

wenn infolge der demografischen Entwicklung und infolge einer jahrelangen unzureichenden Ausbildungspolitik für die Zukunft ein Mangel an gut qualifizierten und hoch motivierten Fachkräften zu prognostizieren ist, so dass das Thema Mitarbeiterbindung wieder an Bedeutung gewinnt. Hier kann der Ansatz zur Förderung beruflicher Perspektiven und zur Förderung von beruflicher Veränderungsbereitschaft und – fähigkeit wirtschaftlich und sozial zielführend sein. Zugleich bedarf es eines Konzeptes zur mittelfristigen Personalbedarfsplanung, mit dessen Hilfe die personellen Auswirkungen von wirtschaftlichen, technischen und organisatorischen Veränderungen rechtzeitig antizipiert werden können. Die Kenntnis solcher Instrumente auf der Seite

des Betriebsrats erzeugt dann auch eine personalwirtschaftliche Transparenz, die wiederum Voraussetzung ist, sich über die Erforderlichkeit und über die Durchführung von Personalmaßnahmen zu verständigen.

**DETLEF HASE**, Dipl. Kfm., ist Partner bei der FORBA-Partnerschaft Berlin und schult/berät Betriebsräte u.a. bei Betriebsänderungen und der Umstrukturierung von Unternehmen sowie zur Beschäftigungssicherung und Personalplanung, ferner Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

# Neue Bürokonzepte und Mitbestimmung

Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung sichert Arbeitnehmerrechte

## Hier lesen Sie

- was unter »desk sharing«, »caddy garage« oder »Clean-Desk-Richtlinien« verstanden wird
- wo der Betriebsrat bei der Umsetzung von Bürokonzepten mitbestimmen kann
- unter welchen Umständen ein Beschäftigter überhaupt einen Anspruch auf einen Sitzplatz hat

*Flexibilität ist das Zauberwort moderner Bürogestaltung, Desk-Sharing eine der Erscheinungsformen – damit die Interessen der Beschäftigten dabei nicht auf der Strecke bleiben, ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung empfehlenswert. Die Flexibilisierung der Arbeit, insbesondere der Arbeitszeit und der Arbeitsorte, durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken stellt nicht nur die Beschäftigten vor neue Anforderungen. Auch Betriebsräte müssen sich alltäglich mit diesen Themen befassen und werden so zunehmend zu Arbeitsgestaltern. Das liegt einerseits an dem rasanten Tempo der Innovationen und andererseits an neuen rechtlichen Handlungsspielräumen der Unternehmen, die unter Beteiligung der Betriebsräte auszufüllen sind. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass dies in besonderer Weise für die Gestaltung mobiler Arbeit und damit im Zusammenhang für die Gestaltung von modernen Büroräumen gilt. Hier sind Betriebsräte gefordert, schon im Planungsstadium kompetent einzugreifen, da sie wichtige Aspekte einer humanen Gestaltung der Arbeitsbedingungen einbringen können.*

Es gibt eine ganze Reihe von Gründen, warum neue Bürokonzepte eingeführt werden. In der Praxis dominiert allerdings zunehmend ein Beweggrund: Kostenreduktion durch

Flächenverdichtung, d.h. es sollen möglichst viele Menschen auf reduzierter Fläche untergebracht werden. Damit werden die ursprünglich plausiblen Gründe für neue Bürokonzepte einseitig und verkürzt aufgegriffen und im Resultat falsch umgesetzt.

Um diese Kritik nachvollziehen zu können, sei zunächst an die grundlegenden Veränderungen der Arbeits- und Berufswelt erinnert. Auch wenn diese Veränderungen zahlreich beschrieben wurden und etwas abgegriffen klingen, bleiben sie doch die Hauptmotive für den Wandel der Bürowelt. Sie sind die Triebfedern dieser Veränderungen und der Grund für die allseits geforderte Flexibilität von Mensch, Arbeitsorganisation und mithin auch Büroraum:

- die Globalisierung, mit einer Zunahme der internationalen Konkurrenz und Arbeitsteilung
- der demografische Wandel, d.h. die Alterung und der Rückgang der Erwerbsbevölkerung, verbunden mit einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- der wirtschaftliche Strukturwandel, der zu einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft führt und mit einem Anstieg des Qualifikationsniveaus verbunden ist
- neue Technologien, verbunden mit einer Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort

Insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologien tragen dazu bei, dass sich in der Folge alle Geschäftsprozesse enorm beschleunigen, dass sich Arbeitsaufgaben dezentralisieren lassen und dass sich die Unternehmensbeziehungen vermarktlichen. Dies sind Tendenzen, die nicht nur die Unternehmen abstrakt verändert haben, sondern ganz konkret die Arbeitstätigkeiten der Menschen und ihre Arbeitsbedingungen.

Die Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung ist die wichtigste Triebfeder für die Veränderung der Bürowelt und die Einführung neuer Bürokonzepte. In Bezug auf die Flexibilität heutiger Büros für die Wissensgesellschaft werden von Zinser<sup>1</sup> die Ortsflexibilität, die Raumflexibilität, die organisatorische und die technische Flexibilität und dem entsprechende Flexibilitätsindikatoren unterschieden (siehe Abbildung).

Als Reaktion auf die Flexibilisierungsanforderungen entstehen seit einigen Jahren neue Bürokonzepte, die vor allem eine Abkehr von den traditionellen Ein-, Zwei- oder Drei-Personenbüros bedeuten. Stattdessen entstehen offene Büros mit so wohlklingenden Titeln wie Office 21, Open Space, E-Place, Flexible-Office, Business Club und andere mehr.<sup>2</sup>

Diese Bürokonzepte verfolgen vor allem ein Ziel: Die Kooperation und Kommunikation fördern, weil es heute zumeist nicht mehr um das Abarbeiten von Vorgängen in der Sachbearbeitung, sondern um einen regen Austausch von Wissen geht. Es werden Projekte abgewickelt und Arbeitsgruppen immer wieder neu zusammengesetzt. Damit werden nicht nur der Umbau von Gebäuden und der Umzug von einem Büro in ein anderes zum Tagesgeschäft für die Unternehmen, sondern es werden auch alternative Büroformen benötigt. In 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.

Flexibilitätstyp	Flexibilitätsindikator	Definition:
<b>Ortsflexibilität</b>	AP-Flexibilität im Gebäude (Mikroflexibilität) Unternehmensweite AP-Flexibilität (Makroflexibilität) Mobile AP-Flexibilität (Metaflexibilität)	– Im Firmengebäude an unterschiedlichen Arbeitsplätzen arbeiten. – An unterschiedlichen Firmenstandorten arbeiten. – An Arbeitsplätzen außerhalb des Firmengebäudes arbeiten.
<b>Raum-flexibilität</b>	Flächenflexibilität Nutzungsflexibilität	– Büroflächen für unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten verändern können. – Arbeitsplätze für unterschiedliche Arbeitsszenarien nutzen können.
<b>Organisatorische Flexibilität</b>	Teamflexibilität Arbeitszeitflexibilität Entlohnungsflexibilität Sozialflexibilität	– Teammitglieder in den Arbeitsprozess in Bezug auf Einsatzzeitpunkt und Zahl integrieren können. – Zeitunabhängig arbeiten können. – Durch Entgeltsysteme Ort- und Zeitflexibilität unterstützen. – Soziale, nicht arbeitsprozessbezogene Aktivitäten zur Unterstützung der Work-Life-Balance integrieren können.
<b>Technische Flexibilität</b>	IT-Flexibilität TK-Flexibilität	– Orts- und zeitunabhängig über informationstechnologische Medien erreichbar zu sein, diese nutzen und auf die zentralen Daten zugreifen können. – Orts- und zeitunabhängig über Telekommunikationsmedien erreichbar sein bzw. diese nutzen können.

Abbildung: Flexibilitätsindikatoren

Hinzu kommt, dass je nach Tätigkeit die Büros häufig leer stehen bzw. nur ein Teil der Arbeitsplätze belegt ist. Der Wissensaustausch findet oft nicht am eigenen Arbeitsplatz statt, oft nicht einmal im eigenen Unternehmen und manchmal über mehrere Tage oder gar Wochen an einem anderen Arbeitsort (im Außendienst usw. oder z.B. in Telearbeit). Mobile Technik befördert diesen Trend und in der Folge geraten die ungenutzten Büroflächen als Kostenfaktor in den Blick – es entstehen neue Büroformen wie non-territoriale Büros mit Desk-Sharing.

### Non-territoriales Büro

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

1 Zinser, S.: Flexible Arbeitswelten: Trends, Auswirkungen und Machbarkeit. In: Zinser, S. (Hrsg.): Flexible Arbeitswelten. Zürich: vdf Hochschulverlag 2004, S. 18.

2 Eine ausführliche Darstellung verschiedener Bürokonzepte wie Kombi-Büro, Reversibles Büro, Business-Club und andere ist einer Broschüre der Hans Böckler Stiftung zu entnehmen. P. Martin: Mobile Büroarbeit – Neue Arbeitsformen human gestalten. Edition der Hans Böckler Stiftung 158. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung 2006 (ISBN 3-86593-035-2).

den können. 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. Die Abwesenheitszeit der einzelnen Beschäftigten ist auch die entscheidende Voraussetzung, um zu klären, ob das Unternehmen oder die Abteilung überhaupt für dieses Bürokonzept geeignet sind.

Demnach ist zu Beginn 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 (so genannte Homepage) geschaffen werden, in denen die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz finden. Sie sollten die Möglichkeit haben, ihre Arbeitsgruppen- und Besprechungsräume oder auch Einzelarbeitsplätze weiterhin nach arbeitsinhaltlichen Gesichtspunkten auszuwählen – eigentlich eine Selbstverständlichkeit, die aber nicht in jedem Fall gegeben ist.

### 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.

Bevor die Möglichkeiten einer humanen Gestaltung dieser neuen Büroformen und die dazu notwendigen Regelungspunkte einer Betriebsvereinbarung erläutert werden, seien die grundsätzlichen Beteiligungsrechte des Betriebsrats ausgeführt.

### Mitbestimmung des Betriebsrats

Das Arbeitsschutzgesetz, die Arbeitsstätten- und die Bildschirmarbeitsverordnung sowie Normen und andere Regelwerke definieren Schutzziele und Anforderungen, die auch bei der Gestaltung von Büroarbeit bzw. mobiler Arbeit zu beachten sind.<sup>3</sup> 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. Am vorläufigen Ende einer ganzen Reihe von Entscheidungen sei auf die Beschlüsse des Bundesarbeitsgerichts (BAG) aus

dem Jahre 2004 verwiesen: Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG hat der Betriebsrat im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften bei Regelungen über den Gesundheitsschutz mitzubestimmen. Dies umfasst auch die vom Arbeitgeber vorzunehmende Beurteilung der Gefährdung am Arbeitsplatz und die Unterweisung der Arbeitnehmer über Sicherheit und Gesundheitsschutz.<sup>4</sup> In einem weiteren Verfahren hat der Erste Senat das Bestehen eines Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats bei der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG und der Unterweisung der Arbeitnehmer nach § 12 ArbSchG ebenfalls festgestellt.<sup>5</sup> Neben den staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Arbeitsschutz tritt zur Ausfüllung der gesetzlich vorgegebenen Spielräume der betriebliche Arbeitsschutz. Dabei hat der Betriebsrat mitzubestimmen und entsprechende Betriebsvereinbarungen sind abzuschließen.<sup>6</sup>

Auch bei der Ausgestaltung neuer Büroraumkonzepte kommt dem Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG besondere Bedeutung zu, da schon vor der Einführung einer neuen Arbeitsorganisation und entsprechender Büroräume die Planungen auf Einhaltung der Regelwerke durch den Betriebsrat geprüft werden müssen. Diese prospektive Gefährdungsbeurteilung ist deutlich effizienter als eine korrektive Gefährdungsbeurteilung. Bei dieser werden etwaige Mängel der Büros identifiziert und danach abgestellt. Da dies nicht selten mit erheblichen Kosten verbunden ist, so zeigt die betriebliche Praxis, ist eine Korrektur ungleich schwerer umzusetzen, wie eine vorausschauende gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.

Bei der Einführung von Desk-Sharing kommen nach einem Beschluss des Arbeitsgerichts Frankfurt am Main weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrats zum Zuge (2 BVGa 587/02):

- § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG u.a. bezüglich der Nutzungs- und Anmeldeverfahren
- § 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 Neustrukturierung 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

3 Kittner, M.; Pieper, R.: ArbSchR. Arbeitsschutzrecht. Frankfurt/Main: Bund-Verlag 2006.

4 BAG v. 8.6.2004 – 1 ABR 4/03; LAG Hamburg v. 12. 8. – 7 TaBV 14/00.

5 BAG v. 8.6.2004 – 1 ABR 13/03; LAG Niedersachsen v. 20.3.2003 – 4 TaBV 108/00.

6 P. Martin, AiB 2007, 483 ff.

hat das Arbeitsgericht der Einsetzung einer Einigungsstelle zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zugestimmt.<sup>7</sup>

Insbesondere die Beteiligungsrechte des Betriebsrats über geplante Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG und die Möglichkeiten des Interessenausgleichs nach § 112 BetrVG waren für den Betriebsrat eines IT-Unternehmens Anlass, einen Berater einzuschalten und eine Betriebsvereinbarung über die Einführung von Desk-Sharing abzuschließen.<sup>8</sup>

### Betriebsvereinbarung Desk-Sharing – ein Beispiel aus der Praxis

Konfrontiert mit dem Wunsch des Unternehmens, Desk-Sharing an verschiedenen Standorten einzuführen, entschlossen sich die Betriebsräte zu einem gestuften Verfahren. Zunächst wurden essentielle Regelungen in einer Rahmenbetriebsvereinbarung festgeschrieben. Auf dieser Basis können die regionalen Betriebsräte weitere Betriebsvereinbarungen (BV) abschließen. Hier erschien es vorteilhaft, wenn wiederum übergreifende Regelungen in einer regionalen BV beschrieben und dann erst standortbezogene Regelungen gefunden werden. Mit dieser Vorgehensweise wird den Betriebsräten an den Standorten ein gutes Instrument angeboten, das die ganz konkrete Ausgestaltung des Desk-Sharing ermöglicht, ohne jeden übergreifenden Mitbestimmungstatbestand erneut durchsetzen zu müssen. Auf die Regelungspunkte einer regionalen und damit in Zusammenhang auf die Regelungspunkte einer standortbezogenen BV wird hier eingegangen.

### Begriffserläuterungen

Für alle Beteiligten, insbesondere auch für die Beschäftigten, die die BV später lesen sollen, wurden in der BV zunächst einmal eine ganze Reihe von Begriffen definiert. Wie weiter oben schon zu lesen war, werden neue Büroformen mit einem Kauderwelsch beschrieben, das auch für die Leser dieser Zeitschrift erklärungsbedürftig seien dürfte – deshalb hier die Definitionen aus der BV.

#### Erläuterungen

**Desk-Sharing** ist die flexible, wechselnde Nutzung von Arbeitsplätzen durch mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen. Die betreffenden Mitarbeiter haben keinen eigenen, fest zugeordneten Arbeitsplatz mehr. Die Mitarbeiter sind zur Ausübung ihrer Tätigkeit mit Geräten/Systemen der mobilen Informations- und Kommunikationstechnik ausgestattet.

7 Puttkammer, Frhr. v. B.: Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Einführung von Desk-Sharing-Arbeit. AiB 2003, 697 ff.

8 Das Unternehmen: T-Systems Business Services GmbH. Der Betriebsrat: Walter Brinkmann, stellv. Betriebsratsvorsitzender der Region Nord-Ost. Der Autor ist externer Berater des Betriebsrats; nach § 111 BetrVG kann der Betriebsrat in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern einen Berater ohne vorherige Vereinbarung mit dem Arbeitgeber, wie in § 80 Abs. 3 vorgesehen, hinzuziehen.

#### Sharing Quote (Belegungsquote)

Unter der Belegungsquote ist das Verhältnis der Anzahl der flexiblen Arbeitsplätze zur Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen, die am Desk-Sharing teilnehmen.

#### Homebase

Sharing Arbeitsplätze werden den Beschäftigten nicht persönlich zugeordnet. Damit ein Team dennoch räumlich zusammenarbeiten kann wird in einem Gebäude bzw. auf einer Etage ein bestimmter Bereich, die so genannte Homebase, einem Team fest zugeordnet. In der Homebase befinden sich eine, der ermittelten Sharing Quote entsprechende, Anzahl von Arbeitsplätzen. Damit wird gewährleistet, dass die Beschäftigten immer in der Nähe ihres Teams einen Arbeitsplatz finden und arbeitsinhaltliche sowie soziale Kontakte realisieren können.

#### Caddy Garage

Die persönlich zugewiesenen Arbeitsmittel und Unterlagen werden in fahrbaren Containern (Caddy) aufbewahrt. Diese werden in Caddy Garagen in der Nähe der Arbeitsplätze stationiert und bei Nutzung der Desk-Sharing Arbeitsplätze von den Beschäftigten an den jeweiligen Arbeitsplatz gefahren.

#### Clean Desk und Sharing Guidelines

Wird ein Desk-Sharing Arbeitsplatz für eine in den Sharing Guidelines (Nutzungsregeln für Desk-Sharing Arbeitsplätze) festgelegte Zeit nicht mehr genutzt, ist dieser aufzuräumen (Clean Desk) und für andere Nutzer freizugeben. Der Caddy wird von den Beschäftigten in der Caddy Garage stationiert.

#### Hoteling Software

Die Desk-Sharing Arbeitsplätze sowie die Konferenz- und Besprechungsräume werden mit Hilfe eines Buchungssystems (Hoteling Software) verwaltet.

#### Open Space

Unter Open Space wird eine offene Bürostruktur verstanden. Offene Bürostrukturen sollen die Kooperation und Kommunikation der Beschäftigten verbessern helfen. Open Space können kleinere und größere Gruppenräume (nicht zwangsläufig Großraumbüros) sein – sie stellen besondere Anforderungen an den Schallschutz.

#### Think Tank

Neue Bürostrukturen können zu einer verdichteten Aufstellung von Arbeitsplätzen führen. Um den damit verbundenen besonderen Bedingungen Rechnung zu tragen, werden Rückzugsräume (Think Tank) eingerichtet; diese können spontan für ruhige Einzelarbeit oder kleine Besprechungen genutzt werden.

#### Hot Desk

Für die kurzzeitige Nutzung werden gesonderte, zumeist mit geringer Arbeitsfläche ausgestattete Schreibtische zur Verfügung gestellt. Eine typische Anwendung solcher Arbeitsplätze besteht z.B. in der kurzzeitigen Datenaktualisierung durch Vertriebsmitarbeiterinnen oder –mitarbeiter oder in der kurzzeitigen Nutzung durch Gäste. Die Nutzung als Standardarbeitsplatz ist nicht vorgesehen.

#### Meeting Point

Der Wert der informellen Kommunikation wird in wissensintensiven Arbeitsbereichen als sehr hoch eingeschätzt. Aus diesem Grund werden moderne Bürostrukturen um dezentrale Treffpunkte ergänzt. Hier können die Beschäftigten Kurzpausen verbringen und informelle Gespräche über ihre Arbeitstätigkeit usw. führen. Je nach örtlicher Gegebenheit können hier auch Speisen und Getränke zubereitet werden.

#### Office Service Point

Insbesondere Open Space Bürostrukturen erfordern einen akustisch optimierten Umgang mit Bürogeräten wie Kopierern, Faxgeräten und Druckern (bzw. Multifunktionsdruckern), deshalb werden diese Geräte in separaten Räumen untergebracht.

Grundsätzlich bestehen aus arbeitswissenschaftlicher Sicht keine Bedenken gegen Desk-Sharing und offene Bürostrukturen.

Dies gilt aber nur, wenn einige Parameter humaner Arbeitsgestaltung eingehalten werden :

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 Kommunikationsbedarfe gibt oder nicht. Wichtig ist also eine Organisationsanalyse und Untersuchung der Kommunikationsintensitäten, um die richtigen Büroformen festzulegen.

### Analyse und Umsetzung des Desk-Sharing

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 eines freien und geeigneten Arbeitsplatzes, vermieden werden kann.

Eine BV sollte deshalb vorschreiben, dass die Organisationsanalyse mit dem Ergebnis durchgeführt wird, sämtliche Organisationseinheiten mit den ermittelten Sharing-Raten aufzulisten – die Beschreibung wird in den Anhang der BV aufgenommen und ggf. angepasst (s.u.). Neben der lärmarmen Gestaltung der Arbeitsumgebung in großen Büros enthält die Festlegung der Sharing-Rate das größte Konfliktpotential.

Diese entscheidet nicht nur vordergründig über die potentiellen Kosteneinsparungen, sondern vor allem über die späteren Arbeitsbedingungen.

Die Einführung von Desk-Sharing wird zumeist mit der Einführung von offenen Bürostrukturen 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 der konsequenten Umsetzung der Leitidee neuer Bürokonzepte: die Verbesserung der Kommunikation bei gleichzeitiger Berücksichtigung konzentrierter Einzelarbeit am Bildschirm.

Deshalb müssen in der BV nicht nur Quoten für Wechsalarbeitsplätze, 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 werden. Auch dies kann wieder in entsprechenden Anhängen

zur BV geschehen, ohne dass diese gekündigt werden muss.

Den Arbeitsgruppen einer Abteilung werden also nicht nur eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen an einem bestimmten Ort (genannt Homepage) zugewiesen, sondern auch 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 Homepage) können bei Bedarf weitere Arbeitsplätze genutzt werden und umgekehrt.

#### In der BV heißt es zu diesen Regelungsbereichen:

Auf der Basis einer Analyse (Interviewleitfaden T-Systems Bürokonzept) wird festgelegt, welche Organisationseinheiten sich für Desk-Sharing eignen ...

Den Organisationseinheiten werden eine festgelegte Anzahl von Arbeitsplätzen, Caddys und Archivierungsschränken zugewiesen. Es werden Kernbereiche (Homepage) definiert, die von den Beschäftigten der Organisationseinheiten flexibel genutzt werden können. Die Kernbereiche haben vor allem an den »Rändern« jene Arbeitsplätze, die von einer anderen Homepage genutzt werden können ...

Für den Wirkbetrieb wird für das jeweilige Team ein Kernbereich (Homepage) festgelegt. Es wird beschrieben, für wie viele Beschäftigte feste Arbeitsplätze und für wie viele Beschäftigte Sharing-Arbeitsplätze vorzuhalten sind.

Die Teilnehmer am Desk-Sharing werden dem Betriebsrat nach Organisationseinheiten und Teams geordnet, zeitnah, schriftlich und namentlich gemeldet.

Eine entsprechende Aufstellung wird als Anlage in die standortbezogene Betriebsvereinbarung aufgenommen. Die standortbezogene Aufstellung wird in der Folge aktualisiert. Sie enthält dann nur noch Angaben zur Personalstärke der Teams und Anzahl der Desk-Sharing Arbeitsplätze. Die Einordnung der Beschäftigten in die Kategorie fester Arbeitsplatz oder Desk-Sharing Arbeitsplatz erfolgt im Rahmen der personellen Einzelmaßnahmen (§ 99 BetrVG).

Die Belange der schwerbehinderten Menschen oder ihnen gleichgestellten Personen im Sinne des SGB IX sind bei der Prüfung der Teilnahme am Desk-Sharing besonders zu berücksichtigen.

### Nutzungsregeln für Sharing Arbeitsplätze

Parallel zur Einführung des Desk-Sharing-Büros werden so genannte Desk-Sharing-Guidelines (Nutzungsregeln für den Arbeitsplatzwechsel) erstellt. In diesen wird 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 der neuen Bürostrukturen ja problemlos anpassen lassen.

Bei unvorhergesehenen Abwesenheiten (z.B. Krankheit) gibt eine standortbezogene Stelle den Arbeitsplatz frei.

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 Laptop und andere persönlich zugewiesene Arbeitsmittel (Tastatur, Maus, Headset). Zumeist verbleiben lediglich der Bildschirm und eine Docking-Station auf dem Arbeitstisch.

### Informations- und Kommunikationstechnik

Die Anforderungen an die Informations- und Kommunikationstechnik werden in der standortbezogenen BV festgelegt, hier heißt es z.B.:

Ausstattung der Arbeitsplätze: Flachbildschirm der neuesten Generation (19" wird angestrebt, ist jedoch abhängig von der betrieblichen festgestellten Notwendigkeit und Software-Ergonomie) – dieser verbleibt am Arbeitsplatz sowie ... Steckerleisten auf den Tischplatten mit 3 Stromanschlüssen, LAN und 4fach USB-Hub.

Individuelle Ausstattung für die Beschäftigten: fest zugeordnete Rufnummer, Telefon (stationär), Voice over IP Telefon und Headset für jeden Sharer, Lap Top (für Sharer), persönliche Tastatur und Maus.

### Raumgestaltung und Möblierung

Die Anforderungen an die Raumgestaltung und Möblierung werden in der standortbezogenen Betriebsvereinbarung festgelegt. An dieser Stelle werden nur die wesentlichen Eigenschaften genannt:

Den Beschäftigten der Abteilungen bzw. Gruppen werden Steh-Sitz-Arbeitsplätze 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.

Ähnliche Angaben werden auch für die weiter oben genannten Räume festgelegt.

#### Betriebsratsvorsitzende

Mo., 3.12.2007, 14.00 Uhr bis Fr., 7.12.2007, 12.30 Uhr  
in Potsdam

Referenten: Volker Mischewski und Godehard Baule  
Seminargebühr: 980,00 € zzgl. 19 % MwSt.

#### Mitarbeitergespräche

Mo., 3.12.2007, 14.00 Uhr bis Do., 6.12.2007, 12.30 Uhr  
in Bremen

Referent: Sven Hinrichs, BTQ Niedersachsen  
Seminargebühr: 790,00 € zzgl. 19 % MwSt.

#### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Mo., 14.1.2008, 14.00 Uhr bis Do., 17.1.2007, 12.30 Uhr  
in Offenburg

Referenten: Dr. Ralf Pieper und Alexander Theodorides  
Seminargebühr: 790,00 € zzgl. 19 % MwSt.

Weitere Informationen erhalten Sie unter  
0 69/1 33 07 76 71 oder [ilona.hofmann@aib-verlag.de](mailto:ilona.hofmann@aib-verlag.de).

Alle Seminare werden auch als Inhouse-Schulung angeboten.

### Umgebungsbedingungen

Die Akustik-, Klima- und Beleuchtungskonzepte werden in den standortbezogenen Betriebsvereinbarungen festgelegt. Dabei werden insbesondere die Umgebungsbedingungen in großen Räumen (z.B. Open Space) berücksichtigt. Stichworte sind:

Akustik: Konzept Wandaufbau (Absorberflächen usw.), Zonierung der Open-Space Büroflächen.

Klima: Konzept (Luftwechselraten usw.), Pflanzenkonzept.

Beleuchtung: Konzept (indirekt/direkt abstrahlende Stehleuchten plus Arbeitsplatzleuchten).

Raucherregelung: Rauchverbot im gesamten Gebäude, Unterstände außerhalb werden angeboten.

### 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 empfiehlt sich die Gründung eines Lenkungsausschusses und die Formulierung eines Einführungskonzepts:

*Lenkungsausschuss:* Zur Abwicklung der verschiedenen Desk-Sharing-Projekte und zur Realisierung der Beteiligung der Betriebsräte werden rechtzeitig, d.h. zum Zeitpunkt der Potentialanalyse, standortbezogene 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, dazu gehören u.a. die Konkretisierung der regionalen Betriebsvereinbarung durch entsprechende Standort-Betriebsvereinbarungen mit Anhängen sowie die Ausarbeitung eines Einführungskonzeptes.

*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. Die Rahmenvereinbarung »Desk-Sharing in der T-Systems Business Services« regelt im Anhang wichtige ... Projektphasen ... – diese Vorlagen sind standortbezogen zu konkretisieren und mit Terminen zu versehen.

## Evaluierung und Optimierung

Mit neuen Bürokonzepten müssen zunächst Erfahrungen gesammelt und ausgewertet werden, auf dieser Basis können dann etwaige Anpassungen vorgenommen werden. In der BV 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 der standortbezogenen 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 standortbezogene paritätische Kommissionen mit Vertretern des Arbeitgebers und Vertretern des Betriebsrats gebildet. Die paritätischen Kommissionen werden unmittelbar nach Abschluss der standortbezogenen Betriebsvereinbarungen gebildet. Sie beschäftigen sich mit allen Fragen der Evaluierung und Optimierung des Betriebs Desk-Sharing.

Kommt eine Einigung in der paritätischen Kommission nicht zustande, gilt das BetrVG.

## Fazit

Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten werden nicht (nur) durch Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die die Unternehmen umzusetzen haben, verbessert. Vielmehr kommt es schon immer auf die Akteure in den Unternehmen an, diese Vorgaben mit Leben zu füllen – auf Grund der Gestaltungsspielräume des Arbeitsschutzgesetzes und der damit einhergehenden Mitbestimmungsrechte mehr denn je.

Die Vielfalt der Regelungen der hier dokumentierten BV illustriert, dass dies ein komplexes Vorhaben ist – einfacher ist die konkrete Mitbestimmung leider nicht zu realisieren.

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.

Schließlich verhindern Betriebsräte damit die einseitige, nur nach vordergründigen Kostengesichtspunkten konzipierte Umsetzung von neuen Bürokonzepten. Wenn lediglich das altbekannte Großraumbüro mit neuer Technik ausgestattet wird, dann sind die Beschwerden beispielsweise über Lärm erwartungsgemäß hoch und konzentriertes Arbeiten ist nur schwer möglich.

Dem Ertrag einer verbesserten Kommunikation steht dann ein Verlust an Konzentration gegenüber, der zu gesundheitlich beeinträchtigenden Arbeitsbedingungen führen kann.

Das gilt auch für jene non-territorialen Büros, die geringe Raumgrößen mit einer hohen Flächenverdichtung (viele Beschäftigte auf möglichst wenig Bürofläche) kombinieren. Die Beschäftigten werden dankbar sein, wenn Betriebsräte helfen, dies zu verhindern und stattdessen all die positiven Gestaltungsanregungen versuchen umzusetzen, die hier beschrieben werden – die rechtlichen Möglichkeiten sind zumindest gegeben.

**DR. PETER MARTIN** ist Geschäftsführer des Büros für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz  
www.dr-peter-martin.de / info@dr-peter-martin.de