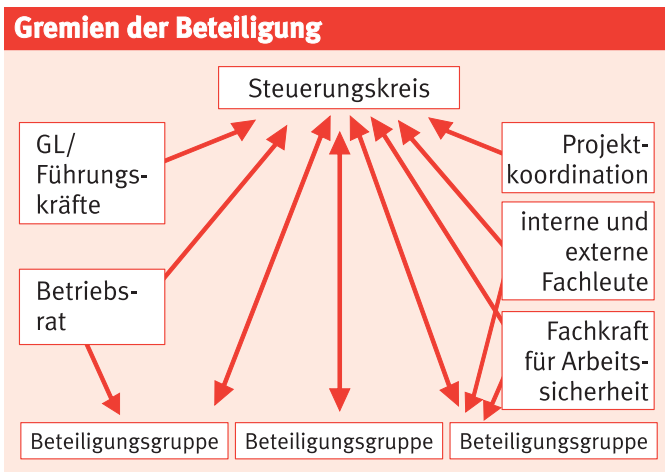
Dies schließt selbstverständlich nicht aus, dass der Betriebsrat an geeigneter Stelle auf seine Mitbestimmungsrechte verweist (s. Kapitel 9).

6.1 Gremien der Beteiligung

Analyse- und Planungsprozesse bei Neu- oder Umbaubauten von Büroräumen sind mit einem mehr oder weniger umfangreichen Abstimmungsaufwand verbunden. Dies betrifft insbesondere die Absprachen zwischen Führungskräften und Beschäftigten, zwischen Unternehmensleitung, Architekturbüro und Innenraumgestaltung sowie weiteren internen und externen Fachplanern. Da durch Beteiligung der Abstimmungsaufwand tendenziell größer wird, muss der Beteiligungsprozess sehr gut strukturiert werden. Es ist sinnvoll, je nach Komplexität der Gestaltungsmaßnahme, verschiedene Gremien einzurichten (s. Grafik auf Seite 37).

6.1.1 Steuerungskreis

Der Steuerungskreis, auch Projektlenkungsausschuss oder Steuerungsgruppe genannt, ist das übergeordnete Entscheidungsgremium im Planungsprozess. Hier sind die Mit-



glieder der Geschäftsleitung, der Betriebsrat, die Projektsteuerung, ausgewählte Beschäftigte der Beteiligungsgruppen, interne und externe Fachkräfte sowie Führungskräfte der direkt oder indirekt betroffenen Arbeitsbereiche zu finden.

Zu den Aufgaben des Steuerungskreises zählen:

- ▶ Festlegung bzw. Bestätigung von Projektzielen
- ▶ Entscheidung für externe Beratung und Beauftragung
- ▶ Verabschiedung von Zeit- und Meilensteinplänen
- ▶ Bereitstellung und Verteilung von Ressourcen, wie z.B. Geld, Räume und Personal
- ▶ Zusammensetzung und Ausgestaltung der Beteiligungsgruppen
- ▶ Informationsmanagement
- ▶ Verabschiedung eines gemeinsamen Anforderungskatalogs
- ▶ Verabschiedung der erarbeiteten Pläne, z.B. Grundrissplanung, Möblierungsplanung und vieles mehr.

Der Steuerungskreis muss sich darauf einrichten, dass es häufige, regelmäßige Treffen geben muss. Schon aus diesem Grund ist es nützlich, wenn die Mitglieder des Steuerungskreises einen organisatorischen und inhaltlichen Bezug zu der geplanten Gestaltungsmaßnahme haben.

6.1.2 Beteiligungsgruppe

Die Beteiligungsgruppe ist das Herzstück einer beteiligungsorientierten Projektorganisation. Hier finden sich die von einer Gestaltungsmaßnahme direkt betroffenen Beschäftigten sowie interne oder externe Fachkräfte. Die Beteiligungsgruppe setzt sich u. U. abteilungs- und hierarchieübergreifend aus Mitgliedern verschiedener Organisationseinheiten zusammen und erlaubt dadurch eine breite Einbeziehung und Nutzung des Fachwissens und der Erfahrungen der Beschäftigten und Führungskräfte.

Bei einer beteiligungsorientierten Vorgehensweise ist das Problem zu lösen, dass auch in größeren Organisationen möglichst viele Beschäftigte in den Planungsprozess einbezogen werden sollen. Wird der betroffene Personenkreis allerdings zu groß, so ist nur eine repräsentative Auswahl von Beschäftigten zu beteiligen. Bei der Auswahl dieser Beschäftigten muss darauf geachtet werden, dass die verschiedenen Arbeitsbereiche in der Beteiligungsgruppe vertreten sind. Ferner ist zu beachten, dass die ausgewählten Beschäftigten ausreichenden Rückhalt in ihrem Arbeitsbereich haben und sozial kompetente Personen sind. Sie können ggf. auch durch eine Wahl bestimmt werden.

Um eine größere Anzahl von Beschäftigten in den Veränderungsprozess einbeziehen zu können, ist es möglich, Fragebögen zu verteilen. Diese können nicht nur Informationen

über das geplante Projekt enthalten, es können gleichzeitig auch Fragen gestellt und in späteren Phasen Gestaltungsalternativen beschrieben werden. Ansonsten müssen die repräsentativ beteiligten Beschäftigten dafür Sorge tragen, dass sie die Anforderungen und Meinungen der Kolleginnen und Kollegen durch Gespräche ermitteln und in die Arbeit der Beteiligungsgruppe einbringen.

Es ist nicht nur für die repräsentativ beteiligten Beschäftigten wichtig, für einen ausreichenden Informationsfluss zu sorgen, sondern es ist auch für das Gesamtprojekt außerordentlich nutzbringend, wenn die Beschäftigten rechtzeitig über die beplanten Maßnahmen informiert werden.

6.1.3 Projektsteuerung

Die Projektsteuerung ist verantwortlich für die Projektplanung sowie den eigentlichen Projektablauf. Sie muss zwischen dem Unternehmen und den externen Fachkräften sowie den beauftragten Unternehmen die notwendigen Abstimmungen vornehmen. Die Projektsteuerung ist Teil des Steuerungskreises und kontrolliert die Einhaltung der Arbeits- und Zeitpläne sowie die Kostenentwicklung.

Die Projektsteuerung wird deshalb hier erwähnt, weil sie zusätzlich die Aufgabe hat, den Beteiligungsprozess zu organisieren und den Informationsfluss sicherzustellen. Die Projektsteuerung muss die Ergebnisse der Arbeit des Steuerungskreises, der Beteiligungsgruppen und der externen Fachplaner bzw. beauftragten Unternehmen kommunizieren helfen. Dies schon deshalb, weil gerade an den Schnittstellen zwischen den genannten Beteiligten immer wieder Informationen verloren gehen können und dadurch Konflikte entstehen.

6.1.4 Betriebsrat

Die Praxis zeigt, dass es sehr nützlich ist, wenn der Betriebsrat sowohl im Steuerungskreis als auch in der Beteiligungsgruppe mitarbeitet. Der Betriebsrat kann in beiden Gremien nicht nur die Entwicklungen verfolgen, sondern schon von Anfang an die Richtung der Projektaktivitäten beeinflussen. Dies gibt dem Betriebsrat auch die Gelegenheit, die eigene Position im Betriebsratsgremium darzustellen und den Meinungsbildungsprozess zu unterstützen. Das gilt ebenfalls für die Arbeit in den Beteiligungsgruppen, wobei der Betriebsrat hier insbesondere für eine gleichberechtigte Interessenartikulation sorgen kann – vielleicht übernimmt der Betriebsrat sogar eine moderierende Rolle. Gerade die Konzepte des New Work enthalten Sprengstoff und können an vielen Punkten zu Interessenkonflikten zwischen den Beschäftigten und dem Management führen. Hier ist die fachliche Begleitung durch den Betriebsrat sehr sinnvoll, zumal er dann auch seine Mitbestimmungsrechte ganz konkret zur Geltung bringen kann.

6.2 Stolpersteine und Vorteile der Beteiligung

Dass sich Fehlplanungen nicht ohne weiteres in Wohlgefallen auflösen, zeigen beispielhaft folgende Hürden, die ein Beteiligungsverfahren zu nehmen hat:

- ▶ Führungskräfte des mittleren Managements geben den Prozess der Planung nur ungern aus der Hand, im Extremfall arbeiten sie sogar im Hintergrund gegen vereinbarte Zielsetzungen
- ▶ plötzlich entstehender Zeitdruck aufgrund veränderter Rahmenbedingungen oder falscher Planung, der zu Lasten der Beteiligung geht
- ▶ zu eng gesetzter Kostenrahmen, der sinnvollen Anforderungen der Beschäftigten entgegengehalten wird
- ▶ scheinbar unvereinbare Interessen einzelner Beschäftigter, z.B. Streit über die personelle Besetzung der Räume

- ▶ Möglichkeit der Resignation bei jenen Beschäftigten, deren Anforderungen nicht umgesetzt werden können.

In den genannten Fällen sind intensive Gespräche mit den Beteiligten notwendig. Es ist Überzeugungsarbeit zu leisten und Interessengegensätze sind zu moderieren – hierbei kommt auch dem Betriebsrat eine wichtige Aufgabe zu.

Zusammenfassend lassen sich folgende Vorteile der Beteiligung nennen:

- ▶ Die Beschäftigten entwickeln ein hohes Interesse daran, ihre Arbeitsplätze und ihre Arbeitsumgebung mitzugestalten.
- ▶ Beteiligung, die zu tatsächlichen Veränderungen der Planung führt, vermittelt den Beschäftigten nicht nur das Gefühl, dass sich ihr Engagement lohnt, sondern schafft inhaltliche Akzeptanz.
- ▶ Die Beschäftigten sind zufrieden mit den gefundenen Lösungen, an denen sie selbst mitgewirkt haben, auch wenn diese nicht immer in Gänze ihren Vorstellungen entsprechen – ihre Identifikation mit dem Arbeitsplatz und ihrer Arbeit verbessert sich.
- ▶ Die Arbeitsbedingungen sind besser auf die Bedürfnisse der Beschäftigten und ihre Arbeit zugeschnitten, gesundheitliche Fehlbeanspruchungen werden von vornherein vermieden.
- ▶ Die Beschäftigten finden Zeit, um über ihre Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen ins Gespräch zu kommen; ihr Wissen über ergonomische Arbeitsplatzgestaltung verbessert sich und ihr Gesundheitsbewusstsein wird geschärft, so dass der Betriebsrat und die Sicherheitsfachkraft Mitstreiter gewinnen, die sich um ergonomische Arbeitsplatzgestaltung bemühen.
- ▶ Nicht zuletzt bringt die Beteiligungsarbeit den Betriebsrat näher an die konkreten Probleme und Ideen der Beschäftigten im Büro.

6.3 Planungsschritte moderierter Beteiligung

Büroplanungsprozesse lassen sich grob in die Phasen Analyse, Planung, Realisierung und Nutzung unterteilen. Im Rahmen dieser Phasen der Bauwerksentwicklung ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Beteiligung, die durch geeignete Instrumente wie Fragebogen oder Workshop sowie Ergebnisdarstellung (Zeichnungen) unterstützt werden können.

Wir beschränken uns bei der Darstellung der genannten Phasen auf jene Punkte, die für die Beteiligung und damit auch für den Betriebsrat von besonderer Bedeutung sind.

Zunächst einmal geht es darum, dass ergonomische Aspekte der Büroraumplanung und die Erwartungen der Beschäftigten bereits in den ersten Projektphasen, d. h. in der Phase der Analyse und Planung, integriert werden: In der Phase der Analyse formulieren der Steuerungskreis und die Beteiligungsgruppen ihre Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen, die mit dem Neu- oder Umbau verknüpft werden.

Da die Büroräume die Arbeitsorganisation bestmöglichst unterstützen sollen, erfolgt in einem ersten Schritt eine Analyse der Organisationsstrukturen, der Informationsflüsse und der Arbeitssysteme. Aus dieser Erhebung werden Anforderungen an die Büroraumgestaltung abgeleitet.

Der Ist-Zustand in Bezug auf das Mobiliar, die Informations- und Kommunikationstechnik sowie andere Arbeitsmittel wird aufgenommen und es wird alternativer oder zusätzlicher Bedarf abgefragt.

Alle aus den genannten Punkten sich ergebenden Anforderungen werden in den Gremien der Beteiligung diskutiert

und zu einem einheitlichen Anforderungskatalog zusammengeführt. Ist der Beteiligungsprozess gut gelaufen, so sind in diesem Anforderungskatalog auch die Wünsche der Beschäftigten zu finden. Dies ist dann schon der erste nicht unerhebliche Unterschied zu einer konventionellen Planung.

Die für die Beschäftigten und den Betriebsrat wichtigen Meilensteine während der weiteren Planungsphase widmen sich folgenden Fragen: Welcher Büroraumgrundriss soll gewählt werden? Es gilt dementsprechende Entwürfe der Architekten zu bewerten und mit dem erwarteten Soll-Zustand (Anforderungskatalog) zu vergleichen.

Schnell gerät die Ergonomie des Büroraumes in das Blickfeld, d.h. Möbelbedarfe und konkrete Möbelauswahl, die beleuchtungstechnischen, akustischen und klimatischen Bedingungen sowie ökologische Kriterien werden einbezogen.

Auch bei der Aufstellung der Büromöbel und der Qualifizierung, mit diesen richtig umzugehen, kann der Betriebsrat eine nicht unerhebliche Rolle spielen.

Planungsschritte

Analyse

Teilschritt	Anlass der Baumaßnahme/ Problembeschreibung
Beteiligte	Aus allen Bereichen eines Unternehmens möglich
Ergebnisse	Festlegung des von einer Umgestaltung betroffenen Unternehmensbereichs
Teilschritt	Gründung des Steuerungskreises
Beteiligte	Je nach Projektfortschritt Führungskräfte bzw. Beschäftigte in Schlüsselpositionen, Sicherheitsfachkraft, Betriebsrat und ggf. externe Fachkräfte
Teilschritt	Ziele, Erwartungen, Bedarf bzgl. Organisation u. Raumgestaltung im Unternehmen- bzw. -bereich
Beteiligte	Führungskräfte bzw. Beschäftigte in Schlüsselpositionen
Instrumente	Interviews mit Leitfaden oder Workshop
Ergebnisse	Anforderungsliste (Version I)
Teilschritt	Ermittlung der Aufbau- und Ablauforganisation (Ist-Zustand) und Darstellung organisatorischer Schwachstellen

Beteiligte	Führungskräfte bzw. Beschäftigte in Schlüsselpositionen
Instrumente	Interviews mit Leitfaden, Dokumentenanalyse (z.B. Organigramme, QM-Handbuch)
Ergebnisse	Organigramm, grobe Ablaufbeschreibung und Liste der Schwachstellen
Teilschritt	Rückkopplung der Ergebnisse der Grobanalyse
Beteiligte	Führungskräfte bzw. Beschäftigte in Schlüsselpositionen
Instrumente	Workshop
Ergebnisse	Überarbeitung der o.g. Dokumente
Teilschritt	Festlegung der Arbeitssysteme für die Feinanalyse
Beteiligte	Steuerungskreis
Teilschritt	Information über das Projekt (Inhalt und Ablauf)
Beteiligte	Beschäftigte
Instrumente	Betriebs- oder Abteilungsversammlung
Ergebnisse	Schriftliche Information
Teilschritt	Gründung der Beteiligungsgruppe
Beteiligte	Beschäftigte u. Sicherheitsbeauftragte aus den von der Umgestaltung betroffenen Unternehmensbereichen

Teilschritt	Ziele, Erwartungen, Bedarf bzgl. Organisation u. Raumgestaltung
Beteiligte	Beteiligungsgruppe
Instrumente	Workshop
Teilschritt	Analyse der Informationsflüsse und Darstellung organisatorischer Schwachstellen
Beteiligte	Repräsentative Beschäftigte aus den von der Umgestaltung betroffenen Unternehmensbereichen
Instrumente	Interviews mit Leitfaden
Ergebnisse	Organigramm, Informationsablaufdiagramm, Schwachstellenliste
Teilschritt	Bestandsaufnahme von Raumflächen, Mobiliar, Technik, Umgebung (Lärm, Klima, Beleuchtung) usw.
Beteiligte	Externe / interne Fachkräfte
Instrumente	Begehungen / Interviews mit Unterstützung durch Checklisten
Teilschritt	Ermittlung der Belastungen und Veränderungswünsche
Beteiligte	Beschäftigte
Instrumente	Fragebogen, Interviews, Gruppen- u. Abteilungsbesprechungen
Ergebnisse	Auswertung der Befragung
Teilschritt	Rückkopplung der Ergebnisse der Feinanalyse, Lösung von Zielkonflikten
Beteiligte	Beteiligungsgruppe, Beschäftigte
Instrumente	Workshop, Interviews
Ergebnisse	Anforderungsliste der Beschäftigten
Teilschritt	Qualifizierung bzgl. Büroraumkonzeptionen und Ergonomie
Beteiligte	Steuerungskreis, Beschäftigte
Instrumente	Schulungsveranstaltung
Teilschritt	Aufbau- und Ablauforganisation, Arbeitssysteme und Büroraumgestaltung (inkl. Besprechungs- und Pausenbereiche, Teeküchen usw.), Büroraumbelegung
Beteiligte	Steuerungskreis, Beteiligungsgruppe

Instrumente	Workshop
Teilschritt	Anforderungen bzgl. Aufbau- und Ablauforganisation, Arbeitssysteme, Büroraumgestaltung
Beteiligte	Externe / interne Fachkräfte
Instrumente	Checkliste zur Erstellung der Anforderungsliste
Ergebnisse	Anforderungsliste (Version II), unter Berücksichtigung der Anforderungsliste der Beschäftigten

Planung

Teilschritt	Präsentation der Entwürfe
Beteiligte	Architekt o.a. interne / externe Fachkräfte
Teilschritt	Bewertung der Entwürfe
Beteiligte	Steuerungskreis, Beteiligungsgruppe, Beschäftigte
Instrumente	Workshop
Teilschritt	Rückkopplung und Vergleich des Planungskonzepts mit erwartetem Soll-Zustand und Prioritätensetzung
Beteiligte	Steuerungskreis, Beteiligungsgruppe
Ergebnisse	Grobe Vorplanung
Teilschritt	Ermittlung, Präsentation und Auswahl ergonomischer Büromöbel
Beteiligte	Steuerungskreis, Beteiligungsgruppe, Beschäftigte, interne / externe Fachkräfte
Instrumente	Ausstellungsbesuche, Präsentationen bei Büromöbelherstellern und ggf. Musterbüros oder Präsentationen im Unternehmen
Teilschritt	Ermittlung der Möbelbedarfe
Beteiligte	Beteiligungsgruppe, Beschäftigte
Teilschritt	Entscheidung für Büromöbelhersteller
Beteiligte	Steuerungskreis, Beteiligungsgruppe, interne / externe Fachkräfte
Teilschritt	Aufstellungsplan Büromöbel
Beteiligte	Beteiligungsgruppe, Beschäftigte, interne / externe Fachkräfte
Instrumente	CAD, magnetische Möblierungsplättchen, Papiervorlagen
Ergebnisse	Raumpläne

Realisierung

Teilschritt **Aufstellung der Büromöbel und sämtlicher Installationen (Beleuchtung, Boden und -beläge usw.)**

Beteiligte Steuerungskreis, Beteiligungsgruppe, Beschäftigte, interne / externe Fachkräfte

Instrumente Musterraum

Ergebnisse Ggf. Veränderungswünsche

Nutzung

Teilschritt **Erneute Ermittlung der Belastungen und Veränderungswünsche**

Beteiligte Beschäftigte

Instrumente Fragebogen

Ergebnisse Auswertung der Befragung

Teilschritt **Ggf. Korrekturen des Ist-Zustands**

Beteiligte Steuerungskreis, ASA, interne / externe Fachkräfte, Beschäftigte

Teilschritt **Ständige Kontrolle und Korrektur des Ist-Zustands**

Beteiligte ASA, interne / externe Fachkräfte, Beschäftigte, Gesundheitszirkel

Instrumente Fragebögen, Begehungen, ASA-Sitzungen

Ergebnisse Auswertung der Befragung, Begehungs- und Sitzungsprotokolle

7 Gefährdungsbeurteilung als Grundlage der Bürogestaltung

Die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz ist zum Zeitpunkt der Planung, der Umgestaltung oder der Bewertung der vorhandenen Einrichtung eine zentrale Gestaltungsgrundlage für Planer, Entscheider, Arbeitschutzfachkräfte und Betriebsräte. Sie bietet, wenn sie umfassend durchgeführt wird und dabei auf körperliche und psychische Gefährdungen ausgerichtet ist, Informationen und Ansätze für die Gestaltung menschengerechter und belastungsoptimaler Büroarbeit.

Wird die **Gefährdungsbeurteilung prospektiv**, das bedeutet vorausschauend, im Planungsstadium durchgeführt, sind Analysen nur begrenzt möglich. Die Prüfung des Sollkonzepts und der Planungsunterlagen in Bezug auf die Anwendung der Sollvorschriften ist allerdings auch hier weitgehend umsetzbar. Auch können bisherige Erfahrungen der Beschäftigten und vorhandene Analyseergebnisse der Abschätzung der möglichen Folgen eines geplanten Bürokonzeptes zugrundegelegt werden.

Die **nachlaufende Gefährdungsbeurteilung** nach dem Neubau, Umbau oder der Neumöblierung erfordert die Berücksichtigung der Besonderheiten der neuen räumlichen Bedingungen und der neuen Büroarbeitsorganisation. Bei jeder Änderung der Arbeitsbedingungen ist eine neue Gefährdungsbeurteilung notwendig.

Eine repräsentative aktuelle Umfrage des Deutschen Büromöbel Forums im Verband der Büro-, Sitz- und Objektmöbel (BSO) in Abstimmung mit der Regierungsinitiative „INQA – Initiative neue Qualität der Büroarbeit“ zeigt, dass immer mehr Unternehmen die Gefährdungsbeurteilung auf der Grundlage der Bildschirmarbeitsverordnung vornehmen, es sind mittlerweile nach dieser Umfrage 85 Prozent. Allerdings

wird die Beurteilung nicht immer vollständig und in kleineren Betrieben sehr selten durchgeführt (Schneider 2004). Eine Umfrage des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts WSI vom Juli 2004 unter mehr als 3 000 Interessensvertretungen kommt zu dem Ergebnis, dass nur in 50 Prozent der Betriebe eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde (WSI 2004).

Trotz Gefährdungsbeurteilungen weisen nach den Ergebnissen der BSO-Umfrage 29 Prozent aller Bildschirmarbeitsplätze Mängel auf, das sind über 4 Millionen. Häufig werden in Gefährdungsbeurteilungen die „weichen Faktoren“ unzureichend oder nicht berücksichtigt. Gerade hier allerdings liegen die Produktivitätsquellen. Die WSI-Umfragen zeigt, dass 91 Prozent der Befragten eine Zunahme der psychischen Belastungen in den letzten 5 Jahren festgestellt haben. Dem Urteil der Betriebs- und Personalräte ist besondere Glaubwürdigkeit zu schenken, sie sind in der Regel näher bei den Beschäftigten als das Management.

Die Beurteilung der psychischen Belastungen ist für die menschengerechte Gestaltung der Büroarbeit von zentraler Bedeutung, wenn man die Entwicklungstrends zur Wissensarbeit, wie sie oben beschrieben wurden, bedenkt.

7.1 Analysebereiche und Beurteilungskriterien bei neuen Bürokonzepten

Neue Bürokonzepte verändern Räume, Kommunikation, Konzentrationsmöglichkeiten, Abläufe und Wohlbefinden. Ein persönlich zugeordneter Arbeitsplatz ist bei Desk-Sharing-Arbeit nicht mehr vorhanden. Der Wechsel zwischen Office und Home Office verschiebt Arbeitszeiten. Das muss bei der Planung und Methodenauswahl der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden.

Analysebereiche und Analysekriterien für die Gefährdungsbeurteilung bei neuen Bürokonzepten/New Work

▶ **Arbeitsorganisation**

- Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- Verantwortung
- Abwechslung (Konzentration, Routine, körperliche Bewegung)
- Ganzheitlichkeit der Aufgaben
- Sinnhaftigkeit der Aufgaben
- Kooperationsmöglichkeiten

▶ **Beteiligung**

- Möglichkeiten der Mitsprache und Mitgestaltung
- Umgang mit Vorschlägen, Ideen
- Transparenz der Unternehmensentscheidungen

▶ **Kommunikation**

- Eignung und Nutzung der Kommunikationsorte (Kommunikationszonen, Pausenbereiche)
- Zeit für informelle und formelle Kommunikation

▶ **Kooperation und Teamarbeit**

- Eignung und Nutzung der Team-/Besprechungsorte
- Zeit für Teambesprechungen

▶ **persönliche Entwicklung**

- Lernmöglichkeiten
- betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten

▶ **Konzentration**

- visuelle Störungen, Störungen durch Lärm und Raumklima
- Eignung und Nutzung von Arbeitszellen für konzentriertes Arbeiten

▶ **Soziale Einbindung**

- Rückmeldungen von KollegInnen, Vorgesetzten
- sozialer Zusammenhalt, Unterstützung im Team
- Betriebsklima

▶ **Territorialität und Privatheit**

- Zugehörigkeit, „Heimat“
- persönliche Gestaltungsmöglichkeiten

- Rückzugsmöglichkeiten

▶ **Arbeitsort**

- Organisation /Zuweisung Arbeitsplätze
- Wechsel zwischen Büro und Telearbeitsplatz/ Home Office
- Arbeitsorte bei Kunden und unterwegs
- Eignung Telearbeitsplatz
- Büroattraktivität (Ausstattungsqualität, Ästhetik)

▶ **Anerkennung und Wertschätzung**

- Gleichwertigkeit der Arbeitsplätze
- Chancen zur Nutzung attraktiver Arbeitsplätze
- Anerkennung der Arbeitsleistung
- Gerechtigkeitsgefühl

▶ **Arbeitszeit**

- Arbeitszeitalage
- überlange Arbeitszeiten, Mehrarbeit
- Umgang mit flexiblen Arbeitszeitmodellen (Überlauf der Arbeitszeitkonten)
- Chancen zur Realisierung von persönlichen Arbeitszeitwünschen

▶ **Arbeitsanforderungen**

- ausreichende Qualifikation
- Bewältigung der Arbeitsmenge, Ziele, Termine
- Bewältigung der Komplexität
- Nutzung der vorhandenen Qualifikation

▶ **Arbeitsumgebung**

- Beleuchtung, Lärm, Raumklima, elektrostatische Aufladung, Elektrosmog

▶ **Arbeitsmittel Hard- und Software**

- Leistungsfähigkeit
- Verlässlichkeit
- Benutzerfreundlichkeit

▶ **Möbliering**

- Ergonomie, Qualität, Funktionalität, Sicherheit

Noch gibt es keine „fertigen“ Instrumente, die die Besonderheiten des New Work vollständig berücksichtigen und

wissenschaftlich geprüft sind. Es liegen allerdings eine ganze Reihe erprobter Instrumente zur Gefährdungsanalyse vor, die große Teile der Analysebereiche abdecken.

7.2 Vorgehen und empfehlenswerte Instrumente

Der Gesetzgeber schreibt dem Unternehmen die Methoden der Gefährdungsbeurteilung nicht vor. Es lassen sich allerdings eine Reihe von Qualitätsanforderungen aus dem Arbeitsschutzregelwerk ableiten:

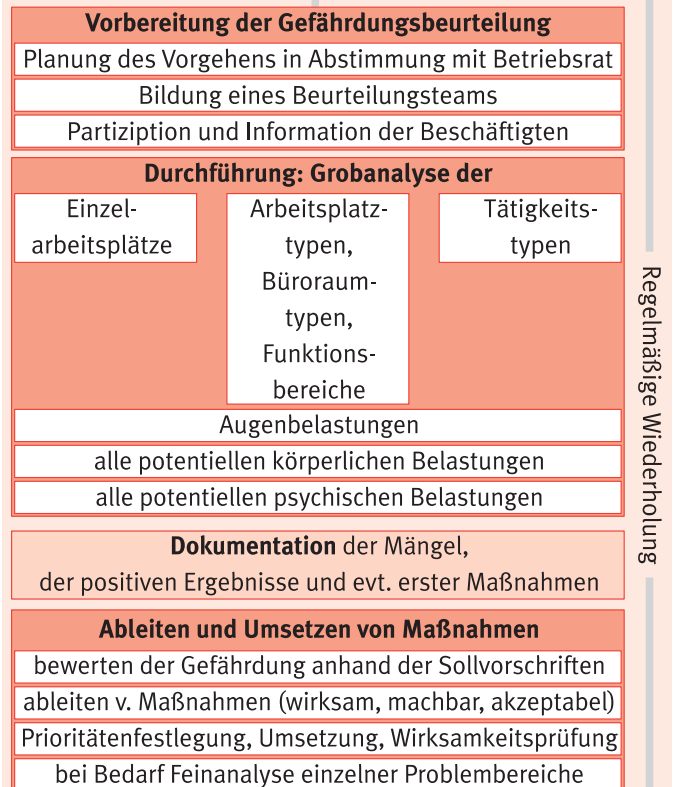
Eine Gefährdungsbeurteilung soll

1. vollständig sein unter Berücksichtigung aller potenziellen Gefährdungen
2. die Arbeitsbedingungen und die Personen berücksichtigen
3. systematisch, standardisiert und wiederholbar sein
4. wissenschaftlich geprüfte Instrumente nutzen
5. sich an den Sollvorschriften und den Empfehlungen des Regelwerks orientieren
6. die Ableitung von Maßnahmen ermöglichen
7. Beschäftigte miteinbeziehen

Die Gefährdungsbeurteilung folgt normalerweise einem Stufenkonzept und ist modular aufgebaut. Checklisten für Arbeitsplätze, Fragebögen für Beschäftigte, Experteninterviews, teilnehmende Beobachtungen sind Methoden, um die Belastungen des Körpers, der Augen und der Psyche zu analysieren. Sinnvollerweise erfolgt als erster Schritt eine Grobanalyse. Damit lassen sich kritische Bereiche und Mängel identifizieren. Eine vertiefende Feinanalyse, z.B. Lärm-messungen, Klimaaufzeichnungen, intensive Interviews oder ein Gesundheitszirkel ermöglicht es, das komplexe Zusammenspiel verschiedener Belastungsfaktoren zu analysieren und Ursachen zu finden.

Empfehlenswerte Methoden zur Erfassung von psychischen Belastungen sind in der **Toolbox der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** online zu finden. Für den Bereich der Augen- und körperlichen Belastungen und allgemeiner psychischer Belastungen bietet der **Ergonomieprüfer** der TBS NRW eine sehr gute Grundlage für ein umfassendes Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung. Systematisch werden alle Gefährdungsfaktoren in den Broschüren der Berufsgenossenschaften zur Gefährdungsbeurteilung dargestellt. Die speziellen Analysebereiche der neuen Büroarbeitsformen, wie sie oben aufgelistet sind, sollten in Fragebögen oder in Gesundheitszirkeln ergänzt werden.

Gefährdungsbeurteilung: Ablaufschema



8 Checkliste Bürogestaltung

1. Moderierte Beteiligung

Die Beschäftigten sollen die Möglichkeit erhalten, die Neuplanung oder Änderung bestehender Büroräume mitzugestalten.

Die Bedürfnisse der Beschäftigten müssen systematisch ermittelt und einbezogen werden. Dazu können Fragebogen verteilt, Workshops angeboten oder Einzelgespräche geführt werden. Neben dem üblichen Steuerungskreis, sollen (je nach Projektkomplexität) Beteiligungsgruppen eingerichtet werden.

Die Beteiligung erfolgt moderiert, d.h. die Beschäftigten erhalten eine fachliche Begleitung, die die Planungsarbeit inhaltlich unterstützt (Organisations- und Raumgestaltung, Ergonomie usw.) und sozial kompetent steuert.

2. Arbeitsorganisation

Das Büro soll die Arbeitsorganisation unterstützen - mit anderen Worten ist vor der Büroraumplanung eine Organisationsanalyse erforderlich – dies gilt in gleicher Weise für Umbauten und Neubauten. Mit Hilfe der Analyse werden die Bedarfe der Abteilungen, Arbeitsgruppen usw. ermittelt und auf dieser Basis entschieden, welche Büroform geeignet erscheint.

Neben den Erfordernissen des Ist-Zustands sollen die Büroräume in der Zukunft den Kooperations- und Kommunikationsbedürfnissen besser Rechnung tragen. Das Büro soll ein Ort sein, um Wissen auszutauschen und zufällige Begegnungen ermöglichen – auch im Sinne der informellen Kommunikation in offenen Bürostrukturen.

Die Büroräume sollen gleichzeitig Möglichkeiten zu konzentriertem Arbeiten bieten, wie z.B. im Kombi-Büro oder in Gruppenbüros mit separaten ruhigen Räumen, die bei Bedarf benutzt werden können (mit Technikanbindung).

Das Mobiliar soll unterschiedlichen Nutzungssituationen gerecht werden und sich vergleichsweise leicht umstellen lassen, um an veränderte Abteilungsgrößen, produkt- oder projektbezogene Arbeitsgruppen, Gespräche mit internen oder externen Personen angepasst werden zu können.

3. New Work

Wenn neue Büroräume Elemente des New Work enthalten, insbesondere in Verbindung mit Desk-Sharing, muss in erster Linie darauf geachtet werden, dass die Beschäftigten auch weiterhin soziale und arbeitsinhaltliche Kontakte pflegen können.

Zu nennen ist hier bspw. alternierende Telearbeit, d.h. arbeiten (an festgelegten Tagen) zu Hause oder im Büro. Für die Zeit im Büro sollten sich dann eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten eine geeignete Anzahl von Arbeitsplätzen teilen (z.B. ein Zwei-Personen-Büro für 4 Beschäftigte).

Vergleichbare Varianten gelten auch für Beschäftigte, die aus anderen Gründen nicht immer im Büro, sondern außerhalb arbeiten. Auch ihnen sollten Arbeitsplätze mit fachlichem und sozialem Bezug zu anderen Beschäftigten angeboten werden (Homebase-Konzept).

Desk-Sharing-Arbeitsplätze sollte technisch gut ausgestattet sein, d.h. nicht nur über ein Notebook verfügen, sondern auch über einen externen Bildschirm, Tastatur, Headset usw.

sowie einen schnellen Zugriff auf „persönliche“ Arbeitsunterlagen.

Bei der Mehrfachnutzung von Arbeitsplätzen müssen zudem ausreichende Möglichkeiten zur Unterbringung von zu schützenden Informationen und privaten Utensilien, z.B. in abschließbaren Containern, gegeben sein.

4. Kommunikation und Konzentration

Es muss ausreichende Gemeinschaftsflächen für kooperatives Arbeiten und Besprechungen geben, damit die Vorteile „offener“ Bürostrukturen tatsächlich wirksam werden. Beispielsweise wird die informelle Kommunikation durch Kurzpausenzonen in der Nähe der Arbeitsplätze gut gefördert.

Die Besprechungsräume oder -zonen sind adäquat auszustatten, z.B. mit ausreichender Tischfläche und Stühlen, Pinnwand, Flipchart, Projektionsflächen und -geräten.

Andererseits muss der Büroraum konzentriertes Arbeiten erlauben und Störungen von außen, die nicht der notwendigen Kommunikation mit anderen Beschäftigten dienen, minimieren. In diesem Sinne soll (je nach Tätigkeit) zwischen Rückzug und Einbindung in Teamarbeit gewählt werden können.

5. Kundenorientierung

Büroräume mit dauerhaftem Kundenkontakt sollen Möglichkeiten zum kurzzeitigen Rückzug bzw. je nach Tätigkeit auch Möglichkeiten für konzentriertes ungestörtes Arbeiten bieten.

Kundenorientierung sowie Kommunikation und Kooperation fördern, heißt nicht, den allgemeinen Durchgangsverkehr

(etwa zur Kantine o. ä.) an den Büroräumen entlang zu führen, dies ist zu vermeiden.

6. Flexibilität

Büroräume sollen mit vertretbarem Aufwand an neue Arbeitsaufgaben, Arbeitsteilungen und Kooperationsbeziehungen anzupassen sein; dies kann z.B. durch flexible Wand- bzw. Gliederungssysteme, die sich in ihrer Höhe und Breite an geänderte Bedürfnisse anpassen lassen, geschehen.

Arbeitsplätze sollen innerhalb bestehender Büroräume flexibel umgestaltet werden können, um sich an neue Techniken, geänderte Arbeitsaufgaben, Wünsche der Beschäftigten u.a. anpassen zu lassen, z.B. durch flexible Möbelkonstruktionen, die sich vom Einzelschreibtisch bis zum Mehrflächenarbeitsplatz ausbauen lassen.

Die Art der Beleuchtung und Belüftung muss auf verschiedene Nutzungssituationen ausgerichtet sein.

7. Arbeitsplatzgestaltung

Der Büroraum muss der Arbeitsaufgabe entsprechend ausreichend groß gestaltet sein. Der Büroraum soll unterschiedliche Aufstellungen von Büromöbeln zulassen und nicht nur eine vorgegebene Aufstellung erlauben. In diesem Sinne muss auch ausreichender Platz für Schränke, Regale und Ablagen zur Verfügung stehen.

Die Bewegungsflächen am Arbeitsplatz müssen ausreichend groß dimensioniert werden. Die Büroraumgestaltung soll Bewegungsmangel vorbeugen, indem nicht sämtliche Arbeitsmittel im Greifbereich untergebracht, sondern Anlässe „eingebaut“ werden, um den Arbeitsplatz zu verlassen

(Sitzen, Stehen, Gehen). Die Bewegungsfläche soll für einen kombinierten Steh- und Sitzarbeitsplatz ausreichen.

Die Arbeitsfläche muss ausreichend groß sein, um verschiedene Arbeitsmittel wie z.B. Bildschirm, Tastatur, Vorlagen, Vorlagenhalter und Drucker flexibel aufstellen zu können.

8. Tageslicht und künstliche Beleuchtung

Eine Sichtverbindung nach außen muss vorhanden und ausreichend groß dimensioniert sein. Die Einrichtungen zur Minderung der Sonneneinstrahlung und der Direkt- und Reflexblendung am Bildschirmarbeitsplatz sollen das Tageslicht nur partiell mindern (z.B. Horizontaljalousie außen und Vertikallamellen innen).

Bei unzureichendem Tageslicht muss der Arbeitsplatz beleuchtet werden. Das Verhältnis von Allgemeinbeleuchtung und Beleuchtung am Arbeitsplatz muss ausgewogen gestaltet sein, in diesem Sinne darf die Architektur der Büroräume oder die Inneneinrichtung die gute Beleuchtung der Arbeitsplätze nicht behindern.

Bei Bildschirmarbeitsplätzen muss den besonderen Anforderungen an die Beleuchtung Rechnung getragen werden, d.h. es soll neben einer Allgemeinbeleuchtung (vorzugsweise indirekt) auch geeignete Arbeitsplatzleuchten geben.

Bei flexiblen Wandsystemen mit 1/2 oder 3/4 hohen Wänden sollen Oberlichtverglasungen verwendet werden, um den Raum optisch zu vergrößern und gut zu belichten.

9. Raumklima

Büroräume müssen sich lüften lassen (vorzugsweise durch Fensterlüftung und unterstützende Lüftungsanlage), um ein subjektiv als angenehm empfundenen Klima zu erzeugen.

Das Raumklima soll möglichst individuell geregelt werden können.

Es sollen ausreichend Flächen zur Verfügung stehen, um Pflanzen aufzustellen.

10. Schutz vor Lärm

Störender Lärm muss vermieden bzw. ausreichend gedämmt werden.

Die Büroräume sind so zu gestalten, dass störende Telefonate oder Gespräche von anderen Beschäftigten ausreichend abgeschirmt werden.

Die Büroräume müssen ausreichend gegen Fremdgeräusche (Straßenlärm) geschützt werden.

Es sollen schallabsorbierende Decken und schalldämpfende Teppichböden verwendet werden, um die Schallausbreitung zu behindern und die Akustik zu verbessern.

11. Schutz vor Elektromog

Die wireless-Technologie ermöglicht in Büroräumen den kabellosen Anschluss von Hardware an jedem Platz. Sie erhöhen allerdings die elektromagnetische Strahlung, den sogenannten Elektromog, im Raum. Auch wenn diese un-

terhalb der (hohen deutschen) Grenzwerte liegt, besteht doch die Gefahr einer Beeinflussung des Wohlbefindens oder der Gesundheit. Die Auswirkungen sind unter Fachleuten umstritten, es liegen noch keine gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse vor. Dass elektromagnetische Felder auf den menschlichen Körper, das vegetative Nervensystem und andere Steuerungssysteme wirken, ist von Fachleuten mittlerweile anerkannt. Büroräume sollten deshalb solange es keine gesicherte Erkenntnisse über die Folgewirkungen gibt, nur sehr zurückhaltend mit wireless-Technologien ausgestattet werden.

12. Anpassbare Büromöbel

Desk-Sharing-Arbeitsplätze sollten über eine einfach einstellbare Steh-Sitz-Dynamik verfügen. Sie lassen sich schnell an die jeweiligen Benutzer anpassen und erlauben arbeiten im Stehen und im Sitzen. Zumindest sollte eine elektrisch einstellbare Höhenverstellung des Arbeitstisches am Sitzarbeitsplatz möglich sein. Jeder kann in einer Unterweisung oder Einweisung die schnelle Anpassung der Büromöbel an seine Körpermaße einüben.

9 Rechtliche Handlungsgrundlagen für die Interessenvertretung

9.1 Die arbeitschutzrechtlichen Grundlage der Büroarbeitsgestaltung

Die Planung und Ausgestaltung eines Gebäudes, eines Bürokonzeptes und der Büroräume kann **nicht ohne** die Berücksichtigung der Vorschriften und des Regelwerkes des **Arbeits- und Gesundheitsschutzes** vonstatten gehen. Denn es werden hier Bedingungen gestaltet, die auf den Menschen bei der Arbeit einwirken. Das Ziel des Arbeitsschutzrechtes ist die Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Unfällen und die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Das Verständnis von Gesundheit, dass dem Recht zugrunde liegt, schließt das physische und das psychische Wohlbefinden ein, insoweit Arbeitsbedingungen hierauf einwirken.

Das nationale deutsche Arbeitsschutzrecht ist die Umsetzung europäischer Richtlinien. Es benennt allgemeine Grundsätze und Schutzziele für die Gestaltung von Arbeit zum Schutze von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten. Diese werden – in unterschiedlichem Ausmaße – durch staatliche, berufsgenossenschaftliche und normative Regelungen konkretisiert. Alle diese Regelungen sind bei Planung und Ausgestaltung zu berücksichtigen, das ist eine gesetzliche **Pflicht des Arbeitgebers**.

Die rechtliche Hierarchie der Regelung des Arbeitsschutzes im Büroarbeitsbereich

Regelwerk	Wirksamkeit
Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	Rechtlich bindend, Kontrolle durch staatliche Arbeitsschutzbehörden und Berufsgenossenschaft
Arbeitszeitgesetz (ArbZG)	
Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)	
Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)	
Arbeitsstättenrichtlinien ASR (werden in den nächsten Jahren durch Regeln für Arbeitsstätten ersetzt)	

Regelwerk	Wirksamkeit
Technische Regeln z.B. für Gefahrstoffe, Produktionsanlagen, Aufzüge	Rechtlich bindend, Kontrolle durch staatliche Arbeitsschutzbehörden und Berufsgenossenschaft
Berufsgenossenschaftliche Vorschriften (BGV) (Unfallverhütungsvorschriften)	
Berufsgenossenschaftliche Regeln (BGR)	
Berufsgenossenschaftliche Informationen (BGI)	Empfehlung zur Erreichung der vorgeschriebenen Schutzziele
Internationale, europäische und nationale Normen	
Technische Bestimmungen und Richtlinien des VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V. und des VDI Verein Deutscher Ingenieure	
Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse (von staatlichen und gesellschaftlich anerkannten Institutionen veröffentlichte Erkenntnisse) Stand der Technik (das „derzeit technisch Machbare“, Wirksamkeit nachgewiesen, noch nicht hinreichend und langjährig erprobt)	Empfehlung, Berücksichtigung schreibt das ArbSchG vor, orientiert an Intensität und Umfang der Gefahren

Arbeits- und Gesundheitsschutz ist kein Kosten-, sondern in der Büroarbeitsgestaltung ein klarer Produktivitätsfaktor, wie oben gezeigt wurde. Es ist nicht nur eine Pflicht, es ist auch **eine Chance**, die Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vor dem Um- oder Neubau des Gebäudes, vor der Festlegung des Konzeptes, bspw. der Entscheidung über die Klimatechnik und dem Kauf der Möbel als Gestaltungskriterien einzubeziehen. Kosten für nachlaufende Verbesserungsmaßnahmen zur Minderung überhöhter Belastungen werden vermieden. Ärger, Frust und Leistungsminderungen der Beschäftigten auch, wenn die Räume sich hinterher als doch nicht so funktional und ergonomisch erweisen, wie vom Management erdacht. Ohne Einbezug der Anforderungen an ergonomische und humane Arbeit darf es keine Entscheidung über Bürogestaltung geben, Planer,

Architekten, Ingenieure, Unternehmensleitung, Beschäftigte, Betriebsrat und die Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie Betriebsärzte müssen hier zusammenarbeiten.

Das Arbeitsschutzgesetz legt Grundsätze, Rechte und Pflichten und Maßnahmen des Arbeitsschutzes und die Gestaltungsbereiche von Arbeit fest.

9.1.1 Die Grundlagen der Büroarbeitsgestaltung im Arbeitsschutzgesetz

Das Arbeitsschutzgesetz legt die Grundlagen für die Gestaltung von Arbeit

1. Gestaltungsbereiche von menschengerechter Arbeit:
 - Arbeitsstätte
 - Arbeitsplatz
 - Arbeitsumgebung
 - Arbeitsmittel
 - Fertigungsverfahren und Arbeitsabläufe (Arbeitsorganisation)
 - Arbeitszeit
 - Qualifizierung und Unterweisung
2. Maßnahmen und Organisation des Arbeitsschutzes:
 - Grundsätze des Arbeitsschutzes
 - Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation
 - Unterweisung
 - Aufgabenübertragung
 - Arbeitsmedizinische Vorsorge
 - Rechte und Pflichten der Beschäftigten

Wichtige Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes ArbSchG im Wortlaut (Hervorhebungen durch Autoren)

§ 4 Abs. 1 Nr. 1 Allgemeine Grundsätze

Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine **Gefährdung für**

Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;

§ 4 Abs. 1 Nr. 2 Allgemeine Grundsätze

Gefahren sind an der **Quelle** zu bekämpfen;

§ 4 Abs. 1 Nr. 3 Allgemeine Grundsätze

Bei den Maßnahmen sind der **Stand der Technik**, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige **gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse** zu berücksichtigen;

§ 4 Abs. 1 Nr. 4 Allgemeine Grundsätze

Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, **Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einflüsse der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen**;

§ 4 Abs. 1 Nr. 7 Allgemeine Grundsätze

den Beschäftigten sind **geeignete Anweisungen** zu erteilen;

§ 5 Abs. 1 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen **Gefährdung zu ermitteln**, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

§ 5 Abs. 2 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeit vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.

§ 5 Abs. 3 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. Die Gestaltung und die Einrichtung der **Arbeitsstätte** und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische **Einwirkungen**,
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von **Arbeitsmitteln** ...
4. die Gestaltung von **Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken**,
5. unzureichende **Qualifikation und Unterweisung** der Beschäftigten.

Der Gesetzgeber fordert **präventives** (vorbeugendes) und **prospektives** (vorausschauend in der Planungsphase) Vorgehen, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu sichern und laufend zu verbessern. Ein ganzheitlicher Blick auf die Kombination aller möglichen Belastungen ist notwendig. Neben der Benennung der Gestaltungsbereiche werden die grundsätzlichen Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes festgelegt. Zentral für die Gestaltung menschengerechter Büroarbeit ist dabei **die Gefährdungsbeurteilung und die Unterweisung**. Damit sind die Grundlagen gelegt, um ein Büro ergonomisch und gesundheitsförderlich zu gestalten und dabei die Betroffenen aktiv am Schutz ihrer Gesundheit zu beteiligen. Nur wer Bescheid weiß über die ganz speziellen Wirkungen seiner Arbeitsbedingungen, kann sich gesundheitsgerecht verhalten.

Je nach Art der Arbeit und des Gestaltungsbereiches spezifizieren und detaillieren weitere Regelwerke Besonderheiten und benennen die Schutzziele.

9.1.2 Spezifizierung der Bürogestaltung durch Bildschirmarbeitsverordnung und Arbeitsstättenverordnung

Die Bildschirmarbeitsverordnung und die Arbeitsstättenverordnung sind die **zentralen Gestaltungsvorschriften** für den Bürobereich, sie spezifizieren die allgemeinen Vorschriften des ArbSchG. Die Arbeitsstättenverordnung wurde neu gestaltet und ist nun seit Juli 2004 gültig. Beide Verordnungen haben Gesetzescharakter und setzen europäisches Recht um. Sie enthalten allgemeine Bestimmungen und im Anhang konkretere, allerdings unbestimmte Schutzziele.

Die Verordnungen stellen einen **Rahmen** dar, der Spielräume lässt, um Arbeitsschutzmaßnahmen an die jeweilige betriebliche Situation anzupassen. Dabei ist der Arbeitgeber durch das ArbSchG aufgefordert, die detaillierenden Regelwerke (Unfallversicherungsträger/Berufgenossenschaften, gesicherte arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, Normen etc.) anzuwenden. Denn nur damit wird garantiert, dass die Schutzziele erreicht werden.

Bildschirmarbeitsverordnung

Die Bildschirmarbeitsverordnung spezifiziert die Grundsätze des Arbeitsschutzgesetzes.

Wichtige Regelungen der Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) im Wortlaut

(Hervorhebungen durch Autoren)

§ 3 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 Ar-

beitsschutzgesetz hat der Arbeitgeber bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des **Sehvermögens** sowie **körperlicher Probleme** und **psychischer Belastungen** zu ermitteln und zu beurteilen.

§ 5 Täglicher Arbeitsablauf

Der Arbeitgeber hat die Tätigkeit der Beschäftigten so zu organisieren, dass die tägliche Arbeit an Bildschirmgeräten regelmäßig durch **andere Tätigkeiten oder durch Pausen** unterbrochen wird, die jeweils die Belastung durch die Arbeit am Bildschirmgerät verringern.

Ihre Regelungs- und damit Gestaltungsbereiche sind nach Bildschirmarbeitsverordnung

- ▶ Beleuchtung
- ▶ Arbeitsfläche Tisch
- ▶ Vorlagenhalter
- ▶ Fußstütze
- ▶ Blendung, Lichtschutzeinrichtungen
- ▶ Arbeitsstuhl
- ▶ Bewegungsraum
- ▶ Lärm
- ▶ Kontrolleinrichtungen
- ▶ Information über Dialogablauf
- ▶ Softwareanpassung an Benutzer
- ▶ Strahlung
- ▶ Ergonomie Informationsverarbeitung
- ▶ Fehlertoleranz Software
- ▶ Wärmebelastung
- ▶ Anpassung Software an Aufgabe

Abweichungen von der Bildschirmarbeitsverordnung sind möglich, aber grundsätzlich nur, wenn die Schutzziele auf andere Art und Weise als mit den Sollvorschriften und Empfehlungen erreicht werden und nur, wenn folgende Bedingungen dem **zwingend entgegenstehen**:

Ausnahmen für die Anwendung der Gestaltungsregeln der Bildschirmarbeitsverordnung

- ▶ spezielle Erfordernisse des Bildschirmarbeitsplatzes, z.B. eingegrenzte Helligkeitseinstellbarkeit bei der Prozesskontrolle in der Industrie, in der Flugüberwachung, bei Cutterarbeitsplätzen
- ▶ Art der Tätigkeit, z.B. an Schaltern im Verkehrsbetrieben
- ▶ bei Gestaltung des Arbeitsplatzes für Menschen mit Behinderungen

Für normale Bürotätigkeit sind diese Ausnahmen nicht gedacht. Grundsätzlich sind sie allerdings möglich, wenn die Wirksamkeit anderer Maßnahmen zur Erreichung der Schutzziele nachgewiesen werden oder wenn das staatliche Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik/Gewerbeaufsicht oder die Berufsgenossenschaft dies genehmigt.

Arbeitsstättenverordnung

Die Arbeitsstättenverordnung regelt die grundlegenden Anforderungen an die Ausgestaltung einer Arbeitsstätte, d.h. des Gebäudes und der Räume. Gestaltungsbereiche von Bürogebäuden und -räumen nach Arbeitsstättenverordnung:

- ▶ Boden, Wände, Decken, Dächer
- ▶ Abmessung Räume, Luftraum
- ▶ Türen, Tore
- ▶ Energieverteilanlagen
- ▶ Sicherheits-/Gesundheitskennzeichnung
- ▶ Verkehrswege

- ▶ Festigkeit Gebäude
- ▶ Fenster, Oberlichter
- ▶ Nichtraucherchutz
- ▶ Liegemöglichkeit Schwangere
- ▶ Behinderte
- ▶ Fahrtreppen, Fahrsteige
- ▶ Schutz vor Absturz
- ▶ Steigleitern
- ▶ Laderampen.
- ▶ Schutz vor Brand
- ▶ Anordnung Arbeitsplätze
- ▶ Bewegungsfläche
- ▶ Fluchtwege, Notausgänge, Lüftung
- ▶ Lärm
- ▶ Erste-Hilfe-Räume
- ▶ Pausenräume
- ▶ Sanitärräume
- ▶ Ausstattung, Kleiderablage
- ▶ Lüftung
- ▶ Raumtemperatur
- ▶ Beleuchtung, Sichtverbindung

Wichtige Grundsätze aus der Verordnung über Arbeitsstätten (ArbStättV) im Wortlaut

(Hervorhebungen durch Autoren)

§ 3 Abs. 1 Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten

Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass Arbeitsstätten den Vorschriften dieser Verordnung einschließlich ihres Anhanges entsprechend so eingerichtet und betrieben werden, dass von ihnen **keine Gefährdungen für die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten** ausgehen.

Der Arbeitgeber hat die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit nach § 7 Abs. 4 bekannt gemachten **Regeln für Arbeitsstätten zu berücksichtigen**. Bei Einhaltung der ... (künftigen Regeln für Arbeitsstätten, heute noch Arbeitsstättenrichtlinien) ... ist davon auszugehen, dass die in der Verordnung gestellten Anforderungen diesbezüglich **erfüllt sind**. Wendet der Arbeitgeber die Regeln nicht an, muss er durch andere Maßnahmen die gleiche Sicherheit und den gleichen Gesundheitsschutz der Beschäftigten erreichen.

Anhang

Die nachfolgenden Anforderungen gelten in allen Fällen, in denen die Eigenschaften der Arbeitsstätte oder der Tätigkeit, die Umstände oder eine Gefahr dies erfordern.

Ausnahmen von der Anwendung der Vorschriften können nur mit einem schriftlichen Antrag an die zuständige Behörde erfolgen.

Ausnahmen für die Anwendung der Gestaltungsregeln der Arbeitsstättenverordnung,

- ▶ wenn andere Maßnahmen als die Vorschriften ebenso wirksam sind,
- ▶ wenn die Vorschriften zu unverhältnismäßige Härte führen würden und Abweichungen mit den Schutz der Beschäftigten vereinbar sind.

Der Arbeitgeber hat **Gestaltungsspielräume** bei der Planung von Büros, allerdings nur insoweit die Schutzziele erreicht werden. Die Arbeitsstättenverordnung und ihr Anhang enthält ebenso wie die Bildschirmarbeitsverordnung **unbestimmt formulierte Schutzziele**. Die Konkretisierung ist in den noch gültigen Arbeitsstättenrichtlinien, den künftigen Regeln für Arbeitsstätten und im berufsgenossenschaftli-

chen Regelwerk sowie der Normung zu finden. Durch deren Umsetzung sind die Anforderungen der Vorschriften der Verordnung erfüllt. Will der Arbeitgeber andere Wege gehen, ist ein Nachweis der Wirksamkeit unerlässlich.

Mit einer Gefährdungsbeurteilung und der Dokumentation ihrer Ergebnisse läßt sich die Wirksamkeit der betrieblichen Arbeitsschutzmaßnahmen nachweisen, allerdings ist dieses Verfahren nachlaufend, vorbeugende Klärung und Absicherung der Gestaltung ist sinnvoller.

9.1.3 Detaillierung der Gestaltung von Bürogebäuden und -räumen und der Büroarbeit

Die Detaillierung der Gestaltung von Bürogebäuden- und -räumen sowie der Büroarbeit erfolgt durch staatliche Richtlinien und Technische Regeln, ein berufgenossenschaftliches Regelwerk, technische Bestimmungen und die Normung.

Arbeitsstättenrichtlinien (ASR) bis max. 2010 gültig

ASR 5 Lüftung, ASR 6/1,3 Raumtemperaturen, ASR 7/1 Sichtverbindung nach außen, ASR 7/3 Künstliche Beleuchtung, ASR 8/1 Fußböden, ASR 8/4 Lichtdurchlässige Wände, ASR 10/1 Türen, Tore, ASR 10/5 Glastüren, ASR 17/1,2 Verkehrswege, ASR 25/1 Sitzgelegenheiten, ASR 29/1-4 Pausenräume, ASR 31 Liegeräume, ASR 35/1-4 Waschräume, ASR 37/1 Toilettenräume, ASR 38/2 Sanitäräume

Staatliche Richtlinien sind die **Arbeitsstättenrichtlinien**, die in den nächsten sechs Jahren durch Regeln für Arbeitsstätten ersetzt werden müssen. Hier werden konkrete Anforderungen für die Gestaltung des Bürogebäudes und der Räu-

me vorgegeben. Sie betreffen den technischen Arbeitsschutz.

Staatlich erlassene Technische Regeln spielen für die Bürogestaltung keine Rolle. Einige **berufgenossenschaftliche Vorschriften und Regeln** allerdings sind wichtig, und zwar die Grundsätze zur Prävention mit Festlegungen zur Unterweisungspflicht und die Vorschriften zum Lärm.

Staatliche Richtlinien und Regeln sowie Berufsgenossenschaftliche Vorschriften und Regeln (BGV und BGR) sind **rechtlich verbindlich**.

Berufsgenossenschaftliche Informationen zur Büroarbeit

- ▶ BGI 650 Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden für die Gestaltung (SP 2.1)
- ▶ BGI 774 Arbeitssystem Büro – Hilfen für das systematische Planen und Einrichten (SP 2.2)
- ▶ BGI 856 Beleuchtung im Büro (SP 2.4)
- ▶ Flächennutzung im Büro – Beispiele verschiedener Arbeitsplätze (SP 2.6/2)
- ▶ Klima in Bürogebäuden (SP 2.9/1)
- ▶ BGI 827 Sonnenschutz im Büro (SP 2.5)
- ▶ BGI 773 Call Center – Hilfen für Planung und Einrichtung (SP 2.10)

Berufsgenossenschaftliche Vorschriften und Regeln mit Bezug zum Bürobereich

- ▶ BGV A 1 Grundsätze der Prävention
- ▶ BGV A 2 Elektrische Anlagen und Betriebsmittel
- ▶ BGV A 8 Sicherheits- und Gesundheitsschutzkennzeichnung am Arbeitsplatz

Eine sehr große Bedeutung für die Gestaltung der Büroarbeit haben die **berufsgenossenschaftlichen Informationen** und die Normen.

Berufsgenossenschaftliche Informationen sind mehr als bloße Informationen, sie sind ebenso wie Normen dringende Empfehlungen. Sie sind so etwas wie die „**Bibel für den Praktiker**“, der vor Ort Arbeitsbedingungen plant, gestaltet und verbessert. Mit ihrer Umsetzung sind die Sollvorschriften des Gesetzgebers erfüllt. „Durch Regeln, Erkenntnisse und Normen werden zwar keine unmittelbar rechtsverbindlichen Verpflichtungen festgelegt. Die Einhaltung von Normen durch den Arbeitgeber führt aber zur – widerlegbaren – Vermutung, dass vorgegebene Sicherheits- und Gesundheitsstandards eingehalten werden. Umgekehrt führt die Nichtbeachtung einer Norm zur Verschiebung der Beweislast auf den Arbeitgeber“ schreibt ein Arbeitsschutzrecht-Kommentar (Kittner, Pieper 1999).

Normen werden von privaten Institutionen erlassen, dies geschieht dort in Abstimmung aller gesellschaftlichen Gruppen. Es bestehen vertragliche Beziehungen zwischen dem DIN, der Bundesrepublik Deutschland und den gesetzlichen Unfallversicherungen. Durch dieses Vorgehen und den Konsens sind sie demokratisch legitimiert und erlangen ihre Rechtswirksamkeit. In den europäischen EN- oder deutschen DIN-Ausschüssen sitzen Vertreter der Arbeitgeber, des staatlichen Arbeitsschutzes, der Berufsgenossenschaften, der Branchenfachverbände, der Gewerkschaften und andere.

Normung zur Büroarbeit – Beispiele

- ▶ DIN EN ISO 9241 Teile 1-17 Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten

- ▶ DIN 4543 Büroarbeitsplätze, Teil 1 Flächen für die Aufstellung und Benutzung von Büromöbeln. Sicherheitstechnische Anforderungen, Prüfung (9/1994)
- ▶ DIN 4549, DIN 4551, DIN 4554, DIN 4556 Büromöbel
- ▶ DIN 5034 Tageslicht in Innenräumen
- ▶ DIN 5035 Beleuchtung mit künstlichem Licht
- ▶ DIN 1946 Raumluftechnik
- ▶ DIN EN 31960 Akustik Richtlinien für die Gestaltung lärmarmer Arbeitsstätten
- ▶ DIN 33403 Klima am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung
- ▶ DIN 33410 Sprachverständigung
- ▶ DIN EN ISO 10075 Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung

Normen können also nicht einfach ignoriert werden, nur weil sie Empfehlungen sind oder von privaten Institutionen erlassen werden. Mit ihrer Umsetzung werden die Grundsätze des Arbeitsschutzgesetzes und die Schutzziele realisiert und ausreichende Arbeitsschutzmaßnahmen nachgewiesen.

Private Institutionen wie der VDE oder VDI erlassen Bestimmungen, die vor allem für die elektrische Sicherheit oder auch für den Schallschutz relevant sind.

Das gesamte konkretisierende Regelwerk des Arbeitsschutzes im Büro bezieht sich fast ausschließlich auf technisch-naturwissenschaftliche Gestaltungsanforderungen. Anforderungen an die **Gestaltung der Organisation der Büroarbeit** finden sich im Arbeitsschutzgesetz (§ 3 Grundsätze und § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen), in der Bildschirmarbeitsverordnung (§ 3 Gefährdungsbeurteilung und Ermittlung psychischer Belastungen, § 5 Täglicher Arbeitsablauf) und in den Normen DIN EN ISO 9241 Teil 2 (Anforderungen

an die Arbeitsaufgaben) sowie DIN EN ISO 10075 (psychische Arbeitsbelastungen).

Veröffentlichungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA zu Büroarbeit – Beispiele

- ▶ Wohlbefinden im Büro, 2002
- ▶ Ergonomische Untersuchung alternative Büro- und Bildschirmarbeitsplatzkonzepte, Fb 878, 2000
- ▶ Modernisierung der Büroarbeit und Gesundheit, Fb 979, 2003
- ▶ Büroraumtypen und Ergonomieprobleme, Qualifizierung 6, 1998
- ▶ Arbeitssystem Bildschirmarbeit, Fa 31 1995
- ▶ Einzelplatzbeleuchtung und Allgemeinbeleuchtung am Arbeitsplatz, Fb 753, 1999
- ▶ Tageslicht und künstliche Beleuchtung, FB 882, 2000
- ▶ Bildschirmarbeit - Lärminderung in Mehrpersonenbüros, AE 124, 2003
- ▶ Mit Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement zur lernenden Organisation, Fa 54, 2001
- ▶ Psychische Belastung und Beanspruchung - Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung, Fa 36, 2000
- ▶ Bildschirmarbeit und Geräusche, Fb 974, 2003
- ▶ Arbeitssituation von Beschäftigten im Außendienst: Defizite und Gestaltungsmöglichkeiten der psychosozialen Arbeitsbedingungen, Fb 1002, 2003
- ▶ Auswirkungen von Telearbeit auf Gesundheit und Wohlbefinden, Fb 973, 2002
- ▶ Bewegungsergonomie bei Arbeitsplätzen mit informationsverarbeitenden Dienstleistungen, Fa 37, 1999

Die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, die z.B. in Form von Veröffentlichungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA vorliegen, richten sich in der Regel an Experten und interessierte Laien. Sie unterstützen die Gestaltung von Räumen, Ausstattung und die Auswahl von Büromöbeln durch Forschungsergebnisse und Hintergrundinformationen.

Eine Zustimmung der staatlichen Arbeitsschutzbehörde oder der Berufsgenossenschaft muss bei gravierenden und unabdingbar erscheinenden Abweichungen der Arbeitsgestaltung von Vorschriften, Normen und berufsgenossenschaftlichen Regelwerken eingeholt werden. Grundsätzlich hat die betriebliche Interessenvertretung bei allen Gestaltungsfragen und auch bei Abweichungen von den Sollvorschriften ein Mitbestimmungsrecht.

Auslegungshinweise für Arbeitsschutzregelwerke

muss, müssen	Gebot, unbedingt fordernd
soll, sollen	Regel, unbedingt fordernd. Eine Sollvorschrift gestattet dem Arbeitgeber lediglich ohne förmliche Ausnahme von der gesetzlichen Regelung abzuweichen bei wichtigem Grund, also in einem atypischem Fall.
sollte	Empfehlung, Richtlinie, auswählend, beratend. Von mehreren Möglichkeiten wird eine als zweckmäßig empfohlen ohne andere zu erwähnen oder auszuschließen

(Quelle: Unfallkasse Post und Telekom)

9.1.4 Die „Flächen-DIN 4543“ im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Gesundheitsschutz

Ein häufiger Streitpunkt bei der Büroraumplanung ist die Größe der verschiedenen Flächen. An der Flächenplanung entzündet sich dann der Widerspruch zwischen den Zielen

Kostensenkung und menschengerechter Arbeitsgestaltung. Planer wollen mit Großraumbürokonzepten und Desk-Sharing-Arbeitsformen Flächen einsparen, Arbeitsgestalter und Betriebsräte verweisen auf die berufsgenossenschaftlichen Informationen und die Veröffentlichungen der BAuA. Dort wird empfohlen:

Empfehlungen für Mindestflächen – gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Berufsgenossenschaft BGI 650 und BGI 773	
Büro- und Bildschirmarbeitsplatz	8-10 m ²
Büro-/Bildschirmarbeitsplatz im Großraumbüro ab 400qm	12-15 m ²
Call-Center	10-15 m ²
Bundesanstalt für Arbeitsschutz u. Arbeitsmedizin (BAuA: Büroraumtypen und Ergonomieprobleme, 1998):	
Zellenbüro Bildschirmarbeitsplatz	10 m ²
Zellenbüro Mischarbeitsplatz	12 m ²
Gruppenbüro Bildschirmarbeitsplatz	15 m ²
Großraumbüro Bildschirmarbeitsplatz	15 m ²
Kombibüro Arbeitskoje	10 m ²

Die DIN 4543 zu Flächen am Büroarbeitsplatz definiert keine Mindestgröße pro Arbeitsplatz, sondern notwendige Flächen, um Schränke, Schreibtisch und Container mit Schubladen sicher benutzen zu können. Außerdem definiert sie Flächen für den Arbeitsplatzzugang und für Verkehrswege und Flächen, um sich am Arbeitsplatz ausreichend mit dem Stuhl bewegen zu können. Auch der Stuhl für den Kunden wird hier eingeplant. Je nach Aufgaben am Arbeitsplatz lassen sich aufgrund der DIN 4543-Anforderungen deutlich geringere Flächen als 8 m² für einen Büroarbeitsplatz errechnen. Aus diesem Grund wird sie oft von Arbeitgebern als

Begründung für eine durchschnittliche Flächenverringering angeführt.

Eine pauschale Übernahme der Flächenangaben der Berufsgenossenschaften und der BAuA in die Planung neuer Bürokonzepte kann angesichts der Gestaltungsziele Flexibilität und Kostenoptimierung als „bürokratisch eng“ interpretiert werden. Entscheidend ist allerdings das Schutzziel, also ausreichend Bewegungsraum, ausreichende Ablagemöglichkeiten für notwendige Unterlagen, Schutz vor störendem Lärm, Behaglichkeit und Wohlbefinden. Auch flüssige Arbeitsabläufe, unterschiedliche Büroraumnutzungsarten und kommunikationsförderliche Raumformen sind wichtige Entscheidungskriterien.

Erfahrungen der Bürogestaltung zeigen, dass mit einer zu hohen „Belegungsdichte“ in großen Büroräumen solche Ziele nicht erreichbar sind. Die Mindestflächenforderung von 8-10 m² bzw. 12-15 m² stellt durchaus eine praxisbewährte Forderung auch für neue Bürokonzepte dar. In die durchschnittliche Arbeitsplatzfläche muss eingerechnet werden:

Berechnung der durchschnittlichen Arbeitsplatzfläche - anteilige Flächen von

- ▶ Schrank- und Regalflächen
- ▶ Schreibtisch und weiteres Mobiliar
- ▶ Möbelbenutzungsflächen
- ▶ Fläche für Kundenkontakte
- ▶ Bewegungsraum
- ▶ Zugangsweg und Verkehrswege
- ▶ Kommunikationszonen
- ▶ Besprechungsecken

- ▶ Stellwände zum Sicht- und Lärmschutz
- ▶ Stellflächen für Pflanzen.

Nicht einzurechnen sind:

- ▶ Pausen- und Sanitärräume
- ▶ Technik- und Kopierräume
- ▶ Treppenhaus und Flure
- ▶ Archive und Bibliotheken.

Regelwerke sind auch politische Kompromisse und können teilweise widersprüchliche Aussagen beinhalten. Sie müssen vor Ort anhand der Schutzziele interpretiert werden. Eine ganzheitliche Betrachtung ist unumgänglich.

Enthalten die Aufgaben im künftigen Büro sehr viel Kundenkontakt und Telefonate wie z.B. im Vertrieb, dann ist Lärminderung eine zentrale Gestaltungsanforderung. Die Flächenplanung pro Arbeitsplatz muss sich in diesem Fall an der Obergrenze der Empfehlungen orientieren, um die Lärmgrenzwerte einhalten zu können. Die Anforderungen an den Lärmschutz relativieren die Aussagen der „Flächen-DIN 4543“. Wo viel gesprochen wird, kann sie nicht angewendet werden, z.B. auch in Call Centern, in denen die Berufsgenossenschaft aus diesem Grund eine Mindestfläche von 10 m² angibt.

Wird eine Verringerung der Arbeitsplatzflächen unter die Mindestempfehlungen geplant, müssen andere Wege zur gleichwertigen Schutzzieleinhaltung dokumentiert werden. Das ist mit einer nachlaufenden Gefährdungsbeurteilung möglich, dann erst können z.B. Lärmmessungen unter realistischen Bedingungen stattfinden. Dieses Verfahren ist allerdings nichts anderes als Reparaturbetrieb und kann unnötige Kosten verursachen.

Flächenarten im Büro und Mindestanforderungen

Bei der Gestaltung eines Büros sind verschiedene Flächenarten und Mindestanforderungen zu unterscheiden. Die Arbeitsstättenverordnung und die Bildschirmarbeitsverordnung schreiben u.a. vor:

ArbStättV, Auszüge aus dem Anhang

- **1.2 Abmessungen von Räumen, Luftraum**
 - (1) Arbeitsräume müssen eine ausreichende Grundfläche und eine, in Abhängigkeit von der Größe der Grundfläche der Räume, ausreichende lichte Höhe aufweisen, sodass die Beschäftigten ohne Beeinträchtigung ihrer Sicherheit, ihrer Gesundheit oder ihres Wohlbefindens ihre Arbeit verrichten können.
- **1.8 Verkehrswege**
 - (1) Verkehrswege, einschließlich Treppen, fest angebrachte Steigleitern und Laderampen müssen so angelegt und bemessen sein, dass sie je nach ihrem Bestimmungszweck leicht und sicher begangen oder befahren werden können und in der Nähe Beschäftigte nicht gefährdet werden.
 - (2) Die Bemessung der Verkehrswege, die dem Personenverkehr, Güterverkehr oder Personen- und Güterverkehr dienen, muss sich nach der Anzahl der möglichen Benutzer und der Art des Betriebes richten.
- **2.3 Fluchtwege und Notausgänge**
 - (1) Fluchtwege und Notausgänge müssen
 - a. sich in Anzahl, Anordnung und Abmessung nach der Nutzung, der Einrichtung und den Abmessungen der Arbeitsstätte sowie nach der höchstmöglichen Anzahl der dort anwesenden Personen richten,
 - b. auf möglichst kurzem Weg ins Freie oder, falls dies nicht möglich ist, in einen gesicherten Bereich führen...
- **3.1 Bewegungsfläche**
 - (1) Die freie unverstellte Fläche am Arbeitsplatz muss so bemessen sein, dass sich die Beschäftigten bei ihrer Tätigkeit ungehindert bewegen können.

BildscharbV, Auszüge aus dem Anhang:

- Am Bildschirmarbeitsplatz muss ausreichender Raum für wechselnde Arbeitshaltungen und -bewegungen vorhanden sein.

Zur Konkretisierung sind einschlägige Richtlinien und Normen heranzuziehen:

BGI 650:

- Bei der Planung von Arbeitsplätzen ... kann davon ausgegangen werden, dass die Fläche je Arbeitsplatz einschließlich allgemein üblicher Möblierung und anteiliger Verkehrsflächen im Mittel nicht weniger als 8 m² bis 10 m² betragen wird. In Großraumbüros ist angesichts des höheren Verkehrsflächenbedarfs und der größeren Störwirkungen im Mittel von nicht weniger als 12 m² bis 15 m² auszugehen. Aus Gründen der Funktionsfähigkeit ergibt sich für Großraumbüros eine Fläche von mindestens 400 m².

DIN 4543 Teil 1, S.2:

- Die Tischfläche am persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz im Büro beträgt grundsätzlich 1600 mm x 800 mm oder mehr.
- Die Tischfläche ist bei Benutzung von z.B. Bildschirmen und Tastaturen sowie sonstigen Bürogeräten und Arbeitsmitteln entsprechend der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsablaufes erforderlichenfalls zu vergrößern. Die Vergrößerung der Breite und Tiefe sollte vorzugsweise in Schritten von 100 mm erfolgen.
- Die Gesamtarbeitsfläche bei Tischkombinationen darf nicht kleiner sein als 1,28 m² und an keiner Stelle eine geringere Tiefe als 800 mm aufweisen. Bei größerer Tiefe ist die kombinierte Arbeitsfläche entsprechend zu vergrößern. Dabei ist mindestens eine ungeteilte Arbeitsfläche von 800 mm Breite oder mehr vorzusehen.
- Die Tiefe der Arbeitsfläche am Bildschirmarbeitsplatz ist abhängig von den erforderlichen Sehabständen, den Bautiefen der eingesetzten Geräte, die nicht über die Plattenränder hinausragen dürfen, sowie einem ausreichenden Freiraum zur Handauflage vor den Eingabemitteln.

DIN 4543 Teil 1, S.3:

- Bei sitzenden Tätigkeiten ist für die Benutzerfläche am persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz (einschließlich Stellfläche für Stühle) eine Mindestdiefe von 1 000 mm vorzusehen. Bei stehenden Tätigkeiten ist für die Benutzerfläche eine Mindestdiefe von 800 mm vorzusehen.
- Bei Schränken mit Flügeltüren, Auszügen usw. sind Möbelfunktionsflächen vorzusehen, die den jeweiligen Tiefen der Flügeltüren, Auszüge usw. entsprechen; diesen ist ein Sicherheitsabstand von 500 mm zuzuschlagen, um die geforderte Benutzerfläche zu erhalten.

DIN 4543 Teil 1, S.4:

- Die freie Bewegungsfläche für den persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz muss mind. 1,5 m² betragen. Sie soll an keiner Stelle weniger als 1 000 mm breit und weniger als 1 000 mm tief sein.

DIN 4543 Teil 1, S.5:

- Flächen für Verbindungsgänge zum persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz müssen mind. 600 mm breit sein.

ASR 17/1,2:

- Die Breite der Verkehrswege ist abhängig von der Zahl der Benutzerinnen und Benutzer, es sind folgende Maße einzuhalten: bis 5 Benutzer 0,805 m, bis 20 Benutzer 0,93 m, bis 100 Benutzer 1,25 m, bis 250 Benutzer 1,75 m, bis 400 Benutzer 2,25 m.

9.2 Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Büroarbeitsgestaltung

Die Gestaltungsspielräume des Arbeitgebers, die ihm der Gesetzgeber durch die Formulierung unbestimmter Schutzziele einräumt, sind die Grundlage für die Mitbestimmungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung. Enthalten die gesetzlichen Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes keine abschließenden Regelungen, so können sie im Rahmen der Mitbestimmung konkretisiert werden.

Mitbestimmung bei der Gestaltung der Büroarbeit bedeutet

- ▶ der Arbeitgeber kann rechtlich nicht einseitig handeln,
- ▶ Betriebsvereinbarungen zur Gestaltung schaffen, konkretisierende Rechtsnormen
- ▶ Gestaltungsregelungen sind durch eine Einigungsstelle erzwingbar,
- ▶ es besteht ein Initiativrecht.

Mitbestimmung bei der Büroarbeitsgestaltung fängt früh an. Während der **Gebäudeplanung** werden bereits Entscheidungen getroffen, die die Größen und die Gestaltung der späteren Büroräume beeinflussen, z.B. durch die Festlegung der Achsmaße. Hier bereits besteht das Mitbestimmungsrecht.

Auch wenn es sich „nur um eine neues Bürokonzert in alten Räumen mit alten Möbeln“ handelt, greift das Mitbestimmungsrecht. Das Arbeitsgericht Frankfurt/Main hat mit dem „Desk-Sharing-Urteil“ bestätigt, das auch bei neuen organisatorischen Bürokonzerten das Mitbestimmungsrecht gilt.

Urteil zur Desk-Sharing-Arbeit

„Die Einführung von Desk-Sharing-Arbeit berührt mehrere Mitbestimmungstatbestände des Betriebsrates. In Betracht kommen insbesondere Paragraf 87 Abs. 1, 2 und 6, Paragraf 111 Satz 3 Nr. 4 und 5 und Paragraf 112 BetrVG. Die einseitige Einführung dieses Arbeitssystems durch den Arbeitgeber ist unzulässig.

Der Betriebsrat kann daher bis zum Zustandekommen einer Betriebsvereinbarung oder eines sie ersetzenden Spruchs der Einigungsstelle die Unterlassung der Einführung von Desk-Sharing-Arbeit verlangen und gegebenenfalls im Wege der einstweiligen Verfügung durchsetzen.“ Arbeitsgericht Frankfurt/Main v. 8.1.2003 (2 BVGa587/02)

Bei der Einführung von Desk-Sharing-Arbeit handelt es sich um ein besonderes Arbeitssystem, eine Art „individuelle Schichtarbeit“, bei dem Nutzungsregularien notwendig sind.

Ohne eine steuernde EDV wird das nicht möglich sein. Das Arbeitsgericht Frankfurt nimmt Bezug auf den § 111 Betriebsänderung, weil es um eine grundlegende Neustrukturierung des Arbeitsablaufes und der Arbeitsorganisation geht. Im Interessensausgleich ist die Sozialplanerstellung möglich, denn Nachteile der wesentlich veränderten Arbeitszeiten können zusätzliche Fahrkosten und ungünstige Verkehrszeiten sein. Das Gericht weist darauf hin, dass das neue Arbeitssystem zum Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes und eines persönlich gestaltbaren Arbeitsumfeldes führt.

Grundlagen des Handelns bei der Büroarbeitsgestaltung nach Betriebsverfassungsgesetz

§ 80 Allgemeine Aufgaben

Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben

1. Darüber zu wachen, dass die zu Gunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden.
9. Maßnahmen des Arbeitsschutzes fördern.

§ 87 Mitbestimmungsrechte

Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzlich oder tarifliche Regelung nicht besteht, mitzubestimmen:

1. Fragen der Ordnung im Betrieb und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb;
2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit...;
6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen;
7. Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften;
13. Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit...

Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle.

§ 88 Freiwillige Betriebsvereinbarung

§ 89 Arbeits- und betrieblicher Umweltschutz

Der Betriebsrat hat sich dafür einzusetzen, dass die Vorschriften über den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung im Betrieb ... durchgeführt werden. ...

§ 90 Unterrichts- und Beratungsrechte

Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung

1. von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen,
2. von technischen Anlagen,
3. von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder
4. der Arbeitsplätze rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten.

§ 91 Mitbestimmungsrecht

Werden die Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet, so kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle.

§ 111 Betriebsänderung

In Unternehmen ... hat der Unternehmer den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten. Der Betriebsrat kann in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern zu seiner Unterstützung einen Berater hinzuziehen; ...

Als Betriebsänderung gelten:

3. Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben,
4. Grundlegende Änderung der Betriebsorganisation ...
5. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.

Die höchstrichterliche Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts hat grundsätzlich die Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 87.1.7 BetrVG bejaht (BAG Beschlüsse vom 16.6.1998, vom 15.1.2002, vom 11.6.2002 und auch 8.6.2004). Die Ausgestaltung muss in der jeweiligen betrieblichen Praxis durch Betriebsvereinbarung geregelt werden. Dazu gehören konkrete Maßnahmen, die dem Arbeitgeber nicht wiederum große Spielräume einräumen.

Mitbestimmung nach §§ 87 und 111 BetrVG bei der Büroarbeitsgestaltung

- ▶ Gestaltung des Gebäudes, der Räume und Flächen, Raumausstattung, Anordnung der Arbeitsplätze, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Klimatechnik, Beleuchtungstechnik, Möbel etc. hinsichtlich menschengerechter Arbeitsgestaltung und Einhaltung der Vorschriften und Regelwerke
- ▶ Gestaltung des Bürokonzeptes und der Büroarbeitsorganisation hinsichtlich der menschengerechten Arbeitsgestaltung
- ▶ Kriterien, Verfahren, Methoden und die zu beurteilenden Arten der Arbeitsplätze bei der Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich eines umfassenden, alle möglichen Gefährdungen berücksichtigenden und wissenschaftlich anerkannten Verfahrens
- ▶ Entwicklung von Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz, z.B. zu Lärmschutz, Pausenregelung, Anordnung Arbeitsplätze, Blendschutz usf. hinsichtlich der Vermeidung und Minderungen zu hoher körperlicher und psychischer Belastungen
- ▶ Gestaltung des Unterweisungskonzeptes hinsichtlich des didaktischen Konzeptes und der Inhalte

Der Betriebsrat hat eine tragende Rolle bei der Gestaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieb, es kommt sehr darauf an, sich frühzeitig ins Spiel zu bringen und die

gut ausgebauten rechtlichen Handlungsgrundlagen zu nutzen.

9.3 Grundlegende Schritte bei einer mitbestimmten Büroarbeitsplanung

In der **Planungsphase** besteht das Informationsrecht des Betriebsrates. Er soll rechtzeitig und umfassend informiert sein, um seine Mitbestimmungsrechte realisieren zu können.

Rechtzeitig und umfassend bedeutet rein rechtlich, dass der Arbeitgeber dann zu informieren hat, wenn das **Sollkonzept** bzw. das **Pflichtenheft** vorliegt. Damit ist die Planung soweit konkret geworden, dass Folgeabschätzungen möglich sind.

Sollkonzepte erfordern eine Analyse der vorhandenen Aufgaben, der Organisation, der Abläufe, der Arbeitszeiten, der Personalstärke und ihrer Entwicklung, der Arbeitsformen, z.B. Teams oder Einzelarbeit, der Kommunikationsbeziehungen (wer muss sich mit wem abstimmen), der notwendigen Arbeitsmittel, evt. der vorhandenen Gebäude und Ausstattungen. Ohne geklärte fachliche, organisatorische, räumliche und technische Anforderungen und Beurteilung der vorhandenen Erfahrungen kann es keine vernünftige Planung eines neuen Gebäudes oder neuer Konzepte der Büroorganisation geben.

Inhalte eines Sollkonzepts für Neubau/ Umbau/neues Bürokonzept

- ▶ Grundsätzliche Ziele
- ▶ Entwicklungsperspektiven des Unternehmens
- ▶ Arbeitsorganisation und Abläufe
- ▶ Kommunikation
- ▶ Kundenbeziehungen

- ▶ Verhältnis Arbeitsplätze und Personal
- ▶ Arbeitsräume, Funktions- und Sonderräume
- ▶ Ausstattung der Räume (Materialien, Farben)
- ▶ Klima-, Beleuchtungs-, Lärminderungstechnik
- ▶ Arbeitsplatzflächen, Sonderflächen
- ▶ Arbeitsplatzausstattung, Möblierung
- ▶ Arbeitsmittel, EDV-Technik
- ▶ Maßnahmen für Schwangere, Behinderte, Nichtraucher
- ▶ Trends der Personalstärkenentwicklung, Bedarf an Praktikanten, Azubis, Externen

Auch im Falle eines Umbaus müssen Klima- und Beleuchtungstechnik neu bewertet werden, denn wenn z.B. aus Zweierbüros Teamräume gemacht werden sollen, ist eine grundsätzlich andere Gebäudetechnik erforderlich, um thermische Behaglichkeit und Wohlbefinden zu erreichen.

Auf der Grundlage eines hinreichenden Sollkonzeptes lässt sich eine vorausschauende, **prospektive Gefährdungsbeurteilung** vornehmen. Anhand der Arbeitsschutzvorschriften ist das Sollkonzept prüfbar. Die Kriterien der menschengerechten Arbeitsgestaltung und der Ergonomie ermöglichen es zumindest grob, die Wirkungen eines Raumes, eines neuen Bürokonzeptes und der neuen Arbeitsplatzausstattung auf körperliches und psychisches Befinden abzuschätzen. Diese Abschätzung möglicher Ergebnisse einer späteren Gefährdungsbeurteilung ist notwendig, denn bei einem in Aussicht gestellten Neubau oder Umbau kann keiner verlangen, dass eine umfassende Analyse vorhandener Belastungen vorher im Altzustand durchgeführt wird. Eine prospektive Gefährdungsbeurteilung sollte unter Einbezug der Erfahrungen der Beschäftigten mit dem Vorhandenen und

der bisherigen Ergebnisse von Begehungen und Analysen durchgeführt werden. Sie ist Aufgabe des Arbeitgebers. Eine enge Kooperation zwischen den Arbeitsschutzfachleuten und dem Betriebsrat ist dabei zu empfehlen.

Hier beginnt die Mitbestimmung und der Prozess der Abstimmung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Sehr zu empfehlen ist die Form einer moderierten Beteiligung, wie sie oben beschrieben wurde.

Schritte einer mitbestimmten Büroarbeitsplanung	
Arbeitgeber	Betriebsrat
Planung	Analyse der Ist-Situation und der Entwicklungsperspektiven
	Umfassendes Sollkonzept
	Prüfung auf Einhaltung der Sollvorschriften, Kooperation mit Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt
	Prospektive Gefährdungsbeurteilung evt. unter Einbezug von Beschäftigten, Kooperation mit Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt (Prävention)
Detaillierung der Planung	Moderierte Beteiligung unter Einbezug der Beschäftigten (Partizipation)
Entscheidung	Betriebsvereinbarung (gesicherte, verlässliche Regelung)
	Evt. Spruch der Einigungsstelle
Umsetzung	Begleitung und Prüfung der Realisierung
Betrieb, Nutzung	Bewertung der Wirksamkeit der Arbeitschutzmaßnahmen und der Wirkung des neuen Konzeptes (Wirksamkeitskontrolle)
Gefährdungsbeurteilung	Festlegung der Kriterien und Methoden und des Vorgehens (eine Gefährdungsbeurteilung ist notwendig nach jeder grundlegenden Änderung von Arbeitsbedingungen also nach Neubau, Umbau und Neueinrichtung - BGV A1)

Unterweisung	Festlegung des Konzeptes und der Inhalte
Schulung der Führungskräfte	Festlegung der Inhalte in Bezug auf speziellen Arbeits- und Gesundheitsschutz in neuen Bürokonzepthen und Büroräumen

Die Wirkungen neuer Räume und Konzeptes lassen sich erst nach einer ausreichenden Eingewöhnungszeit abschätzen. Ein Betriebsrat wird versuchen, in Gesprächen mit den Beschäftigten frühzeitige Rückmeldungen zu erhalten. Es besteht die Chance, Verbesserungen vorzunehmen. Systematisch allerdings wird dann in der Gefährdungsbeurteilung in den neuen Räumen oder mit den neuen Möbeln die Wirkung auf Sicherheit und Gesundheit analysiert. Hier beginnt der **Kreislauf des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** des Arbeits- und Gesundheitsschutzes von neuem.

10 Eckpunkte einer BV Desk-Sharing

Präambel

Die Betriebsvereinbarung (BV) regelt die Ausgestaltung des Pilotprojekts „Desk-Sharing“. Die Geltungsdauer dieser BV ist deshalb zeitlich beschränkt. Die Ergebnisse des Pilotprojekts werden in die Formulierung einer auf Dauer angelegten BV einfließen.

1. Grundsätze

1.1 Gegenstand

Gegenstand dieser Vereinbarung ist die Regelung der Arbeitsbedingungen bei der Arbeit an flexibel genutzten Arbeitsplätzen; dies betrifft insbesondere die Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation, die Arbeitstätigkeit und psychosoziale Bedingungen.

1.2 Begriff

Mit „Desk-Sharing“ wird ein von mehreren Beschäftigten genutzter Arbeitsplatz bezeichnet.

1.3 Geltungsbereich

Die Vereinbarung gilt für die Beschäftigten des Bereichs....

2. Arbeitsorganisation

Den Abteilungen wird eine festgelegte Anzahl von Arbeitsplätzen und arbeitsplatzbezogenen Archivierungsschränken zugewiesen. Es werden abteilungsbezogene Kernbereiche (Homepage) definiert; innerhalb der Kernbereiche können die Beschäftigten mit Hilfe eines Buchungssystems einen Arbeitsplatz belegen.

Für den ersten Tag der Nutzung wird ein Szenario beschrieben, das den Beschäftigten entweder einen konkreten oder einen virtuellen Arbeitsplatz zuweist (Buchungsübersicht).

Zur Begleitung des Pilotprojekts benennen die Gruppen Ansprechpartner; sie kümmern sich um die interne und externe Regelung aller Fragen des „Desk-Sharing-Pilotprojekts“, so z.B. um die Clean-Desk-Policy, die Pflanzenpatenschaften und so weiter.

3. Anzahl der Beschäftigten und Anzahl der Arbeitsplätze

Im Pilotprojekt werden 80 Arbeitsplätze von 100 Beschäftigten genutzt. Etwaige Änderungen dieser Regelung bedürfen der Einigung von Arbeitgeber (AG) und Betriebsrat (BR); die entsprechende Regelung wird ggf. als Protokollnotiz dieser BV angefügt.

4. Nutzungsregeln

Ein „Desk-Sharing-Arbeitsplatz“ wird von den Beschäftigten und den Vorgesetzten zur Nutzung frei gegeben, wenn sie mehr als zwei Tage abwesend sind.

Die Arbeitsplätze werden mit Hilfe eines Buchungssystems belegt, an zentralen Stellen erfolgt ein Aushang der Belegungsübersichten. Für eine Übergangszeit werden die Arbeitsplätze ggf. mit Hilfe einer Excel-Tabelle verwaltet bzw. gebucht.

5. Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrollen

Soweit aus arbeitsorganisatorischen Gründen personenbezogene und personenbeziehbare Daten für das Buchungssystem zwingend erforderlich sind, werden diese nur für das informationstechnische System verwendet, d. h. sie werden nicht zum Zwecke der Leistungsmessung, Leistungsbeurteilung sowie der Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausge-

wertet. Personelle Maßnahmen dürfen nicht auf solche Daten gestützt werden.

6. Informations- und Kommunikations-Technik

Die Arbeitsplätze werden mit einem 19" Zoll Flachbildschirm ausgestattet – dieser verbleibt am Arbeitsplatz.

Den Beschäftigten steht ferner eine individuelle Ausstattung zur Verfügung: Notebook, Docking Station, externe Tastatur und Maus sowie ein Headset – diese werden bei Bedarf im individuellen Rollcontainer verstaut.

7. Möblierung

Den Beschäftigten der Abteilungen bzw. Gruppen werden Steh-Sitz-Arbeitsplätze (Höhenverstellbereich von 680 – 1180 mm) zugewiesen. Die Arbeitsplätze werden mit einem akustisch wirksamen Sichtschutz sowie einer Ablage in der dritten Ebene versehen.

In der Nähe der Arbeitsplätze befinden sich Archivschränke, die von den Beschäftigten der Gruppen individuell und gemeinsam genutzt werden. Für aktuelle Unterlagen und private Gegenstände erhält jeder Beschäftigte einen Rollcontainer („Caddy“).

Eine Arbeitsplatzleuchte wird auf Wunsch zur Verfügung gestellt.

Zwischen den Arbeitsplätzen werden je nach Bedarf Trennwände aufgestellt, diese dienen der akustischen und visuellen Beruhigung sowie als Träger von Informationen (Kalender, Pläne usw.).

Die Postverteilung erfolgt über persönlich zugewiesene Fächerablagen.

Die Möbel werden nach Freigabe für andere Nutzerinnen und Nutzer gereinigt; das Reinigungspersonal wird auf die besonderen Anforderungen des „Desk-Sharing“ hingewiesen.

8. Evaluierung

Zur Bewertung des Pilotprojekts wird ein Fragebogen eingesetzt, der sich einerseits an die Beschäftigten des Bereichs und andererseits an die Gruppenleiter und andere Vorgesetzte richtet. Die Beschäftigten der angrenzenden Bereiche erhalten ebenfalls einen Fragebogen; hier sollen die geänderten Kommunikationsbeziehungen mit den Beschäftigten des Desk-Sharing-Büros abgefragt werden.

Die Befragung erfolgt anonym. Im ersten Jahr erfolgen die Befragungen alle vier Monate, dann nach einem weiteren halben Jahr, d. h. zum Abschluss des Pilotprojekts. Die Ergebnisse werden den Beschäftigten mitgeteilt. Etwaige Rückschlüsse auf den laufenden Betrieb werden zwischen AG und BR verhandelt und können zu einer Anpassung des Pilotprojekts an die praktischen Erfordernisse führen.

9. Regelungen bei Unstimmigkeiten

Unstimmigkeiten werden mit dem Willen zu einer einvernehmlichen Lösung beraten, dazu wird ein paritätischer Ausschuss gebildet. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet die Einigungsstelle.

10. Schlussbestimmungen

Diese BV tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft und gilt 1,5 Jahre. Die Vereinbarung entfaltet keine Nachwirkung; sie muss nach Ablauf des Pilotprojekts endgültig verhandelt werden.

Geschäftsleitung / Betriebsrat

11 Literatur

- ▶ F. Bauer, H. Groß, K. Lehmann, E. Munz: Arbeitszeit 2003, hg. vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, durchgeführt vom ISO-Institut zur Erforschung sozialer Chancen Köln 2004, auch Frankfurter Rundschau 21.7.04.
- ▶ Bechmann, R., Johst, B., Jungen, W., Landerer, S., Reuschenbach, T., Theißing, F.: Der Arbeitsplatz am PC. Ergonomie und Organisation der Arbeitsabläufe. Frankfurt am Main: Bund Verlag 1999.
- ▶ Bullinger, H. J. (Hrsg.): Integrationsmanagement. Zukunftssichere Konzepte für eine praxismgerechte Büroplanung und Bürogestaltung. Baden-Baden: FBO Fachverlag 1989.
- ▶ Bund Deutscher Innenarchitekten (Hrsg.): Innenarchitektur in Deutschland. Leinfelden-Echterdingen: Verlagsanstalt Alexander Koch 2002.
- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Büroraumtypen und Ergonomieprobleme. Humanisierung in Büro und Verwaltung. Qualifizierung 6. Dortmund 1998.
- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Tageslicht und Sonnenschutz im Büro. Hinweise für die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Dortmund 2000.
- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Wohlbefinden im Büro! Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit. 3. Auflage. Dortmund 2002.
- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Die Zukunft der Büroarbeit. Bewerten, Vernetzen, Gestalten. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW 2004.
- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Wenn aus Kollegen Feinde werden ... Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. 1. Auflage. Dortmund 2003.
- ▶ Bundesrat: Verordnung über Arbeitsstätten, Drucksache 450/04, Beschluss vom 9.7.04, veröffentlicht im Bundesanzeiger am 24.8.2004.
- ▶ Congena: Zukunftsstrategie Kombi-Büro. Chancen für Architektur und Organisation. Baden-Baden: Callwey Verlag und München: FBO Fachverlag 1994.
- ▶ Congena: Arbeit ohne Grenzen. Die neue Welt der Arbeit im E-Zeitalter. 1. Auflage. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine, Verlagsbereich Buch 2001.
- ▶ Congena (Hrsg.): Kombibüros und Artverwandte. Erkenntnisse, Projekte, Visionen. München 2001.
- ▶ Dienes, T.: Die Arbeitswelt im Wandel. Umstrukturierung von Bürobauten als kommunikative Aufgabe. DBZ-Sonderausgabe. Gütersloh: 1995. S. 34 - 37.
- ▶ Dietsch, G., Martin, P., Neuhaus, R.: Praxis in NRW. Büroräume gestalten. Schriftenreihe: Innovativer Arbeitsschutz Nr. 1. Hrsg.: Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. Oberhausen: 2002.
- ▶ Döbele-Martin, C., Harten v. G., Martin, P., Prümper, J.: Ergonomie-Prüfer. Arbeitsanalyse nach Bildschirmarbeitsverordnung. Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik Heft 52. Hrsg.: TBS - Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. Oberhausen: 2002.
- ▶ Döbele-Martin, C., Martin, P.: Büroraumgestaltung. Von der Arbeitsorganisation zum ergonomischen Bildschirmarbeitsplatz - eine Handlungshilfe. Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik Heft 39. Hrsg.: TBS - Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. Oberhausen 1998.
- ▶ Deutsches Büromöbel Forum im Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V. (Hrsg.): New Work. Büro Zukunft heute. Neue Arbeitsmethoden, Organisationsformen und Bürokonzepte. Düsseldorf: 2000.
- ▶ Deutsches Büromöbel Forum im Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V./www.buero-forum.de: YourOfficeLetter 5/6 2004
- ▶ Dostal, W.: Zukunft der Büroarbeit, Vortrag auf der A + A Düsseldorf 30.10.2004, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB. Ebenso: Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsverhältnisse im Büro, in Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BauA

- (Hrsg.): Zukunft der Büroarbeit Dortmund/Berlin/Dresden 2004.
- ▶ Fraunhofer Institut IAO Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation: Presseinformation Extra 09/97 Stuttgart, siehe auch J. Bullinger: Zukunft der Arbeit, Vortrag auf der Tagung „Newwork“, Giessen 1999 veranstaltet vom Transferzentrum Mittelhessen und hessen-teleworking.
 - ▶ Forschungsinstitut für integrative Raumluftqualität und Umwelttechnologie e. V. (Hrsg.): Leben in Räumen. Der Ratgeber für zeitgemäße Wohn- und Arbeitsqualität. Für Planer, Betreiber und Nutzer von Immobilienobjekten. Neuötting 2001.
 - ▶ Gallup GmbH Deutschland: THE GALLUP ORGANIZATION: Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland sinkt weiter, Pressemeldung 30.10.2003.
 - ▶ Gäbert, J., Maschmann-Schulz, B.: Mitbestimmung im Gesundheitsschutz, Köln, Frankfurt AIB-Verlag 2003.
 - ▶ Gottschalk, O.: Gebäudetypen. In: Gottschalk, O. (Hrsg.): Verwaltungsbauten. Flexibel - Kommunikativ - Nutzerorientiert. 4. Auflage. Wiesbaden, Berlin: Bauverlag 1994. S. 11 - 17.
 - ▶ Hammer, G.: Telearbeit. Gesundheitsschutz durch Ergonomie. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW 2000.
 - ▶ Hascher, R., Jeska, S., Klauck, V.: Entwurfsatlas Bürobau. Basel, Schweiz: Birkhäuser – Verlag für Architektur 2002.
 - ▶ Heeg, F. J., Beinhold, F., Bubel, S.: Lust auf Arbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg). Dortmund 2003.
 - ▶ Heß, K., Martin, P., Richenhagen, G.: Call Center. Handlungshilfe zur Gestaltung von Call Centern und Regelung automatischer Anrufverteilensysteme (ACD). Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 40. Hrsg.: TBS - Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.. Oberhausen 1999.
 - ▶ IAB/BIBB: Wandel der Erwerbsarbeit, Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und des Bundesinstituts für Berufsbildung 1998/99
 - ▶ IP Institut für Personalmanagement (Hg.): Den Wandel gestalten, die Chancen ergreifen. Neue Perspektiven für Siemensstadt Festvortrag zum 100-jährigen Bestehen der Siemensstadt von Dr. Heinrich v. Pierer, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, Berlin, München, Berlin-Siemensstadt, BerliNews 8.7.1999
 - ▶ Jansen, R.: Arbeitsbelastungen und Arbeitsbedingungen, Ergebnisse aus der Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und des Bundesinstituts für Berufsbildung 1998/99, in Fehlzeitenreport hg. von Badura, B., Litsch, M., Vetter, Chr. Springer Verlag Berlin Heidelberg New York 2000.
 - ▶ Kern, P.: Büro im Wandel. In: Knirsch, J. (Hrsg.): Büroräume Bürohäuser. Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro? Leinfelden-Echterdingen: Verlagsanstalt Alexander Koch 1996. S. 71 - 82.
 - ▶ Kelter, J., Kern, P. Arbeitswelten im Büro – Anforderungen an Beschäftigte und Arbeitsplätze (Office 21 Studien), in Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Zukunft der Büroarbeit, Dortmund/Berlin/Dresden 2004.
 - ▶ Kelter, J.: Office 2000 Index, Ergebnisse einer empirischen Studie zur Untersuchung von Büro-Arbeitswelten und zukünftigen Entwicklungen, hg. Vom Fraunhoferinstitut IAO im Rahmen des Office 21 Verbundprojekts, Stuttgart 2001.
 - ▶ Knirsch, J. (Hrsg.): Büroräume Bürohäuser. Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro? Leinfelden-Echterdingen: Verlagsanstalt Alexander Koch 1996.
 - ▶ Kittner, M., Pieper, R.: Arbeitsschutzrecht. Kommentar für die Praxis, Bund-Verlag Frankfurt/Main 1999.
 - ▶ Lorenz, D. Prof. Dr., Struhk, H. Prof. Dipl.-Ing., Schneider F.: Lean-Office. Die ganzheitliche Optimierung des Büros, Akzentverlag Murnau 1994.
 - ▶ Myerson, J., Ross, P.: Das kreative Büro. Architektur - Design - Technik. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt 1999.

- ▶ Opfermann, R., Streit, W., Pernack, E.-F.: Arbeitsstätten, Arbeitsstättenverordnung. 6. Auflage. Heidelberg: Forkel Verlag 2003.
- ▶ Schlimm, R.: Grundlagen der Büroeinrichtung. Die EU-Bildschirmarbeitsverordnung. Stuttgart, München: Deutsche Verlags-Anstalt 2000.
- ▶ Schneider, R., Gentz, M.: Intelligent Office. Zukunftsichere Bürogebäude durch ganzheitliche Nutzungskonzepte. Köln: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller 1997.
- ▶ Schneider, W.: 4,8 Millionen Bildschirmarbeitsplätze weisen Mängel auf! – Ergebnisse einer Zielgruppenbefragung über den Zustand der Bildschirmarbeitsplätze, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin(Hrsg.): Zukunft der Büroarbeit, Dortmund, Berlin, Dresden 2004.
- ▶ Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2003, www.destatis.de.
- ▶ Streitz, N., Remmers, B., Pietzcker, M., Grundmann, R. (Hrsg.): Arbeitswelten im Wandel - fit für die Zukunft? Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt 1999.
- ▶ Troll, L.: Beschäftigung im Strukturwandel. Sättigungstendenzen in einer veränderten Bürolandschaft, hg. vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB Kurzbericht Nr. 17/2000.
- ▶ Unfallkasse Post und Telekom: Arbeitshilfe Ergonomische Gestaltung von Arbeitssystemen, Tübingen o.J.
- ▶ VDI-Gesellschaft Bautechnik: Projektsteuerung und Bauleitung. VDI Berichte 528. Düsseldorf: VDI Verlag 1984.
- ▶ Verwaltungs-Berufsgenossenschaft: Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden für die Gestaltung. BGI 650, Schriftenreihe Prävention SP 2.1. Hamburg 2000.
- ▶ Verwaltungs-Berufsgenossenschaft: Flächennutzung im Büro. Beispiele verschiedener Arbeitsplätze. Schriftenreihe Prävention SP 2.6/2. Hamburg 2000.
- ▶ Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung WSI (Hrsg.): Erste Ergebnisse einer WSI-Betriebsrätebefragung zu Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz unter http://www.boeckler.de/pdf/wsi_betriebsraetebefragung_gesundheit_07_2004.pdf sowie Pressemeldung vom 26.07.2004 „Gesundheitsbelastung am Arbeitsplatz wächst - unternommen wird wenig“.
- ▶ Wittig, T.: Ergonomische Untersuchung alternativer Büro- und Bildschirmarbeitsplätze. Forschungsbericht. Fb 878. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW 2000.
- ▶ World Bank (Hrsg.), The World Development Report Knowledge for Development, Washington, DC 1998/99.

ARBEIT & ÖKOLOGIE

Briefe

Für ein gutes Betriebsklima!

„Die Arbeit & Ökologie-Briefe sind genau der richtige Lese-stoff, um allen gewerkschaftlichen Akteurinnen und Akteuren kompetente und gut aufbereitete Informationen zu aktuellen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu geben.“

(Ursula Engelen-Kefer, stv. DGB-Vorsitzende)

Die Arbeit & Ökologie-Briefe

- ▶ Informieren aktuell und kritisch über neue Entwicklungen im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
- ▶ Berichten über praktische Erfahrungen in Betrieben und Büros
- ▶ Bringen Hintergrundinformationen und Praxistipps zum Umgang mit Stress, psychischen Belastungen, Gefahrstoffen, Lärm, Mobbing usw.
- ▶ Berichten über Gesundheitsschutz im Büro und bei der Bildschirmarbeit
- ▶ Zeigen Handlungsmöglichkeiten für Betriebs- und Personalräte im Gesundheits- und im Umweltschutz auf
- ▶ Stellen Betriebsvereinbarungen, Gerichtsentscheidungen und neue gesetzliche Regelungen zum Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz vor
- ▶ Helfen Betriebsräten, ihre Mitbestimmungsrechte wahrzunehmen
- ▶ Setzen sich kritisch und engagiert für die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz ein

Die Arbeit & Ökologie-Briefe

- ▶ Erscheinen monatlich mit je 44 Seiten
- ▶ Sind nur im Abonnement erhältlich
- ▶ Bezugspreis jährlich 130 Euro

Unser Schnupper-Abo-Angebot:

Testen Sie die **Arbeit & Ökologie-Briefe** drei Monate kostenlos.

So wird der Anspruch auf die **Arbeit & Ökologie-Briefe** geltend gemacht:

Der Betriebs- oder Personalrat muss den Beschluss fassen, dass er ein Abo der **Arbeit & Ökologie-Briefe** benötigt. Dieser Beschluss muss dem Arbeitgeber mitgeteilt werden. Dabei ist die „besondere Erforderlichkeit“ (BAG) zu begründen. Er kann etwa so lauten:

„Der BR/PR hat in seiner Sitzung vom ... beschlossen, für seine laufende Arbeit den Fachinformationsdienst **Arbeit & Ökologie-Briefe** einzusetzen, da dieser speziell für die gesetzlichen Aufgaben der BR/PR im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz erforderliche Informationen enthält. Die umfassende Reform des Arbeitsschutzrechts durch europäische und nationale Richtlinien, Gesetze, Verordnungen usw. und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die betriebliche Praxis verlangen vom BR/PR, sich vorausschauend das erforderliche Grundlagenwissen für die Wahrnehmung seiner gesetzlichen Aufgaben auf diesem Gebiet anzueignen.“

(Sinnvoll wäre es, auf konkrete betriebliche Vorhaben im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz zu verweisen.)

Darunter die **Unterschrift** des/der Vorsitzenden.

Die **Arbeit & Ökologie-Briefe** gibt es (mit Bestellmöglichkeit) auch im Internet:

www.oekobriefe.de

**Kostenloses
Probeheft
unter**

Arbeit & Ökologie-Abo-Service
Postfach 13 31
53335 Meckenheim
Tel. 02225 / 8 80 13 26
abo@oekobriefe.de

FACHZEITSCHRIFT FÜR **A**RBEITS-, **G**ESUNDHEITS-, **U**MWELTSCHUTZ UND **N**ACHHALTIGKEIT

Positive Arbeitsbedingungen und wettbewerbsfähige Arbeitsplätze

Die „Interessen der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit der Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze“ sollen im Rahmen der nationalen Initiative INQA verbunden werden. Initiatoren und Promotoren des Initiativkreises „Neue Qualität der Büroarbeit“ sind die Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi) als



Zusammenschluss der Spitzenorganisationen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Deutschland, der Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel (BSO) als Organisation der Hersteller und die IG Metall als Sozialpartner der Büromöbelindustrie. **INQA-Büro** will die Qualität der Büroarbeit im Sinne dieser Leitvorstellungen fördern und weiter verbessern.

Alle können profitieren!

INQA-Büro ist aktivierende Plattform und Einladung für eine langfristig angelegte Kooperation aller an der Gestaltung der Büroarbeit Interessierten. **INQA-Büro** will Ressourcen und Poten-

ziale des Arbeits- und Gesundheitsschutzfeldes erschließen und mobilisieren. Voraussetzung für die Mitwirkung ist die Bereitschaft, aktiv zu einer neuen Qualität der Büroarbeit beizutragen.

Erkenntnisse nutzen – Handlungs- und Umsetzungs-kompetenz ist gefragt!

Arbeitsschutzgesetz, Bildschirmarbeitsverordnung, berufsgenossenschaftliche Regelwerke und Co. bieten einen modernen rechtlichen Rahmen zur menschengerechten Gestaltung der Büroarbeit. Darüber hinaus ist das Angebot an Handlungshilfen, Leitfäden und Broschüren groß. **INQA-Büro** will helfen, das Wissen in die Praxis umzusetzen. Durch Vernetzung und Kooperation der Haupthandlungsfelder für die Gestaltung der Büroarbeit muss die Umsetzung verbessert werden.

Stichwort: Ergonomie

17 Millionen Menschen in Deutschland arbeiten im Büro – Tendenz steigend. Ökonomisch erfolgreiche Unternehmen haben längst erkannt: Der sorgfältige Umgang mit diesen Humanressourcen zeigt sich in der Qualität der Arbeit, der erzeugten Produkte und der erbrachten Dienstleistung. Die Ergonomie ist die Brücke zwischen Gesundheit, Motivation und Leistung.

Auch im modernen Büro gehören altbekannte Gesundheitsprobleme zur Tagesordnung. Noch immer liegen die



Gründe hierfür (auch) in inakzeptablen Arbeitsbedingungen. Ergonomische Arbeitsplätze und Arbeitsmittel mit hoher Gebrauchstauglichkeit schaffen die Voraussetzung nicht nur für gesunde, sondern auch engagierte und leistungsorientierte Mitarbeiter.

www.inqa-buero.de

Raum für Notizen



Jeder fünfte Beschäftigte geht bis an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit, ergab eine Umfrage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Trotzdem fordert die Wirtschaft längere Arbeitszeiten und noch mehr Leistung. Wer soll da noch mithalten? Mit dem Projekt "Gute Arbeit" will die IG Metall dazu beitragen, die Arbeitswelt menschengerecht zu gestalten.

gute arbeit...



... eine Chance
zum Mitmachen

Der Arbeit ein gesundes Maß geben -
Arbeitszeit und Leistungsdruck begrenzen

Arbeit altersgerecht und lernförderlich
gestalten und Risiken verringern

Prekäre Beschäftigung eindämmen -
Belastungen und Risiken verringern

www.igmetall.de/gutearbeit/

Eine Initiative des SocialnetZentrum

ergo
online

Arbeit im Büro gesund gestalten

Fachinformationsdienst im Internet

Wir bieten

- Informationen und Tipps für einen gesundheitsgerechten Arbeitsalltag
- Handlungsanleitungen zum Vorgehen im Betrieb
- Werkzeuge und Hilfen für die Praxis
- Tipps für die Selbstgestaltung des Arbeitsplatzes
- Hintergrundwissen und Forschungsergebnisse
- Informationen zu Rechtsgrundlagen
- einen monatlichen Newsletter

- Beschäftigte, Selbständige und Freelancer
- Verantwortliche in Unternehmen
- Betriebs- und Personalräte
- Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte
- Schwerbehindertenvertretungen

www.ergo-online.de



Materialien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz



www.igmetall.de/gesundheit

Gesünder @arbeiten im Netz der IG Metall:

- ▶ **Praxistipps für Beschäftigte**
- ▶ **CD-ROM, Arbeits- und Handlungshilfen**
- ▶ **Informationen für die Praxis**
- ▶ **Präsentationen**
- ▶ **Arbeit & Ökologie-Briefe**
- ▶ **Initiative Neue Qualität der Arbeit**
- ▶ **Linkliste für weitere Informationen**
- ▶ **Termine und Bildungsangebote**
- ▶ **und noch vieles mehr...**

Tipps für Beschäftigte und Betriebsräte, z.B.



Tipp 19
Job-Angst:
Krank und
dann auch
noch gefeuert



Tipp 20
Vorbeugen
statt zuzahlen



Tipp Nr. 21
Schlechte Zeiten
für Gute Arbeit?



Tipp Nr. 22
Schafft alter(n)s-
gerechte Arbeit



Tipp Nr. 23
Arbeit im Büro
gesund gestalten

Woher nehmen?

Tipps, Arbeitshilfen,
Praxisinformationen und die
CD sind über das Internet der
IG Metall (www.igmetall.de/gesundheit) zu beziehen.

Die CD-ROM



Die wichtigsten
Informationen
für Beschäftigte,
betriebliche Akteure
und Interessierte

Die Arbeitshilfen für die betriebliche Praxis, z.B.



Praxisinformation 1:
Die neue Rolle der
Betriebsräte im
Gesundheitsschutz



Praxisinformation 3:
Nichtraucherschutz
im Betrieb



Arbeitshilfe 16:
Mobbing
wirkungsvoll
begegnen



Arbeitshilfe 17:
Betriebs-
sicherheits-
verordnung



Arbeitshilfe 18:
Gute Arbeit im
KFZ-Handwerk:
wissen wo es
lang geht