

MICHAEL IGLHAUT/PETER MARTIN

## Mobile Arbeit und Desk-Sharing bei ContiTeves: Berechtigte Bedenken und Möglichkeiten der Gestaltung

*Bei der Einführung eines Desk-Sharings in einem Metall verarbeitenden Betrieb nahm der Betriebsrat aktiv seine Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte wahr, machte sich sachkundig und brachte eigene Vorstellungen ein. Er sorgte außerdem dafür, dass die Belegschaft umfassend informiert und einbezogen wurde. Dadurch gelang es, das Desk-Sharing tatsächlich im Sinne einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu nutzen.*

Betriebsräte haben sich mittlerweile an die Verdenglichung unserer Sprache gewöhnt. Gleichwohl war es mehr als gewöhnungsbedürftig, als die Firma ContiTeves in Frankfurt/Main auf etwa 1000 Quadratmetern Bürofläche Desk-Sharing-Büros einrichten wollte. Dabei handelt es sich um einen Bürobereich, der mit so genannten Wechselarbeitsplätzen ausgestattet ist, die sich mehrere Büromenschen teilen. Der Betriebsrat stellte sich zunächst einige grundsätzliche Fragen, um zu entscheiden, wie auf das Projekt reagiert werden sollte:

- ▶ Ist der Einstieg in die schöne neue Arbeitswelt zugleich der Einstieg in eine Flächenverdichtung, d.h. mehr Büromenschen auf weniger Bürofläche, die dann zum Standard für das gesamte Unternehmen wird?
- ▶ Welche Folgen hat die geforderte Flexibilität der Arbeit und der Arbeitsorte – mal zu Hause, mal unterwegs und

mal irgendwo im Unternehmen – für die Beschäftigten? Werden sie zu Büromaden, die nicht wissen, an welchem Ort der Firma sie am jeweils nächsten Tag arbeiten werden? Bekommen sie jeden Tag einen neuen Arbeitsplatz zugewiesen oder gar an einem Arbeitstag mehrere Arbeitsplätze, abhängig davon, ob sie in einer Besprechung waren oder aus anderen Gründen vorübergehend ihren Arbeitsplatz verlassen haben?

- ▶ Wie ist die neue Büroform einzuschätzen, wenn sie zu einer Neubelebung der Großraumbüros führt? Klar ist, dass die optimale Unterstützung der Kooperation und Kommunikation der Beschäftigten zu den Schlüsselanforderungen leistungsfähiger Organisationen gehört – herkömmliche Büroräume unterstützen diese Anforderungen nur unzureichend. Gleichzeitig ist aber konzentrierte Arbeit am Bildschirm bestimmend für die Tätigkeit der

meisten Menschen und steht damit tendenziell im Widerspruch zu den genannten Schlüsselanforderungen. Wie können also zugleich Orte für Kommunikation und Orte für Konzentration geschaffen werden?

- ▶ Und schließlich: Auf welche Weise werden die Beschäftigten informiert oder besser, an dem Veränderungsprozess beteiligt? Die notwendige Veränderungsbereitschaft zur Umsetzung neuer Bürokonzepte wird ohne Information und moderierten Dialog nicht herzustellen sein. Der Wechsel von einem isolierten Ein- oder Zwei-Personen-Büro in ein Desk-Sharing-Büro ist ohne Überzeugungsarbeit und einen Bewusstseinswandel nicht zu bewerkstelligen – wie wird dieser Prozess der Veränderung am besten begleitet?

### Das Recht auf unserer Seite?!

Nachdem der Arbeitgeber seine Planungen ohne Beachtung der Beteiligungsrechte des Betriebsrats bereits recht weit vorangetrieben hatte, wurde deutlich, dass nicht nur der Betriebsrat, sondern auch die Beschäftigten die anstehenden Veränderungen außerordentlich kritisch sahen. Hilfreich war in dieser Phase der Hinweis auf die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bei Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie der Verweis auf einen Beschluss des Arbeitsgerichts Frankfurt a. M. zum Thema Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Einführung von Desk-Sharing (Beschluss des Arbeitsgerichts Frankfurt am Main vom 8. 1. 2003, Aktenzeichen: 2BVGa587/02. Zitiert nach: Arbeitsrecht im Betrieb 11/03, S. 697 ff.). Danach stehen dem Betriebsrat Mitbestimmungsrechte zu

- ▶ nach § 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG das Recht auf rechtzeitige und umfassende Information bei grundlegenden Änderungen der Betriebsanlagen (bauliche Maßnahmen) und nach Satz 3 Nr. 5 bei grundlegend neuen Arbeitsmethoden (Arbeitsablauf und -organisation)
- ▶ nach § 112 BetrVG die Möglichkeit, einen Interessenausgleich (Einigungsstelle) und damit eventuell auch einen Sozialplan anzustreben
- ▶ nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht in Fragen der Ordnung des Betriebs (z.B. Nichtraucherarbeitsplätze) und nach Abs. 1 Nr. 6 auch bei der technischen Überwachung von Verhalten und Leistung (Reservierungssystem für die Wechslearbeitsplätze).

Gleichzeitig hat das Arbeitsgericht der Einsetzung einer Einigungsstelle zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zugestimmt.

### Vorbildlich: der Beteiligungsprozess

Wäre das Projekt an dieser Stelle ohne Intervention des Betriebsrats weitergelaufen, so wäre es sicher ein Beitrag zur inneren Kündigung der „Betroffenen“ geworden. Bis zu dem damaligen Zeitpunkt hatte die mangelhafte Information und Beteiligung der Beschäftigten zu diversen Ängsten und Vorbehalten geführt. Der Betriebsrat konnte zusammen mit seinem Sachverständigen erfolgreich vermitteln, dass die viel zitierten Humanressourcen berücksichtigt und aktiviert werden müssen, um das Projekt erfolgreich starten zu können. Der Betriebsrat willigte ein, das Projekt als Pilotprojekt für das Unternehmen zu sehen und mit zu gestalten, nachdem

eine weitgehende Beteiligung der Beschäftigten und der Interessenvertretung sichergestellt war.

Neben der intensiven Arbeit in einer einberufenen Planungsgruppe haben die Beschäftigten daraufhin gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Fachplanern zwei bereits Desk-Sharing praktizierende Betriebe besucht und die dort gesammelten Erfahrungen einbeziehen können. Damit war das Allerwichtigste schon begonnen: Die Beschäftigten und der Betriebsrat konnten sich gut informieren und den weiteren Planungsprozess qualifiziert beeinflussen.

In der Folge wurde deutlich, dass sich die ausgesuchte Abteilung für ein Desk-Sharing-Pilotprojekt gut eignet, da die hier tätigen Ingenieure häufig nicht im Unternehmen sind – in manchen Phasen ihrer Arbeit bis zu zwei oder drei Wochen lang. Trotz der Bereitschaft, einem Desk-Sharing-Pilotprojekt unter diesen Umständen prinzipiell zuzustimmen, blieben grundsätzliche Bedenken bestehen. Erst nachdem sichergestellt war, dass die Beschäftigten nicht zu Büromaden gemacht, dass die Desk-Sharing-Rate realistisch und die Arbeitsplatzwechsel so gering wie möglich gehalten und dass ergonomische Verbesserungen eingeführt werden, stellte sich eine gewisse Akzeptanz für das Pilotprojekt ein. In dieser Phase war die erwähnte Sharing-Rate so wichtig, weil mit dieser das Verhältnis von Beschäftigten und den zu teilenden Arbeitsplätzen festgelegt wird (z.B. ergeben 80 Arbeitsplätze für 100 Beschäftigte eine Sharing-Rate von 0,8) und das hat naturgemäß erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen. Außerdem wird das Nomadentum dadurch eingeschränkt, dass die Beschäftigten nur in einem definierten Bereich ihrer Arbeitsgruppe (auch Homebase genannt) die Arbeitsplätze wechseln und allenfalls noch an den Rändern dieser Bereiche die freien Arbeitsplätze der jeweils benachbarten Arbeitsgruppen nutzen. So werden sie immer mit den anderen Mitgliedern ihrer Arbeitsgruppe kommunizieren und den sozialen Kontakt pflegen können.

### Desk-Sharing-Guidelines

In den betriebsspezifischen Desk-Sharing-Guidelines (Leitlinien für den Arbeitsplatzwechsel und zur Benutzung der Arbeitsplätze) ist zudem festgeschrieben, dass die Beschäftigten den Arbeitsplatz nur freigeben müssen, wenn sie länger als zwei Tage nicht im Büro sind. Die Desk-Sharing-Rate liegt zunächst nur bei 0,9 – also 90 Arbeitsplätze für 100 Beschäftigte.

Diese und andere Regelungen werden in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben, so dass der Betriebsrat insbesondere bei einer Veränderung der Desk-Sharing-Rate seine Mitbestimmungsrechte erneut geltend machen kann. Auf diesem Wege wurde eine wesentliche Befürchtung des Betriebsrats ausgeräumt: Einem einmal geschaffenen Desk-Sharing-Bereich werden immer mehr Menschen zugeordnet, so dass am Ende ein übervolles Großraumbüro entstehen würde!

Generell gilt das Clean-Desk-Gebot (sauberer oder besser aufgeräumter Arbeitsplatz), das heißt alle Beschäftigten müssen ihren Arbeitsplatz aufgeräumt und frei von Arbeitsmitteln

**Die Autoren**  
Michael Iglhaut ist Betriebsratsvorsitzender bei ContiTeves, Frankfurt/Main. Kontakt: Michael.Iglhaut@contiteves.com

Dr. Peter Martin ist Inhaber des Büros für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz. Arbeitswissenschaftler und als solcher auch Sachverständiger von Betriebsräten. Kontakt: info@dr-peter-martin.de, www.dr-peter-martin.de

verlassen. Sämtliche Unterlagen, die nicht in einem Archiv verschwinden, kommen in den persönlich zugewiesenen Roll-Container (Caddy). Dazu gehören unter anderem ein Notebook-PC, eine Docking-Station mit eigener Tastatur und Maus sowie ein individuelles Headset (Hör-Sprech-Garnituren, die im Zuge der Neueinrichtung beschafft wurden). Nur der 19-Zoll-Flachbildschirm verbleibt auf dem Arbeitstisch.

Da den Beschäftigten durch Desk-Sharing der eigene Arbeitsplatz, der ggf. an die individuellen ergonomischen Gegebenheiten angepasst war, genommen wird, werden nun bis zur Stehhöhe verstellbare Arbeitstische eingesetzt. Weiterhin wurde eine Kommunikationszone mit Kaffeeautomat und Bistro-Tischen eingerichtet.

Da es sich bei der betroffenen Etage nicht um ein klassisches Großraumbüro handelt, sondern um einen relativ schmalen Baukörper mit 15 m Breite, können die Arbeitsplätze in Fensterhöhe untergebracht und der Raum akustisch optimiert werden (u.a. mit einer schallabsorbierenden Decke und einem schalldämpfenden Teppichboden).

Nach mittlerweile einjähriger Nutzung gilt das Konzept als gelungen, da die Beschäftigten mit den gefundenen Gestaltungslösungen zufrieden sind – eine fundierte Evaluierung soll nun ergeben, inwieweit das Konzept auf andere Bereiche übertragen werden kann. Die Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten hat zu einer wirtschaftlichen und zugleich gesunden Gestaltung der Arbeitsbedingungen beigetragen.