

WALTER BRINKMANN, PETER MARTIN

Betriebsvereinbarung „Desk-Sharing“: Betriebsrat sichert die Leitplanken sozialer Gestaltung

Die Flexibilisierung der Arbeit macht auch vor den Büros nicht Halt. Werden die Arbeitszeiten und Arbeitsorte durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken flexibel, dann stellt sich zunehmend die Frage, warum jeder Beschäftigte noch einen festen Arbeitsplatz im Büro haben soll? Eine mögliche Antwort ist das non-territoriale Büro mit Desk-Sharing. Welche Leitplanken sozialer Gestaltung dabei berücksichtigt werden müssen, zeigt die Betriebsvereinbarung eines IT-Unternehmens.

Der Ausgangspunkt neuer Bürokonzepte klingt zumeist recht vernünftig: die Kooperation und Kommunikation der Beschäftigten soll verbessert werden. Heute geht es nicht mehr um die Abarbeitung von Vorgängen in der Sachbearbeitung, sondern um einen regen Austausch von Wissen. Es werden Projekte abgewickelt und Arbeitsgruppen immer wieder neu zusammengesetzt. In herkömmlichen Büros für eine oder zwei Personen lässt sich eine spontane Kommunikation zumeist nicht realisieren, dies ist aber bei deutlich gestiegenen Anforderungen an Gruppen- und Projektarbeit erforderlich. Aus diesem Grund entstehen seit einigen Jahren neue Bürokonzepte mit so wohlklingenden Namen wie Office 21, Open Space, E-Place, Flexible-Office, Business Club und andere mehr.

Die Umsetzung neuer Bürokonzepte ist mitunter dann nicht mehr ganz so überzeugend wie die Ausgangsüberlegungen: Um Kosten zu reduzieren werden Flächen verdichtet, d. h. es werden möglichst viele Menschen auf reduzierter Fläche untergebracht. Damit werden die ursprünglich plausiblen Gründe für neue Bürokonzepte einseitig und verkürzt aufgegriffen und im Resultat falsch umgesetzt. Dies gilt in besonderer Weise auch für neue Büroformen wie non-territoriale Büros mit Desk-Sharing. Das non-territoriale Büro stellt eine begrenzte Anzahl von Arbeitsplätzen zur Verfügung, die von den Beschäftigten entweder nach Voranmeldung oder spontan genutzt werden können. Desk-Sharing (desk = Tisch, share = teilen) heißt, dass sich eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten eine begrenzte Anzahl von Arbeitsplätzen bzw. Tischen teilen. Erschwerend kommt hinzu, dass diese Konzepte nicht selten mit der Einführung von

Großraumbüros kombiniert werden und die Beschäftigten kritikwürdige Arbeitsbedingungen vorfinden.

Mitbestimmung bei der Einführung von Desk-Sharing

Das Arbeitsschutzgesetz, die Arbeitsstätten- und die Bildschirmarbeitsverordnung sowie Normen und andere Regelwerke definieren Schutzziele und Anforderungen, die auch bei der Gestaltung von Büroarbeit bzw. Desk-Sharing zu beachten sind. Die Rechte der betrieblichen Interessenvertretung ergeben sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz. Insbesondere das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, welches die Mitbestimmung bezüglich der Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften betrifft, ist hier anzuführen.

Bei der Einführung von Desk-Sharing sind nach einem Beschluss des Arbeitsgerichts Frankfurt am Main (2 BVGa 587/02) folgende Beteiligungsrechte des Betriebsrats zu beachten:

- ▶ § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG u. a. bezüglich der Nutzungs- und Anmeldeeregulungen;
- ▶ § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG auf Grund geänderter Arbeitszeiten;
- ▶ § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG wegen notwendig werdender elektronischer Buchung der Arbeitsplätze;
- ▶ § 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG, da durch notwendig werdende Baumaßnahmen eine grundlegende Änderung der Betriebsanlagen gegeben ist;
- ▶ § 111 Satz 3 Nr. 5 BetrVG, weil eine neue Arbeitsmethode eingeführt wird, die zu einer Neustruktur-

rierung des Arbeitsablaufs und der Arbeitsorganisation zwingt; ▶ § 112 BetrVG schließlich, weil ein Interessenausgleich geboten ist, der den Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes u. a. regelt.

Zugleich hat das Arbeitsgericht der Einsetzung einer Einigungsstelle zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung (BV) zugestimmt.

Insbesondere die Beteiligungsrechte des Betriebsrats über geplante Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG und die Möglichkeiten des Interessenausgleichs nach § 112 BetrVG waren für den Betriebsrat von T-Systems Business Services Anlass, eine Betriebsvereinbarung über die Einführung von Desk-Sharing abzuschließen. Zu seiner Unterstützung zog der Betriebsrat einen externen Berater hinzu. Nach § 111 BetrVG kann der BR in Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten einen Berater ohne vorherige Vereinbarung mit dem Arbeitgeber, wie in § 80 Abs. 3 vorgesehen, hinzuziehen (vgl. auch schon den Beitrag von Michael Iglhaut und Peter Martin: Mobile Arbeit und Desk-Sharing bei ContiTeves: Berechtigte Bedenken und Möglichkeiten der Gestaltung, in: Gute Arbeit. 3/2006, Seite 26-28).

Desk-Sharing-Rate und Homebase-Konzept

Neue Büroformen wie Desk-Sharing sollten nicht dogmatisch über alle Organisationseinheiten hinweg eingeführt werden. Oft werden alle Abteilungen nach dem gleichen Muster behandelt, egal ob es intensive Kooperations- und Kommunikationsbedürfnisse gibt oder nicht. In der Betriebsvereinbarung wird deshalb eine Organisationsanalyse

DIE AUTOREN

Walter Brinkmann,



stellvertretender Betriebsratsvorsitzender bei T-Systems Business Services GmbH, Region Nord-Ost. Kontakt: Walter.Brinkmann@t-com.net

Dr. Peter Martin,



Inhaber des Büros für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz. Arbeitswissenschaftlicher Berater und Sachverständiger von Betriebs- und Personalräten. Kontakt: info@dr-peter-martin.de, www.dr-peter-martin.de

und Untersuchung der Kommunikationsintensitäten vorgeschrieben, um die richtigen Büroformen festzulegen – in einem Anhang wird das Analyseinstrument beschrieben.

Für das Desk-Sharing ist die Frage zentral, wie viele Arbeitsplätze wie vielen Beschäftigten zur Verfügung stehen – die so genannte Sharing-Rate. Werden beispielsweise 100 Beschäftigten 80 Arbeitsplätze angeboten, so ergibt sich eine Sharing-Rate von 1,2. Diese Quote ist deshalb ausschlaggebend für die ergonomische Gestaltung der Büros, weil nur so das Nomadentum, also die (sinnlose) Suche nach einem freien und geeigneten Arbeitsplatz, vermieden werden kann. Die Betriebsvereinbarung schreibt deshalb vor, dass die Organisationsanalyse mit dem Ergebnis durchgeführt wird, sämtliche Organisationseinheiten mit den ermittelten Sharing-Raten exakt aufzulisten – diese Beschreibung wird in den Anhang der Vereinbarung aufgenommen und kann ggf. angepasst werden. Die Festlegung der Sharing-Rate enthält das größte Konfliktpotenzial: Sie ist entscheidend für potenzielle Kosteneinsparungen durch reduzierten Raumbedarf, weniger Arbeitsplätze und Ausstattung, aber eben auch für die späteren Arbeitsbedingungen.

Die Einführung von Desk-Sharing wird zumeist mit der Einführung von offenen Bürostrukturen (Open Space) verbunden. Entscheidend für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist dabei die ausbalancierte Kombination von Kommunikation und Konzentration bzw. die konsequente Vermeidung von Lärm. Dies geschieht durch die Vermeidung von Großraumbüros (mit anderen Worten von zu großen Gebäudetiefen), durch die Gewährung von ausreichenden Abständen der Arbeitsplätze zueinander sowie durch die konsequente Umsetzung der Leitidee neuer Bürokonzepte: die Verbesserung der Kommunikation bei gleichzeitiger Berücksichtigung konzentrierter Einzelarbeit am Bildschirm.

Deshalb werden in der Betriebsvereinbarung nicht nur Quoten für Wechselarbeitsplätze, sondern auch für Rückzugsräume (Think-Tank), fest zugewiesene Arbeitsplätze,

temporär zu nutzende Arbeitsplätze (Hot Desk), Räume informeller Kommunikation (Meeting Point), Technikräume (Office-Service-Points), Besprechungsräume sowie Caddy-Flächen festgeschrieben. Auch dies wieder in entsprechenden Anhängen.

Den Arbeitsgruppen einer Abteilung werden demnach nicht nur eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen zugewiesen, sondern auch ein definierter Ort (genannt Homebase) sowie eine dazu passende Anzahl anderer Räume. Innerhalb dieser Bereiche können die Räume und Arbeitsplätze frei gewählt werden. So können die Mitglieder einer Arbeitsgruppe auch weiterhin miteinander kooperieren und kommunizieren. An der Peripherie zu anderen Bereichen (einer anderen Homebase) können bei Bedarf weitere Arbeitsplätze genutzt werden und umgekehrt.

Nutzungsregeln für Desk-Sharing

Parallel zur Einführung des Desk-Sharing-Büros werden Nutzungsregeln für den Arbeitsplatzwechsel (Desk-Sharing-Guidelines) erstellt. In diesen wird u. a. geregelt, ab wann die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz freigeben müssen. Dies kann beispielsweise ab zwei Abwesenheitstagen der Fall sein. Diese Regelung ist deshalb wichtig, weil es durchaus Unternehmen gibt, die schon bei kurzzeitigem Verlassen des Arbeitsplatzes – um z. B. an einer Besprechung teilzunehmen – vorschreiben, den Arbeitsplatz freizugeben. Hier sollte also mit Augenmaß vorgegangen werden, damit aus den mobilen Beschäftigten keine Büronomaden werden – zumal sich die Sharing-Raten nach einer gewissen Nutzungszeit den neuen Bürostrukturen anpassen lassen.

Die Beschäftigten müssen ihren Arbeitsplatz am Ende ihres Arbeitstages aufgeräumt und frei von Arbeitsmitteln verlassen (Clean-Desk). 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 Laptop und andere persönlich zugewiesene Arbeitsmittel (Tastatur, Maus, Headset usw.). Zumeist verbleiben

lediglich der Bildschirm und eine Steckerleiste auf dem Arbeitstisch.

Ergonomische Details

Die Betriebsvereinbarung enthält weitere Regelungen der ergonomischen Gestaltung (Details in den Anlagen der BV) bezüglich der Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnik (Bildschirmgrößen, Anschlüsse usw.), der Raumgestaltung und Möblierung (Steh-Sitz-Arbeitsplätze, akustisch wirksamer Sichtschutz, Trennwände usw.) sowie der Umgebungsbedingungen (*Akustik*: Konzept Wandaufbau mit Absorberflächen usw., Zonierung großer Büroflächen. *Klima*: Luftwechselraten usw., Pflanzenkonzept. *Beleuchtung*: indirekt/direkt abstrahlende Stehleuchten plus Arbeitsplatzleuchten. *Raucherregelung*: Rauchverbot im gesamten Gebäude, Unterstände im Außenbereich). Hier steckt der Teufel im Detail und liegt auch eine der Hauptaufgaben des arbeitswissenschaftlichen Beraters bei der Umsetzung der Betriebsvereinbarung vor Ort.

Lenkungsausschuss und Einführungskonzept

Die Einführung neuer Bürokonzepte, insbesondere von Desk-Sharing, wird zu Recht als Kulturwandel bezeichnet. Es ist deshalb notwendig, die Konzepte nicht nur zu erklären, sondern auch Beteiligungsmöglichkeiten bei der Büroplanung zu eröffnen. Aus diesem Grund werden in der BV die Gründung eines Lenkungsausschusses und die Formulierung eines Einführungskonzepts vorgeschrieben, wörtlich heißt es:

- ▶ *Lenkungsausschuss*: Zur Abwicklung der verschiedenen Desk-Sharing-Projekte und zur Realisierung der Beteiligung der Betriebsräte werden rechtzeitig, d. h. zum Zeitpunkt der Potenzialanalyse, auf den Standort bezogene Lenkungsausschüsse gegründet. Die personelle Zusammensetzung hängt von den Erfordernissen der Standorte ab (z. B. Neubau, Umbau). Der Lenkungsausschuss begleitet die Projekte an den verschiedenen Standorten umfassend. ...
- ▶ *Einführungskonzept*: Desk-Sharing ist ein Bürokonzept, das vermittelt werden muss. Die Beschäftigten



und die Führungskräfte sind hinreichend zu informieren und ihre Bedarfe sind abzufragen. Nur mit einer guten Einbeziehung der Nutzer ist ein an die jeweilige Organisation angepasstes und dadurch akzeptanzförderliches Konzept zu erwarten. ...

In der Anlage zur BV sind entsprechende Arbeitsschritte wie Potenzialanalyse, Belegungsplanung usw. beschrieben, diese sind je nach Standort konkret auszufüllen.

Evaluierung und Optimierung

Der Betriebsrat geht davon aus, dass mit dem neuen Bürokonzept Erfahrungen gesammelt und ausgewertet werden müssen, um es auf dieser Basis anpassen zu können. In die Betriebsvereinbarung sind aus diesem Grund folgende Regelungspunkte aufgenommen worden:

- ▶ *Evaluierung durch Befragung der Beschäftigten:* Zur Bewertung der neuen Arbeitsform wird für alle Beschäftigten des Geltungsbereichs ein Fragebogen eingesetzt, der sich an die Beschäftigten und die Führungskräfte richtet. Die Befragung erfolgt anonym. Die Befragung wird unter der Verantwortung des regionalen Personalmanagements und in Absprache mit dem Betriebsrat durchgeführt. Der Fragebogen kann in gegenseitigem Einvernehmen von Arbeitgeber und Betriebsrat geändert

oder erweitert werden (z. B. um den Fragebogen an den aktuellen Projektstand anzupassen oder ähnliches). Die erste Befragung erfolgt nach sechs Monaten, eine weitere nach zwölf Monaten nach dem Einzug in das neue Gebäude. Die Ergebnisse werden den Beschäftigten mitgeteilt. Die Ergebnisse werden in der Paritätischen Kommission behandelt und die weiteren Konsequenzen in der Paritätischen Kommission festgelegt.

- ▶ *Optimierung des Desk-Sharing:* Die Evaluierung der neuen Arbeitsform erfolgt durch die subjektive Bewertung der Beschäftigten. Darüber hinaus wird die neue Arbeitsform durch objektive Beurteilungen wie Messung der Geräusche bewertet und ggf. optimiert. Analog zur „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ nach dem Arbeitsschutzgesetz werden die anzulegenden Schutzziele den einschlägigen Gesetzen, Verordnungen wie Arbeitsstätten- und Bildschirmarbeitsverordnung, Regelwerken wie BG-Regeln, -Vorschriften und -Informationen sowie Normen entnommen. Die Anhänge dieser Betriebsvereinbarung und die auf die Standorte bezogenen Betriebsvereinbarungen werden darüber hinaus berücksichtigt. Werden die Schutzziele verletzt oder die Anforderungen der Anhänge der Betriebsvereinbarungen nicht eingehalten, erfolgt eine Optimierung – die betroffenen

Anhänge der Betriebsvereinbarungen werden in gegenseitigem Einvernehmen angepasst (Paritätische Kommission).

- ▶ *Paritätische Kommission:* Unstimmigkeiten werden mit dem Willen zu einer einvernehmlichen Lösung beraten. Dazu werden an dem jeweiligen Standort Paritätische Kommissionen mit Vertretern des Arbeitgebers und Vertretern des Betriebsrats gebildet. Die Paritätischen Kommissionen werden unmittelbar nach Abschluss der auf den Standort bezogenen Betriebsvereinbarungen gebildet. Sie beschäftigen sich mit allen Fragen der Evaluierung und Optimierung des Wirkbetriebes Desk-Sharing. Kommt eine Einigung in der Paritätischen Kommission nicht zustande, gilt das BetrVG.

Mit diesen Regelungen hat der BR ein Instrument in der Hand, das über die konkreten Regelungen der ergonomischen Arbeitsbedingungen hinaus, vielfältige Möglichkeiten des prozessbezogenen Projektmanagements beinhaltet. In Analogie zur Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz wird davon ausgegangen, dass die Optimierung des neuen Bürokonzepts die langfristige Aufmerksamkeit des BR erfordert.

Wichtige Rolle des Betriebsrats

Die Vielfalt der Regelungen der hier beschriebenen Betriebsvereinbarung illustriert, dass die konkrete Mitbestimmung bei der Einführung von Desk-Sharing ein komplexes Vorhaben ist. Geleitet von der Überzeugung, dass ein Betriebsrat das Handlungsfeld des Arbeits- und Gesundheitsschutzes kompetent abdecken muss, wenn er die Sympathien der Beschäftigten gewinnen will, lohnt sich der Einsatz auf jeden Fall. Betriebsräte verhindern so die einseitige, nur nach vordergründigen Kostengesichtspunkten konzipierte Umsetzung von neuen Bürokonzepten. Die Beschäftigten werden dankbar sein, wenn Betriebsräte helfen, die vielfältigen positiven arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten umzusetzen – die rechtlichen Möglichkeiten sind zumindest gegeben.