

Dr. Peter Martin

Büro für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz (www.dr-peter-martin.de)

Betriebsräte bestimmen mit - Partizipation, ein Schlüssel für „gute Arbeit“

Onlineartikel erstellt im Auftrag der Abt. Mitbestimmungsförderung, Referat Betrieblicher Arbeits- und Umweltschutz

Auf einen Blick ...

- Das **Betriebsverfassungsgesetz** hält verschiedene Paragraphen bereit, die den Betriebsrat in die Lage versetzen, die menschengerechte Gestaltung von Büroarbeitsplätzen mitzugestalten.
- Das Arbeitsschutzgesetz und die dort vorgeschriebene **Gefährdungsbeurteilung** ist für Betriebs- und Personalräte zu einem wichtigen Handlungsfeld geworden. In diesem Zusammenhang ist die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zur Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG besonders interessant.
- Für die Gestaltung und Mitbestimmung neuer Bürokonzepte ist der **Desk-Sharing Beschluss** eines Arbeitsgerichts von besonderer Bedeutung.
- Die Mitbestimmungsmöglichkeiten beinhalten auch das Recht auf den Abschluss einer **Desk-Sharing Betriebsvereinbarung**. Hier können zahlreiche Regelungen geschaffen werden, die neue Bürokonzepte sozialverträglich machen.
- Mobile Arbeit kann noch weitere Regelungen erfordern, diese sind in dem Abschnitt **Regelungspunkte mobiler Arbeit** zu finden.
- Neben der gesetzlichen Mitbestimmung erfordert die Bürogestaltung die Beteiligung der Beschäftigten, damit die Planungen nutzergerecht erfolgen. In der Praxis hat sich die Installierung verschiedener **Gremien zur Umsetzung der Beteiligungsmöglichkeiten** als vorteilhaft erwiesen.

Betriebsverfassungsgesetz

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.¹

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

■ § 80 Allgemeine Aufgaben

(1) Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben:

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

(2) Zur Durchführung seiner Aufgaben ... ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten; ...

(3) Der Betriebsrat kann bei der Durchführung seiner Aufgaben nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen...

■ § 87 Mitbestimmungsrechte

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, ... mitzubestimmen:

1. Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb;

2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit...;

6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen;

7. Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften;

13. Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit ...

(2) 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. ...

¹ Kittner, M.; Pieper, R.: ArbSchR, Arbeitsschutzrecht. Kommentar für die Praxis. Frankfurt/Main: Bund-Verlag 2002.

■ **§ 90 Unterrichts- und Beratungsrechte**

(1) 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.

(2) Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer ... so rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bei der Planung berücksichtigt werden können. ...

■ **§ 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.

■ **§ 92 Personalplanung**

(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.

Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

(2) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen.

■ **§ 106 Wirtschaftsausschuss**

(2) Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten...

(3) Zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten im Sinne dieser Vorschrift gehören insbesondere ...

5. Fabrikations- und Arbeitsmethoden, insbesondere die Einführung neuer Arbeitsmethoden; ...

9. die Änderung der Betriebsorganisation ...

10. sonstige Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren können.

■ **§ 111 Betriebsänderung**

In Unternehmen ... hat der Unternehmer den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Be-

legschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten. Der Betriebsrat kann in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern zu seiner Unterstützung einen Berater hinzuziehen; ... Als Betriebsänderungen ... gelten:

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

■ **§ 112 Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan**

(1) Kommt zwischen Unternehmer und Betriebsrat ein Interessenausgleich über die geplante Betriebsänderung zustande, so ist dieser schriftlich niederzulegen ... Das Gleiche gilt für eine Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile ... (Sozialplan). ... Der Sozialplan hat die Wirkung einer Betriebsvereinbarung. ...

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 u.a. 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 Pausenregelung 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 Betriebsrates bestätigten (BAG Beschlüsse vom 15. Januar 2002, 11. Juni 2002 und 8. Juni 2004).

In der Pressemitteilung zum 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.“²

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. Ansonsten muss eine korrektive Gefährdungsbeurteilung stattfinden, durch diese werden etwaige Mängel mobiler Arbeit, bspw. non-territorialer Büros identifiziert und abgestellt.

² Bundesarbeitsgericht. Pressemitteilung Nr 38/04. www.Bundesarbeitsgericht.de. Dort finden sich auch der genannte Beschluss und die entsprechende Begründung des BAG.

Desk-Sharing-Beschluss

Zur mobilen Arbeit und den konkreten Ausformungen in den Unternehmen liegen Beschlüsse von Arbeitsgerichten vor. Stellvertretend sei der des ArbG Frankfurt am Main vom 8. Januar 2003 genannt (2 BVGa 587/02), hier werden 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 Anmeldeeregungen;
- § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG auf Grund geänderter Arbeitszeiten;
- § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG wegen notwendig werdender elektronischer Buchung der Arbeitsplätze;
- § 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG, da durch notwendig werdende Baumaßnahmen eine grundlegende Änderung der Betriebsanlagen gegeben ist;
- § 111 Satz 3 Nr. 5 BetrVG, weil eine neue Arbeitsmethode eingeführt wird, die zu einer Neustrukturierung des Arbeitsablaufs und der Arbeitsorganisation zwingt;
- § 112 BetrVG schließlich, weil ein Interessenausgleich geboten ist, der den Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes u. a. regelt.

Zugleich hat das ArbG der Einsetzung einer Einigungsstelle zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zugestimmt.³

Desk-Sharing-Betriebsvereinbarung

Eine Betriebsvereinbarung zur Ausgestaltung eines Desk-Sharing-Projektes sollte folgende Punkte enthalten⁴:

- **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 psycho-soziale Bedingungen.
- **Begriff**
Mit „Desk-Sharing“ wird ein von mehreren Beschäftigten genutzter Arbeitsplatz be-

³ 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.

⁴ 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.

zeichnet.

■ **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.

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

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

■ **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 personenbezogene 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 19“ Zoll Flachbildschirm (Beispiel) 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.

■ **Möbliering**

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 beziehen sich auf Regelungsdetails mobiler Büroarbeit. Für die mobile Arbeit außerhalb des Unternehmens müssen zusätzlich betriebsspezifische Regelungen gefunden werden, die eine ganze Reihe von Themen der betrieblichen Interessenvertretung berühren:⁵

■ **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.

⁵ 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).

Partizipation: 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.

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

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

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 Steueringkreis 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. Neue Bürokonzepte enthalten jede Menge 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 mitzugestalten
- Beteiligung, die zu tatsächlichen Veränderungen der Planung führt, vermittelt den Beschäftigten nicht nur das Gefühl, dass sich ihr Engagement lohnt, sondern schafft inhaltliche Akzeptanz
- die Beschäftigten sind zufrieden mit den gefundenen Lösungen, an denen sie selbst mitgewirkt haben, auch wenn diese nicht immer in Gänze ihren Vorstellungen entsprechen – ihre Identifikation mit dem Arbeitsplatz und ihrer Arbeit verbessert sich
- die Arbeitsbedingungen sind besser auf die Bedürfnisse der Beschäftigten und ihre Arbeit zugeschnitten, gesundheitliche Fehlbeanspruchungen werden von vornherein vermieden
- die Beschäftigten finden Zeit, um über ihre Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen ins Gespräch zu kommen; ihr Wissen über ergonomische Arbeitsplatzgestaltung verbessert sich und ihr Gesundheitsbewusstsein wird geschärft, so dass der Betriebsrat und die Sicherheitsfachkraft Mitstreiter gewinnen, die sich um ergonomische Arbeitsplatzgestaltung bemühen
- nicht zuletzt bringt die Beteiligungsarbeit den Betriebsrat 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 Büroraumplanung 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 Büroraumgestaltung abgeleitet.

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

Alle aus den genannten Punkten sich ergebenden Anforderungen werden in den Gremien der Beteiligung diskutiert und zu einem einheitlichen Anforderungskatalog zusammengeführt. Ist der Beteiligungsprozess gut gelaufen, so sind in diesem Anforderungskatalog auch die Wünsche der Beschäftigten zu finden. Dies ist dann schon der erste erhebliche Unterschied zu einer konventionellen Planung.

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

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

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