

# Mobile Büroarbeit – Neue Arbeitsformen human gestalten

edition der  
Hans Böckler  
Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Peter Martin*

**Mobile Büroarbeit –  
Neue Arbeitsformen  
human gestalten**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 158

**Dr. Peter Martin**, Arbeitswissenschaftler, betreibt zusammen mit Dr. Claudia Döbele-Martin das Büro für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz.  
Derzeitige Tätigkeitsschwerpunkte: Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes bzw. der Bildschirmarbeitsverordnung durch Beurteilung der Arbeitsbedingungen und Ausarbeitung geeigneter Beurteilungsverfahren; menschengerechte Bürogestaltung durch Organisationsanalyse, Beteiligung der Beschäftigten sowie ganzheitliche Anwendung arbeitswissenschaftlicher und ergonomischer Erkenntnisse.  
Tätigkeiten in Forschung und Praxis, Sachverständiger von Betriebsräten.  
[info@dr-peter-martin.de](mailto:info@dr-peter-martin.de) [www.dr-peter-martin.de](http://www.dr-peter-martin.de)

© Copyright 2006 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2006  
ISBN 3-86593-035-2  
Bestellnummer: 13158

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. EINLEITUNG</b>                               | <b>5</b>   |
| <b>2. GESTALTUNGSBEMÜHUNGEN IM WIDERSPRUCH</b>     | <b>7</b>   |
| <b>3. FALLBEISPIELE</b>                            | <b>33</b>  |
| <b>4. MOBILE TECHNIK FÜR MOBILE ARBEIT</b>         | <b>45</b>  |
| <b>5. BÜROKONZEPTE FÜR MOBILE ARBEIT</b>           | <b>51</b>  |
| <b>6. MODERIERTER DIALOG UND BETEILIGUNG</b>       | <b>69</b>  |
| <b>7. NORMENKONFORME GESTALTUNG</b>                | <b>77</b>  |
| <b>8. RECHTLICHE HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN</b>        | <b>83</b>  |
| <b>9. GESTALTUNGSHINWEISE AUF EINEN BLICK</b>      | <b>93</b>  |
| <b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b> | <b>103</b> |



Im Rahmen der vorliegenden Studie für die Hans-Böckler-Stiftung wurden in mehreren Unternehmen Deutschlands Interviews mit Betriebsräten, Beschäftigten und zum Teil auch Fachverantwortlichen zum Thema New Work im Büro geführt. Parallel wurden die in der Regel neuen, d.h. in den letzten drei Jahren entstandenen oder grundlegend veränderten, Bürogebäude besichtigt und Gespräche mit den Beschäftigten geführt.

Das Hauptinteresse der Studie gilt der Frage: Geben die oftmals euphorischen Berichte über neue Bürogebäude und Arbeitsformen die Realität richtig wieder oder sind Korrekturen angebracht? Wenn ja, welche sind wichtig für die Arbeit der Betriebs- und Personalräte?

Um den Hintergrund dieser Fragestellung zu verstehen, werden zu Beginn einige Standpunkte zu den Veränderungen der Arbeitswelt und den zu modifizierenden Anforderungen an humane Arbeitsbedingungen skizziert. Die Kurzbeschreibungen der Fallstudien geben einen Einblick über die typischen Ausprägungen der neuen Büroformen. Diese werden dann in technischer und konzeptioneller Hinsicht verallgemeinert dargestellt und Gestaltungsmöglichkeiten beschrieben. Für Betriebs- und Personalräte ergeben sich daraus eine ganze Reihe von Anregungen und Handlungsmöglichkeiten – die natürlich auch für jeden humanorientierten Bürogestalter gültig sind.

Es offenbart sich aber auch ein deutlicher Forschungs- und Handlungsbedarf, um die häufig von einseitigen Interessen interpretierten Büroprojekte objektiv zu analysieren und einer arbeitswissenschaftlichen (ganzheitlichen) Gestaltung zugänglich zu machen.



## 2. GESTALTUNGSBEMÜHUNGEN IM WIDERSPRUCH

---

Die Büroarbeit unterliegt seit geraumer Zeit einem Wandel, der traditionelle arbeitsorientierte Gestaltungsziele und arbeitswissenschaftliche Ideale zumindest vordergründig in einem neuen Licht erscheinen lässt. Bislang galten Handlungs-, Entscheidungs- und Zeitspielräume in der Arbeitstätigkeit sowie kooperative und kommunikative Arbeitsbeziehungen als Idealbilder guter Arbeit. Dies scheint sich zu ändern: »Unternehmen bauen zunehmend Hierarchien ab. Sie übertragen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Verantwortung. Das ist erst einmal positiv. Aber: Der Druck durch Kunden und Wettbewerb steigt. Die Beschäftigten sind es, die dann für Kolleginnen und Kollegen, teure Maschinen und Technik sowie für qualitativ hochwertige Produkte einstehen – die Unternehmen leiten den Druck der Märkte direkt an sie weiter.«<sup>1</sup>

Die Befreiung von tayloristischer Bevormundung und Stärkung individueller Autonomie in der Arbeit wird unter weiterhin entfremdeten Arbeitsbedingungen als Arbeitsverdichtung und Zeitdruck wahrgenommen. Die Übertragung von Verantwortung in einem nur sehr beschränkt oder gar nicht beeinflussbaren betrieblichen und gesellschaftlichen Umfeld kann nicht funktionieren und führt zu unzuträglichen Belastungen. Es wäre allerdings falsch, aus diesem »Autonomie-Dilemma« abzuleiten, dass arbeitswissenschaftliche Gestaltungsziele nun hinfällig geworden wären.

### ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE GESTALTUNGSZIELE PER DU?

»Die Ziele im Himmel und am Boden das Tun« – diesen Titel gibt Volpert einem Artikel über normative Aspekte und Handlungsperspektiven in der Arbeitspsychologie<sup>2</sup>. Der Autor (der 1975 erschienenen »Lohnarbeitswissenschaft«<sup>3</sup>) spricht eine ganze Reihe von aktuellen Widersprüchen arbeitswissenschaftlicher Gestaltungsbemühungen an, die auch und vielleicht in besonderer Weise die mobile Arbeit

1 Vorstand der IG Metall, Projekt Gute Arbeit (Hrsg.): IGM 2005. S. 17ff.

2 Volpert, W.: Die Ziele im Himmel und am Boden das Tun. In: Weber, W.G.; Pasqualoni, P.-P.; Burtscher, C. (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Vandenhoeck & Ruprecht 2004. S. 202 – 215.

3 Volpert, W.: Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit. In: Groskurth, P.; Volpert, W.: Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung. Frankfurt a.M. 1975. S. 11-196.

betreffen: Autonomie, Zeitspielräume, Selbstorganisation sowie nicht zuletzt individuelle Flexibilität und Work-Life-Balance sind die Ziele im Himmel arbeitswissenschaftlicher Gestaltungsbemühungen. Zeitdruck, Arbeitsverdichtung, Kontrolle, allzeitige Verfügbarkeit, verinnerlichter Marktzwang und Fremdbestimmung sind Resultate des realen Tuns am Boden.

Nach Volpert wird durch die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt eine neue Stufe der Leistungsauspressung und -optimierung erreicht: die »subjektwissenschaftliche« Stufe. Die vorangegangenen Phasen der stufenweisen Erschließung von Potentialen der Arbeitsintensivierung nach dem Taylorismus werden als »individualwissenschaftliche« (Psychotechnik), die »gruppenwissenschaftliche« (Human-Relation-Bewegung) und die »aktionswissenschaftliche« Stufe (Aufgabenbereicherung, teilautonome Gruppenarbeit) bezeichnet. Für die nun vorherrschende »subjektwissenschaftliche« Stufe sei die Bezeichnung »Arbeitskraftunternehmer« ein treffliches Beispiel für die Widersprüchlichkeit der himmlischen Möglichkeiten und irdischen Realitäten.

Die Dominanz des ökonomischen Denkens in der Arbeitspsychologie und den »subjektwissenschaftlichen« Stufenwechsel beschreibt Volpert auch in einem historischen Kontext: »War es beim Taylorismus und in der Zeit unmittelbar danach der ungelernte, einfache Handgriffe verrichtende Arbeiter vom Typ des deutschstämmigen Schmidt, den der Herr Taylor so drastisch motivierte..., oder etwa auf der aktionswissenschaftlichen Stufe der behäbig-sichere Volvo-Arbeiter, mit gewerkschaftlichem Engagement, mit Auto und Reihenhaus, so ist es heute das hyperaktive Effizienz-Gespenst, das uns überall begegnet, graugesichtig und nikotinabhängig, aber begeisterten Auges und sehr mit seinem Selbstmanagement beschäftigt.«<sup>4</sup>

Es soll hier zunächst nicht darum gehen zu beurteilen, ob dieses Bild der Subjekte tatsächlich zutrifft und die Realität vollständig abbildet. Es geht vielmehr darum, Volperts Schlussfolgerung zuzustimmen, dass das Konzept des Handlungsspielraums um das der »sinnvollen Arbeit« ergänzt werden muss.<sup>5</sup> Volpert selber, der ansonsten von einer »weltweiten Dehumanisierung der Arbeit«<sup>6</sup> spricht, nennt an anderer Stelle einige Beispiele dafür:

- »Instrumente wie Zielvereinbarungen, Vertrauensarbeitszeit etc. vernünftig einsetzen, was insbesondere an einem respektierten Umgang mit Überschreitungen der Zeitvorgabe und anderen Zielverfehlungen zu erkennen wäre,

4 Volpert, W.: Die Ziele im Himmel und am Boden das Tun. a.a.O., S. 203.

5 Volpert, W.: Die Ziele im Himmel und am Boden das Tun. a.a.O., S. 206.

6 Volpert, W.: Die Ziele im Himmel und am Boden das Tun. a.a.O., S. 206.

- Verantwortung dafür übernehmen, dass sich langfristige Kooperationen in autonomen Gruppen aufbauen können und
- eine Lernkultur entwickeln, in der Lernaktivitäten gefördert und die dafür nötigen Spielräume eingeräumt werden, und in welcher der Aufbau eines auf ein Sachgebiet zentriertes Erfahrungswissen möglich wird.<sup>7</sup>

Um Anforderungen dieser Art in die Praxis umzusetzen, sei allerdings ein grundsätzliches Umdenken der Unternehmen notwendig: »Es gälte, diese ›Humanressourcen‹ nicht vorzeitig und übermäßig auszunutzen, sondern sie langfristig (›nachhaltig‹) zu fördern und zu entwickeln.«<sup>8</sup>

Aus den zitierten Hinweisen lässt sich ableiten: Arbeitswissenschaftliche Gestaltungsbemühungen werden immer mit der allgegenwärtigen Tatsache fremdbestimmter Ziele umzugehen haben, seien sie globaler, europäischer, nationaler, regionaler oder einzelwirtschaftlicher Natur. Gleichwohl bleiben »Nischen« arbeitswissenschaftlicher Gestaltungsmöglichkeiten, die es im Sinne einer Humanorientierung (»sinnvolle Arbeit«) zu nutzen gilt. Eine anwendungsorientierte Arbeitswissenschaft, und so werden Volperts Einschätzungen hier interpretiert, muss sich der Realität stellen und kann nicht lediglich auf einen Umdenkungsprozess hoffen. Nicht »rette sich wer kann«, sondern ein bescheidenes »retten, was zu retten ist« bestimmt das Tun der Arbeitsgestalter - das ist unter den gegebenen Bedingungen auch nicht die schlechteste Variante. Diese Minimalzielsetzung ist zumindest für jene Gestalter zielführend, deren Ziele sich zwar im Himmel befinden, die gleichwohl am Boden versuchen die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Nur hochgesteckte Ziele lassen die Realität im richtigen Licht erscheinen, allzu bodennahe Ziele würden nur den ungetrübten Blick auf die Realität versperren.

## **WAS SAGEN DIE BESCHÄFTIGTEN DAZU?**

In den letzten Jahren ist immer wieder von der »Engagement-Krise« in der deutschen Arbeitswelt die Rede. Der Gallup Studie 2004<sup>9</sup> zufolge haben je 100 Beschäftigte nur 13 % eine hohe emotionale Bindung, 69 % eine geringe und 18 % keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen. »Dienst nach Vorschrift« oder gar »innere Kündigung« sind kennzeichnend für den Zustand deutscher Unternehmen.

7 Volpert, W.: Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation. In: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: W. Bertelsmann 2005. S. 299.

8 Volpert, W.: Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation. a.a.O., S. 299.

9 The Gallup Organization: Mitarbeiterzufriedenheit. [www.gallup.de](http://www.gallup.de).

Abbildung 1: Engagement Index Deutschland im Zeitverlauf von 2001 - 2004



Die Gallup GmbH führt die Untersuchungen zum Grad der emotionalen Gebundenheit am Arbeitsplatz in Deutschland seit dem Jahr 2001 jährlich durch und ermittelt so den »Engagement-Index«: »Engagement bedeutet im Kontext des Engagement Index nicht, dass ein Mitarbeiter bei der Arbeit permanent ›aktiv‹ und ›beschäftigt‹ ist oder für eine bestimmte ›Sache‹ besonders eintritt (wie beispielsweise politisches oder gesellschaftliches Engagement), sondern dass eine emotionale Bindung zur beruflichen Aufgabe und zum Arbeitsumfeld bzw. gegenüber dem Arbeitgeber besteht. Personen, die eine hohe emotionale Bindung aufweisen, sind zu Spaltenleistungen gewillt und geben alles für den Erfolg. Sie stellen eine Kraft dar, die die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst. Mitarbeiter, die eine geringe emotionale Bindung aufweisen, haben ein eher ambivalentes Verhältnis zu ihrem Job. Sie geben auf der Arbeit nur das Notwendige, leisten Dienst nach Vorschrift. Mitarbeiter ohne emotionale Bindung haben entweder die innere Kündigung aufgrund von Resignation vollzogen oder hassen das, was sie täglich tun. Sie zeigen Verhaltensweisen, die gegen die Interessen des Unternehmens laufen (u. a. Auslöser für Kundenabwanderungen, höhere Anzahl an Fehltagen, niedrigere Pro-

duktivität). Sie sind unglücklich mit ihrer Arbeitssituation und lassen dies auch die Kollegen wissen (Gefahr durch Ansteckungseffekt).»<sup>10</sup>

Die Ursache für das fehlende Engagement derart vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist schlechtes Management, so heißt es in der Studie. Es mangelt an Anerkennung und Lob für gute Arbeit. Die Befragten geben u.a. an, dass sich niemand im Unternehmen für sie als Mensch interessiert, die Förderung der individuellen Entwicklung auf der Strecke bleibt, kein regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte gegeben wird und ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben. Schließlich geben sie an, eine Position auszufüllen, die ihnen nicht hundertprozentig liegt.

Der gesamtwirtschaftliche Schaden (u.a. aufgrund hoher Fehlzeiten, niedriger Produktivität), der sich durch das derzeitige Engagement-Niveau in Deutschland ergibt, ist laut Gallup erheblich. Er beläuft sich auf eine Summe zwischen 234 und 245 Milliarden Euro, wobei alleine der Schaden, der auf die Gruppe der Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung zurückgeht, mit 88 bis 92 Milliarden Euro angegeben wird.

Laut Gallup handelt es sich interessanterweise beim Grad der emotionalen Gebundenheit an die berufliche Aufgabe und das Arbeitsumfeld bzw. gegenüber dem Arbeitgeber um ein lokales Phänomen. Zwischen den Firmen gibt es große Unterschiede und alle drei Bindungskategorien sind im Zeitverlauf veränderbar. Voraussetzung für eine positive Veränderung der emotionalen Bindung sind bestimmte Interventionen (u.a. Schulung der Vorgesetzten, Dialog mit den Mitarbeitern, Maßnahmenplanung).

10 The Gallup Organization: Engagement Index 2004. Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland nach wie vor auf niedrigem Niveau: [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de).

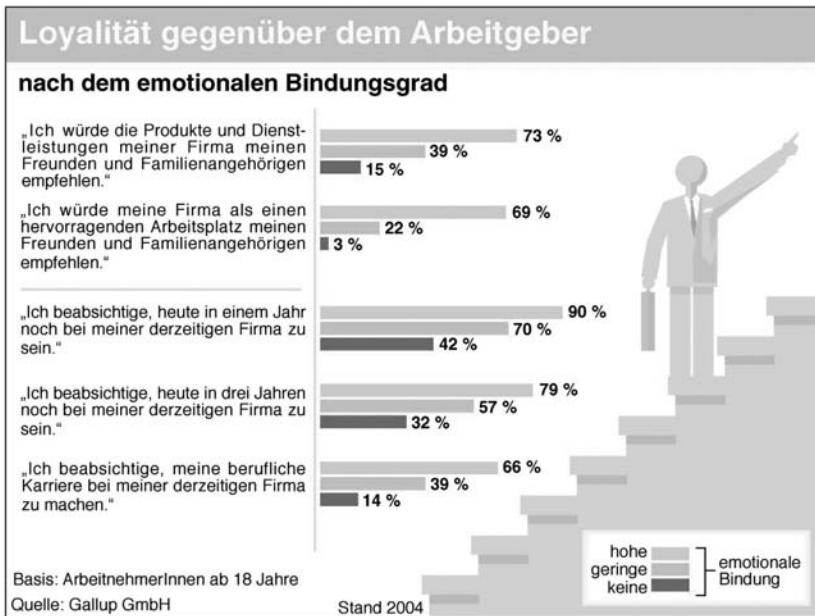
**Abbildung 2: Fehltage aufgrund von Krankheit oder Unwohlsein nach dem emotionalen Bindungsgrad**



»ArbeitnehmerInnen mit einer geringen emotionalen Bindung am Arbeitsplatz fehlen zwei Tage mehr pro Jahr als diejenigen, die eine hohe emotionale Bindung aufweisen. Beschäftigte ohne emotionale Bindung fehlen sogar vier Tage mehr.«<sup>11</sup>

11 The Gallup Organization: Engagement Index 2004. Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland nach wie vor auf niedrigem Niveau: [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de).

**Abbildung 3: Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber nach dem emotionalen Bindungsgrad**



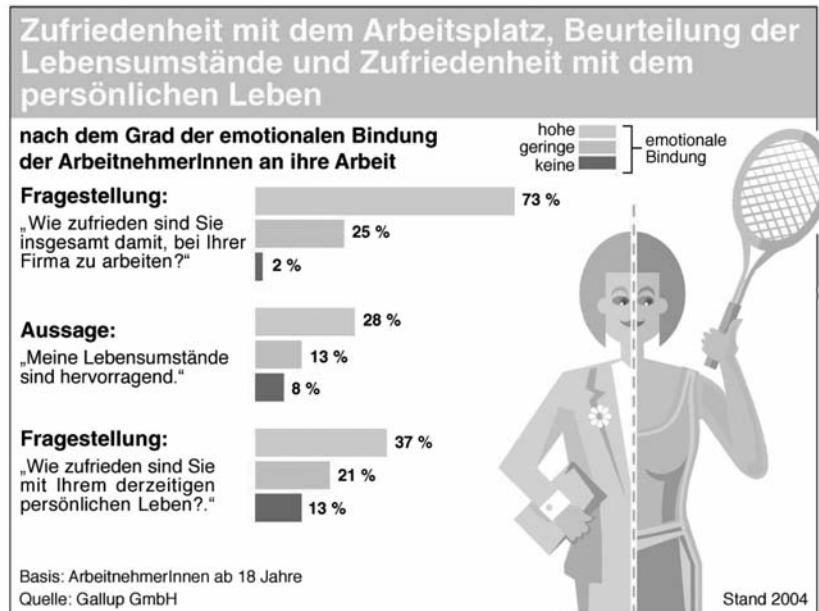
»ArbeitnehmerInnen mit einer hohen emotionalen Bindung am Arbeitsplatz äußern sich positiver über das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen als ArbeitnehmerInnen ohne emotionale Bindung. Sie sind es auch, die ihren Arbeitsplatz eher weiterempfehlen würden und sich ihrem Arbeitgeber gegenüber als treuer erweisen.«<sup>12</sup>

12 The Gallup Organization: Engagement Index 2004. Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland nach wie vor auf niedrigem Niveau: [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de).

**Abbildung 4: Spaß bei der Arbeit und Arbeitsstress nach dem Grad der emotionalen Bindung**



**Abbildung 5: Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, Beurteilung der Lebensumstände und Zufriedenheit mit dem persönlichen Leben nach dem Grad der emotionalen Bindung**



»MitarbeiterInnen mit einer hohen emotionalen Bindung am Arbeitsplatz sind mit diesem zufriedener als jene ohne emotionale Bindung, sie haben mehr Spaß bei der Arbeit, sind weniger gestresst, bezeichnen ihre Lebensumstände eher als hervorragend und sind eher mit ihrem Privatleben zufrieden.«<sup>13</sup>

## WAS IST GUTE ARBEIT?

Offensichtlich angeregt durch die seit einigen Jahren veröffentlichten Gallup-Studien hat die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) eine umfassende repräsentative Umfrage bei den Erwerbstätigen in Deutschland durchgeführt. Erste Ergebnisse der Studie und Auswertungen der Befragung sind zu den Themenfeldern

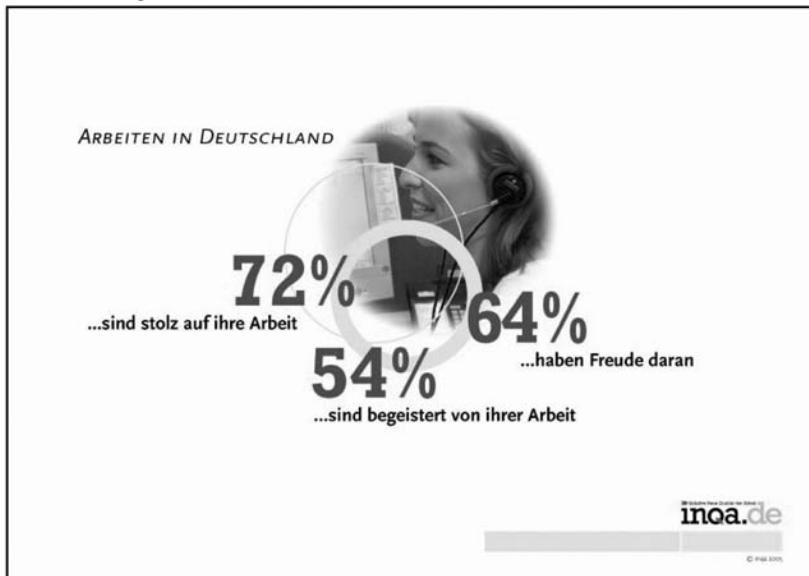
13 The Gallup Organization: Engagement Index 2004. Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland nach wie vor auf niedrigem Niveau: [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de).

Motivation, Identifikation mit der Arbeit und Anerkennung durch die Arbeit für abhängig beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer veröffentlicht worden.<sup>14</sup>

Die Umfrage wurde durch das Internationale Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES), Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt und TNS Infratest Sozialforschung durchgeführt.<sup>15</sup>

Die ersten Auswertungen (Stand Anfang 2005) unter der Überschrift »ausgeprägte Arbeitsmoral und hohe Leistungsbereitschaft bei den Beschäftigten« ergeben folgende Werte: 72 % der Befragten geben an, oft stolz auf ihre Arbeit zu sein, rund 64 % haben in den letzten vier Arbeitswochen oft mit Freude gearbeitet. 54 % der Beschäftigten hat ihre eigene Arbeit begeistert.

**Abbildung 6: Ausgeprägte Arbeitsmoral und hohe Leistungsbereitschaft bei den Beschäftigten**



Auf der anderen Seite das mit der oben angeführten Gallup-Studie korrespondierende Ergebnis: Trotz dieser hohen Identifikation mit der Arbeit gaben in der repräsentativen Umfrage 61 % der Befragten an, nie oder selten Anerkennung für Ihre

14 Initiative Neue Qualität der Arbeit: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. [www.inqa.de](http://www.inqa.de).

15 Kistler, E.; Fuchs, T. u. a.: Zwischenbericht im Projekt: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)) 2005.

Arbeit zu erfahren. 48 % erklärten, dass sie sich in den letzten vier Wochen nie oder selten mit ihrem Unternehmen besonders verbunden gefühlt haben. 27 % fühlten sich hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenz und Fertigkeiten sowie bezüglich ihrer Fähigkeiten zu organisieren oder zu planen unterfordert.

Ein deutlich positiveres Bild ergibt sich bei den Preisträgern des Wettbewerbs »Deutschlands Beste Arbeitgeber«.<sup>16</sup> Bei den 50 ausgezeichneten Unternehmen geben 71 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, dass die Führungskräfte Anerkennung zeigen und 89 % der Beschäftigten sind stolz in dem Unternehmen zu arbeiten.

Die Bereitschaft der Beschäftigten, sich stärker einzubringen, ist sehr ausgeprägt. 66 % der Befragten geben an, dass es ihnen wichtig oder sehr wichtig ist, ihre Fähigkeiten weiter entwickeln zu können; 65 % halten es für wichtig, verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Hier bieten sich große Chancen für die Unternehmen, ihre Mitarbeiterpotentiale stärker zu nutzen und ihre Leistungsfähigkeit durch motivationssteigernde Maßnahmen zu erhöhen.

Bezogen auf die befragten Beschäftigten äußern sich Ältere (über 50jährige) hinsichtlich Arbeitsfreude, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft deutlich positiver über ihre persönliche Situation als Jüngere (unter 30jährige). Sowohl im Hinblick auf die emotionale Bewertung der Arbeit als auch im Hinblick auf das Niveau der Zufriedenheit sind insbesondere jüngere Beschäftigte unter 30 Jahre insgesamt deutlich unzufriedener als Beschäftigte im mittleren Alter (30 bis 50 Jahre) und auch als Ältere über 50. Defizite sehen jüngere Beschäftigte insbesondere in den Möglichkeiten, ihre Kreativität in die Arbeit einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Schlechter beurteilt werden auch die Leistungsgerechtigkeit des Einkommens sowie die Einkommenssicherheit. Dieses höhere Maß an Unzufriedenheit schlägt sich auch in einer deutlich geringeren Verbundenheit mit den Unternehmen nieder.

16 Informationen unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de) Deutschlands Beste Arbeitgeber.

**Abbildung 7: Arbeitsfreude, Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Verbundenheit mit dem Unternehmen nach Alter (hohes Potential bei älteren Beschäftigten; jüngere Beschäftigte eher unzufrieden)**

| Wie oft ist es in den letzten vier Wochen vorgekommen, dass Sie... |                   |                          |                       |        |
|--|-------------------|--------------------------|-----------------------|--------|
|  | unter<br>30 Jahre | 30 bis<br>unter 50 Jahre | 50 Jahre<br>und älter | Gesamt |
| <b>... mit richtiger Freude gearbeitet haben</b>                   |                   |                          |                       |        |
| <b>Nie</b>   | 4 %               | 3 %                      | 3 %                   | 3 %    |
| <b>Selten</b>  | 33 %              | 31 %                     | 31 %                  | 32 %   |
| <b>Oft</b>   | 55 %              | 56 %                     | 52 %                  | 55 %   |
| <b>Immer</b>   | 9 %               | 8 %                      | 12 %                  | 9 %    |
| <b>... durch die eigene Arbeit richtig begeistert waren</b>        |                   |                          |                       |        |
| <b>Nie</b>   | 5 %               | 5 %                      | 5 %                   | 5 %    |
| <b>Selten</b>  | 42 %              | 38 %                     | 38 %                  | 39 %   |
| <b>Oft</b>   | 45 %              | 49 %                     | 45 %                  | 47 %   |
| <b>Immer</b>   | 7 %               | 7 %                      | 9 %                   | 7 %    |
| <b>... durch die Arbeit Anerkennung bekommen haben</b>             |                   |                          |                       |        |
| <b>Nie</b>   | 13 %              | 14 %                     | 17 %                  | 15 %   |
| <b>Selten</b>  | 47 %              | 46 %                     | 45 %                  | 46 %   |
| <b>Oft</b>   | 33 %              | 35 %                     | 28 %                  | 33 %   |
| <b>Immer</b>   | 6 %               | 4 %                      | 6 %                   | 5 %    |
| <b>... auf die eigene Arbeit stolz gewesen sind</b>                |                   |                          |                       |        |
| <b>Nie</b>   | 3 %               | 3 %                      | 3 %                   | 3 %    |
| <b>Selten</b>  | 28 %              | 24 %                     | 20 %                  | 24 %   |
| <b>Oft</b>   | 53 %              | 60 %                     | 57 %                  | 58 %   |
| <b>Immer</b>   | 16 %              | 12 %                     | 16 %                  | 14 %   |
| <b>... mit dem Unternehmen besonders verbunden gefühlt haben</b>   |                   |                          |                       |        |
| <b>Nie</b>   | 11 %              | 8 %                      | 8 %                   | 9 %    |
| <b>Selten</b>  | 45 %              | 38 %                     | 33 %                  | 39 %   |
| <b>Oft</b>   | 29 %              | 35 %                     | 33 %                  | 33 %   |
| <b>Immer</b>   | 14 %              | 17 %                     | 22 %                  | 18 %   |

In dem Zwischenbericht zu dem Projekt »Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstägigen« beschreiben die Autoren u.a. die Zielsetzungen des Projekts und leiten aus der Literatur die ihrer Meinung nach wichtigen Fragestellungen ab: »Viel spricht dafür, dass traditionelle negative Beanspruchungen der Be-

schäftigten (physische Belastungen, Schichtarbeit etc.) kaum abnehmen, während Arbeitstempo und -verdichtung zunehmen und neue Arten von Belastungen entstehen (z. B. durch Scheinautonomie). Entgegen der lange dominierenden Auffassung, dass durch neue Produktionskonzepte (z. B. Gruppenarbeit) – quasi von selbst – gehaltvolle und beteiligungsorientierte Arbeitsformen erheblich zunehmen, zeigt die Praxis diesbezüglich eher bescheidene – zudem meist ambivalente – Entwicklungen. Eher ist davon auszugehen, dass auch in Bezug auf die Arbeitsbedingungen eine Polarisierung zu beobachten ist, im Rahmen derer einerseits wenig anspruchsvolle und physisch wie psychisch stark beanspruchende Tätigkeiten zunehmen, während andererseits gleichzeitig jene Bereiche wachsen, in denen ganzheitliche Tätigkeiten und eigenverantwortliches Arbeiten typisch sind – wenn auch mit ebenfalls ambivalenten Folgen.«<sup>17</sup> »Was zunächst als Befreiung von tayloristischen Vorgaben und Ausweitung von Autonomiespielräumen begrüßt wurde, entwickelt mit der Zeit eine eigene Dynamik hin zu starker Abhängigkeit von betrieblichen Erfordernissen und Leistungsdruck und wird eher negativ als Arbeits-, Zeit- und Leistungsdruck empfunden.«<sup>18</sup>

Der Bericht widmet sich auch den für den vorliegenden Zusammenhang besonders interessanten Fragen der Flexibilisierungsbelastungen. Die Dimensionen der Flexibilisierung beziehen sich auf den häufigen Wechsel von Arbeitsorten, -zeiten und -beziehungen, diese sind nach Auffassung der Autoren verantwortlich für eine Zunahme psychomentaler Belastungen.<sup>19</sup>

Inspiriert werden die Autoren unter anderem von einer Studie von Wieland und Krajewski zum Thema »Psychische Belastung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen: Zeitarbeit«, die eine Tabelle mit einer Literaturzusammenstellung über individuelle, organisatorische und gesellschaftliche Auswirkungen der Flexibilisierungsbelastungen neuer Arbeitsformen enthält.<sup>20</sup>

- 17 Kistler, E.; Fuchs, T. u. a.: Zwischenbericht im Projekt: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)) 2005, S. 5.
- 18 Kistler, E.; Fuchs, T. u. a.: Zwischenbericht im Projekt: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)) 2005, S. 6.
- 19 Kistler, E.; Fuchs, T. u. a.: Zwischenbericht im Projekt: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)) 2005, S.17.
- 20 Wieland, R.; Krajewski, J.: Psychische Belastung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen: Zeitarbeit. Wuppertaler Psychologische Berichte Heft 1. Wuppertal: Bergische Universität GH Wuppertal 2002, S. 23.

**Abbildung 8: Individuelle, organisatorische und gesellschaftliche Auswirkungen der Flexibilisierungsbelastungen neuer Arbeitsformen**

| Flexibilisierungs-felder | Potentielle Belastungsmomente und negative Beanspruchungsfolgen  |
|--------------------------|--|
| Arbeitsort               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Soziale Verarmung und Vereinsamung</b> durch Verlust persönlicher Bindungen und sozialer Netze (Sennet 1998); Unvereinbarkeit von beruflichen Mobilitätsanforderungen und Pflege freundschaftlicher, partnerschaftlicher und familiärer Beziehungen (Schneider u. a. 2001)</li> <li>■ <b>Soziale und emotionale Entwurzelung</b> durch Verlust von Ortsidentität und des Heimatgefühls nach Wechsel des Wohnortes (vgl. Sarbin 1983; Schneider 1992); Regionale Deidentifikation mit Verlust des lokalen Engagements</li> <li>■ <b>Direkte Mobilitätsbelastungen</b> durch wechselnde Anfahrtswege oder Wohnsitzwechsel (Wieland 2001)</li> <li>■ <b>Familiale Regulationsanforderungen</b> bei Telearbeit; zusätzliche innerfamiliale Abschirmungs- und Koordinationsaufgaben (Treier 2000)</li> </ul>  |
| Arbeitszeit              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Desynchronisation von Lebensrhythmen</b><br/>Isolation und soziale Desintegration des           <ul style="list-style-type: none"> <li>a) privat-persönlichen Umfelds (Sennet 1998)</li> <li>Anpassung der Zeitrhythmen an Erfordernisse der Erwerbsarbeit erschwert die Koordination synchronisierter Freizeit</li> <li>b) öffentlich-gesellschaftlichen Umfelds (vgl. Mutz 2001)</li> <li>Verlust gesellschaftlich-sozialer Kohäsion und Wir-Gefühl durch die Reduktion gemeinsamer Freizeit. Geringere Beteiligung am öffentlichen Leben.</li> </ul> </li> <li>■ <b>Fragmentierung und Entgrenzung</b> der Arbeitszeit (Jurczyk/Voß 2000)<br/>Verwischen der Grenzen zwischen Arbeits- und Lebenswelt führt zu Beeinträchtigung von Erholungsverläufen durch mangelnde physische und psychische Distanzierung (Allmer 1996; Schaarschmidt &amp; Fischer 1997)</li> <li>■ <b>Überforderung</b> durch permanente Selbstorganisation und komplexe Koordination der Lebensbereiche</li> </ul> |
| Arbeits-beziehungen      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Interaktionsstress-, -unsicherheit und Emotionsarbeit</b> in kurzfristigen Oberflächenbeziehungen ohne Authentizität, Vertrautheit und Stabilität (vgl. Rastetter 1999)</li> <li>■ Fehlender Rückhalt aus loyalen sozialen Netzwerken erleichtert <b>mikropolitische Machtspiele</b> (Neuberger 1996)</li> <li>■ <b>Ausbeutende Kooperationsverweigerung</b> in Arbeitsbeziehungen ohne langfristige Austauschgarantie (Sottong 2001)</li> <li>■ Verlust einer sicheren sozialen Identität durch den Wechsel betrieblicher Eigentumsverhältnisse</li> </ul>  |

Die Autoren gehen davon aus, dass die in der Tabelle zusammengefassten potentiellen Belastungen und Folgewirkungen der Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse »...die Gefahr einer vollständig erwerbsgerichteten Durchgestaltung des Lebens-

alltags...«<sup>21</sup> birgt: Bezuglich der zeitlichen Flexibilisierung insbesondere eine Fragmentierung und Entgrenzung der Arbeit sowie eine Desynchronisierung der Lebensorhythmen; bezüglich der raumbezogenen Flexibilisierung eine Zunahme der Belastungen aus Mobilitätsanforderungen durch z. B. Wohnortwechsel; bezüglich der personenbezogenen Flexibilisierungsfolgen werden soziale Verarmung und Ver einsamung genannt.

Es ergibt sich ein insgesamt düsteres Bild »nomadisch-flexibler Arbeitsformen« – es ist ausschließlich von Risiken die Rede: »Die sich im Zuge der Auflösung familiärer und freundschaftlicher Bindungen einstellende soziale Verarmung und Ver einsamung gehört zu diesen bislang wenig beachteten Flexibilisierungsfolgen. Die daraus abgeleitete reduzierte emotionale Unterstützung gefährdet eine nachhaltige Work-Life-Balance.«<sup>22</sup> Es ergibt sich nicht nur ein deutlicher Kontrast zu den in den Fallbeispielen dieser Studie ermittelten Chancen (Gestaltungsoptionen) neuer Arbeitsformen, sondern auch zu den Chancen, wie sie etwa in einem aktuellen Bericht über Work-Life-Balance der Prognos AG dargestellt werden.

## WORK LIFE BALANCE

Die widersprüchliche Analyse der Realität, wie sie in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt wurde, hat **eine** ihrer Ursachen in der »Neuordnung« von Privat- und Berufsleben. Belastungen lassen sich demnach nur adäquat erfassen, wenn Arbeit und Freizeit bzw. Beruf und Familie zugleich betrachtet werden. In diesem Sinne widmet sich eine aktuelle Studie der Prognos AG dem Thema Work Life Balance – auch hier spielt das Thema Flexibilität eine herausragende Rolle.<sup>23</sup>

»Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.

Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Ein ganz zentraler Aspekt dieser grundsätzlichen Perspektive ist die Balance von Familie und Beruf. Integrierte Work-Life-

21 Wieland, R.; Krajewski, J.: Psychische Belastung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen: Zeitarbeit. a.a.O., S. 22.

22 Wieland, R.; Krajewski, J.: Psychische Belastung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen: Zeitarbeit. a.a.O., S. 22.

23 Prognos AG (Hrsg.): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität ([www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)) 2005.

Balance-Konzepte beinhalten bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende gesundheits-präventive Leistungen für die Beschäftigten.«<sup>24</sup>

Die Studie geht davon aus, dass es zu den Trends der Arbeitswelt am Beginn des 21.Jahrhunderts gehört, dass ein individueller Ausgleich zwischen Privatleben bzw. Familie und Beruf ermöglicht werden muss. Andernfalls würden sich die überbetrieblichen Probleme, die aus der Globalisierung, dem Demographischen Wandel, den neuen Technologien und dem wirtschaftlichen Strukturwandel ergeben, nicht bewältigen lassen.

Bezogen auf die individuelle Handlungsebene sollen Work-Life-Balance-Maßnahmen insbesondere dazu beitragen, dass den Beschäftigten Phasen der Qualifizierung, der Familiengründung ggf. karitative und ehrenamtliche Tätigkeiten, Auslandsaufenthalte und anderes mehr ermöglicht werden. Im Rahmen der kontinuierlichen Erwerbsarbeit sollen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen von Arbeits- und Lebenszielen sich nicht ausschließen, hier gelte es, eine intelligente Verzahnung zu bewerkstelligen.

Die Veränderungen der Arbeits- und Berufswelt sind gekennzeichnet durch:

- die **Globalisierung**, welche mit einer Zunahme der internationalen Konkurrenz, verkürzten Produktzyklen und internationaler Migration verbunden ist
- den **demographischen Wandel**, welcher sich durch eine Alterung und den Rückgang der Erwerbsbevölkerung sowie eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit auszeichnet
- den **wirtschaftlichen Strukturwandel**, der wiederum eine wissensbasierte Dienstleistungsgesellschaft sowie den Anstieg des Qualifikationsniveaus befördert
- neue **Technologien**, mit einer Dominanz der Verbundtechnologien sowie verbunden mit einer Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort.<sup>25</sup>

Für die Individuen bringt die Studie diese Anforderungen in Verbindung mit einer stärkeren Eigenverantwortung, höherer Selbstorganisation, Stärkung der Kooperationsfähigkeit sowie der lebenslangen Lernfähigkeit. Ausdruck dafür seien projekt-zentrierte Arbeitsorganisation, ›Selbstbeschäftigung‹, Flexibilisierung der Unterneh-

24 Prognos AG (Hrsg.): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität ([www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)) 2005, S. 4.

25 Prognos AG (Hrsg.): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität ([www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)) 2005, S. 12f.

mensorganisation, Diskontinuität der (Erwerbs-)Biographien sowie Wechselhäufigkeit des Fachwissens.

Diese Rahmenbedingungen der Arbeitswelt von Morgen haben Auswirkungen auf die unterschiedlichen Akteure innerhalb und außerhalb der Betriebe. Für die betriebliche Seite konstatiert die Studie fünf Anforderungsprofile, die aus den Trends resultieren:

- »eine **Beschleunigung** aller Geschäftsprozesse, von der Ideengenerierung über die Produktentwicklung bis hin zur Unikatfertigung und Dienstleistungserbringung
- eine stärkere **Kundenorientierung**, die sich ebenfalls in kurzen Reaktionszeiten Rund-um-die-Uhr-Service und einer Garantie störungsfreier Abläufe ausdrückt
- die **Dezentralisierung** von Arbeitsaufgaben und -gestaltung, die im wesentlichen zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme und höher Selbststeuerungsanforderung aller Prozessbeteiligten führt
- eine **Vermarktlung** der Unternehmensbeziehungen, die eine Vielzahl von betrieblichen Funktionen in Konkurrenz mit internen und externen Wettbewerbern setzt
- eine **Ganzheitlichkeit** in der Aufgabengestaltung und -wahrnehmung, die Fähigkeiten zur Selbstorganisation voraussetzt.«<sup>26</sup>

Damit die Beschäftigten nicht zwischen die Mühlsteine dieser doch recht unterschiedlichen Anforderungen geraten, empfehlen die Autoren der Studie verschiedene Work-Life-Balance-Maßnahmen, die den Ausgleich von privaten Interessen und Erwerbstätigkeit sichern sollen. Auf der betrieblichen Ebene sei der Handlungsspielraum zwischen kollektiven Lösungen und individuellen Arrangements auszuloten.<sup>27</sup> Dies sei unter Berücksichtigung unterschiedlicher Win-Situationen möglich, nämlich jener für die Unternehmen, für die einzelnen Beschäftigten sowie für die Gesellschaft bzw. Volkswirtschaft. Solche Maßnahmen sind:

26 Prognos AG (Hrsg.): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität ([www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)) 2005, S. 13.

27 Prognos AG (Hrsg.): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität ([www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)) 2005, S. 14.

**Abbildung 9: Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung**

| Maßnahme   | Begünstigende/<br>Hemmende Faktoren   | Zielgruppe   |
|--|---|--|
| <b>Teilzeitarbeit, vollzeitnah<br/>(25 bis 34 Stunden/Woche)</b> | <b>Begünstigend:</b> Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten; Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten; Normalisierung im Rahmen beschäftigungssichernder Maßnahmen<br><b>Hemmend:</b> Organisatorischer Aufwand und Stellenpläne; geringe Akzeptanz bei Fach- und Führungskräften (Vollzeitkultur) | alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation   |
| <b>Teilzeitarbeit, vollzeitfern<br/>(bis 24 Stunden/Woche)</b>   | <b>Begünstigend:</b> Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten; Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten<br><b>Hemmend:</b> geringe soziale Absicherung; geringe Entwicklungsperspektiven; Kombination von stark gestückelten Arbeitszeiten mit langen Wegezeiten                                     | Beschäftigtengruppen in besonderen Lebensphasen (z. B. Wiedereinstieg ins Berufsleben, Elternzeit, Elder-Care) |
| <b>Sabbatical</b>  | <b>Begünstigend:</b> Lebensentwürfe der Beschäftigten<br><b>Hemmend:</b> Gewährleistung des Anspruchs auf gleichwertigen Arbeitsplatz nach Rückkehr; finanzielle Einbußen   | alle Beschäftigtengruppen (insbesondere Führungskräfte) in biografischen Ausnahmesituationen                   |

**Abbildung 10: Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung**

| Maßnahme                             | Begünstigende/<br>Hemmende Faktoren  | Zielgruppe   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Gleitzeitarbeit</b>               | <b>Begünstigend:</b> Arbeitszeiten mit individuellem zeitlichen Gestaltungsspielraum<br><b>Hemmend:</b> getaktete Produktionsabläufe/-tätigkeiten, Service- oder Öffnungszeiten; Teamarbeit erfordert Absprachen                             | alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation   |
| <b>Arbeitszeit-kontenmodelle</b>     | <b>Begünstigend:</b> Auslastungsschwankungen aufgrund schwankender Nachfrage und geringerer Planbarkeit der Nachfrage<br><b>Hemmend:</b> Regelungsnotwendigkeiten  | alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation   |
| <b>Telearbeit/<br/>mobile Arbeit</b> | <b>Begünstigend:</b> modernes Informationsmanagement; Optimierung von Arbeitsabläufen<br><b>Hemmend:</b> technische Ausstattung; Datensicherheit   | alle Beschäftigtengruppen (unabhängig von ihrer Qualifikation) mit Aufgaben, die auch außerhalb des Betriebs erledigt werden                     |
| <b>Job-Sharing</b>                   | <b>Begünstigend:</b> ähnliches Qualifikationsniveau der Job-Sharing-Partner; Einteilung der Arbeit in kleine Arbeitspakete<br><b>Hemmend:</b> hohe Abstimmungserfordernisse; unterschiedlich hohe Flexibilitätsbedürfnisse der Beschäftigten | Teilzeitbeschäftigte an service- und kapitalintensiven Arbeitsplätzen  |
| <b>Teilautonome<br/>Teams</b>        | <b>Begünstigend:</b> ganzheitlicheres Aufgabenverständnis; hohes Potenzial an Selbststeuerungsmöglichkeiten<br><b>Hemmend:</b> ggf. auftretende Überforderungssituationen; hoher Abstimmungsbedarf   | Beschäftigtengruppen, die in umfassendere Arbeitsabläufe eingebunden sind und ein hohes Interesse an Möglichkeiten der Selbststeuerung innehaben |
| <b>Personal-einsatzpool</b>          | <b>Begünstigend:</b> Arbeitsbereiche mit Auftragsschwankungen; gering differenzierte Arbeitsinhalte<br><b>Hemmend:</b> geringe zeitliche Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Regulierungsnotwendigkeit                 | Beschäftigte in größeren Arbeitsteams mit ähnlichem, eher geringem Qualifikationsniveau, die in Großunternehmen arbeiten                         |

**Abbildung 11: Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen**

| Maßnahme  | Begünstigende/<br>Hemmende Faktoren  | Zielgruppe   |
|---|--|--|
| <b>Sensibilisierungsstrategien für Führungskräfte</b>         | <b>Begünstigend:</b> ganzheitliche Unternehmensleitbilder  | Führungskräfte und Beschäftigte in leitenden Funktionen  |
| <b>Mentoring</b>  | <b>Begünstigend:</b> Betriebsgröße; Bereitschaft zu Wissenstransfer auch von Seiten anderer Unternehmen und Führungskräfte   | hochqualifizierte Arbeitskräfte aus unterrepräsentierten Beschäftigtengruppen  |
| <b>Wiedereinstiegsprogramme</b>                               | <b>Begünstigend:</b> Betriebsgröße   | Beschäftigte, die nach einer beruflichen Auszeit wieder ins Berufsleben einsteigen   |
| <b>Qualifizierungsangebote</b>                                | <b>Begünstigend:</b> Betriebsgröße, ermöglicht weites Qualifizierungsspektrum  | alle Beschäftigten   |
| <b>Sozialberatung</b>   | <b>Begünstigend:</b> Betriebsgröße   | alle Beschäftigten   |
| <b>Haushaltsnahe Dienstleistungen</b>                         | <b>Begünstigend:</b> Markt für haushaltsnahe Dienstleistungen<br><b>Hemmend:</b> Finanzierung  | alle Beschäftigten mit überlangen und ungünstig gelegenen Arbeitszeiten; mit hohen beruflichen und außerberuflichen Zeitbedarfen |
| <b>Unterstützung bei der Kinderbetreuung/Notfallbetreuung</b> | <b>Begünstigend:</b> bei eigener betrieblicher Kinderbetreuung große Standortgrößen; hohe Nachfrage innerhalb der Belegschaft<br><b>Hemmend:</b> Investitions- und Finanzbedarf bei betrieblichen Einrichtungen; Kooperations- und Beratungs-/ Vermittlungsbedarf bei kleineren Betriebsgrößen | Eltern   |

Von zentraler Bedeutung für den vorliegenden Zusammenhang sind die in der Tabelle vorgeschlagenen Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung – diese gilt es detaillierter zu betrachten, um die Veränderungen der Bürowelt zu erfassen.

## FLEXIBLE ARBEITSWELTEN

Das Zauberwort Flexibilität ist in unterschiedlichen Kontexten in diesem Bericht genannt worden. In Bezug auf die Flexibilität heutiger Büros für die Wissensgesellschaft werden von Zinser die Ortsflexibilität, die Raumflexibilität, die organisatorische und die technische Flexibilität und dazu gehörende Flexibilitätsindikatoren unterschieden:<sup>28</sup>

**Abbildung 12: Flexibilitätsindikatoren eines Flexible Office**

| Flexibilitätstyp        | Flexibilitätsindikator  | Definition:   |
|-------------------------|---|---|
| <b>Ortsflexibilität</b> | AP-Flexibilität im Gebäude (Mikroflexibilität)<br><br>Unternehmensweite AP-Flexibilität (Makroflexibilität)<br><br>Mobile AP-Flexibilität | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Im Firmengebäude an unterschiedlichen Arbeitsplätzen arbeiten zu können.</li><li>■ An unterschiedlichen Firmenstandorten arbeiten zu können.</li><li>■ An Arbeitsplätzen außerhalb des Firmengebäudes arbeiten zu können.</li></ul> |
| <b>Raumflexibilität</b> | Flächenflexibilität<br><br>Nutzungsflexibilität   | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Büroflächen für unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten verändern zu können.</li><li>■ Arbeitsplätze für unterschiedliche Arbeitsszenarien nutzen zu können.</li></ul>   |

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

| Flexibilitätstyp                     | Flexibilitätsindikator  | Definition:  |
|--------------------------------------|-------------------------|--|
| <b>Organisatorische Flexibilität</b> | Teamflexibilität        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teammitglieder in den Arbeitsprozessen in Bezug auf Einsatzzeitpunkt und Zahl integrieren zu können</li> </ul>  |
|                                      | Arbeitszeitflexibilität | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitunabhängig erbeiten zu können</li> </ul>  |
|                                      | Entlohnungsflexibilität | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durch Entgeltsysteme Ort- und Zeitflexibilität zu unterstützen</li> </ul>   |
|                                      | Sozialflexibilität      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soziale, nicht arbeitsprozessbezogene Aktivitäten zur Unterstützung der Work-Life-Balance integrieren zu können</li> </ul>                                      |
| <b>Technische Flexibilität</b>       | IT-Flexibilität         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orts- und zeitunabhängig über informationstechnologische Medien erreichbar zu sein, diese zu nutzen und auf die zentralen Daten zugreifen zu können.</li> </ul> |
|                                      | TK-Flexibilität         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orts- und zeitunabhängig über Telekommunikationsmedien erreichbar zu sein bzw. diese nutzen zu können</li> </ul>  |

Wie bei der »Work-Life-Balance-Studie« des Prognos-Instituts, zielt auch der Ansatz von Zinser bzw. des Flexible-Office-Netzwerks darauf ab, die Elemente ganzheitlich zu betrachten: »Beispielsweise ist die Sozialflexibilität durch Kindertagesstätten wie bei T-Mobile, durch Fitness-Center wie bei Brose oder Ferienanlagen wie bei der Münchener Rück wesentlicher Baustein der jeweiligen Bürokonzepte.«<sup>29</sup>

Nutznießer der »Sozialflexibilität« werden indes nicht alle Büromenschen werden können – dies bleibt wohl den Kernbelegschaften vorbehalten. Dafür spricht ein von Zinser in einem anderen Zusammenhang dargestelltes Szenario zukünftiger Büro-Organisationsformen: »Es ist davon auszugehen, dass sich die Beschäftigten in Unternehmen zukünftig aus drei Gruppen rekrutieren: Kernbelegschaften, Netz von Subunternehmern bzw. Freelancern sowie flexibler Einsatzmannschaft.«<sup>30</sup> Die Kernbelegschaften verkörpern danach die Kernkompetenzen des Unternehmens, die Subunternehmer oder Freelancer sind hoch spezialisiert und nur über eine bestimmte Zeit im Einsatz und die flexiblen Einsatzmannschaften kommen von Zeitarbeitsfirmen und decken Auftragsspitzen ab – ein Trend, der schon seit einigen Jahren wirksam ist und sich in der Zukunft noch verstärken wird.

29 Zinser, S.: Flexible Arbeitswelten: Trends, Auswirkungen und Machbarkeit. a.a.O. S. 18.

30 Zinser, S.: Flexible Arbeitswelten: Trends, Auswirkungen und Machbarkeit. a.a.O. S. 20f.

**Abbildung 13: Flexibilisierung der Beschäftigung (schematische Darstellung)**

**Freelancer und Beraternetz**

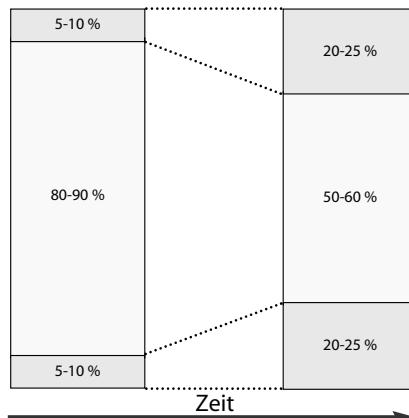
- Hoch spezialisiert
- Flexibel und mobil
- vielfältig einsetzbar

**Kernbelegschaft**

- Kernkompetenz des Unternehmens
- Hohe Wertschöpfung
- Hohes Differenzierungspotenzial

**Flexible Einsatzmannschaft**

- Routinearbeiten
- Spitzenausgleich
- Flexibler, temporärer Einsatz
- Aushilfskräfte und Zeitarbeiter

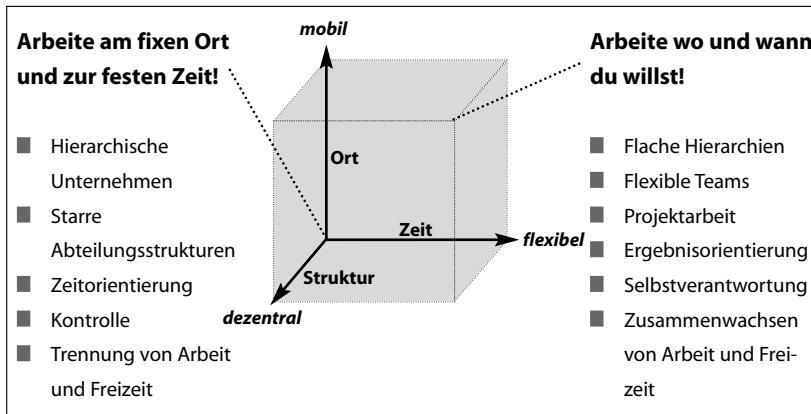


Für den Ansatz hoch flexibler Bürowelten stehen auch die Arbeiten der »Zukunfts-offensive Office 21« des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisations-론. Seit einigen Jahren begleiten die Forscher des Instituts den Wandel der Büroarbeitswelt und wenden neue organisatorisch-technische Arbeitsformen in dem »Office Innovation Center« an.<sup>31</sup> Sie gehen davon aus, dass neue Informations- und Kom-munikationstechniken, Dokumentenmanagementsysteme und schnelle Netzwerke für mobiles Arbeiten die Büroarbeit in den Dimensionen Ort, Zeit und Struktur ver-ändern: Die Büromenschen können zeitlich flexibler arbeiten, mobil an unter-schiedlichen Orten und in dezentralisierten Organisationsstrukturen. Das gängige Szenario lautet: Wir arbeiten nicht mehr am fixen Ort zu einer festen Zeit, sondern wo und wann wir wollen.<sup>32</sup>

31 Bauer, W.; Rieck, A.; Stiefel, K.-P.: Arbeiten im 21. Jahrhundert. In: Spath, D.; Kern, P. (Hrsg.): Zukunftsoffensive Office 21 – Mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten. Köln: Egmont vgs 2003, S. 15ff.

32 Bauer, W.; Kern, P.: New Work. Büroarbeit in globalen Netzwerken. In: Entwurfsatlas Bürobau. In: Hascher, R.; Jeska, S.; Klauck, B. (Hrsg.): Basel, Berlin, Boston: Birkhäuser 2002, S. 29-31.

Abbildung 14: Büro, Wissencenter der Zukunft



Allerdings sind Zweifel angebracht, ob die in der rechten Spalte der Abbildung aufgeführten Schlagworte ihre positive Konnotation behalten werden. Wer will schon, dass Arbeit und Freizeit zusammenwachsen, wenn dies im Resultat ein Arbeiten ohne Ende und die Erholungsunfähigkeit bestimmter Personengruppen bewirkt? Wer will Selbstverantwortung, ohne die Randbedingungen zur Realisierung derselben ausreichend beeinflussen zu können? Wer will Ergebnisorientierung, wenn das erwartete Ergebnis permanent von dem zuvor Erreichten überflügelt werden muss? Wer macht gerne Projektarbeit unter der Bedingung allzu kurzer Laufzeiten? Wer arbeitet gerne in flexiblen Teams, wenn dort möglichst kein Mensch über 50 Jahre alt sein soll? Und wer arbeitet schließlich gerne in flachen Hierarchien, wenn die Aufgaben nach unten delegiert werden und für zusätzliche Arbeitsverdichtung sorgen?

Es reicht nicht aus, den neuen Techniken einen organisatorischen Rahmen zu schaffen bzw. die Bürowelt lediglich anzupassen. Es müssen vielmehr die »alten« arbeitswissenschaftlichen Zielvorstellungen wieder ins Spiel gebracht werden, um die Praxis adäquat zu analysieren und menschengerecht zu gestalten. Dazu sind Vorstellungen über »gute Arbeit« vonnöten und eine ganzheitliche Sicht auf die (mobile) Büroarbeit.

In einer aktuellen Studie über die IT-Arbeitswelt zeigen Wieland u.a., dass »**Merkmale der Arbeitsgestaltung** ... wie Entscheidungs- und Handlungsspielräume, vollständige Arbeitsaufgaben, Autonomie und Partizipation sowie Belastungen durch Regulationsbehinderungen als bedeutsame Quellen von gesundheitsförderlichen bzw.- beeinträchtigenden Beanspruchungszuständen und -folgen ange-

sehen werden können.«<sup>33</sup> Wenn bspw. lange Arbeitszeiten (bis 44 Stunden) mit größeren Tätigkeitsspielräumen einhergehen, führen diese nicht zu Befindens- und Gesundheitsbeeinträchtigungen.<sup>34</sup> Die Einzelergebnisse zur Risikoanalyse für die Arbeitsbedingungen zeigen darüber hinaus, dass mangelnde Partizipationsmöglichkeiten, Unterforderung, fehlende Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Regulationsbehinderungen sowie mangelndes Qualifikationspotential am Arbeitsplatz zu einem hohen Burnout-Risiko beitragen.<sup>35</sup>

Offensichtlich kommt es darauf an, und das gilt in besonderer Weise für mobile Arbeit, dass die klassischen Anforderungen an gute Arbeit um neue ergänzt werden. Eine wichtige Anforderung:

■ **Keine Auflösung der Grenzen von Arbeit und Freizeit bzw. Beschränkung der täglichen Arbeitszeit.**

Eine andere zentrale Forderung lautet:

■ **Mehr Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten bzw. mitarbeiterorientierter Führungsstil.**

Bei zunehmend komplexen Aufgaben für die Beschäftigten und weiter abnehmenden aufgabenbezogenen Kontrollmöglichkeiten durch die Vorgesetzten wird dies ohnehin notwendig werden.

Da es in diesem Bericht vor allem um die Schnittstelle von mobiler Arbeit und Bürogestaltung geht, ist festzuhalten: Kooperation und Kommunikation sind Schlüsselanforderungen leistungsfähiger Organisationen und Büroformen für die Wissensgesellschaft. Gleichzeitig ist konzentrierte Arbeit am Bildschirm bestimmend für die Tätigkeit der meisten Menschen und steht damit tendenziell im Widerspruch zu den genannten Schlüsselanforderungen. Stellen wir also die Aufgabe des Menschen in den Vordergrund, dann ist davon auszugehen, dass es nicht lediglich **ein** Konzept der Bürogestaltung für ein Unternehmen bzw. nicht lediglich einen einheitlichen Grundriss für eine Organisation geben kann. Nur eine differenzierte Organisationsanalyse und flexible Grundrisse weisen den richtigen Weg durch den kontinuierlichen Prozess der Veränderungen. Die Aufgabe besteht darin, Orte für Kommunikation und Orte für Konzentration zu planen.

Außerdem belegt nicht zuletzt die Engagement-Krise der deutschen Wirtschaft, dass Planungsprozesse beteiligungsorientiert ablaufen müssen, wenn sich die Men-

33 Wieland, R.; Klemens, S.; Scherrer, K.; Timm, E.: Moderne IT-Arbeitwelt gestalten. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK – Band 4. Hamburg: Techniker Krankenkasse 2004, S. 95.

34 Wieland, R.; Klemens, S.; Scherrer, K.; Timm, E.: Moderne IT-Arbeitwelt gestalten. a.a.O. S. 64.

35 Wieland, R.; Klemens, S.; Scherrer, K.; Timm, E.: Moderne IT-Arbeitwelt gestalten. a.a.O. S. 69ff.

schen mit den Büroinnovationen verbinden sollen. Dies ist nicht nur eine Voraussetzung für motivierende Arbeitsbedingungen, sondern verbessert auch das Planungsergebnis.

Von der technischen Basis mobiler Arbeit, innovativen Büroformen und ihrer sozialverträglichen und ergonomischen Gestaltung sowie von der beteiligungsorientierten Einführung wird in der Folge berichtet – dazu zunächst ein Blick in die Praxis.

### 3. FALLBEISPIELE

---

Ende 2004 bis Mitte 2005 wurden verschiedene Bürogebäude in Deutschland besichtigt und Interviews mit Betriebsräten und Fachverantwortlichen geführt (aufgrund der beschränkten Projektmittel stand dafür nur jeweils ein Tag zur Verfügung). An dieser Stelle herzlichen Dank für die Bereitschaft der Unternehmen, die Türen zu öffnen, um einen ungehinderten Blick in die Räume zu werfen – nicht nur das, die Gesprächspartner gaben mit großem Selbstvertrauen Auskunft über die gelungenen Projekte und waren auch nicht zurückhaltend mit kritischen Anmerkungen.

In der Kurzdokumentation der Büroprojekte geht es **nicht** darum, diese kritisch zu durchleuchten, sondern es geht um eine neutrale Darstellung, die der Leserin oder dem Leser einen kleinen Einblick in die Praxis geben. Zusammengefasste Schlussfolgerungen, Gestaltungshinweise und Handlungsmöglichkeiten finden sich an anderer Stelle dieser Studie.

## NEW WORK: BÜROKONZEPT 2010 BEI B.BRAUN



© aller Fotos bei B. Braun Melsungen

B.Braun hat in einem neuen Verwaltungsgebäude (Europagebäude) am Standort Pfieffewiesen in Melsungen das »Bürokonzept 2010« realisiert. Aus Sicht des Unternehmens verändern digitale Technologien auch die Arbeit im Büro. Moderne Informations- und Kommunikationsinstrumente gestatten es, alte Führungshierarchien aufzulösen und verfestigte Strukturen der Büro-Organisation zu flexibilisieren.

Folgende Vorteile verbindet das Unternehmen mit dem Konzept der non-territorialen Arbeitsumgebung:

- Kommunikationsprozesse, auch informeller, persönlicher und spontaner Art, werden gefördert
- die Zusammenarbeit bei der Aufgabenbearbeitung, in Prozessen und in der Projektarbeit wird unterstützt und gefördert
- Arbeitsabläufe werden optimiert, Arbeitsproduktivität wird gesteigert
- der Aufbau digitaler Teamarchive sichert – auch ortsunabhängig – den Zugang zu Informationen
- ›Bring-Kultur‹ verändert sich zur ›Hol-Kultur‹; die Haltung der Mitarbeiter ist eher vorausschauend als abwartend
- die Arbeitsorganisation erlaubt Flexibilität mit einfacher und unmittelbarer persönlicher Ansprechbarkeit bzw. Erreichbarkeit
- aufgrund des Arbeitsplatzangebotes und einer elastischen Büroräumnutzung werden Synergiewirkungen erzielt
- Formen der Team-/Gruppenarbeit werden auch in den administrativen Bereichen realisiert
- eine neue Führungs- und Unternehmenskultur entwickelt sich, gekennzeichnet durch kurze Entscheidungswege, Vermeidung unnötiger Bürokratie, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft, eigenverantwortliches Handeln und

Verhalten, Beurteilung von Leistungen nach Zielerreichung anstelle von Anwesenheit

- Telearbeitskonzepte ergänzen die Flexibilität und Elastizität.

Das Bürokonzept 2010 bietet mehrere unterschiedliche Arbeitsumgebungen:

- Konzentriertes, ungestörtes Arbeiten ist in den so genannten **Cockpits** möglich. Die Cockpits entsprechen in Größe und Ausstattung ungefähr kleinen herkömmlichen Zellenbüros, ihre Nutzung ist jedoch nicht personengebunden.
- Im **offenen Arbeitsbereich** werden Steh- und Sitzarbeitsplätze angeboten – alternativ mit Computer-Terminals bzw. Netzwerkanschlüssen für Laptops. Hier werden Dinge erledigt, die weniger Konzentration und Privatheit oder bei Bedarf Teamarbeit erfordern. Im offenen Bereich befindet sich auch das Mobiliar für die Abteilungsarchive. Diese sind wegen des digitalen Dokumentenmanagements geschrumpft – von den herkömmlichen 11 laufenden Archivmetern auf 2,5 Meter pro Mitarbeiter. Ein nächster Schritt ist die Reduzierung auf 1,5 Meter.
- **Sitzungszimmer** mit entsprechender technischer Infrastruktur bieten einem größeren Team Raum für längere Besprechungen.
- **Teamräume** stehen bis zu vier Mitarbeitern zu Besprechungen zur Verfügung. Mit Hilfe eines fest installierten Computers kann der Raum auch zeitweise als »Satellitenarbeitsplatz« genutzt werden.
- **Leseräume** offerieren mehreren Mitarbeitern gleichzeitig die nötige Ruhe für konzentriertes Arbeiten mit Schriftwerken. Hier befindet sich auch ein Archiv mit abteilungsrelevanten Publikationen.
- **Sitzecken** (Lounges) sind bestimmt für informelle Besprechungen, sie dienen außerdem der temporären Entspannung.
- Im offenen Bürobereich befinden sich optional ein oder mehrere Beleuchtungstische, **Info-Säulen** mit Computer-Terminals und Internet-Zugängen sowie eine Sekretariatstheke. In so genannten »Locker-Schränken« bewahren die Mitarbeiter ihre persönlichen Büro-Utensilien (Medien, Akten-Caddy etc.) auf. Hier befinden sich zum Beispiel auch die eigenen Postfächer und Ladestationen für die mobilen Telefone. Ergänzende Raumangebote sind **Tee- bzw. Kaffeebars** (»Café«, »Club«), Archiv- und Serviceräume.

## NEW WORK: NEUE ARBEITSWELT BEI BROSE



© aller Fotos bei Brose

Ausgangspunkt für die Überlegungen der Neuen Brose Arbeitswelt war die Zusammenlegung von über 40 Betriebsgebäuden an den Zentralstandorten Coburg und Hallstadt. Verbunden mit der grundlegenden Neuordnung der Organisation wurde ein Gebäude errichtet, das klare Strukturen, kurze Wege und verbesserte Abläufe befördert. Die früher getrennt arbeitenden Fachfunktionen sind nun in Großraumbüros zusammengefasst und arbeiten in Projekten eng zusammen.

Der Großraum trägt zu einer direkten und schnellen Kommunikation und Zusammenarbeit in den Teams bei und zu einer Reduktion des Investitionsaufwandes. Es wurde ein flexibles Bürokonzept mit **Desk-Sharing** realisiert, welches dazu führt, dass rund 20 % der Kosten für Fläche, Informations- und Kommunikationstechnik und gebäudetechnische Einrichtungen gespart werden. Der Kostenvorteil kommt u. a. dadurch zustande, dass sich 12 Mitarbeiter 10 Schreibtische teilen (Faktor von 0,8 Arbeitsplätzen pro Mitarbeiter).

Darüber hinaus führt die Unabhängigkeit des Mitarbeiters von einem bestimmten Arbeitsplatz dazu, dass die Kundenteams schnell neu konfiguriert und den wechselnden Bedürfnissen der Projekte angepasst werden können.

Die Arbeitsplätze sind mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik ausgestattet: für die Daten-, Sprach- und Videoübertragung nutzt das Unternehmen ein eigenes satellitengestütztes Kommunikationssystem. Die Bürotechnik ist in zentralen Technikpools untergebracht, d. h. dort befinden sich Drucker, Faxgerät und Kopierer. Dadurch reduzieren sich die Anschaffungs- und Wartungskosten.

An den Arbeitsplätzen gilt die **Clean-Desk-Policy**, d. h. die Arbeitstische sind bei Arbeitsende zu räumen und die Arbeitsunterlagen und Arbeitsgegenstände sind in einem Rollcontainer zu verstauen. Die Rollcontainer befinden sich in entsprechend ausgestalteten Abstellflächen (Caddy-Bahnhöfen) so lässt sich mit diesem

flexiblen Möbelsystem aus jedem identisch ausgestatteten Schreibtisch in kürzester Zeit ein individueller Arbeitsplatz machen.

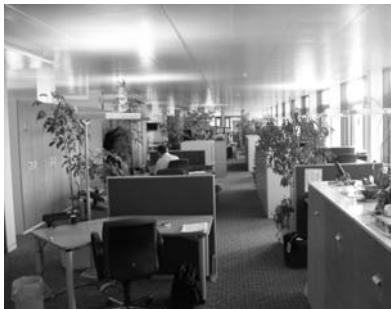
Innerhalb der Büros sind Besprechungs-, Pausenzenen mit Kaffeebar, mobilen Tischen und TV-Geräten als **Treffpunkte** eingerichtet. Konferenzzonen sind direkt in die Arbeitsräume integriert. Dies alles soll insbesondere dazu dienen, die Kommunikation zu fördern und den spontanen Informationsaustausch ermöglichen.



© aller Fotos bei Brose

Bekannt geworden ist die Neue Brose Arbeitswelt insbesondere dadurch, dass neben der Einführung des Bürokonzepts auch eine variable Arbeitszeit (eine Arbeitszeit erfassung zum Zweck der Entlohnung erfolgt nicht mehr) eingeführt, die Vergütung in ein ergebnisorientiertes Beurteilungs- und Entlohnungssystem umgewandelt (neben dem an der Tätigkeit orientierten Tarifgehalt gibt es eine Leistungszulage von bis 30 %), und im Gegenzug außergewöhnliche Sozialleistungen realisiert wurden. Im Kontext der Einführung des neuen Bürokonzepts und als Ausgleich für die verlangte höhere Flexibilität hat das Unternehmen Verpflegungs-, Gesundheits- und Fitness-Einrichtungen geschaffen, die die Mitarbeiter und ihre Angehörigen an sieben Tagen in der Woche nutzen können. Dazu wird ein Sozialgebäude mit Sport- und Gesundheitseinrichtungen betrieben und von Arbeitsmedizinern und Physiotherapeuten betreut. Die Einrichtungen werden von den Mitarbeitern außerordentlich gut angenommen.

## NEW WORK: E-PLACE BEI IBM



© aller Fotos bei P. Martin

In der Hauptverwaltung der IBM Deutschland waren die Beschäftigten in Zellenbüros untergebracht. Diese räumliche Organisation wurde als nicht mehr zeitgemäß angesehen, weil die Beschäftigten in wechselnden kunden- und aufgabenspezifischen Teams zusammenarbeiten.

Außerdem waren im alten Zustand lediglich ca. 65 % der Arbeitsplätze, bedingt durch Urlaub und Dienstreisen, belegt.

Durch das Projekt e-place sollte der Ist-Zustand verbessert und folgende Ziele erreicht werden:

- Verbesserung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit
- Verbesserung der Kommunikation und Teamarbeit in und zwischen den Funktionen
- höhere Flexibilität bei der Nutzung aller Ressourcen
- hohe Mitarbeitermotivation
- Reduzierung der Liegenschaftskosten.

Um diese Ziele zu verwirklichen, wurde ein non-territoriales Raum- und Bürokonzept mit Desk-Sharing eingeführt. Im Einzelnen zeichnet sich das Konzept durch folgende Gestaltungsmerkmale aus:

- Einrichtung von Großraumbüros
- unterschiedliche Arbeitsplätze für spezifische Anforderungen und Bedürfnisse
- ergonomische Arbeitsplätze
- technische Optimierung durch sog. Komfortanschlüsse
- modularer Aufbau
- Mischung von festen, non-territorialen und flexiblen Arbeitsplätzen
- Denkerzellen, Klausurräume

- Besprechungsräume
- Support Center
- Konferenz Center
- Touch down Arbeitsplätze
- Informelle Besprechungszonen, Meeting Points
- Pausenecken
- Marktplatz
- Bistro.

Die Hauptverwaltung stellt nun 2500 Arbeitsplätze zur Verfügung, die von 3500 Mitarbeitern genutzt werden. Dadurch wurden 1600 weitere Mitarbeiter in den Gebäudebestand integriert. In der Folge konnten drei nahe gelegene Liegenschaften abgemietet werden, wodurch die Kosten um 40 % reduziert wurden. Die Gesamteinsparung wiederum liegt bei 25 % der Kosten, da jene für den Umbau und die mobile Kommunikations-Infrastruktur entstehenden Kosten gegenzurechnen sind.

Bezogen auf den einzelnen Arbeitsplatz sind die Kosten von 6.700,- Euro auf 4.800,- Euro gesunken. Zu den bereits realisierten Kostenvorteilen gesellen sich nicht zuletzt jene für die erleichterte Umzugssteuerung hinzu, da keine Umbauten mehr erforderlich sind und auch die Möbel nicht bewegt werden müssen (Standardisierung der Arbeitsplätze).

## NEW WORK: FLEXIBLE OFFICE BEI SIEMENS



© aller Fotos bei P. Martin

Die Firma Siemens hat an verschiedenen Standorten in der Bundesrepublik das Konzept Flexible Office eingeführt, so u.a. in Köln. Dort, wie auch an den anderen Standorten, soll durch eine Neustrukturierung der Räumlichkeiten insbesondere die ab-

teilungs- und funktionsübergreifende Projektarbeit verbessert werden. Eine schnelle und direkte Kommunikation wird angestrebt und das mobile Arbeiten gefördert.

Daneben werden verschiedene Kostenvorteile erwartet, durch:

- Eine Erhöhung der Flächeneffizienz
- hausinterne Umzüge ohne Umbau und Möbeltransport
- geringere Gebäude- und Mietkosten
- Abmietung teurer Büroflächen
- Vermeidung von Neubauten.

Je nach Aufgabe werden im Flexible Office unterschiedliche Arbeitsplatztypen angeboten: In der sog. **Homebase** befinden sich die **stationären Arbeitsplätze** für feste Mitarbeiter. In den **Desk-Sharing-Zonen** finden jene Mitarbeiter ihren Platz, die je nach Arbeitsanforderung im Hause oder außerhalb arbeiten.

Je nach Projektanforderung wählen die mobilen Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz in der Nähe der betreffenden Homebase, damit ein schneller Informationsaustausch möglich bleibt. Die Sharing-Bereiche werden unterschiedlich groß konfiguriert (je nach Arbeitsaufgaben) und können flexibel genutzt werden.

Daneben gibt es sog. **Think-Tanks**, dabei handelt es sich um buchbare Einzelbüros für ungestörtes Arbeiten oder besondere Gespräche im kleineren Kreis. Davon zu unterscheiden ist das **Hot Desking**, hier handelt es sich um nicht buchbare Arbeitsplätze für den kurzen Aufenthalt im Büro zum schnellem Datenupdate.

In den Büros befinden sich weiterhin **Meeting Points**, die mit einem Kaffeeautomaten und mehreren Bistrositzen ausgestattet sind. Die Meeting Points dienen der Förderung der Kommunikation und zur Pflege der sozialen Kontakte.

Weiterhin sind zentrale **Servicepoints** eingerichtet worden, hier finden mehrere Mitarbeiter Multifunktionsgeräte zum faxen, drucken, scannen und kopieren sowie separate Laser- und Farblaserdrucker.

Die **Besprechungsräume** sind mit großen Flachbildschirmen, Beamer, LAN oder WLAN Anschlüssen, Flip-Chart ausgestattet und individuell zu buchen.

Für sieben Standorte in der Region West der Siemens ICN ergibt sich für 561 Mitarbeiter, von denen 334 (60 %) mit anderen den Arbeitsplatz teilen, eine Flächeneinsparung von 46 % und eine absolute Kosteneinsparung von ca. 1,05 Mio. Euro p.a. Zwei Besonderheiten kennzeichnen das Flexible Office bei Siemens: Die Mitarbeiter telefonieren mit Voice over IP und sie nutzen die Reservierungs-Software »desk4you«, um sich für bestimmte Arbeitszonen einen freien Platz oder um einen Konferenzraum zu buchen. Damit soll die Mehrfachbelegung von Desk-Sharing vermieden werden, die unkoordinierte Suche nach einem freien Büroarbeitsplatz eingeschränkt sowie der hohe Leerstand von Konferenzräumen vermindert werden.

## NEW WORK: OFFENE BÜRO-WELT BEI T-MOBILE



© aller Fotos bei T-Mobile

T-Mobile hat in Bonn eine Zentrale, den sog. T-Mobile Campus errichtet, um in der Stadt verteilte Standorte zusammenzulegen. In einem neu errichteten Gebäude wurden für ca. 2800 Menschen sog. Offene Büro-Welten geschaffen. Entgegen den bis dahin vorherrschenden Zwei-Personen-Büros wurden dort Großraumbüros geplant und eingerichtet. Ein Hauptgrund für die Abkehr von kleinteiligen Bürostrukturen liegt in der Notwendigkeit, immer wieder neue bereichübergreifende Projektteams zu konfigurierenden, die flexible Arbeitsorte benötigen. Da die Aufbauorganisation zudem ständigen Veränderungen unterworfen ist, sind Umzüge an der Tagesordnung, diese sollen durch das neue Bürokonzept erleichtert werden.

Mit dem neuen Bürokonzept wird eine ganze Reihe von Zielsetzungen verfolgt:

- Stärkung der Kommunikation und interdisziplinären Zusammenarbeit
- Möglichkeit zu Einzelarbeit und zugleich offenen Teamprozessen durch Flexibilisierung des Arbeitsumfeldes
- flächenwirtschaftliche Raumlösung
- Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfeldes durch variierende Gestaltungsmodule.

In den Offenen Büro-Welten finden sich verschiedene Arbeitsplatztypen und Gemeinschaftszonen. So gibt es auf der Bürofläche **Standardarbeitsplätze**, an der Peripherie **Meeting-Points** und **Lounges** sowie diverse **Rückzugs- und Besprechungsräume**. Eine Offene Büro-Welt kann bis zu ca. 1000 m<sup>2</sup> groß sein.

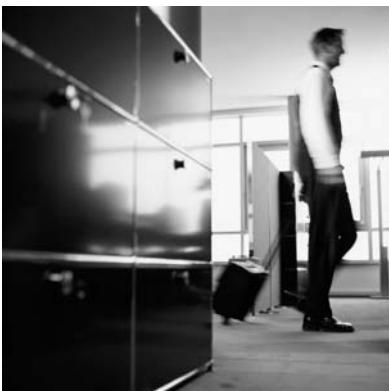
Neben der neuen Büroorganisation ist vor allem das Evaluationskonzept erwähnenswert. T-Mobile hat das Konzept Offene Büro-Welten in die Praxis umgesetzt, Erfahrungen gesammelt und evaluiert den Erfolg des Projekts in den neuen Räumlichkeiten. Auf der Basis der Ergebnisse wird ein umfangreiches Projekt zur Optimierung der Arbeitsbedingungen durchgeführt.

Aus der Evaluation wurden eine Reihe von Schlussfolgerungen und Thesen abgeleitet, die bei der weiteren Ausgestaltung des Prozesses und der Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden sollen:

- »Es gibt Gewöhnungseffekte, die nur mit der Zeit zu erreichen sind.
- Die mit der neuen Umgebung zusammenhängenden Veränderungen verursachen Unsicherheit, die die Eigeninitiative auch bei bekannten Prozessen einschränkt (ähnlich Arbeitsplatzwechsel).
- Mit zunehmender Flexibilisierung der Arbeitsumgebung muss in gleichem Maße das Selbstmanagement des Einzelnen steigen.
- Die Identifikation mit dem Arbeitsplatz geschieht nicht mehr über die individuelle Gestaltung des Umfeldes, sondern über die Gesamtfläche.
- Die bereits vorhandenen (positiven und kritischen) Aspekte der Zusammenarbeit und der Kultur des Umgangs miteinander werden verstärkt.
- Verhaltensänderungen verlaufen wellenförmig. Phase 1: hohe Umsetzung neuer Regeln; Phase 2: langsames Absinken der Umsetzung bis zum Vergessen; Phase 3: Input nötig, Wiederholung der Phasen; Phase x: Übergang in ›Fleisch und Blut‹.
- Schlüsselkriterien wie Akustik und technische Ausstattung beeinflussen die Gesamtzufriedenheit in erheblichem Maße.
- Die Offenen Büro-Welten forcieren Entscheidungen bei Aufgaben- und Prozesslücken.
- Die Entkoppelung von Mitarbeiter und festem Arbeitsplatz macht an neuen Orten schneller arbeitsfähig.
- Nonterritorialität gewinnt erst durch Desk-Sharing an Bedeutung.
- Erprobte Regelprozesse stehen auf dem Prüfstand: Umzug ohne klare Zuordnung, Etablierung zusätzlicher Aufgaben für die Sekretariate ...
- Alle Ausstattungselemente müssen auf Nutzbarkeit in den Offenen Büro-Welten geprüft werden, sehr viele müssen angepasst werden (Features der Telefonanlage, Kaffeemaschinen, Mülltrennung, Lichtsteuerung...). Auch bewährte Dienstleister/Lieferanten begehen Neuland.«<sup>36</sup>

36 Costanzo, B.: Auf dem Weg in die ›Offenen Büro-Welten‹ der T-Mobile aus Sicht der Mitarbeiterbegleitung. In: Zinser, S. (Hrsg.): Flexible Arbeitswelten. Zürich: vdf Hochschulverlag 2004, S. 149.

## NEW WORK: OFFICE 21 UND BUSINESS-CLUB BEI DER FINANZIT



© aller Fotos bei FinanzIT

Die FinanzIT hat in Hannover ein neues Bürogebäude erstellt, um die bis dahin verteilten Betriebsstätten in einem Neubau zusammenzuführen. Zugleich wurden unter dem Rahmenprojekt OFFICE 21 verschiedene Zielsetzungen zur Neugestaltung des Unternehmens umgesetzt:

- Produktivität und Arbeitsqualität sowie Flexibilität und Kapazität der Büros sollen gesteigert werden
- neue Arbeitsformen wie Teamarbeit werden eingeführt, dazu wird ein non-territoriales Bürokonzept realisiert
- der besondere Sicherheitsanspruch des Unternehmens wird durch eine Clean-Desk-Policy unterstützt
- zugleich wurde die Informations- und Kommunikationstechnik modernisiert.

Das neue Bürokonzept im engeren Sinne, der sog. **Business Club**, zeichnet sich dadurch aus, dass es keine festen Arbeitsplätze mehr gibt, die Mitarbeiter bewegen sich in einem bestimmten Bereich und suchen dort einen freien Arbeitsplatz. Sie sind im gesamten Gebäude über schnurlose Telefone unter ihrer persönlichen Rufnummer zu erreichen. Über den PC haben sie von jedem Büro aus Zugriff auf die Daten, die sie für ihre Aufgabenerledigung benötigen. Ihren persönlichen Bürobedarf (Handakten usw.) verwahren die Beschäftigten in Koffern, die an einem zentralen Platz in abschließbaren Fächern untergebracht sind.

Das Konzept des Business-Club wird durch **Mobile Working** ergänzt, d. h. die Mitarbeiter arbeiten bedarfsorientiert zu Hause oder im Büro. Sie können sich per Da-

tenleitung in den FinanzIT-Rechner einwählen und ihnen stehen sodann alle Daten zur Verfügung.

Ein Business Club besteht aus drei Zonen:

Zentral angeordnet ist das **Business Center**, ein informeller Treffpunkt mit Besprechungsräumen, eine Espressoar, eine Garderobe, den persönlichen Schließfächern für die Koffer und dem Sekretariat als feste Anlaufstelle; dort stehen auch Kopierer, Drucker, Scanner und Faxgerät.

In dem **Teamcenter** befinden sich individuelle Arbeitsräume und eine Vielfalt von offenen und geschlossenen Räumen für die Zusammenarbeit in Gruppen von 2 bis 4 Mitarbeitern.

Hier sind folgende Arbeitsplatz-Typen zu finden:

- **Einzelarbeitsplätze:** sie bestehen aus einem 10,5 m<sup>2</sup> großen Raum mit Glastür, in den sich die Mitarbeiter zurückziehen können, um ungestört zu arbeiten. Ein kleiner Besprechungstisch ermöglicht Beratungen zu zweit oder zu dritt.
- **Projekträume:** es gibt zwei Typen von Projekträumen. In abschließbaren Bereichen können bis zu drei Mitarbeiter konzentriert zusammenarbeiten. Die offene Variante bietet Gruppen von zwei bis vier Mitarbeitern Platz.
- **Besprechungsräume:** sie bieten etwa vier bis sechs Personen oder sechs bis acht Personen Platz. Der größere Besprechungsraum ist mit Beamer und elektronischem Flip-Chart ausgestattet.
- **Steharbeitsplätze:** zusätzlich zu den Sitzarbeitsplätzen gibt es noch einige Steharbeitsplätze.

Die Tische sind elektrisch bis zur Stehhöhe verstellbar.

Zum Business-Club gehört ferner eine **Lounge**, dort finden die Mitarbeiter einen ruhigen Arbeitsplatzbereich, in dem entspanntes Arbeiten möglich ist. Dort ist auch eine Sitzgruppe angeordnet.

Das **Desk-Sharing-Prinzip** führt dazu, dass in dem Gebäude 1350 Arbeitsplätze für 1850 Mitarbeiter installiert wurden. Das Gesamtgebäude ist in ca. 30 Bereiche für jeweils 40 bis 70 Mitarbeiter gegliedert.

## 4. MOBILE TECHNIK FÜR MOBILE ARBEIT

---

Arbeiten ohne Informationstechnik und Telekommunikation ist für die meisten Büroberufe nicht mehr denkbar – dies gilt in besonderer Weise für flexible Arbeitswelten.<sup>37</sup> Ausgestattet mit Desktop-PC oder Laptop-PC ist der Zugriff über Serverarchitekturen auf zentral bereitgestellte Informationen möglich. Ausgestattet mit einem Festnetztelefon (in mobilen Büros auch als schnurloses DECT-Telefon ausgeführt) oder einem Mobiltelefon ist die ortsunabhängige Kommunikation möglich. Mit Voice over Internet-Protokoll (VoIP) wird in nicht wenigen Jahren jedem Büromenschen mit Hilfe einer festen IP-Adresse eine weltweit einheitliche Telefonnummer zugeordnet – die flächendeckende Verbreitung der breitbandigen Verkabelung für Telefon und Internet macht dies möglich. Gleichwohl finden sich in den Unternehmen je nach Anwendungsfall verschiedene Nutzungsszenarien der neuen Technik – bevor diese dargestellt werden, hier einige Grundinformationen über die eingesetzten Techniken.

### Laptops, Netzwerke, Mobilkommunikation und VoIP

**Laptops** sind in den meisten flexiblen Büros zu finden. Zumeist werden sie mit einer Docking-Station am Arbeitsplatz betrieben. Wird der Laptop in die Docking-Station eingeschoben oder eingesetzt, dann werden sofort die installierten Verbindungen hergestellt: Local Area Network (LAN), externer (Flach-) Bildschirm, externe Eingabegeräte wie Tastatur und Maus sowie nicht selten ein Pocket PC. Damit ist der Zugang zum Firmennetzwerk, zum World Wide Web und E-Mail hergestellt und zugleich synchronisiert der Pocket-PC (auch Personal-digital-Assistant, PDA genannt) die Daten z.B. des Terminplaners oder des Telefonbuchs, so dass beide Systeme auf dem aktuellen Stand sind (ergonomische Voraussetzungen der Laptop-Nutzung siehe Fußnote<sup>38</sup>). Immer häufiger verfügen Laptops bereits über eine integrierte W-LAN-Karte (Wireless Local Area Network), die ein mobiles drahtloses Arbeiten erlaubt.

37 Wagner, M.; Krämer, D.: Informations- und Kommunikationssysteme ermöglichen flexible Arbeitswelten. In: Zinser, S. (Hrsg.): Flexible Arbeitswelten. Zürich: vdf Hochschulverlag 2004, S. 49ff.

38 Harten, G.v.; Martin, P.: Auch mobil ergonomisch arbeiten. Computer Fachwissen, Köln, 13 (2004) 9, S. 11 - 14.

Um die Datenredundanzen so gering wie möglich zu halten und unterschiedlichen Nutzerinnen und Nutzern den Zugriff auf einen zentralen Datenbestand zu ermöglichen, werden in den Unternehmen **Netzwerke** mit zentralen Servern aufgebaut. Die Endgeräte werden zu großen Teilen lediglich als sog. Clients genutzt. Die auf den Servern zumeist in Datenbanken gespeicherten und regelmäßig gesicherten Daten werden den Benutzerinnen und Benutzern über Lokal Area Networks (LAN) zur Verfügung gestellt. Neben diesen lokalen Netzwerken hat sich in den letzten Jahren das Internet etabliert. Daneben wird über E-Mails schnell und flexibel kommuniziert, Dokumente ausgetauscht und mobile Arbeit an jedem Ort der Welt möglich.

Das **Internet** ist das universelle Kommunikationsmedium für jegliche Anwendung geworden. Im Zuge dessen hat sich das sog. **Client-Server-Modell** auch für lokale Unternehmensanwendungen (Intranetanwendungen) durchgesetzt. Der Client greift mit einem lokalen Programm (z. B. den Web-Browser) auf eine zentrale Anwendung mit zentralem Datenbestand auf einem Server (z. B. Web-Server) zu. Diese Anwendung ist sehr flexibel, da von jedem Endgerät aus (Desktop-PC, Laptop-PC, Pocket-PC, Mobilfunktelefon) über das Internet auf benötigte Informationen zugegriffen werden kann.

Die **Mobilkommunikation** ist ein weiterer Baustein mobiler Arbeit: Damit in flexiblen Büros auch flexibel kommuniziert werden kann, haben sich zunächst Festnetztelefone durchgesetzt, die entweder eine individuelle Konfigurierung am Telefonapparat für die jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer zulassen oder auch als Mobilkommunikation ausgeführt sind (DECT-Standard). Daneben werden in den Unternehmen zunehmend Mobilfunkgeräte (GSM-Standard bzw. HSCSD und GPRS-Standard) verwendet. Mit den Mobiltelefonen lassen sich allerdings deutlich mehr Funktionen realisieren als das reine Telefonieren. Neben der Möglichkeit die Mobiltelefone als digitale Kameras zu verwenden, können sie auch als Minirechner genutzt werden, sie werden zunehmend zu integrierten Pocket PCs bzw. PDAs mit Mobilfunktelefon (so z. B. MDA III von T-Mobile).

Neben den genannten Mobil-Kommunikationstechniken setzt sich zunehmend die **IP-Telefonie** durch. Über den Voice over IP-Standard werden einzelne Endgeräte (IP-Telefone) direkt über das Internet mit dem Internet-Protokoll (IP) angesteuert. So wird der Teilnehmer an jedem Ort der Welt mit seinem Endgerät über die zugewiesene IP-Adresse direkt angewählt. Da die Signale paketvermittelt versandt werden, machen die Kosten für Fern- und Auslandsgespräche nur noch einen Bruchteil der normalen Verbindungskosten aus. Außerdem ist der flexible Büromensch unter einer einzigen Nummer überall auf der Welt zu erreichen, unabhängig davon, ob er

sich in Deutschland oder in den USA aufhält. Über ein an die Sound-Karte angegeschlossenes Head-Set können die Nutzerinnen und Nutzer die Anrufe von ihrem Laptop aus jederzeit entgegen nehmen.

## **NUTZUNGSSZENARIEN FÜR INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONS-SYSTEME**

Da nicht jeder Arbeitsplatz mit der gleichen Technik auszustatten ist, ist es sinnvoll, einige Nutzungsszenarien zu unterscheiden.

Bekannt ist der **territoriale Arbeitsplatz**, der fest an einen Ort und an eine Person gebunden ist. Hier findet sich zumeist ein fest eingerichteter Schreibtisch mit einem PC, Hardware-Peripherie und spezieller Software. Die Beschäftigten arbeiten mit Unterlagen in ausgedruckter Form, die ein Arbeiten an einem festen Ort notwendig machen. Sie verfügen über ein Festnetztelefon und eine feste Telefonnummer.

Ein andere Nutzergruppe wiederum **wechselt die Arbeitsplätze**, jedoch ausschließlich innerhalb eines Firmenstandortes. Diese Mitarbeiter in Leitungsfunktionen oder in wechselnden Projektgruppen verfügen zwar über einen eigenen Büroarbeitsplatz, aber sie halten sich in verschiedenen Arbeitssituationen in dem Unternehmen auf und müssen aus diesem Grund ständig telefonisch erreichbar sein und an verschiedenen Stellen Zugang zum Firmennetzwerk und ihren Daten haben.

Andere Beschäftigte arbeiten flexibel **an verschiedenen Firmenstandorten** eines Unternehmens. Auch sie können Mitglieder von Projektgruppen sein, die innerhalb eines Unternehmens an verschiedenen Standorten tätig sind. Auch dieser Personenkreis benötigt jederzeit einen Zugang zu ihren Daten aus dem Firmennetzwerk und muss stets telefonisch erreichbar sein.

Die Beschäftigten mit den höchsten Anforderungen an die Flexibilität sind bspw. **Außendienstmitarbeiter, Berater oder Beschäftigte in Telearbeit**. Sie müssen beständig mit Daten versorgt werden und einen einheitlichen Telefonkontakt mit der Firma haben. Das Internet und mobile Endgeräte tragen dazu bei, dass diese Nutzergruppe die benötigten Daten und Informationen nahezu in Echtzeit von beliebigen Orten aus zur Verfügung hat. Für diese Nutzergruppen ist es besonders wichtig, dass die Datenhaltung an einer zentralen Stelle erfolgt. Zumeist wird unter Nutzung von lokaler Software die Bearbeitung von Dokumenten und Dateien ermöglicht und diese werden anschließend an einer zentralen Stelle abgespeichert.

Dokumente werden über das Netzwerk auf den lokalen Rechner geladen, auf diesem bearbeitet und anschließend auf dem Server gespeichert.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Im Hinblick auf die ausgeführten Nutzungsszenarien lassen sich folgende Voraussetzungen für mobiles, rechnergestütztes Arbeiten innerhalb eines Gebäudes identifizieren:

- ein breitbandiges lokales Netzwerk (Lokal-Area-Network), wie es nahezu in allen modernen Bürogebäuden vorhanden ist
- eine zentrale Datenhaltung der gemeinsam zu bearbeitenden Daten, Datenbanken und Dokumente, z. B. auf einem Server
- eine zentrale Nutzerverwaltung mit entsprechenden Authentifizierungs-konzepten
- vernetzte Computer (PCs, Laptops, Workstations) mit einheitlichen Anwendungen und Softwarepaketen.

Die telefonische Versorgung erfolgt in den meisten Fällen über schnurlose DECT-Telefone oder eine flexible TK-Anlage mit der Möglichkeit der Anrufweiterschaltung. Telefonanlagen lassen sich zudem mit sog. Computer-Telefon-Integration (CTI)-Produkten verbinden, die es ermöglichen, mittels PC flexibel in die Telefonanlage einzugreifen und so für jeden erkannten Anrufer die aktuellen Informationen aufzurufen oder das Gespräch an einen anderen Teilnehmer oder die Mailbox weiterzuleiten.

Wollen sich die Nutzerinnen und Nutzer extern über ihren Desktop-PC oder Laptop-PC in ein Unternehmensnetzwerk einloggen, so benötigen sie einen Zugang zum Internet und eine entsprechende Software, dies ist über ISDN- oder DSL-Anschlüsse kostengünstig zu realisieren. In der Folge können Dokumente, PC-Fax, Daten, E-Mails und Informationen vom Server geladen, bearbeitet und wieder auf dem Server abgespeichert werden.

Immer häufiger sind mittlerweile auch sog. Hotspots in Bahnhöfen, Flughäfen oder Hotels zu finden, sie ermöglichen den kabellosen Internetzugang. Die Nutzerinnen und Nutzer können sich während ihrer Wartezeit in das Firmennetzwerk einwählen und E-Mails abrufen bzw. Dokumente an andere Nutzerinnen und Nutzer versenden.

Die Kommunikation erfolgt über Mobiltelefone, wobei z. B. von einer Festnetznummer bei Abwesenheit direkt auf das Mobiltelefon oder ein anderes Telefon umgeleitet wird.

Wer einen Blick in die Zukunft werfen möchte, schaue in die »Smart-Rooms« des Massachusetts Institute of Technology (MIT), dort interagiert der Mensch nur noch durch Spracheingabe und –steuerung mit den ihn umgebenden Systemen – Sensoren registrieren alle Bewegungen und steuern die Versorgung mit individuellen Informations- und Kommunikationstechniken.<sup>39</sup>

## **SICHERHEIT**

Die Daten- und Übertragungssicherheit lässt sich bei territorialer Arbeit noch vergleichsweise einfach gewährleisten; hier werden zumeist Festnetztelefone und verkabelte Netzwerke sowie stationäre Arbeitsplatzrechner hinter einer sicheren Firewall genutzt. Die physischen Leitungen können nur schwer angezapft werden und eine leistungsfähige Firewall wird nur Rechner mit einer zulässigen Kennung auf die Daten zugreifen lassen. Allerdings ist die Sicherheit auch hier nur relativ, denn mit entsprechendem Aufwand können Dritte in Firmennetzwerke eindringen.

Noch leichter allerdings können Daten aus den sog. Wireless-Technologien angezapft werden. Die schnurlose Datenübertragung ist einfach abzuhören und ermöglicht somit den Zugriff auf die beteiligten Rechner oder ganze Netzwerke. Es ist auch möglich, Gespräche abzuhören. Eine Verschlüsselung der Datenübertragung scheint keine hundertprozentige Sicherheit zu bieten.

Mit anderen Worten ist für die mobile Arbeit ein großer Aufwand für Daten- und Netzwerksicherheit zu betreiben, der in einem guten Verhältnis zum Nutzen der erlangten Flexibilität in Büroräumen stehen muss.

39 Ehlers, I.L.; Greisle, A.; Hube, G.; Kelter, J.; Rieck, A.: Die entscheidenden Einflussgrößen auf die Performance im Büro. In: Spath, D.; Kern, P.: Office 21. Köln, Stuttgart: Egmont vgs verlagsgesellschaft 2003. S. 85 ff.



## 5. BÜROKONZEPTE FÜR MOBILE ARBEIT

---

Büroräume müssen die Kooperation und Kommunikation stärker fördern, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Heute geht es oft 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. 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.

Hinzu kommt, dass je nach Tätigkeit die Büros häufig »leer« stehen bzw. nur ein Teil der Arbeitsplätze besetzt 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 – deshalb entstehen sog. non-territoriale Bürokonzepte und Desk-Sharing-Büros.

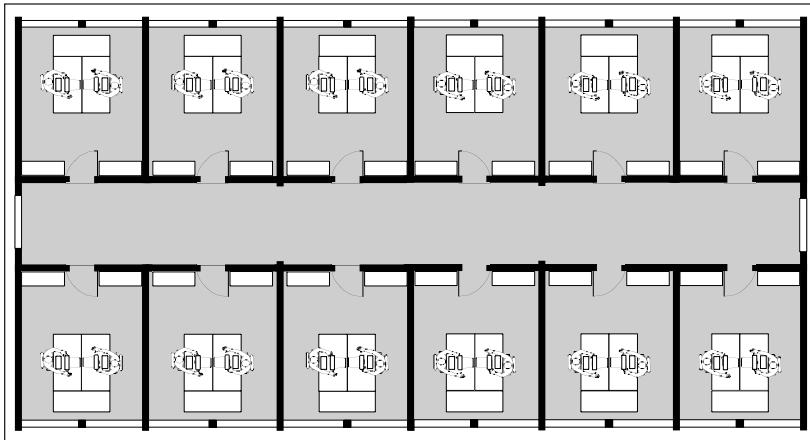
Die neuen Bürokonzepte enthalten Elemente der alten und jungen Büroformen Zellenbüro, Großraumbüro, Kombibüro, Reversibles Büro und Telearbeit. Es ist deshalb sinnvoll, sich die Vor- und Nachteile dieser Bürokonzepte vor Augen zu führen, um die nur vordergründig neuen Konzepte von den wirklichen Innovationen unterscheiden zu können – zu erinnern ist hier z. B. an die Nachteile der Großraumbüros, die sich in manchem modernen Büro aktuell wieder finden lassen.

### 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 Flur- system insbesondere in der öffentlichen Verwaltung zu finden, aber auch bei kundenintensiven privaten Verwaltungen häufig anzutreffen.

**Abbildung 15: Zellenbüros für zwei Personen**



Das Zellenbüro kann als Ein- oder Zweipersonenbüro genutzt werden. Als Einpersonenbüro hat es eine hohe Arbeitsplatzqualität, 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. Raumlufttechnische Anlagen sind zumeist nicht erforderlich.

Da Einpersonenbüros recht flächenaufwendig sind, werden Zellenbüros häufig für zwei Beschäftigte geplant. Obwohl die zuvor genannten Vorteile bezüglich der Umgebungsfaktoren auch für das Zweipersonenbüro gelten, sind diese weitaus weniger beliebt bei den Beschäftigten, wie die vorangestellte Grafik belegt.

Den Vorteilen des Zellenbüros stehen eine ganze Reihe von Nachteilen gegenüber. Vor allem wird die mit dem Zellenbüros stark eingeschränkte direkte Kom-

munikation 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.

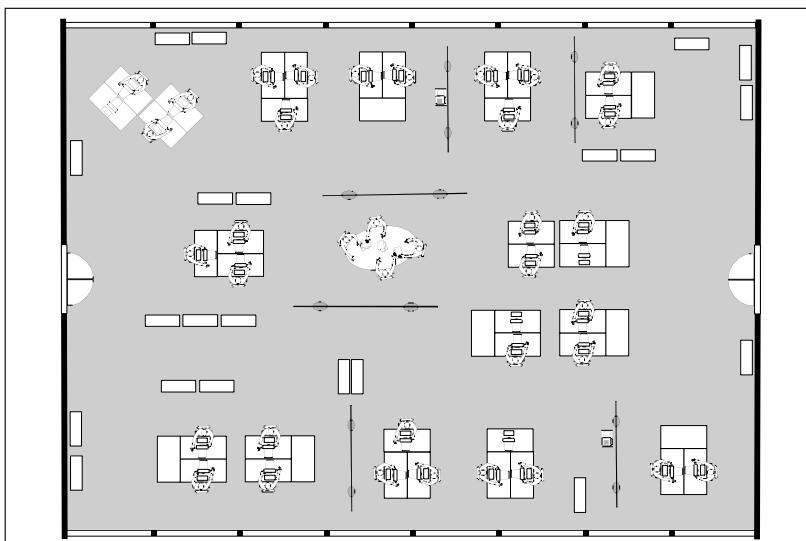
Gleichwohl bleiben lange, triste Flure das Markenzeichen von Zellenbüros, häufig voll gestellt mit Stühlen, Geräten wie Kopierern usw., die die Fluchtwege unzulässig einschränken. Zellenbüros und die sie erschließenden Flure insbesondere bei Behörden muten wie ein Relikt aus der Vergangenheit an. Wenn 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).

## 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 Wortsinn 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 Arbeitssprozesse ungehindert 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.

**Abbildung 16: Großraumbüro (ab ca. 400 m<sup>2</sup>)**



Als Großräume werden organisatorische und räumliche Einheiten bezeichnet, die von ca. 400 m<sup>2</sup> bis zu mehreren tausend m<sup>2</sup> 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 sog. 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. Außerdem 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 Belästigung erlebt wird.

Es gibt auch eine ganze Reihe architekturbezogener Nachteile 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 Geschoss Höhen, 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 Fluchtwiege nicht selten versperrt.

Aus der Sicht der Beschäftigten liegt der größte Nachteil des Großraumbüros in den nicht ausreichend kontrollierbaren Umgebungsbedingungen. Neben der bereits genannten Lärmbelästigung 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).

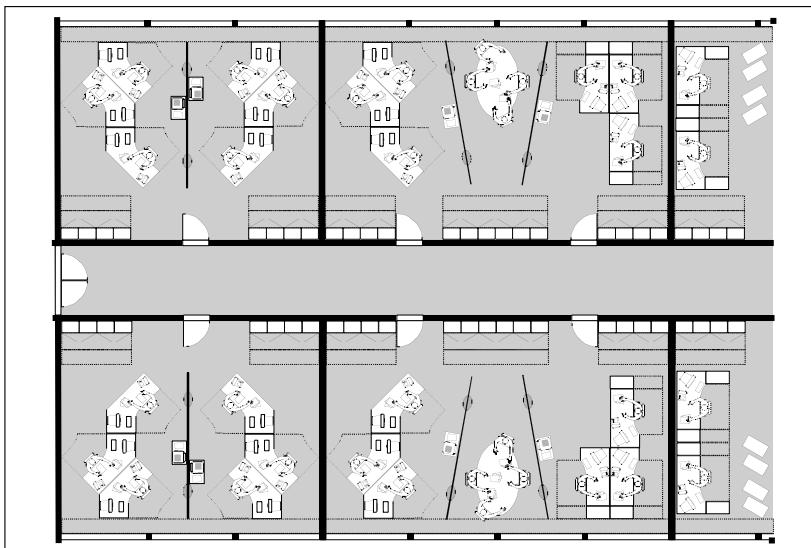
## **GRUPPENBÜROS**

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.

**Abbildung 17: Gruppenbüros für eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten**



Je nach Gebäudetyp befinden sich die Gruppenbüros in Großräumen, die durch Trennwände und Raumgliederungssysteme voneinander abgeteilt sind oder in Teilabschnitten von Gebäuden mit geringerer Raumtiefe (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 ver-

sorgen, 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.

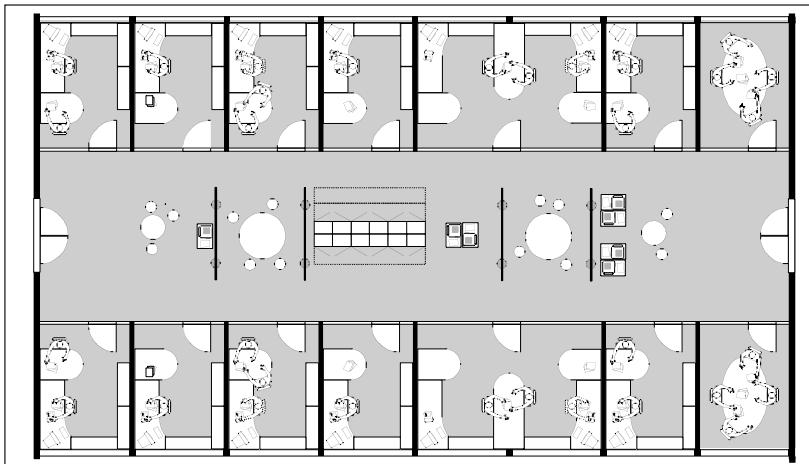
## KOMBIBÜRO

Gruppenbüros sind eine Reaktion auf Probleme, die mit Zellen- bzw. Großraumbüros auftraten. Eine Alternative dazu sind die sog. 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.

**Abbildung 18: Kombibüro mit Mittelzone**



Im Kombibüro ist konzentriertes Arbeiten in akustischer Abgeschirmtheit 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 von einander 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 entspricht 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 Büromobiliar 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.

## **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 Kurzpausenzenen 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 dass 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 zukunftsstärkste 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.

## **TELEARBEIT**

Der technisch-organisatorische Wandel führt dazu, dass zeitlich und geografisch flexibel gearbeitet werden kann. Die neue Flexibilität macht auch vor dem Büro nicht halt und hat seinen sichtbaren Niederschlag in der Verbreitung von Telearbeit gefunden. Sie ist der sinnfälligste Ausdruck für die Möglichkeiten aktueller Informations- und Kommunikationstechniken, für die damit verbundenen Chancen und Risiken, aber auch für die Notwendigkeit menschengerechter Gestaltung.

Telearbeit hat zugleich 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 Lebenssituation, 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 arbeitsinhaltlichen 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 Infrastruktukosten.

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.<sup>40</sup>

## **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 Ar-

40 Hammer, G.: Telearbeit. Gesundheitsschutz durch Ergonomie. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW 2000.

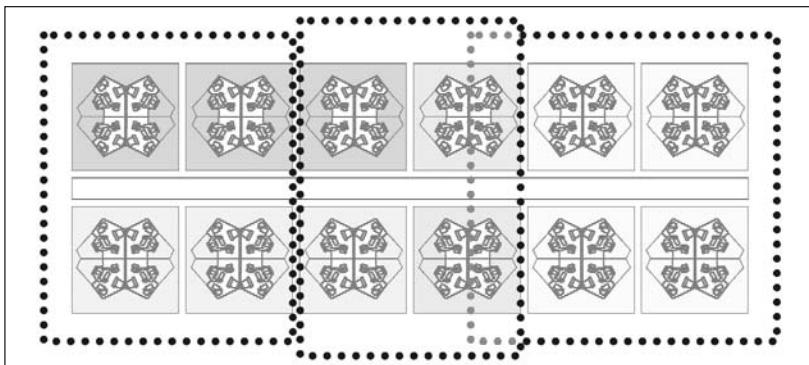
beitsplatzes zu einem bestimmten Beschäftigten. Die Arbeitsplätze sollen damit besser ausgelastet, d. h. die Bürofläche soll minimiert oder umgenutzt werden und das vorhandene Mobiliar und die Technik sollen nur noch begrenzt zur Verfügung stehen, um Kostenvorteile zu erreichen.

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 sog. Sharing-Rate. Werden bspw. 100 Beschäftigten 80 Arbeitsplätze angeboten, so ergibt sich eine Sharing-Rate von 0,8. 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.

Es ist ferner 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.

**Abbildung 19: Desk-Sharing in Kombination mit dem Homebase-Konzept**



Parallel zur Einführung des Desk-Sharing-Büros werden sog. 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

der Fall sein, um z. B. an einer Besprechung teilzunehmen. Damit das Nomadentum 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 Laptop und andere persönlich zugewiesene Arbeitsmittel (Tastatur, Maus, Headset usw.). Zumeist verbleiben 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 (Espressoobar) und Bistroschen. Wobei die letztgenannte Maßnahme auch zu einer Verbesserung der (informellen) Kommunikation in einem Unternehmen führen soll.

## **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 des 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.

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 Kurzpausenzenen mit Kaffeeautomat. Aber auch verbesserte Besprechungsräume oder temporäre Einzelbüros werden durch Umwidmung der alten Büroflächen geschaffen und können die Arbeitsbedingungen verbessern.

## **BUSINESS-CLUB**

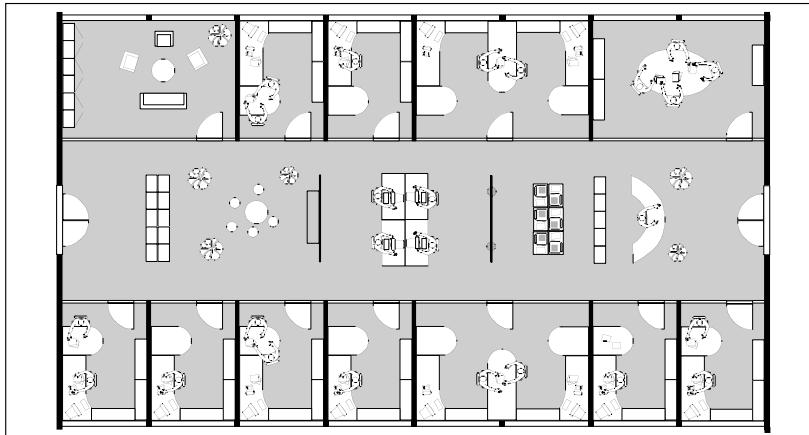
Die organisatorischen und technischen Veränderungen haben, wie gezeigt, zu neuen Büroformen geführt. In gewisser Weise enthält jede neue Büroform die Erfahrungen der vergangenen Zeit und versucht ein neues Optimum zu erreichen – so auch der Business-Club<sup>41</sup>. Der Business-Club gilt als Weiterentwicklung des Kombibüros (siehe Anhang), berücksichtigt allerdings auch die Ideen des Desk-Sharing sowie des non-territorialen Büros.

Der Business-Club 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 Espressoobar 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 (sog. Hot-Desk), Besprechungstische usw. Auch hier finden sich kleine Kurzpausenzenen mit Espressoobar. 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.

<sup>41</sup> congena (Hrsg.): Büroarbeitswelten. Neue Wege in der Planung. congenaTexte 1/2. München 2005.

**Abbildung 20: Business-Club mit verschiedenen Nutzungsszenarien**



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.

## **EINSCHÄTZUNG DER PRAKTISCHEN UMSETZUNG**

Neue Büroformen wären »alter Wein in neuen Schläuchen«, wenn das altbekannte Großraumbüro einfach nur mit neuer Technik ausgestattet würde. Diesen Eindruck gewinnt man allerdings, wenn man das ein oder andere non-territoriale Büro besichtigt. Dort sind die Beschwerden über Lärm erwartungsgemäß hoch und konzentriertes Arbeiten ist nur schwer möglich. Dem Ertrag einer verbesserten Kommunikation steht ein Verlust an Konzentration gegenüber, der unter Umständen zu gesundheitlich beeinträchtigenden Arbeitsbedingungen führen kann. Hier ist demnach vor allem auf die Komponente Lärmschutz zu achten. Das gilt auch für jene non-territoriale Büros, die zwar geringere Raumgrößen anbieten, aber mit einer hohen Flächenverdichtung (viele Beschäftigte auf möglichst wenig Bürofläche) versehen sind; auch hier ist die mangelhafte Akustik ein Hauptkritikpunkt der Beschäftigten. Wenn die Büroorganisation dann auch noch so ausgelegt ist, dass es keine Kernarbeitsplätze (Homebase) gibt, dann werden auch die Ziele einer verbesserten Kommunikation konterkariert. Mit wem sollen Bürovagabunden sprechen, wenn sie ihr Umfeld immer wieder neu suchen müssen?

Versuchen wir die Zielsetzungen und die Umsetzung neuer Bürokonzepte zu beschreiben, dann fallen eine ganze Reihe von widersprüchlichen Erscheinungen in den neuen Büros auf, von denen hier einige genannt werden sollen:

- Um den gewachsenen Anforderungen an die Kooperation und Kommunikation gerecht zu werden, sollen die Räumlichkeiten die schnelle Bildung von kunden- und aufgabenspezifischen Teams ermöglichen, die oft beobachtete Bring-Kultur soll in eine Hol-Kultur unter den Beschäftigten verwandelt werden.

*Werden die Räume zu groß gewählt und nicht schalltechnisch optimiert, dann wird die verbesserte Kommunikation bei Nichtbeteiligung als Lärm wahrgenommen und beeinträchtigt effizientes Arbeiten. In diesem Zusammenhang wird auch oft übersehen, dass die Nutzung neuer Büroformen gelernt sein will und dafür geeignete Nutzungsregeln geschaffen werden müssen.*

- Im Kontext einer verbesserten Zusammenarbeit wird auch die Abstimmung mit Vorgesetzten durch kurze Entscheidungswege immer wieder als wichtiger Vorteil moderner Bürokonzepte hervorgehoben.

*Wenn die Vorgesetzten nicht in der Fläche sitzen, wird dieser Vorsatz erst gar nicht umgesetzt; sitzen sie in der Fläche, allerdings in separierten Rückzugsräumen, dann ist dies nicht nur kontraproduktiv, sondern für die Beschäftigten auch nur schwer nachvollziehbar (Wasser predigen und Wein trinken).*

- Ein großer Vorteil neuer Bürokonzepte ist die Möglichkeit spontaner Be- sprechungen am Arbeitsplatz.

*Es liegt auf der Hand, dass parallel konzentrierte Einzelarbeit an unbeteiligten benachbarten (Bildschirm-) Arbeitsplätzen schlecht möglich ist. Es muss daher zunächst grundsätzlich gefragt werden, welche Begegnungsqualität in den Abteilungen gefordert ist (alle Arbeitsplätze über einen Kamm zu scheren bzw. alle unter ein Bürokonzept, ist häufig kontraproduktiv), erst danach ist zu entscheiden, welches Bürokonzept angemessen ist.*

- Die informelle Kommunikation wird durch eine Lounge, Espressoobar oder ähnliches verbessert.

*Auch hier ist zu bedenken, dass die falsche Anordnung der Kommunikationszonen zu erheblichen Störungen benachbarter Arbeitsplätze führen kann (Gespräche, Kaffeezubereitung usw.). Oft führen Zeitzwänge und Arbeitsverdichtung in der Arbeit zur Nichtbenutzung. Es ist auch nicht auszuschließen, dass die Unternehmenskultur nicht auf die neuen Arbeitsformen abgestimmt ist und es nicht gerne gesehen wird, wenn die Kommunikationszonen tatsächlich benutzt werden.*

- Die Abmietung von Büroflächen durch eine verbesserte Flächennutzung kann erhebliche Kosten einsparen.

*Nicht selten (und in der Zukunft immer häufiger?) wird die Verdichtung mit Arbeitsplätzen im Bestand zu weit getrieben (z. B. von 15 Quadratmetern auf unter 8 Quadratmeter pro Person). Der erlangte Kostenvorteil durch weniger Bürofläche wird in der Folge durch höhere Kosten durch Störung konzentrierter Arbeit und mangelhafter Privatheit am Arbeitsplatz wieder mehr als aufgefressen.*

- Die Einführung non-territorialer Büros ermöglicht eine flexible Nutzung der Arbeitsplätze.

*Wenn keine Kernarbeitsplätze (Homebase) eingerichtet werden, gehen wichtige arbeitsinhaltliche Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten verloren – damit wird eine der Grundideen neuer Büroformen vollkommen konterkariert.*

- Die Einführung von Desk-Sharing spart erhebliche Büro- und Ausstattungskosten. *Allerdings macht eine falsch kalkulierte Sharing-Rate aus den Büronomaden Bürovagabunden, häufig auf der Suche nach einem Arbeitsplatz im Bürogebäude; eine nicht nur ineffiziente Umsetzung des Sharing-Konzepts, sondern auch eine ausgesprochen enervierende für die betroffenen Beschäftigten.*

- Die Bürostandardisierung reduziert die Umzugskosten (Umziehen ohne Arbeitsplatz).

*Ein sicher richtiges Argument, allerdings sollte auch hier daran gedacht werden, dass sich die Arbeitsorganisation keinem Dogma eines einheitlichen Bürostandards unterordnen sollte, sondern die Büroform zu der Arbeitsorganisation passen muss!*

Werden die genannten Fehler vermieden, können neue Bürokonzepte Chancen für das Unternehmen und die Beschäftigten zugleich eröffnen. Wenn nur jene Teile herausgenommen werden, die einen vordergründigen betriebswirtschaftlichen Vorteil versprechen, bleibt nicht nur die Gesundheit auf der Strecke, sondern auch das effiziente Arbeiten.

Non-territoriale Büros für mobile Arbeit funktionieren im Übrigen nur, wenn die klassische Ergonomie sehr genau beachtet und entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten (Akustik, Klima, Beleuchtung, Büro und Arbeitsflächen) umgesetzt werden (siehe Kapitel 7 und 9).

## 6. MODERIERTER DIALOG UND BETEILIGUNG

---

Dialogorientierter Führungsstil und Wissensgesellschaft passen gut zueinander, man kann sogar sagen, dass in wissensintensiven Unternehmen das eine ohne das andere nicht geht. Innovationen lassen sich nicht dekretieren, sie entstehen in einem betrieblichen Organismus nur dann, wenn die Beschäftigten mit auf die Reise genommen werden. Kurz gesagt, die Wissensgesellschaft benötigt innovative, selbstverantwortlich handelnde Beschäftigte, die ihr Fach- und Erfahrungswissen einbringen.

Warum gilt das nicht für Büroplanungsprozesse? Warum tun sich Unternehmen so schwer damit? Dafür gibt es eine ganze Reihe von Gründen und Vorbehalte wie diesen: wenn Sie 10 Personen befragen, bekommen Sie 10 verschiedene Antworten und sind so schlau wie vorher. Schwerer wiegt, dass die Büromenschen oft als strukturkonservativ und wenig veränderungsbereit gelten. Gleichwohl oder gerade deshalb werden wir ohne Dialog keinen Erfolg haben.

Die notwendige Veränderungsbereitschaft wird nur durch Information und moderierten Dialog herzustellen sein, außerdem werden dadurch Planungsfehler vermindert. Es ist davon auszugehen, dass dem Change-Management deutlich mehr Zeit zu widmen ist, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Der Wechsel beispielsweise von einem isolierten Ein- oder Zwei-Personen-Büro in eine offene Bürolandschaft mit Desk-Sharing ist ohne Überzeugungsarbeit und einen Bewusstseinswandel nicht zu bewerkstelligen – es geht dabei ja nicht lediglich um einen Umzug in neue Räume, sondern oft auch um eine neue Unternehmenskultur.

»Was ein Unternehmen über sein Umfeld wissen muss, um für die Zukunft planen zu können, darf kein Geheimnis der Geschäftsleitung bleiben. Diese Informationen müssen allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. ... Häufig können hier die klare Kommunikation der neuen Zielsetzung und der Aufbau durch transparente Prozesse mehr bringen, als wenn der Mitarbeiter das Gefühl bekommt, dass – egal was er angeht – die ganze Wahrheit noch nicht ans Licht gekommen ist. So wird es im konkreten Beispiel sehr viel schwieriger sein, nonterritoriale Arbeitsplätze einzuführen, wenn dies nicht von vornherein als Konzept transparent ist und erst

im Laufe der Zeit z. B. über die Flächenstandards, die nicht mit der Anzahl der Mitarbeiter übereinstimmen, vermutet und schließlich bestätigt wird.«<sup>42</sup>

Beteiligung ist gleichsam eine Voraussetzung für das Gelingen von Veränderungsprozessen bzw. bei der Einführung mobiler Arbeit und Projekten der Bürogestaltung. Für die Beteiligung spricht zudem die mitunter gegebene Radikalität der Veränderungsprozesse, die ohne die Akzeptanz der Beschäftigten nicht erfolgreich verlaufen können.

**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.

Warum eigentlich moderiert? Der Beteiligungsprozess bei der Bürorumgestaltung 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«. Statt dessen 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 Konfliktentstehung. Sind in einem Beteiligungsprozess bspw. mehrere Lösungsalternativen vorhanden, so ist es möglich, dass in

42 Boch, D.; Costanzo, B.: Change-Management – Begleitkonzept für einen nachhaltigen Veränderungsprozess. In: Zinser, S. (Hrsg.): Flexible Arbeitswelten. Zürich: vdf Hochschulverlag 2004. S. 110 f.

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.

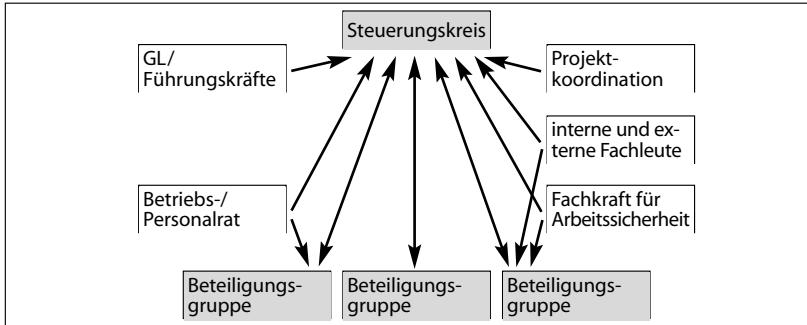
Die **Rolle des Betriebsrats** wandelt sich, wenn die Betroffenen in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen werden. Statt Interessen zu vertreten und Inhalte vorzugeben, ist der Betriebsrat gefordert, den Prozess der Beteiligung mitzugestalten, indem er dafür sorgt, dass alle Beteiligten ihre 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.

Diese Vorgehensweise steht nicht im Widerspruch zur Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (siehe Kapitel: Recht mobil). Bei der moderierten Beteiligung geht es eher um die fachliche und sachbezogene Entscheidungsfindung und die direkte Unterstützung der Beschäftigten, um humane Arbeitsbedingungen zu erreichen. Im Konfliktfall wird der Betriebsrat gleichwohl von seinem Mitbestimmungsrecht Gebrauch machen und sein Initiativrecht nutzen.

## **GREMIEN DER BETEILIGUNG**

Analyse- und Planungsprozesse bei Neu- oder Umbauten 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.

**Abbildung 21: Steuerungskreis und Beteiligungsgruppen**



Der **Steuerungskreis**, auch Projektlenkungsausschuss oder Steuerungsgruppe genannt, ist das übergeordnete Entscheidungsgremium im Planungsprozess. Hier sind die Mitglieder der Geschäftsleitung, der Betriebsrat, die Projektsteuerung, ausgewählte Beschäftigte der Beteiligungsgruppen, interne und externe Fachkräfte sowie Führungskräfte des direkten oder indirekt betroffenen Arbeitsbereichs 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.

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 kann sich u.U. abteilungs- und hierarchieübergreifend aus Mitgliedern verschiedener Organisationseinheiten zusammensetzen und erlaubt dadurch eine breite Einbeziehung und Nutzung des Fachwissens und der Erfahrungen der Beschäftigten und Führungskräfte.

Um eine größere Anzahl von Beschäftigten in den Veränderungsprozess einzubeziehen 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.

Die **Projektsteuerung** ist verantwortlich für die Projektplanung sowie den eigentlichen Projektablauf. Sie muss zwischen dem Unterehmen 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.

Gutes Informationsmanagement ist nicht nur Teil des Planungs- und Gestaltungsprozesses, sondern auch Teil eines erfolgreichen Beteiligungsprozesses. Nur auf diese Weise gelangen die Informationen zu den Beschäftigten und es entsteht die dringend notwendige Transparenz, die für einen reibungsfreien Verlauf der mit der Veränderungsmaßnahme verbundenen Aktivitäten sorgt.

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 an anderer Stelle seine Mitbestimmungsrechte (z. B. durch Regelungen in einer Betriebsvereinbarung) dann ganz konkret zur Geltung bringen kann.

**Zusammenfassend** lassen sich folgende Vorteile der Beteiligung nennen:

- Die Beschäftigten entwickeln ein hohes Interesse daran, ihre Arbeitsplätze und ihre Arbeitsumgebung mitzustalten
- 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 Vor-

- stellungen 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 nahe an die konkreten Probleme und Ideen der Beschäftigten im Büro.

## **MODERIERTE BETEILIGUNG – SCHRITT FÜR SCHRITT**

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 Ergebnisdarstellungen (Zeichnungen) unterstützt werden können.

Folgende Punkte sind für den Betriebsrat von besonderer Bedeutung:

- Zunächst einmal geht es darum, dass ergonomische Aspekte der Büroräumplanung und die Erwartungen der Beschäftigten bereits in den ersten Projektphasen, d. h. in der Phase der Analyse und Planung, Berücksichtigung finden. 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 Büroräumgestaltung 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 Anfor-

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

Die für die Beschäftigten und den Betriebsrat wichtigen Meilensteine während der weiteren Planungsphasen widmen sich folgenden Fragen: Welcher Büroräumgrundriss 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 wichtige Rolle spielen.<sup>43</sup>

43 Dietsch, G.; Martin, P.; Neuhaus, R.: Büroräume gestalten. Beteiligung – Arbeitsorganisation - Ergonomie. Düsseldorf: Landesanstalt für Arbeitsschutz NRW 2002.



## 7. NORMENKONFORME GESTALTUNG

---

Schaut man in die Praxis, so werden die einzuhaltenden Gesetze, Verordnungen und Regelwerke trotz der anhaltenden Deregulierungsdiskussion von den Akteuren der Bürogestaltung nicht pauschal abgelehnt. Im Gegenteil, Gesetze, Verordnungen und Normen dienen der menschengerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen, sie sind das Handwerkszeug der Akteure und dienen der Verständigung auf einheitliche Standards für alle an der Bürogestaltung Beteiligten.

Dies gilt in besonderer Weise für das Regelwerk der Ergonomie, das nicht nur die Gesundheit im Blick hat, sondern auch die Kosten beeinflusst, wie der Zusammenhang von mangelhafter Ergonomie und den daraus resultierenden Folgekosten gut illustriert: Die Initiative Gesundheit & Arbeit des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen und des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften hat in einer internationalen Studie gezeigt, dass sich Investitionen in die betriebliche Gesundheitsförderung – und die ergonomische Bürogestaltung dient der betrieblichen Gesundheitsförderung – schon nach wenigen Jahren rechnen. Jeder investierte \$ bringt je nach Unternehmenstyp 2,5 bis 4,8 \$ Return of Investment durch reduzierte Abwesenheitskosten<sup>44</sup>.

Gleichwohl hat sich auch das ergonomische Regelwerk dem Wandel der Arbeitswelt zu stellen, dazu ein Beispiel: Die Berufsgenossenschaften schreiben vor, wie viel Büroflächen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz vorzuhalten sind. Architekten und Büroorganisatoren halten diese Festlegungen für obsolet, weil sich die Qualität eines Arbeitsplatzes nicht daran messen lasse, wie viel Quadratmeter dem einzelnen Arbeitsplatz zugebilligt werden, sondern wie viel Fläche für Kommunikation (Besprechungsräume) und zufällige Begegnungen (Cafeteria) vorhanden sind. Ein großzügig gestalteter Arbeitsplatz in einem großen Raum kann entscheidende Nachteile bezüglich Klima- und Lärmbelastung aufweisen, im Gegensatz dazu kann ein gering bemessener Einzelarbeitsplatz Vorteile bezüglich der genannten Umgebungsbedingungen haben. In diesem Sinne halten Architekten und vor allem Büroorganisatoren Angebote verschiedener Arbeitssituationen für humaner, da damit nicht ein »lebenslanger Zwang« verbunden sei,

<sup>44</sup> Kreis, J.; Bödeker, W.: Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz. Hrsg.: BKK BV und HVBG. IGA-Report 3, 2003. [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de).

an einem Arbeitsplatz zu verbleiben, sondern ein Angebot abwechslungsreicher Arbeitssituationen.

Trotzdem bleibt die Frage: Wenn der ausgefüllte Arbeitstag den Beschäftigten keine Zeit lässt, um die angebotenen Begegnungsmöglichkeiten zu nutzen, sind dann die Arbeitsbedingungen auf der kleiner dimensionierten Bürofläche tatsächlich humaner geworden? Sicher nicht! Werden in der Folge die ungenutzten Kommunikationsflächen im Zuge weiterer »Flächenoptimierungen« mit Arbeitsplätzen belegt, so beißt sich die Katze in den Schwanz. Vieles spricht dafür, Mindeststandards auch weiterhin vorzuschreiben – d. h., »dass die Fläche je Arbeitsplatz einschließlich allgemein üblicher Möblierung und anteiliger Verkehrsflächen im Mittel nicht weniger als 8 m<sup>2</sup> bis 10 m<sup>2</sup> betragen ... In Großraumbüros ... im Mittel nicht weniger als 12 m<sup>2</sup> bis 15 m<sup>2</sup>«, so schreibt es die VBG zur Konkretisierung der Bildschirmarbeitsverordnung vor<sup>45</sup>.

Neben den hier zu nennenden Faktoren sind noch weit mehr zu berücksichtigen, diese sind in der Veröffentlichung »Ergonomie-Prüfer«<sup>46</sup> ausführlich erläutert. Die dort ausgeführten Anforderungen an eine menschengerechte Gestaltung von Büro- und Bildschirmarbeit haben selbstverständlich auch für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen mobiler Arbeit ihre Bedeutung. Wir beschränken uns hier auf einige Punkte, die in der Praxis derzeit stark in der Diskussion befindlichen Flächen betreffen – nicht zuletzt, weil einige Änderungen der Arbeitsstättenverordnung zu berücksichtigen sind.

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.

<sup>45</sup> Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden für die Gestaltung. Schriftenreihe Prävention SP 2.1 (BGI 650). Hamburg: VBG 5.2002. S. 54.

<sup>46</sup> Döbele-Martin, C.; Harten, G.v.; Martin, P.; Prümper, J.: Ergonomie-Prüfer. ABETO Arbeitsanalyse nach Bildschirmarbeitsverordnung der TBS Oberhausen. Oberhausen: Technologieberatungsstelle des DGB Landesbezirk NRW 2002.

## **1.8 Verkehrswege**

- (1) Verkehrswege, einschließlich Treppen, fest angebrachte Steigleitern und Ladenrampen 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 Benutzerinnen und 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  $8 \text{ m}^2$  bis  $10 \text{ m}^2$  betragen wird. In Großraumbüros ist angesichts des höheren Verkehrsflächenbedarfs und der größeren Störwirkungen im Mittel von nicht weniger als  $12 \text{ m}^2$  bis  $15 \text{ m}^2$  auszugehen. Aus Gründen der Funktionsfähigkeit ergibt sich für Großraumbüros eine Fläche von mindestens  $400 \text{ m}^2$ .

#### **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 m<sup>2</sup> 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 Mindesttiefe von 1000 mm vorzusehen. Bei stehenden Tätigkeiten ist für die Benutzerfläche eine Mindesttiefe 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 m<sup>2</sup> betragen. Sie soll an keiner Stelle weniger als 1000 mm breit und weniger als 1000 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.



## 8. RECHTLICHE HANDLUNGS- MÖGLICHKEITEN

---

Arbeitsschutzgesetz, Arbeitsstätten- und Bildschirmarbeitsverordnung sowie Normen und andere Regelwerke definieren Schutzziele und Anforderungen, die bei der Gestaltung von Büroarbeit bzw. mobiler Arbeit zu beachten sind.<sup>47</sup>

Die Rechte der betrieblichen Interessenvertretung ergeben sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz und in dem vorliegenden Zusammenhang insbesondere aus folgenden Paragraphen:

### **§ 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 gesetzliche 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;

<sup>47</sup> Kittner, M.; Pieper, R.: ArbSchR, Arbeitsschutzrecht. Kommentar für die Praxis. Frankfurt/Main: Bund-Verlag 2002.

13. Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit ...  
Kommt eine Einigung ... nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle.

## **§ 88 Freiwillige Betriebsvereinbarung**

Durch Betriebsvereinbarung können insbesondere geregelt werden

1. zusätzliche Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsschädigungen ...

## **§ 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 Unterrichtungs- 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 zu 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.

## **GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNGEN**

Verschiedene Arbeitsgerichte haben sich mit der Frage beschäftigt, inwieweit dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes und der Bildschirmarbeitsverordnung zusteht. Hier ist insbesondere ein Beschluss des Landesarbeitsgerichts Hamburg vom 21. September 2000 (7 TaBV 3/98) interessant:

[...] dem [...] Betriebsrat steht ein Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bei folgenden Regelungsgegenständen des Arbeitsschutzgesetzes und der Bildschirmarbeitsverordnung zu [...]:

- der Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 ArbSchG und § 3 Bildschirmarbeitsverordnung.
- Ausgestaltung der Dokumentation gemäß § 6 ArbSchG.
- Unterweisung der Arbeitnehmer gemäß § 12 ArbSchG.
- Maßnahmen des Gesundheitsschutzes gemäß §§ 3 Abs. 1 und 4 ArbSchG sowie §§ 4 und 5 Bildschirmarbeitsverordnung einschließlich einer Pausenreglung und präventiver Maßnahmen des Gesundheitsschutzes.
- Betriebliche Maßnahmen der Organisation des Gesundheitsschutzes gemäß § 3 Abs. 2 Nr. 1 und 2 ArbSchG.
- Beauftragung fachkundiger Personen mit Aufgaben des Gesundheitsschutzes gemäß § 13 Abs. 2 ArbSchG.
- Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung gemäß § 11 ArbSchG und § 6 Bildschirmarbeitsverordnung. (...).

Nicht nur mit der vom LAG Hamburg zugelassenen Rechtsbeschwerde vor dem Bundesarbeitsgericht (BAG) beschäftigte sich der 1. Senat des BAG. Zwischenzeitlich sind auch weitere Beschlüsse zum Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG ergangen, die sämtlich die Mitbestimmungsrechte des Be-

triebsrates bestätigten (BAG Beschlüsse vom 15. Januar 2002, 11. Juni 2002 und 8. Juni 2004).

In der Pressemitteilung zum jüngsten Beschluss des BAG (1 ABR 13/03) vom 8. Juni 2004 heißt es:

»Mitbestimmung des Betriebsrats beim Gesundheitsschutz: Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG hat der Betriebsrat im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften mitzubestimmen bei Regelungen über den Gesundheitsschutz. Dies umfasst auch die vom Arbeitgeber vorzunehmende Beurteilung der Gefährdung am Arbeitsplatz und die Unterweisung der Arbeitnehmer über Sicherheit und Gesundheitsschutz. Eine Betriebsvereinbarung hierüber kann die Aufstellung des Konzepts nicht dem Arbeitgeber überlassen und die Beteiligung des Betriebsrats auf ein Beratungsrecht beschränken. Vielmehr muss die Betriebsvereinbarung selbst den Gegenstand regeln.«<sup>48</sup>

Bei der Gestaltung von mobiler Arbeit kommt dem Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 besondere Bedeutung zu, weil 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 bezieht sich dann auf vielfältige Soll-Vorschriften, die bspw. in Kapitel 5 dieses Berichts ausgeführt sind. Ansonsten muss eine korrektive Gefährdungsbeurteilung stattfinden, durch diese werden etwaige Mängel mobiler Arbeit, bspw. non-territorialer Büros identifiziert und abgestellt.

## **DESK-SHARING-BESCHLUSS**

Zur mobilen Arbeit und den konkreten Ausformungen in den Unternehmen liegt derzeit nur der Beschluss eines Arbeitsgerichts vor. Das ArbG Frankfurt am Main hat am 8. Januar 2003 (2 BvG 587/02) dem Betriebsrat Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 und 6, § 111 Satz 3 Nrn. 4 und 5 sowie § 112 BetrVG bei der Einführung von Desk Sharing eingeräumt (Desk-Sharing: mehrere Beschäftigte teilen sich eine geeignete Anzahl von Büroarbeitsplätzen nach vorheriger Anmeldung):

- § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG u. a. bezüglich der Nutzungs- und Anmelderegelungen;
- § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG auf Grund geänderter Arbeitszeiten;
- § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG wegen notwendig werdender elektronischer Buchung der Arbeitsplätze;

<sup>48</sup> Bundesarbeitsgericht. Pressemitteilung Nr 38/04. [www.Bundesarbeitsgericht.de](http://www.Bundesarbeitsgericht.de). Dort findet sich auch der genannte Beschluss und die entsprechende Begründung des BAG.

- § 111 Satz 3 Nr. 4 BetrV, 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 hat das ArbG der Einsetzung einer Einigungsstelle zum Abschluß einer Betriebsvereinbarung zugestimmt.<sup>49</sup>

## **DESK-SHARING-BETRIEBSVEREINBARUNG**

Eine Betriebsvereinbarung zur Ausgestaltung eines Desk-Sharing-Projektes sollte zumindest folgende Punkte enthalten:<sup>50</sup>

### **■ 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.

### **■ Begriff**

Mit »Desk-Sharing« wird ein von mehreren Beschäftigten genutzter Arbeitsplatz bezeichnet.

### **■ Geltungsbereich**

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

### **■ Arbeitsorganisation**

Den Abteilungen wird eine festgelegte Anzahl von Arbeitsplätzen und arbeitsplatzbezogenen Büroschränken zugewiesen. Es werden abteilungsbezogene Kernbereiche (Homebase) definiert: Innerhalb der Kernbereiche können die Beschäftigten mit Hilfe eines Buchungssystems einen Arbeitsplatz belegen.

49 Puttkammer, Frhr. v. B.: Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Einführung von Desk-Sharing-Arbeit. Arbeitsrecht im Betrieb 24. Jg. (2003) 11/2003 S. 697 ff.

50 Martin, P.: Zukunft der Büroarbeit - Gesundheitsschutz durch integrierte Planung der Büros. Arbeit & Ökologie Briefe, Frankfurt, (2003) 12, S. 29–32 sowie (2004) 1, S. 33–35.

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 Pflanzenpatschachten und so weiter.

### **■ Anzahl der Beschäftigten und Anzahl der Arbeitsplätze**

In dem Bereich werden (Beispiel) 80 Arbeitsplätze von 100 Beschäftigten genutzt. Etwaige Änderungen dieser Desk-Sharing-Rate bedürfen der Einigung von Arbeitgeber und Betriebsrat; die entsprechende Regelung wird ggf. als Protokollnotiz dieser BV angefügt.

### **■ Nutzungsregeln**

Ein Desk-Sharing-Arbeitsplatz wird von den Beschäftigten und den Vorgesetzten zur Nutzung frei gegeben, wenn sie (Beispiel) 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.

### **■ 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 ausgewertet. Personelle Maßnahmen dürfen nicht auf solche Daten gestützt werden.

### **■ Informations- und Kommunikations-Technik**

Die Arbeitsplätze werden mit einem (Beispiel) 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.

### **■ 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.

### **Evaluierung**

Zur Bewertung des Projekts 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 Projekts. Die Ergebnisse werden den Beschäftigten mitgeteilt. Etwaige Rückschlüsse auf den laufenden Betrieb werden zwischen AG und BR verhandelt und können zu einer Anpassung des Projekts an die praktischen Erfordernisse führen.

### **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.

## **ÜBERGEORDNETE REGELUNGSBEREICHE MOBILER ARBEIT**

Die oben beschriebenen Gestaltungshinweise gehen, dem Themenschwerpunkt der vorliegenden Studie entsprechend, stark in die Regelungsdetails mobiler Büroarbeit. Für die mobile Arbeit außerhalb des Unternehmens müssen zusätzlich be-

triebsspezifische Regelungen gefunden werden, die eine ganze Reihe von Themen der betrieblichen Interessenvertretung berühren:<sup>51</sup>

■ **Arbeitszeit**

- flexibler Beginn und flexibles Ende der täglichen Arbeitszeit (Grenzen)
- maximale tägliche Arbeitszeit, Erreichbarkeit und Rufbereitschaft
- Behandlung von Pausen, Wartezeiten und Fahrtzeiten
- Möglichkeiten und Grenzen zentraler Eingriffe (durch Arbeitsplanung/Disposition) in die Gestaltung der täglichen Arbeitszeit
- Recht auf Ausgleich von Zeitkonten (Ausgleichszeitraum)
- Verfahren der mobilen Arbeitszeiterfassung.

■ **Leistung**

- Zielvorgaben an die Beschäftigten
- Umgang mit Überlastungen
- zentrale Einsatzsteuerung (die zugeteilte Arbeitsmenge muss in Übereinstimmung mit der Arbeitszeitregelung stehen, d. h. maximale Einsatzdauer, spätestes Ende des flexiblen Arbeitstages u.ä. sind festzulegen).

■ **Sicherheit, Gesundheit, Ergonomie**

- ergonomische Standards (Display, Kontrast, Beobachtungswinkel) bei der Auswahl der mobilen Computer
- Maßnahmen zur Vermeidung von Zwangshaltung bei der Dateneingabe unterwegs
- Verfügbarkeit der Technik (Lademöglichkeit, Austauschservice, Ausstattung Peripherie).

■ **Selbstständigkeit und Flexibilität**

- Softwareunterstützung für eine eigenständige Tourenplanung
- Verfügbarkeit der notwendigen Daten
- Verfügbarkeit von Datenbanken, Hotline oder entsprechender Unterstützung.

■ **Qualifizierung (Beispiele)**

- Zeit- und Selbstmanagement
- Kommunikation, Konfliktlösung (z.B. im Umgang mit kritischen Kundensituationen)
- Beherrschung der mobilen Technik (Funktionsweise, Fehlerbehebung, Datenschutz ...)
- neue fachliche Anforderungen.

51 Hess, K.; Weddige, F: Regelungen und Mitbestimmung bei mobiler Arbeit. Computer Fachwissen, Köln, 14 (2005) 7/8, S. 7ff.

## ■ **Kommunikation und Kontakte**

- da mobile Arbeit häufig Einzelarbeit ist, müssen andere Diskussions- und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen mobilen Beschäftigten, den Büroangestellten und der Interessenvertretung möglich sein (z. B. Foren im Intranet).

## ■ **Persönlichkeitsschutz und Datenschutz**

- sensible Daten nur soweit unumgänglich erforderlich (Zweckbindung, Zwecknachweis)
- Bindung des Zugriffs auf Systemdaten an konkrete Aufgaben der jeweils Zugriffsberechtigten
- Auswertung von Prozessdaten aus der Vergangenheit nur durch den jeweils betroffenen Mitarbeiter selbst
- Einrichtung geschützter Bereiche für Privatdaten (z. B. Kundenvorlieben, Geburtstage)
- Kontrollierbarkeit durch den Betriebsrat.

## ■ **Nutzungsregeln für mobile Arbeitsplätze**

- in welcher Art und Weise ein Desk-Sharing-Arbeitsplatz zu übergeben oder zu hinterlassen ist
- bei mobiler Servicearbeit z. B. Regeln zur regelmäßigen Rückmeldung oder zur privaten Mitnutzung der betrieblich zur Verfügung gestellten Mobiltelefone, Dienstautos oder Firmentickets.

## ■ **Rationalisierungsschutz**

- rasante Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik macht Regelungen zum Rationalisierungsschutz notwendig (Interessenausgleich, Sozialplan).

## ■ **Haftung und Versicherungsschutz**

- z. B. für die vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte Technik, das Dienstfahrzeug oder das persönliche Unfallrisiko (Klärung der Haftungsleistungen und Versicherungsschutz).



## 9. GESTALTUNGS- HINWEISE AUF EINEN BLICK

---

### 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.

### ARBEITSORGANISATION

Das Büro soll die Arbeitsorganisation unterstützen – mit anderen Worten ist vor der Bürorumplanung 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.

## **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 müssen 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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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 Bürorumgestaltung 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.

## **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.

## **RAUMKLIMA**

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

Das Raumklima soll möglichst individuell geregelt werden können.

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

## **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 Büoräume 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.

## **SCHUTZ VOR ELEKTROSMOG**

Wireless-Technologie ermöglicht in Büoräumen den kabellosen Anschluss von Hardware an jedem Platz. Sie erhöhen allerdings die elektromagnetische Strahlung, den so genannten Elektrosmog, im Raum. Auch wenn diese unterhalb 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. Büoräume sollten deshalb solange es keine gesicherten Erkenntnisse über die Folgewirkungen gibt, nur sehr zurückhaltend mit Wireless-Technologien ausgestattet werden.

## **ANPASSBARE BÜROMÖBEL**

Desk-sharing-Arbeitsplätze sollten über eine einfach einstellbare Steh-Sitz-Dynamik verfügen. Sie lassen sich schnell an die jeweiligen Benutzerinnen und 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.

**edition der Hans-Böckler-Stiftung**  
**bisher erschienene Reihentitel ab Band 115**

|   | Bestellnr. | ISBN          | Preis/€ |
|---|------------|---------------|---------|
| <i>Achim Sollanek</i><br>Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht  | 13115      | 3-935145-92-6 | 10,00   |
| <i>Kuno Schedler • John Philipp Siegel</i><br>Strategisches Management in Kommunen  | 13116      | 3-935145-93-4 | 28,00   |
| <i>Marita Körner</i><br>Riesterrente, Eichelförderung und<br>geschlechtereinheitliche Tarife  | 13117      | 3-935145-94-2 | 10,00   |
| <i>Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff</i><br>Steuerliche Grundlagen der<br>Umwandlung von Unternehmen   | 13118      | 3-935145-95-0 | 12,00   |
| <i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i><br>Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor   | 13119      | 3-935145-96-9 | 16,00   |
| <i>Andreas Boes • Michael Schwemmle</i><br>Herausforderung Offshoring, Auslagerung<br>von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen                       | 13120      | 3-935145-97-7 | 15,00   |
| <i>Wolfgang Gerstlberger • Wolfram Schmittel</i><br>Public Private Partnership  | 13121      | 3-935145-98-5 | 15,00   |
| <i>Barbara Sternberger-Frey</i><br>Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis<br>von Erfolgsbeteiligungen   | 13122      | 3-935145-99-3 | 10,00   |
| <i>Johannes Koch • Winfried Heidemann •</i><br><i>Christine Zumbeck</i><br>Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung<br>des Lernens im Betrieb | 13123      | 3-86593-001-8 | 12,00   |
| <i>Wolfgang Däubler</i><br>Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat   | 13124      | 3-86593-002-6 | 12,00   |
| <i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i><br>Innovative Gestaltung von Call Centern –<br>Kunden- und arbeitsorientiert                              | 13125      | 3-86593-000-X | 10,00   |
| <i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i><br>Gender Mainstreaming  | 13126      | 3-86593-003-4 | 28,00   |
| <i>Elke Wiechmann</i><br>Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende<br>oder die modernisierte Tradition                                       | 13127      | 3-86593-004-2 | 18,00   |
| <i>Christoph Andersen • Marcus Beck •</i><br><i>Stephan Selle (Hrsg.)</i><br>Konkurrieren statt Privatisieren                                       | 13128      | 3-86593-005-0 | 18,00   |
| <i>Bernhard Hillebrand</i><br>Ökologische und ökonomische Wirkungen der<br>energetischen Sanierung des Gebäudebestandes                             | 13129      | 3-86593-006-9 | 10,00   |

|   |       | Bestellnr. | ISBN          | Preis/€ |
|---|-------|------------|---------------|---------|
| <i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i><br>Lernen von den Besten.<br>Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung<br>und Geburtenzahlen im Ländervergleich | 13130 |            | 3-86593-007-7 | 15,00   |
| <i>Hartmut Küchle</i><br>Rüstungsindustrie transatlantisch?<br>Chancen und Risiken für den deutschen Standort   | 13131 |            | 3-86593-008-5 | 12,00   |
| <i>Klaus Maack</i><br>Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die<br>Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion                                       | 13132 |            | 3-86593-009-3 | 18,00   |
| <i>Herbert Baum • Klaus Esser •<br/>Judith Kurte • Jutta Schneider</i><br>Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen                                 | 13133 |            | 3-86593-010-7 | 15,00   |
| <i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i><br>Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung   | 13134 |            | 3-86593-011-5 | 24,00   |
| <i>Hartmut Küchle</i><br>Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes<br>als industriepolitische Aufgabe   | 13135 |            | 3-86593-012-3 | 20,00   |
| <i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i><br>Gender Mainstreaming   | 13136 |            | 3-86593-013-1 | i.Vorb. |
| <i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i><br>Forschen Lernen   | 13137 |            | 3-86593-014-X | 12,00   |
| <i>Oliver Farhauer</i><br>Humanvermögensorientierung in<br>Grundsicherungssystemen  | 13138 |            | 3-86593-015-8 | 18,00   |
| <i>Andreas Pentsz • Achim Sollanek</i><br>Cash-Pooling im Konzern   | 13139 |            | 3-86593-016-6 | 15,00   |
| <i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i><br>Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor  | 13140 |            | 3-86593-017-4 | 29,00   |
| <i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i><br>Projektorganisation in der IT- und Medienbranche  | 13141 |            | 3-86593-018-2 | 28,00   |
| <i>Riza Gürel</i><br>Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache  | 13142 |            | 3-86593-019-9 | 15,00   |
| <i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i><br>Externe Rechnungslegung und Bewertung<br>von Humankapital   | 13143 |            | 3-86593-020-4 | 10,00   |
| <i>Ulrike C. Kannengießer</i><br>Arbeitsschutz für Frauen   | 13144 |            | 3-86593-021-2 | 15,00   |
| <i>Carsten Würmann</i><br>Was heißt hier eigentlich gewerkschaftlich?   | 13145 |            | 3-86593-022-2 | 12,00   |

|  |  | Bestellnr. | ISBN          | Preis / € |
|--|--|------------|---------------|-----------|
| <i>Dorothee Beck (Hrsg.)</i><br>Zeitarbeit als Betriebsratsaufgabe   |  | 13146      | 3-86593-023-9 | 15,00     |
| <i>Martin Führ • Andrea Baukrowitz (Hrsg.)</i><br>Evaluierung regionalwirtschaftlicher Wirkungsanalysen                                    |  | 13147      | 3-86593-024-7 | 19,00     |
| <i>Birgit K. Mielke</i><br>Grundlagen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und Jahresabschlussanalyse                                  |  | 13148      | 3-86593-025-5 | 10,00     |
| <i>Thomas Ebert</i><br>Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Rentenversicherung – Delegitimation des Sozialstaates?                |  | 13149      | 3-86593-026-3 | 18,00     |
| <i>Marcus Kahmann</i><br>Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di |  | 13150      | 3-86593-027-1 | 10,00     |
| <i>Sibel Vurgun (Hrsg.)</i><br>Gender und Raum   |  | 13152      | 3-86593-029-8 | 28,00     |
| <i>Achim Sollanek</i><br>Bankbilanzen nach deutschem Handelsrecht. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen                                 |  | 13153      | 3-86593-030-1 | 12,00     |
| <i>Siegfried Leittretter (Hrsg.)</i><br>Energieeffizientes Krankenhaus – für Klimaschutz und Kostensenkung                                 |  | 13154      | 3-86593-031-X | 18,00     |
| <i>Klaus Maack • Jesco Kreft • Eckhard Voss</i><br>Zukunft der Milchwirtschaft   |  | 13155      | 3-86593-032-8 | 18,00     |
| <i>Susanne König • Mette Rehling</i><br>Mitarbeitergespräche   |  | 13156      | 3-86593-033-6 | 12,00     |
| <i>Herbert Klemisch • Philip Potter (Hrsg.)</i><br>Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmenspraxis                        |  | 13157      | 3-86593-034-4 | 19,00     |
| <i>Peter Martin</i><br>Mobile Büroarbeit   |  | 13158      | 3-86593-035-2 | in Vorb.  |
| <i>Björn Rohde-Liebenau</i><br>Whistleblowing  |  | 13159      | 3-86593-036-0 | 10,00     |
| <i>Jürgen Enders</i><br>Promovieren als Prozess – Die Förderung von Promovierenden durch die Hans-Böckler-Stiftung                         |  | 13160      | 3-86593-037-9 | 12,00     |
| <i>Thomas Blanke</i><br>Vorrats-SE ohne Arbeitnehmerbeteiligung  |  | 13161      | 3-86593-038-7 | 12,00     |
| <i>Oliver Schöller</i><br>Mobilität im Wettbewerb  |  | 13162      | 3-86593-039-5 | 12,00     |

|  |       |  |          |
|--|-------|--|----------|
| <i>Gertrud Hovestadt • Nicole Keßler • Otto Pompe</i><br><i>Peter Stegelmann</i><br>Internationale Bildungsanbieter auf dem deutschen Markt      | 13163 | 3-86593-040-9                              | 12,00    |
| <i>Marita Körner</i><br>Flexicurity in atypischen Arbeitsverhältnissen   | 13164 | 3-86593-041-7                              | 10,00    |
| <i>Birgit Soete</i><br>Biotechnologie in Vergleich – Wo steht Deutschland?   | 13165 | 3-86593-044-1                              | 19,00    |
| <i>Heinz Putzhammer (Hrsg.)</i><br>Wege zu nachhaltigem Wachstum, Beschäftigung und Stabilität   | 13166 | 3-86593-045-X                              | 10,00    |
| <i>Frank Havighorst</i><br>Personalkennzahlen  | 13167 | 3-86593-046-8                              | i. Vorb. |
| <i>Thomas Fritz • Kai Mosebach • Werner Raza</i><br><i>Christoph Scherrer</i><br>GATS-Dienstleistungsliberalisierung                             | 13168 | 3-86593-047-6                              | 15,00    |
| <i>Wolfgang Irrek • Stefan Thomas</i><br>Der EnergieSparFonds für Deutschland  | 13169 | 3-86593-048-4                              | 16,00    |
| <i>Thomas Blanke</i><br>Erweiterung der Beteiligungsrechte SE-Betriebsrats durch Vereinbarung  | 13170 | 3-86593-049-2                              | 10,00    |
| <i>Ingo Kübler</i><br>Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen   | 13174 | 3-86593-053-0                              | 10,00    |
| <i>Gertrud Kühlein</i><br>Einstiegsqualifizierung für Jugendliche (EQJ)  | 13175 | 3-86593-054-9                              | 10,00    |
| <i>Peter Liepmann • Oliver Bonkamp • Britta Martina Gohs</i><br>Kooperation und Netzwerke in ausgewählten Branchen der Region Ostwestfalen-Lippe | 13176 | 10: 3-86593-055-7<br>13: 978-3-86593-055-2 | 29,00    |
| <i>Henry Schäfer • Oliver Kuhnle</i><br>Die bilanzielle Behandlung von Zweckgesellschaften und ihre Bedeutung im Rahmen der Corporate Governance | 13177 | 10: 3-86593-056-5<br>13: 978-3-86593-056-9 | 15,00    |

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14täglich erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

