



Technologieberatungsstelle  
beim DGB NRW e.V.

**TBS**  
NRW

**Mobile Arbeit**

**jederzeit bereit**

**flexibel**

**ortsunabhängig**

**dynamisch**

**dynamisch**

# Mobile Arbeit

Das allmähliche Verschwinden der Trennung von Arbeit und Freizeit

Reihe  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik  
Heft 63

# Impressum

AutorInnen:

**Gerd von Harten**

**Klaus Hess**

**Peter Martin**

**Karin Scherrer**

**Friedrich Weddige**

**Mit Unterstützung von ver.di innotec**

© und Herausgeber:

**Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.**

Lothringer Straße 62 ■ 46045 Oberhausen

Telefon: 0208 - 82076-0 ■ Telefax: 0208 - 82076-41

Internet: [www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages.

Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW. Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, die sich in Umgestaltungsprozesse einbringen.

Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Oberhausen 2005

ISBN 3-924793-80-8



# **Mobile Arbeit**

**Das allmähliche Verschwinden  
der Trennung von Arbeit und Freizeit**

**Reihe  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik  
Heft 63**



## INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1. Mobile Arbeit als Thema für betriebliche Interessenvertretungen</b>	<b>7</b>
<b>2. Definition, Formen und Bedingungen mobiler Arbeit</b>	<b>9</b>
2.1 Was ist mobile Arbeit?	9
2.2 Formen mobiler Arbeit – Beispiele und Szenarien	10
2.3 Mobile Arbeitsbedingungen	11
<b>3. Mobile Arbeit und Selbstregulation</b>	<b>15</b>
3.1 Was ist das Besondere an mobiler Arbeit	15
3.2 Selbststeuerung und Regulierungsmechanismen	16
3.3 Individuelle Handlungsmöglichkeiten	17
3.4 Gestaltungselemente auf betrieblicher Ebene	19
<b>4. Die Mittel mobiler Arbeit</b>	<b>21</b>
4.1 Mobile Büros	21
4.2 Mobile Technik für mobile Arbeit	25
4.3 Software für harte Arbeit	31
<b>5. Recht und mobile Arbeit</b>	<b>34</b>
5.1 Arbeitszeitgesetz	34
5.2 Arbeitsschutznormen – auch für mobile Büros: Arbeitsschutzgesetz, Arbeitsstättenverordnung und Bildschirmarbeitsverordnung	36
5.3 Bundesdatenschutzgesetz	36
5.4 Betriebsverfassungsgesetz	37
5.5 Landespersonalvertretungsgesetz NRW und Bundespersonalvertretungsgesetz	41
<b>6. Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung</b>	<b>42</b>
6.1 Situationsanalyse – Was heißt „Mobile Arbeit“ bei uns im Betrieb?	42
6.2 Beteiligung im Gestaltungsprozess mobiler Arbeit	45
6.3 Handlungsfelder des Betriebsrats: Bürogestaltung bei mobiler Arbeit	48
6.4 Handlungsschritte des Betriebsrats bei mobilen Arbeitsformen	52
<b>7. Qualifikation für mobile Arbeit</b>	<b>54</b>
<b>8. Regelungsbereiche für Betriebs- und Dienstvereinbarungen</b>	<b>56</b>
8.1 Regelungsbeispiel „Desk-Sharing“	59
8.2 Regelungsbeispiel „Außendienst“	61
<b>Weiterführende Literatur, Adressen und Links</b>	<b>68</b>



## Vorwort

**M**obile Arbeit hat Zukunft, sie wird in immer mehr Arbeitsprozesse integriert. Mobile enterprise, mobile supply chain oder mobile distribution sind Stichworte, wie mobiles Arbeiten in die Dienstleistungs- und Produktionsprozesse integriert wird. Durch den Einsatz von Mobil-Kommunikation (Tablet-PC, Handy usw.) bestehen beachtliche Potenziale zur Steigerung der Effizienz und der Wertschöpfung. Viele Arbeiten werden direkt beim Kunden, an der Arbeitsstätte (z.B. Baustelle) oder unterwegs ausgeführt. Informationen gelangen schneller und unmittelbar zum Kunden, zum Ort der Leistungserbringung, zum Bauplatz, zum bewirtschafteten Objekt. Kundenbeziehungen werden vertieft.

Ein wachsender Bereich des Arbeitslebens und eine wachsende Zahl von Beschäftigten sind durch die verschiedenen Formen von Mobilität betroffen.

Dabei werden die klassischen Gestaltungsbereiche humaner Arbeitsbedingungen wie Arbeitsschutz, Arbeitszeit, Aufgaben- und Arbeitsteilung oder Raumgestaltung wieder aktuell, gewinnen sogar eine neue Brisanz. Handynutzung im Auto, Laptop-Einsatz beim Kunden, Datenerfassung im Zug unter schwierigen Umgebungsbedingungen, instabile Mobilverbindungen oder unergonomische Endgeräte belegen, dass auch unter den Vorzeichen veränderter Arbeits- und Organisationsformen und der Potenziale neuer Technologien fast „altmodisch“ gewordene Themen wie Lärm, Zwangshaltungen und Pausenregelungen bei mobilen Wissensarbeitern wieder an Bedeutung gewinnen.

Dies stellt die Betriebs- und Personalräte vor neue Aufgaben. Sie benötigen grundlegende Kenntnisse und eigene Ziele für die Gestaltung mobiler Beschäftigung. Die TBS beim DGB NRW gibt deshalb in Kooperation mit ver.di-innotec diese Handlungshilfe heraus, um Interessenvertretungen und interessierten Beschäftigten bei der Gestaltung ihrer mobilen Arbeitsplätze zu unterstützen. Zugleich bietet die TBS Hilfestellung bei der betrieblichen Regelung durch inhouse-Seminare und Betriebsberatungen.



**Walter Haas**

*Vorsitzender des Vorstandes  
der Technologieberatungsstelle  
beim DGB NRW e.V.*







## 1

## Mobile Arbeit als Thema für betriebliche Interessenvertretungen

Die rasante Entwicklung mobiler Technik in Form von Mobilfunk, Handys, Laptops u.a. in den letzten Jahren hat für viele Beschäftigte direkte Auswirkungen auf ihre tägliche Arbeit:

Zeit und Ort der Tätigkeit sind nicht mehr nur der gewohnte Arbeitsplatz, sondern zunehmend auch vielfältige Arbeitsplätze bei Kunden, zu Hause, an wechselnden Orten innerhalb des Betriebs und unterwegs.

Zwar gab es mobile Arbeit schon immer: technischer Service, medizinische Hausbesuche, Handwerk und Instandhaltung von Anlagen aller Art. Doch was die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien an dezentralen Dienstleistungen ermöglicht, geht über die Mobilität früherer Zeiten weit hinaus:

- Komplexe Aufträge werden direkt bei den verschiedenen Kunden abgewickelt;
- Entwicklungsarbeiten erfolgen vom Heimarbeitsplatz aus, und die Ergebnisse werden mit den Partnern über elektronische Kommunikation ausgetauscht;
- der Einsatz des Servicepersonals wird über elektronische Kommunikation gesteuert;
- Problemanalyse und Lösungsfindung erfolgen mit Hilfe transportabler EDV-Technologie;
- unterstützendes Know-how ist entweder über Datenbanken oder zeit- und ortsunabhängig durch Personal über elektronische Kommunikation verfügbar;
- feste Bürolandschaften weichen flexibel organisierten Arbeitsbereichen in Form von Desk-Sharing, non-territorialen Büros u.a.m.

Ein wachsender Bereich des Arbeitslebens und eine wachsende Zahl von Beschäftigten sind durch die verschiedenen Formen von Mobilität betroffen.

Dies stellt betriebliche Interessenvertretungen vor neue Aufgaben. Sie benötigen daher grundlegende Kenntnisse und eigene Gestaltungsziele für eine erfolgreiche Interessenvertretung dieser mobilen Beschäftigten.

In dieser Broschüre sollen Informationen zu den grundlegenden Formen mobiler Arbeit und ihren technischen Aspekten sowie Hinweise zur praktischen Umsetzung gegeben werden.

In Kapitel 2 werden zunächst Definition, Formen und Bedingungen mobiler Arbeit erläutert. Auf die speziellen Aspekte von Selbststeuerung und die daraus resultierenden Anforderungen an die mobilen Beschäftigten wird in Kapitel 3 eingegangen. Kapitel 4 umfasst eine Darstellung mobiler Bürokonzepte. Den rechtlichen Grundlagen mobiler Arbeit und den rechtlichen Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen widmet sich Kapitel 5. In Kapitel 6 erfolgt eine Darstellung der Handlungsfelder und Handlungsansätze – diese wird speziell zu dem Aspekt „Qualifizierung“ in Kapitel 7 vertieft. Die Berücksichtigung wichtiger Regelungspunkte bei Konzepten mobiler Arbeit sowie ein Anwendungsbeispiel in Kapitel 8 runden die Broschüre ab.

## 2

## Definition, Formen und Bedingungen mobiler Arbeit



### 2.1 Was ist mobile Arbeit?

Mobile Arbeit wird unterschiedlich definiert. Eine Definition ist z.B.: „Arbeit ist dann mobil, wenn sie an mehr als zwei Arbeitsorten stattfindet“.

In der Schweiz werden darüber hinaus Telearbeit und Desk-Sharing in den Begriff eingeschlossen. Die Definition von mobiler Arbeit aus der ECaTT-Studie (Electronic Commerce and Telework Trends) von 1999 geht von mobiler Arbeit aus, wenn

- mindestens 10 Std. pro Woche an einem anderen Ort als der zentralen Betriebsstätte oder der eigenen Wohnung gearbeitet wird
- und dabei Online-Datenübertragung genutzt wird.

Mobile Arbeit zeichnet sich für die Beschäftigten durch die Aspekte „räumliche Mobilität“, „zeitliche Flexibilität“ und „dezentrale Strukturen“ aus. Der gelebte Grad von Mobilität ist dabei von den organisatorischen und technischen Bedingungen und den Arbeitsaufgaben abhängig. Beispielsweise erfordert Desk-Sharing im Vertriebs-Innen-dienst zwischen verschiedenen Beschäftigten zeitliche Flexibilität, findet aber in der Regel am gleichen (festen) Ort statt. Die betriebliche Hierarchie kann hier eher traditionell ausgeprägt sein. Dagegen kann Projektarbeit sowohl an verschiedenen Orten, mit dem Laptop von unterwegs oder tageweise an wechselnden Arbeitsplätzen stattfinden. Der persönliche Entscheidungsgrad ist – bei entsprechend flacher Hierarchie – hoch und die Kommunikation findet überwiegend elektronisch statt.

Eine wesentliche Basis für die Ausweitung mobiler Arbeit bildet die Nutzung neuer Technologien wie mobiles Telefonieren und mobile Datenübertragung mit mobiler EDV.

Ein neuer Trend besteht vor allem darin, dass viele Hochqualifizierte mobil arbeiten. Informationstechnologische Beratung, ausgelagerte Netzwerkpflege, Vertrieb, Verkauf und Kundendienst, Seminar- und Trainingsgeschäft, WebMastering und neue Dienstleistungen rund um die Elektronik bilden die aktuellen Schwerpunkte mobiler Arbeit. Nicht nur hohe fachliche Qualifikationen, sondern auch übergreifende Kompetenzen wie schnelle Auffassungsgabe, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Selbstorganisation sind für die Ausführung dieser Aufgaben sehr wichtig.

In der Praxis ist der mobile Beschäftigte in starkem Maße auf sich selbst gestellt. Was früher von außen festgelegt war – Arbeitsbeginn und -ende, Ort der Arbeit, Art und Dauer der Aufgaben –, muss nun in neuen Organisationsformen selbst bestimmt wer-

den. Darüber hinaus fallen Gemeinsamkeiten von Kolleginnen und Kollegen wie kleine Pausen und Gespräche, die dem Austausch und dem Fortgang der Arbeit dienen, weg: keine Begrüßung, kein erster Kaffee und danach allgemeine Arbeitsstimmung, wenn sich jede/r an den Schreibtisch oder die Werkbank begibt.

Da sich äußere Faktoren bei der mobilen Arbeit nur als Rahmen festlegen lassen, wird die Planung und Steuerung der Arbeit fast zu 100 Prozent von den Arbeitenden allein vorgenommen. Für den von der Dienstleistungsorganisation bzw. dem Unternehmen festgelegten Rahmen mobiler Arbeit gilt, dass Ziele und Vorhaben insgesamt ein realistisches Maß nicht übersteigen dürfen: Zu hoher Termindruck und/oder zu hohe Ziele wirken bedrohlich und schlucken Kapazitäten, die dann nicht mehr der Tätigkeit selbst zur Verfügung stehen. Für die Aufgaben in Projekten, im Kundendienst, bei der Beratung oder Wartung gilt oft, dass sie nicht im Vorhinein zeitlich planbar sind. Deswegen sind Pufferzeiten notwendig – und Pausen, die auch wirklich Pausen sind und nicht hinter dem Steuer auf der Autobahn verbracht werden.

Die mobil Beschäftigten bestimmen im Zusammenhang mit den Anforderungen den Beginn, die Pausen und das Ende der täglichen Arbeit. Sie sind verantwortlich für die Überwindung von Hindernissen, seien dies hohes Verkehrsaufkommen, schwierige Kunden oder technische Probleme mit Arbeitsmitteln. Die dafür notwendigen psychologischen Kompetenzen sind im Grunde eine Steigerung der „normalen“ Arbeitsfähigkeiten, die uns die Regulierung unserer Aktivitäten im Alltag ermöglichen und zum Teil erlernbar und trainierbar sind. Im Folgenden sollen Bedingungen und Optimierungsmöglichkeiten mobiler Arbeit aus Sicht der Interessenvertretung und der Beschäftigten diskutiert werden.

## 2.2 Formen mobiler Arbeit – Beispiele und Szenarien

Die Formen mobiler Arbeit reichen von den bekannten Handwerker- und Wartungsarbeiten der Versorgungsbranche über ambulante medizinische Dienste bis hin zur polizeilichen Tätigkeit an verschiedenen Orten. Auch in der IT-Industrie werden kundennahe Aufgaben sowie Beratungs- und Trainingsleistungen mobil erbracht und erfordern hohe Anpassungsleistungen von den Beschäftigten, die nicht vergleichbar sind mit bisherigen festen Arbeitstätigkeiten.

### Handwerk

Die eher traditionelle mobile Arbeit wird von Handwerkern ausgeübt: Maurer, Zimmerleute und Maler auf verschiedenen Baustellen; Installateure, die Gas, Wasser und Heizung instand halten; Stadtwerker, die das Rohrnetz der Kommunen warten und pflegen; Kunden- und Reinigungsdienste für Büro-, Haushalts- und Elektrogeräte – all das sind mobile Tätigkeiten, die zu unserem Alltag gehören und an wechselnden Arbeitsorten erbracht werden. Die Einsatzdauer richtet sich z.B. nach Auftrag und Größe der Baustellen.

**Pflegedienste**

Die Zahl der ambulanten Pflegedienste hat in den letzten Jahren zugenommen. Die zentrale Anforderung besteht hier in der individuellen Einstellung auf die verschiedenen Personen, die alle hilfsbedürftig sind und persönliche Zuwendung brauchen. Dabei müssen die Einzeltätigkeiten wie Waschen, Betten oder Medikation in bestimmten Zeiträumen erledigt sein. Zeitdruck, emotionale Belastung sowie körperlich schwere Arbeit bewirken neben der Mobilität umfassende Beanspruchung.

**IT-Beratung**

Die Beschäftigten der IT-Branche erfassen die Wünsche ihrer Kunden und deren Anforderungen an Netzwerke und Software direkt bei den Auftraggebern. Hier werden die Lasten- und Pflichtenhefte erstellt, hier werden die Einzelarbeiten abgebildet und Prozesse überprüft, hier finden die Dialoge mit den Nutzerinnen und Nutzern statt, um optimale Konfigurationen zu erreichen. Nach dem Verkauf von IT-Anlagen sind meist Wartungsverträge vereinbart, die regelmäßige mobile Arbeiten mit sich bringen.

**Kundenservice**

Der Einsatz des technischen Kundenservices wird häufig über Call Center mittels Mobiltelefon und Laptop gesteuert. Die Kundendiensttechniker führen ihr Ersatzteillager im Dienstwagen mit oder haben zu Hause „ihr“ Ersatzteillager. Die Berichte werden unterwegs oder zu Hause geschrieben und als Daten per E-Mail oder über ein Datennetz übertragen. Häufig gehört zur Funktion des Kundendiensttechnikers auch die Information des Kunden über neue Produkte und Dienstleistungen. Produktschulungen finden als Tagungen an wechselnden Orten statt. Eine Anwesenheit am Unternehmenssitz ist faktisch nur in Ausnahmefällen erforderlich.

**Vertretung und Verkauf**

Die Präsentation vieler Produkte für den Groß- und Einzelhandel wird an den Orten des Verkaufs vorgenommen. Ob Pharma- oder Versicherungsindustrie, Staubsauger oder Industrieanlagen – die Vertreter sind mobil und müssen pünktlich die Präsentationstermine wahrnehmen. Sie gehen auf unterschiedliche Kunden ein und werden oft nach Verkaufserfolg bewertet und bezahlt. Auch hier ist die Mobilität eine zusätzliche Anforderung, die Organisationsaufwand mit sich bringt und Energie benötigt.

Darüber hinaus lassen sich auch Tätigkeiten wie jene des Polizeibeamten im weiten Sinn als mobile Arbeit bezeichnen: Es ist zwar ein fester Arbeitsplatz mit festen Teams in der Dienststelle vorhanden, die „eigentliche“ Arbeit erfolgt jedoch an den Verkehrsschauplätzen und „Tatorten“ in der Auseinandersetzung mit wechselnder Klientel.

**2.3 Mobile Arbeitsbedingungen**

In der Praxis ist die Vielfalt neuer Arbeitsformen, die sich von den traditionellen Acht-Stunden-Tagen von Montag bis Freitag unterscheiden, inzwischen erheblich. Telearbeit, Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, neue Selbstständigkeit, Subunternehmertum und mobile Arbeit – die Grenzen sind fließend und haben für die Beschäftigten unterschiedliche Arbeitsbedingungen zur Folge.

Bei einigen dieser Arbeitsformen ist es nur schwer möglich, Arbeit und Freizeit voneinander zu trennen. Ob zu Hause oder unterwegs – immer besteht die Chance oder das Risiko, auch private Dinge zu erledigen bzw. nicht ungestört ausschließlich der Arbeit nachgehen zu können. Die private Planungssicherheit ist bei mobiler Arbeit eingeschränkt – es ist oft nicht genau vorherzusehen, wann die Arbeit erledigt und die Fahrt nach Hause beendet ist oder wann eine Kundenanforderung den sofortigen Einsatz erfordert.

Bei mobiler Arbeit sind die Arbeitsumgebungen und Kommunikationspartner jeweils unterschiedlich. Da Kommunikation sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene eine große Rolle für den Arbeitserfolg und das Wohlbefinden von Menschen spielt, kommt die Einstellung auf immer neue Personen als weitere Herausforderung zu den immer wieder unbekanntem, unkontrollierbaren Situationen hinzu. Natürlich kann dies Spaß machen – immer unterwegs, öfter mal was Neues, Vielfalt und Abwechslung, das Kennenlernen neuer Menschen –, doch darf der psychische Aufwand nicht unterschätzt werden. Sicherlich gibt es im Auto auch mal Zeiten, in denen „nebenbei“ diktiert oder telefoniert werden kann, aber diese Doppelaufgaben kosten Energie, für die Erholungszeiten eingeplant werden müssen.

Neue Arbeits- und Organisationsformen bieten also oft hohe Vielfalt und Abwechslung, fordern aber auch hohe Flexibilität, Qualifikation und Engagement. Dieser Doppelcharakter prägt immer mehr Tätigkeiten: Einerseits kann man immer und überall arbeiten, andererseits muss man es dann auch; einerseits gewinnt man Spielräume und Freiheiten, andererseits muss man auch immer wieder überlegen, wie man seine Arbeit effizient organisiert. Insgesamt muss darauf geachtet werden, dass diese Möglichkeiten zur größeren Selbstbestimmung nicht völlig von den steigenden Anforderungen „aufgefressen“ werden.

Der Erhalt ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit liegt sicherlich zu einem guten Teil in der persönlichen Verantwortung der mobilen Beschäftigten. Dazu muss allerdings die betriebliche Interessenvertretung mit dem Arbeitgeber den „Regelungsrahmen“ vereinbaren, um die notwendigen Bedingungen in Form von technischer Unterstützung, Qualifikations- und Austauschmöglichkeiten sowie einer Regelung des Arbeitsumfangs zu schaffen.

Die stärkere Integration von Arbeit und Freizeit erfordert insgesamt die Herstellung eines neuen Gleichgewichts von Erwerbsarbeit und Leben. Diese „Work-life-Balance“ kann vor allem den Einstieg in mobile Tätigkeiten stark belasten, weil keine Routinen, Erfahrungen und Bewertungsmaßstäbe vorliegen.

Ausgehend von den o.g. Überlegungen sind nachstehend einige grundlegende Anforderungen an „mobile Arbeitsbedingungen“ aufgeführt.

### **Mobile Arbeit ist Einzelarbeit**

Häufig wird mobile Arbeit allein bei den Kunden geleistet. Insofern besteht nicht die Möglichkeit, kollegiale Unterstützung einzuholen, wenn unerwartete Probleme auftauchen. Der Austausch von Erfahrungen mit ähnlich gelagerten Aufgaben kann nicht während der Arbeit – zwischendurch und informell – erfolgen, sondern muss mit mehr Aufwand telefonisch oder nach Abschluss der Arbeit organisiert werden. Hierfür müssen Strukturen und Zeit zur Verfügung gestellt werden.

### **Mobile Arbeit erfordert Kommunikationskompetenz**

Die Arbeit bei wechselnden Kunden erfordert hohe Flexibilität, das „Sich-Eindenken“ in die Sicht des Kunden und die spezielle Problemlage sowie die entsprechende Abstimmung der Vorgehensweise. Dazu müssen neben fachlichen Qualifikationen auch Grundlagen der Kommunikation bekannt sein. Je höher die Kommunikationskompetenz, desto geringer ist die Belastung, die sich aus dieser „Schnittstelle“ ergibt.

### **Mobile Arbeit muss Hindernisse überwinden**

Eine wesentliche zusätzliche Belastung bei mobiler Arbeit ergibt sich aus der Mobilität selbst: Verspätung öffentlicher Verkehrsmittel oder Staus auf Autobahnen lassen oft nur die Bestimmung der Abfahrtszeit zu. Die Planung der Folgetermine ist von äußeren Bedingungen abhängig. Auch kann nicht immer vorher abgeschätzt werden, wie lange die Realisierung eines Auftrags dauert. Ob eine Heizung beispielsweise nach zwei oder fünf Stunden Reparatur wieder läuft, ob Ersatzteile bestellt und eingebaut werden müssen etc., entscheidet sich meist erst an Ort und Stelle.

### **Mobile Arbeit braucht gute Arbeitsmittel**

Ein bekanntes Problem bei mobiler Arbeit ist die unzureichende technische Ausrüstung, mit der die Beschäftigten zu Kunden fahren. Eine Grundvoraussetzung für die bei mobiler Arbeit eingesetzten Arbeitsmittel ist die Robustheit der Geräte und die Vielfalt der Schnittstellen, die eine optimale Anpassung an die Infrastruktur des Kunden ermöglicht. Damit können viele zeitliche Verzögerungen verhindert und Stress reduziert werden.

### **Mobile Arbeit funktioniert bei guter Organisation**

Die Notwendigkeit neuer Führungsmodelle für neue Arbeits- und Organisationsformen wird seit längerer Zeit diskutiert. Anwesenheit kann nicht mehr kontrolliert werden, Führung muss über Motivation, Arbeitsinhalte und Qualitätskontrolle erfolgen. Darauf müssen auch die Führungskräfte vorbereitet werden.

Kommunikation und Kooperation als weiteres zentrales Arbeitsgestaltungsmerkmal wird bei der Mobilität oft völlig in die informelle Sphäre verlegt. Eindeutig ist nur der Arbeitsauftrag – alle weiteren Informationen unter Kolleginnen und Kollegen werden oft nur beiläufig weitergegeben. Dabei können Erfahrungen mit den Kunden, ihren Anlagen oder den Arbeitsmitteln wesentlich für die gute Auftrags Erfüllung sein. Der Aufwand für diese Weitergabe von Informationen ist bei mobiler Arbeit ungleich höher als in Abteilungen mit festen Teams. Telefonate und E-Mails in Pausen ersetzen nicht die organisierte Kommunikation bei Team- oder Abteilungssitzungen, die dafür sorgt, dass systematisch Erfahrungen weitergegeben werden und dass gelernt werden kann.

Dies alles macht deutlich: Mit der einfachen Auslagerung und Dezentralisierung von Arbeitsaufgaben ist es nicht getan! Die vielfältigen Bedingungen und Kommunikationspartner, die veränderten Kooperationsanforderungen und die steigenden Belastungen können kurz- bis mittelfristig zu Motivationsverlusten und zum „Ausbrennen“ führen. Beim „Burn-out-Syndrom“ steht die emotionale Erschöpfung im Mittelpunkt, die sich vor allem unter ständigem (Zeit- und Ergebnis-)Druck, hohem Zusatzaufwand bei Problemen und der stark beanspruchenden Kommunikation mit wechselnden Partnern entwickelt.

Diesem Ausbrennen kann aber vorgebeugt werden. Es geht darum, auch unter mobilen Bedingungen langfristig kompetente und gesunde Arbeit zu ermöglichen. Dazu trägt die bewusste innere Steuerung und Regulation der Tätigkeit sowie die Organisation von guten Rahmenbedingungen und sozialer Unterstützung bei.



## 3

## Mobile Arbeit und Selbstregulation



### 3.1 Was ist das Besondere an mobiler Arbeit?

Komplexe Arbeitsprozesse, wie mobile Arbeit sie darstellt, setzen sich aus Schritten wie Zielsetzung(en), Teilziele (Komplexitätsreduzierung), Planung, Durchführung, Erfolgskontrolle und – wenn nötig – Korrektur zusammen. Hierbei kann für mobile Arbeit eine höhere Vielfalt bzw. eine Steigerung der Anforderungen festgestellt werden.

Vielfalt ist zunächst natürlich wünschenswert. Andererseits setzt sie sich bei mobiler Arbeit nicht nur aus vielfältigen Aufgaben, völlig eigenständiger Analyse und entsprechendem Vorgehen zusammen, sondern beinhaltet auch noch Termindruck, die Verantwortung für die mitgeführten Arbeitsmittel sowie die oben genannten Belastungen des Ortswechsels und des ständigen Wechsels der Kommunikationspartner.

Arbeit ohne zeitliche und räumliche Grenzen hat zur Folge, dass völlig neue „Instanzen“ zur Regulierung aktiviert werden. Interviews zur sog. „Vertrauensarbeitszeit“ haben gezeigt, dass die Beschäftigten sich stark mit ihrem Gewissen auseinander setzen: Nicht so sehr der Chef oder die Chefin, sondern das eigene Gewissen verlangt Rechtfertigung, ob lange genug und gut genug gearbeitet wurde. Diese Verlagerung in die eigene Psyche ist für viele Kolleginnen und Kollegen eine neue Belastung, mit der sie umgehen müssen.

Die gewonnene Autonomie, der Spielraum und die neuen Freiheiten bei mobiler Arbeit sind somit nicht nur eine Chance für die Beschäftigten, sondern sie beinhalten auch einen gewissen Entscheidungsdruck. Man darf nicht nur entscheiden, wann oder wie man etwas tut, sondern man muss entscheiden!

Nicht nur die Freiheit der Wahl, sondern der Zwang zur Entscheidung kann zum relevanten Druckfaktor werden. Kein Kollege oder Vorgesetzter nimmt einem die Entscheidung darüber ab, ob man einen Folgetermin aufgrund des zeitlichen Mehraufwands bei einem Kunden oder verspäteter Verkehrsmittel verschiebt. Niemand ist zum Abklären kurzer Fragen da, wenn man nicht weiterkommt, sich festgefahren hat, Unterlagen unvollständig sind oder die Arbeitsmittel nicht funktionieren. Und schließlich werden auch die Pausen meist allein oder mit fremden Personen verbracht, was anstrengend ist und die Motivation reduziert.

### 3.2 Selbststeuerung und Regulationsmechanismen

Für die Steuerung unserer Aktivitäten haben Erfahrung, Kapazität und Qualifikation eine entscheidende Funktion. Daneben ist für Handlungen aller Art die „Aktivation“ des Organismus eine wichtige Größe. Für Routinehandlungen reicht beispielsweise eine geringere körperliche und geistige Energie, für neue Aufgaben muss eine höhere Aktivierung und eine höhere Aufmerksamkeit bereitgestellt werden. Dies kann bewusst oder unbewusst geschehen. Hilfsmittel, die uns dabei unterstützen, sind etwa das Kaffeetrinken bei nahender Müdigkeit, die Beseitigung von Ablenkungen wie offene Türen, Pausen zum Süßigkeitenessen einlegen etc. So „regeln wir uns ein“, stellen uns auf kommende Aktivitäten ein.

Die Aufzählung zeigt, dass es externe und interne Regulationsaktivitäten gibt. Auch das gemeinsame Büro mit Kolleginnen und Kollegen, die Frühstückspause, die kurzen Gespräche zwischendurch wirken auf unsere innere Organisation und sind Regulationsinstrumente. Diese externen Mittel für die Herstellung von Disziplin und Konzentration fallen bei der mobilen Arbeit weg und müssen durch innere Kräfte ersetzt werden.

Bei der Regulation von Handlungen geht es immer um die Beurteilung der Anforderungen, die wir zu bewältigen haben, und um die Einschätzung der persönlichen Möglichkeiten dafür. Ist dieses Verhältnis ausgeglichen, können gute Arbeitsergebnisse erreicht werden. Sind die Anforderungen höher, kann ein positives Gefühl der Herausforderung entstehen. Sind die Anforderungen zu hoch, können sie vom Organismus als Bedrohung aufgefasst werden und sich negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Die persönliche Kapazität kann durch Qualifizierung und Training erhöht und verbessert werden.

Für die Vielfalt von Aufgaben gilt das Gleiche wie beim Handlungs- und Entscheidungsspielraum: Zu wenig ist schlecht, weil Monotonie und Sättigung die Folgen sind; zu viel ist aber auch nicht gut, weil wir durch zu hohe Regulationsanforderungen überbeansprucht und gestresst werden.

Eine besondere Rolle spielt die Regulation der Aufmerksamkeit bei allen informationsverarbeitenden Tätigkeiten: In neuen Situationen wird sie eher „weit gerichtet“ sein und sich auf die äußeren Umstände konzentrieren. In bekannten Situationen wird die Aufmerksamkeit eher auf spezielle Aspekte des Arbeitsprozesses gerichtet werden. Manchmal ist es auch erforderlich, die Aufmerksamkeit nach innen auf sich selbst zu richten, um beispielsweise Unwohlsein zu registrieren und eventuell abzustellen, etwa durch eine Pause.

Aktiviertheit und Aufmerksamkeit sind zentrale Größen bei konzentrierten, zielgerichteten Aktivitäten. Sie verbrauchen körperliche und geistige Energien, die nach Abschluss der Tätigkeit wieder hergestellt oder aufgefüllt werden müssen. Bei allen informationsverarbeitenden Tätigkeiten spielt die Regulation der Aufmerksamkeit eine besondere Rolle. Die Fähigkeit, abschalten zu können, sich zu entspannen und zu erholen, verbrauchte Energien zurückzugewinnen, ist nicht nur für Leistungssportler eine wichtige Kompetenz. Gezielte Methoden zur Entspannung können gelernt werden – autogenes Training oder die Muskelrelaxation nach Jacobson werden in vielen Stressbewältigungsseminaren angeboten und eignen sich auch für unterwegs.

Bei vergleichenden Untersuchungen von erfahrenen Experten mit unerfahrenen Neulingen wurde festgestellt, dass der Austausch von Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen sehr nützlich ist. Dieses kollegiale Lernen kann nicht hoch genug geschätzt werden. Konzepte wie Qualitäts- oder Gesundheitszirkel bzw. der organisierte ständige Verbesserungsprozess tragen ihm Rechnung. Diese Möglichkeiten sind bei mobiler Arbeit nicht unbedingt gegeben und müssen daher bewusst organisiert werden.

Hoch strukturierte, monotone Arbeiten wirken sich schnell ermüdend aus. Im Gegensatz dazu hat der mobile Arbeiter es meist mit wenig strukturierten Situationen, die viele Freiheiten enthalten, zu tun. Hierbei sind die Steuerungsfähigkeiten viel stärker ausgelastet: Qualifikationen werden trainiert und ausgebaut, wir sind angeregt und denken auch über die aktuelle Aufgabe in übergeordneten Zusammenhängen nach. Dies kann natürlich auch überstrapaziert werden: Wenn ständig und nur auf der geistigen Ebene gearbeitet wird und keine einfachen, entlastenden Tätigkeiten dazu kommen, kann das auch zur Überbeanspruchung führen. Hier muss für genügend Erholungszeit gesorgt werden.

Neu entwickelte Techniken und Gewohnheiten für die eigene innere Regulierung können viel Kraft ersparen. Mobile Arbeit mit den beschriebenen zeitlichen, räumlichen und oft auch inhaltlichen Entgrenzungen lässt sich am besten bewältigen mit antrainierten konzentrationsförderlichen Arbeitsstilen; gezieltes und (trotz Ablenkung) effektives Vorgehen muss und kann erlernt werden.

### 3.3 Individuelle Handlungsmöglichkeiten

Die persönlichen Voraussetzungen für erfolgreiche mobile Arbeit bestehen natürlich in erster Linie in der Freiwilligkeit. Gut ist es, wenn man eine wirkliche Wahl hat und nicht einfach abgeschoben wird in einen ungeliebten Tätigkeitsbereich.

Sollte es keine persönliche Alternative zur mobilen Arbeit geben, raten wir den Beschäftigten, sich gezielt Überlegungen zur eigenen Situation zu machen. In diesen Überlegungen sind folgende Aspekte wichtig:

- Versuche ich möglichst schnell wieder in ein normales Arbeitsverhältnis zu kommen?
- Strebe ich einen Arbeitsplatzwechsel an und bewerbe mich an anderer Stelle (intern oder extern)?
- Kann ich mich motivieren, in die Mobilität zu gehen? Welche Vorteile könnte dies für mich haben?

Bei der Klärung dieser Fragen kann der nachstehende „Persönliche Fragebogen“ hilfreich sein.

**Persönlicher Fragebogen zur eigenen Eignung für mobile Arbeit**

<p><b>1.</b> Kann ich selbst Ziele und Teilziele für meine Arbeit definieren und erreichen?</p>	<p><input type="checkbox"/> schwierig  <input type="checkbox"/> einigermaßen  <input type="checkbox"/> ganz gut  <input type="checkbox"/> meist sehr gut</p>
<p><b>2.</b> Kann ich realistisch planen, Puffer(zeiten) einbauen und Hindernisse überwinden?</p>	<p><input type="checkbox"/> schwierig  <input type="checkbox"/> einigermaßen  <input type="checkbox"/> ganz gut  <input type="checkbox"/> meist sehr gut</p>
<p><b>3.</b> Welche Situationen bringen mich am meisten unter Druck? Auseinandersetzungen und/oder Störungen mit ...</p>	<p><input type="checkbox"/> a) Kunden  <input type="checkbox"/> b) Vorgesetzten  <input type="checkbox"/> c) Kolleginnen und Kollegen  <input type="checkbox"/> d) Rechner  <input type="checkbox"/> e) Verkehr</p>
<p><b>4.</b> Von welchen Möglichkeiten habe ich bisher Gebrauch gemacht, um mich zu behaupten (sachlich argumentieren, Termine verschieben, zum Betriebsrat gehen, Druck machen, um neue Arbeitsmittel zu bekommen, ...)?</p>	<p>-----          -----          -----</p>
<p><b>5.</b> Brauche ich eine Fortbildung in Kommunikation und/oder Rhetorik, um mich besser behaupten zu können?</p>	<p><input type="checkbox"/> ja  <input type="checkbox"/> nein</p>
<p><b>6.</b> Brauche ich ein Stressbewältigungs- und Entspannungstraining, um mich gezielt erholen zu können?</p>	<p><input type="checkbox"/> ja  <input type="checkbox"/> nein</p>
<p><b>7.</b> Überwiegen die Vorteile von mobiler Arbeit für mich? Bitte machen Sie eine kurze Liste mit möglichen Vorteilen und Nachteilen.</p>	<p><input type="checkbox"/> ja  <input type="checkbox"/> nein</p>
<p><b>8.</b> Wie stelle ich mir meine Perspektive im Unternehmen vor? Wie integriert sich die mobile Arbeit darin? Wenn Sie möchten, sprechen Sie mit einer Person Ihres Vertrauens darüber.</p>	<p>-----          -----          -----</p>

Wenn Beschäftigte diese Fragen beantwortet haben, sind sie sicher einen Schritt weiter in der Entscheidungsfindung. Sie können sich auch zu allen Fragen Rückmeldung von einer Person ihres Vertrauens holen – ein Vergleich der eigenen Sichtweise mit einer von außen ist oft hilfreich.

Eine weitere Möglichkeit, sich über die eigene Organisationsfähigkeit/Selbstregulation von mobil Beschäftigten klar zu werden, ist ein Wochenbuch besonderer Ereignisse.

### **Wochenbuch besonderer Ereignisse**

Besondere Ereignisse geben viel Aufschluss über Belastungen und Stressfaktoren, aber auch über besondere Talente und Fähigkeiten. Am besten, Sie nehmen sich regelmäßig eine halbe Stunde pro Woche und überlegen kurz, was besonders schwierig war, lange gedauert hat oder besonders gut geklappt hat. Notieren Sie auch die Gründe, warum es länger gedauert hat, welche Hindernisse auftraten oder warum Sie schnell erfolgreich waren.

Auf diese Weise ist es möglich, wiederkehrende Belastungen zu identifizieren und den entsprechenden Zeitaufwand für das nächste Auftreten einer solchen Situation einzuplanen sowie eventuell Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit zu ziehen (Gespräch mit Vorgesetzten, Austausch mit Kollegen, besseres Notebook, mehr Informationen vom Kunden u.a.m.).

Wichtig ist, dass Sie sich selbst eine Art Stärken-Schwächen-Bestandsaufnahme erarbeiten, auf deren Grundlage sich systematisch die eigene Arbeit verbessern lässt. Ziel ist es, mehr Zeit und Freiraum zu gewinnen, Ihren Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und Gespräche über Arbeitsbedingungen sowie Zeitpläne und Ausrüstung zu führen.

Damit lässt sich dann – im gegebenen Rahmen – Einfluss auf die Organisation Ihrer Arbeit nehmen.

## **3.4 Gestaltungselemente auf betrieblicher Ebene**

Bei abhängig Beschäftigten, die mobil arbeiten, trägt das Unternehmen eine hohe Verantwortung für die Bedingungen und die Ausstattung, mit der die Aufgaben bewältigt werden. Eine entsprechende Gestaltung hat für beide Seiten – Unternehmen wie Mitarbeiter – positive Auswirkungen. Hier einige Elemente auf der betrieblichen Ebene, die einen optimalen Rahmen für die individuelle Selbststeuerung schaffen sollen:

- Von großer Bedeutung sind angemessene klare Ziele und Teilziele, die korrigierbar sein müssen, wenn sich zeigt, dass sie nicht realistisch sind.

- Pufferzeiten zur Planung sollten in den Arbeitsvorgang eingeplant werden und von den Pausenzeiten unterscheidbar sein.
- Austausch mit Kolleginnen und Kollegen muss als Führungsinstrument verabredet sein, um den Überblick über Anforderungen und Kapazitäten zu behalten.
- Erfahrungen sollten ausgewertet werden, um Korrekturen für die künftige Planung zu ermöglichen. Persönliche Möglichkeiten und Eignungen sollten gemeinsam ehrlich eingeschätzt und Qualifikationszeiten eingeplant werden.
- Pausengestaltung wird noch wichtiger: Wer so lange wartet, bis die Ermüdung schon fortgeschritten ist, für den hat die Pause weniger „Frische-Effekt“. Auch Pausen sind Prävention!
- Pausen bewusst machen: Nicht an Arbeit denken, sich bewusst entspannen und alles Weitere auf später verschieben. Evtl. gezielte Entspannungsmethoden wie Autogenes Training oder Muskelentspannung lernen und einsetzen. Das geht mit einiger Übung an vielen Orten.

## 4

## Die Mittel mobiler Arbeit



Der mobile Arbeiter ist nicht „frei schwebend“, er ist auf Arbeitsmittel und Räume für Besprechungen und Büroarbeit angewiesen.

Aus diesem Grund werden unterschiedliche Konzepte entwickelt, die einerseits den Anforderungen des mobilen Arbeiters gerecht werden, andererseits aber auch Einsparpotentiale, die sich aus geringerer Nutzung von Büroraum ergeben, realisieren müssen.

### 4.1 Mobile Büros

Bei mobiler Arbeit geht zunächst die zeitliche Nutzung von Büroräumen zurück. Es ist aber eine neue Form von Büroräumen nötig, um den gestiegenen Kooperations- und Kommunikationsanforderungen gerecht zu werden. Projekte werden abgewickelt und Arbeitsgruppen finden immer wieder neu zusammen. In Büros für mehr als eine oder zwei Personen lässt sich eine spontane Kommunikation zumeist nicht realisieren – dies ist aber bei deutlich gestiegenen Anforderungen an Gruppen- und Projektarbeit erforderlich.

Bei mobiler Arbeit stehen Büros häufiger „leer“ bzw. nur ein Teil der Arbeitsplätze ist besetzt. Der Wissensaustausch findet meist nicht am eigenen Arbeitsplatz statt, oft nicht einmal im eigenen Unternehmen und manchmal über mehrere Tage oder gar Wochen von einem anderen Arbeitsort aus (im Außendienst oder z.B. zu Hause in Telearbeit). Mobile Technik befördert diesen Trend und in der Folge geraten die ungenutzten Büroflächen als Kostenfaktor in den Blick. Deshalb entstehen so genannte non-territoriale Bürokonzepte und Desk-Sharing-Büros.

#### Desk-Sharing

Desk-Sharing (desk = Tisch, share = teilen) heißt zunächst einmal, dass sich eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten eine begrenzte Anzahl von Arbeitsplätzen teilt. Die persönliche Zuordnung eines Arbeitsplatzes zu einem bestimmten Beschäftigten entfällt. Die Arbeitsplätze sollen damit besser ausgelastet werden, 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 zualererst 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 mitarbeiterorientierten Gestaltung von Desk-Sharing ist: Wie viele Arbeitsplätze stehen wie vielen Beschäftigten zur Verfügung – die so genannte Sharing-Rate. Diese Quote ist deshalb ausschlaggebend für die ergonomische Gestaltung der Büros, weil nur so das Nomadentum, also die (ergebnislose) 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.

Parallel zur Einführung des Desk-Sharing-Büros werden so genannte 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, z.B. um an einer Besprechung teilzunehmen, der Fall sein. Damit das Nomadentum beschränkt wird, sollte der Tisch erst nach längeren Abwesenheitszeiten freigegeben 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 persönlichen Roll-Container (Caddy). Dazu gehören nicht nur die schriftlichen Unterlagen, sondern ggf. auch ein Laptop und andere persönlich zugewiesene Arbeitsmittel (Tastatur, Maus, Telefon/Headset usw.). Zumeist verbleiben lediglich der Bildschirm und eine Docking-Station (Anschlussmodul für das Notebook) 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, z.B. einen bis zur Stehhöhe verstellbaren Arbeitstisch, aber auch Kommunikationszonen (mit Kaffeeautomat oder Espresso-Bar und Bistrotischen). Die letztgenannte Maßnahme soll auch zu einer Verbesserung der (informellen) Kommunikation in einem Unternehmen führen.

### **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. Die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik sowie eine veränderte Arbeitsorganisation sind 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. Letzteres ist auch die entscheidende Voraussetzung für die Eignung des Unternehmens oder der Abteilung für dieses Bürokonzept.

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 ein Ausgleich geboten, zumeist wiederum gut ausgestattete Kurzpausenzonen 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>1)</sup> Der Business-Club gilt als Weiterentwicklung des Kombibüros, berücksichtigt allerdings auch die Ideen des Desk-Sharing sowie des non-territorialen Büros. Es 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 Espresso-Bar 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-Desks), Besprechungstische usw. Auch hier finden sich kleine Kurzpausenzonen mit Espresso-Bar. 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.

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.

### **Probleme 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 besich-

---

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

tigt. 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 und zum Effizienzverlust 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 eine hohe Flächenverdichtung (viele Beschäftigte auf möglichst wenig Bürofläche) aufweisen. 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 Büronomaden sprechen, wenn sie ihr Umfeld immer wieder neu suchen müssen?

Non-territoriale Büros für mobile Arbeit funktionieren nur, wenn die klassischen ergonomischen Anforderungen sehr genau beachtet und entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten (Akustik, Klima, Beleuchtung, Büro und Arbeitsflächen) umgesetzt werden.

### **Gestaltungsanforderungen an Büroräume und Möbel bei mobiler Arbeit**

Schaut man auf 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 – von der die ergonomische Bürogestaltung ein Bestandteil ist – schon nach wenigen Jahren rechnen. Jeder investierte Dollar bringt je nach Unternehmenstyp 2,5 bis 4,8 Dollar „Return of Investment“ durch reduzierte Abwesenheitskosten.<sup>2)</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.<sup>3)</sup> So kann ein großzügig gestalteter Arbeitsplatz in einem großen Raum entscheidende Nachteile bezüglich Klima- und Lärmbelastung aufweisen, während im Gegensatz dazu ein gering bemessener Einzelarbeitsplatz Vorteile bezüglich der genannten Umgebungsbedingungen haben kann. In diesem Sinne halten Architekten und vor allem Büroorga-

2) 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).

3) Fuchs, W.: Die Zukunft der Büroimmobilie. In: Hascher, R.; Jeska, S.; Klauack, B. (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau. Basel, Berlin, Boston: Birkhäuser 2002, S. 29-31.

nisatoren Angebote abwechslungsreicher Arbeitssituationen für humaner, da damit nicht ein „lebenslanger Zwang“ verbunden ist, an einem Arbeitsplatz zu verbleiben.

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 dann die ungenutzten Kommunikationsflächen im Zuge weiterer „Flächenoptimierungen“ mit Arbeitsplätzen belegt, so wird das Bemühen um menschengerechtere Arbeitsformen konterkariert. Vieles spricht dafür, Mindeststandards auch weiterhin vorzuschreiben. So schreibt etwa die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) eine Fläche je Arbeitsplatz von mindestens 8-10 (in Großraumbüros 12-15) Quadratmeter vor.<sup>4)</sup>

Neben den hier zu nennenden Faktoren sind noch weit mehr Aspekte zu berücksichtigen. Diese sind im „Ergonomie-Prüfer“, einer Veröffentlichung der TBS, ausführlich erläutert.<sup>5)</sup> Die dort ausgeführten Anforderungen an eine menschengerechte Gestaltung von Büro- und Bildschirmarbeit haben selbstverständlich auch für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen mobiler Arbeit Bedeutung. Wir beschränken uns hier auf jene derzeit stark diskutierten Aspekte – nicht zuletzt, weil einige Änderungen der Arbeitsstättenverordnung zu berücksichtigen sind. In dieser werden verschiedene Flächenarten und Mindestanforderungen unterschieden.

Auch die Bildschirmarbeitsverordnung und einschlägige Richtlinien und Normen konkretisieren die Anforderungen an Raumgröße, Verkehrswege, freie Flächen sowie Tischgrößen. Genauer Informationen hierzu bietet wiederum der „Ergonomieprüfer“ der TBS.

## 4.2 Mobile Technik für mobile Arbeit

Die geringere Zeit im Büro geht einher mit einer deutlich größeren Nutzung von Arbeitsmitteln, welche die mobile Arbeit erleichtern bzw. überhaupt erst ermöglichen.

Neben dem mobilen Computer, dem mobilen Telefon und dem Organizer ist zunächst in der Betriebsstätte und im Büro eine technische Struktur zu schaffen, die der neuen Arbeitsorganisation entspricht.

### Die Infrastruktur

Arbeiten ohne Informationstechnik und Telekommunikation ist für die meisten Büroberufe nicht mehr denkbar. Ausgestattet mit Desktop-PC oder Laptop ist der Online-Zugriff auf zentral bereitgestellte Informationen möglich. Mittels Festnetztelefon (in mobilen Büros meist ein schnurloses Telefon) oder einem Mobiltelefon ist die ortsunabhängige Kommunikation möglich. Gleichwohl finden sich in den Unternehmen je nach Anwendungsfall verschiedene Nutzungsszenarien der neuen Technik. Bevor diese dargestellt werden, sollen im Folgenden einige Grundinformationen über die eingesetzten Techniken genannt werden.

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

5) 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.

### 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 und zum Internet hergestellt. 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.<sup>6)</sup> Heute verfügen Laptops normalerweise bereits über eine integrierte W-LAN-Karte (Wireless Local Area Network), die ein mobiles drahtloses Arbeiten erlaubt.

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 auf den Servern zumeist in Datenbanken gespeicherten und regelmäßig gesicherten Daten werden den Benutzerinnen und Benutzern über Local 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. So können digital Dokumente ausgetauscht werden und mobile Arbeit wird damit an fast jedem Ort der Welt möglich.

Das Internet ist das universelle Kommunikationsmedium für jegliche Anwendung geworden. Auch für lokale Unternehmensanwendungen (Intranet-Anwendungen) hat sich das sog. Client-Server-Modell durchgesetzt. Der Benutzer (Client) greift mit einem lokalen Programm (z.B. dem Web-Browser) auf eine zentrale Anwendung mit zentralem Datenbestand auf einem Server (z.B. einen Web-Server) zu. Diese Anwendung ist sehr flexibel, da von jedem Endgerät aus (Desktop-PC, Laptop, Pocket-PC, Mobilfunktelefon) über das Internet ein Zugriff auf benötigte Informationen möglich ist.

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 mobile Geräte ausgeführt sind. Daneben werden in den Unternehmen zunehmend Mobiltelefone verwendet. Deren Funktionsumfang reicht inzwischen weit über das reine Telefonieren hinaus. Neben der Möglichkeit, die Mobiltelefone als digitale Kameras zu verwenden, können sie auch als „kleiner Computer“ genutzt werden: Sie werden zunehmend zu integrierten Pocket-PCs bzw. PDAs mit Mobiltelefon.

Neben den genannten mobilen Kommunikationstechniken setzt sich zunehmend die Internet-Telefonie durch. Dabei werden einzelne Endgeräte (sog. IP-Telefone) direkt über das Internet angesteuert. So wird der Teilnehmer an jedem Ort der Welt mit seinem Endgerät über die zugewiesene IP-Adresse direkt angewählt. Da die Signale über das Internet versandt werden, machen die Kosten für Fern- und Auslandsgespräche nur noch einen Bruchteil der normalen Verbindungskosten aus. Zudem ist der flexible Büroarbeiter unter einer einzigen Nummer überall auf der Welt zu erreichen. Über ein an das Notebook angeschlossenes Headset können die Nutzerinnen und Nutzer die Anrufe jederzeit entgegennehmen.

6) Zu den ergonomischen Voraussetzungen der Laptop-Nutzung siehe Harten, G.v.; Martin, P.: Auch mobil ergonomisch arbeiten. In: Computer Fachwissen, Köln, 13 (2004) 9, S. 11-14.

### 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, entsprechendem Zubehör (z.B. Drucker) 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.

Eine andere Nutzergruppe wiederum **wechselt die Arbeitsplätze**, jedoch ausschließlich innerhalb eines Firmenstandortes (vgl. Abschnitt 4.1). 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 seinen 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, diese am wechselnden Ort verarbeiten können und im Telefonkontakt mit wechselnden Partnern und der Firma stehen können. Das Internet, zentrale Datenbank-Server und mobile Endgeräte tragen dazu bei, dass dieser Nutzergruppe die benötigten Daten und Informationen jederzeit von beliebigen Orten aus zur Verfügung stehen.

Die ausgeführten Nutzungsszenarien ergeben folgende Voraussetzungen für mobiles, rechnergestütztes Arbeiten innerhalb eines Gebäudes:

- ein breitbandiges lokales Netzwerk (Local-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 Authentifizierungskonzepten;
- vernetzte Computer (PCs, Laptops, Workstations) mit einheitlichen Anwendungen und Softwarepaketen.

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

### Datensicherheit

Mobile Arbeit stellt besondere Anforderungen an die Sicherheit. Die Daten- und Übertragungssicherheit lässt sich bei territorialer Arbeit noch vergleichsweise einfach gewährleisten. Mobile Systeme stellen hingegen ein besonderes Sicherheitsrisiko dar. Die schnurlose Datenübertragung ist einfach „anzuzapfen“ und ermöglicht schlimmstenfalls den Zugriff auf das gesamte Netzwerk. Schon deshalb sollten die kabellosen Schnittstellen der Geräte (z.B. Infrarot) deaktiviert werden, wenn sie nicht in Gebrauch sind. Auch die Verschlüsselung der Datenübertragung bietet keine hundertprozentige Sicherheit.

Der Diebstahl eines Notebooks ist zudem ein nicht zu unterschätzendes Risiko.

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

### Anforderungen an mobile Rechner

Mobile PCs – also Laptops oder Notebooks, die einen Bildschirm, eine Tastatur und die Cursorsteuerung zu einem kompakten und transportablen Gerät vereinen – werden sowohl als ortsveränderliches Gerät wie auch als Ersatz für ortsfeste PCs eingesetzt. Für den Einsatz als mobiles Gerät gilt die Bildschirmarbeitsverordnung mit ihren Anforderungen nicht.

Für den ortsfesten Einsatz solcher Geräte – also am Bildschirmarbeitsplatz – hat der Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik Auslegungshinweise zur Anwendung der Bildschirmarbeitsverordnung veröffentlicht.<sup>7)</sup> Um die ergonomischen Forderungen in Bezug etwa auf die Tastatur oder den Bildschirm erfüllen zu können, kann dann z.B. der Einsatz einer getrennten Tastatur und/oder eines zusätzlichen Bildschirms erforderlich sein.

Da sich die ergonomischen Eigenschaften der tragbaren Rechner deutlich verbessert haben, können aber die Bildschirme der Notebooks meist für den Bildschirmarbeitsplatz verwendet werden, wenn sie über eine für die jeweilige Arbeitstätigkeit geeignete Bildschirmgröße (diese ist ab 17 Zoll gegeben) verfügen.

Für die Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen sind in Bezug auf mobile Arbeit einige Kriterien von herausragender Bedeutung:

Die bei tragbaren Rechnern übliche starre Verbindung von Tastatur und Bildschirm lässt entweder nur eine individuelle Positionierung im richtigen Sehabstand oder im kleinen Greifbereich zu. Die sich daraus ergebende ergonomische Fehlhaltung kann zu schwerwiegenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen.

Grundsätzlich sollte der Bildschirmarbeitsplatz den Kriterien des „Ergonomie-Prüfers“ (vgl. Anm. 4) entsprechen, d.h. der tragbare Rechner kann nur als Bildschirmgerät, nicht aber als Eingabegerät für den stationären Gebrauch verwendet werden. Dies gilt besonders, da die Tastatur der tragbaren Rechner – obwohl sie mittlerweile auch genormt wurden – nicht so ergonomisch ausgeformt ist wie Standardtastaturen oder gar geteilte Tastaturen.

---

<sup>7)</sup> Bildschirmarbeitsverordnung, Auslegungshinweise zu den unbestimmten Rechtsbegriffen. Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (Hrsg.) August 2000.

Die in der Bildschirmarbeitsverordnung geforderte leichte Einstellbarkeit ist bei tragbaren Rechnern im Regelfall gegeben.

Mittlerweile werden zudem einige Hilfsmittel angeboten, die die Arbeit mit einem tragbaren Rechner ergonomisch günstiger gestalten sollen.

### **Docking-Station**

Für tragbare Rechner werden so genannte Docking-Stationen angeboten. Diese erleichtern den Anschluss an ein Netzwerk und externe Geräte erheblich.

Für den Einsatz einer Docking-Station spricht auch, dass je nach Arbeitsaufgabe für den stationären Gebrauch größere Bildschirme (über 17 Zoll) benötigt werden, die über eine Docking-Station mit angeschlossen werden können.

### **Tastaturen für tragbare Rechner**

Im „Ergonomie-Prüfer“ werden die DIN-Anforderungen an Tastaturen beschrieben.

Tragbare Rechner können diese Anforderungen nicht in allen Punkten erfüllen, deshalb wurde eine Norm für die „Tastenanordnung und Belegung für tragbare Rechner“ entwickelt, die die möglichen Abweichungen berücksichtigt. Die Unterschiede betreffen

- Tastaturneigung;
- Aufstellung der Tastatur;
- Einstellvorrichtung für die Tastaturneigung;
- Numerischer Block;
- Cursortasten und Tasten im Editierbereich dürfen anders positioniert werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die DIN 2137 Teil 12 Mindestanforderungen beschreibt, welche die Tastatur tragbarer Rechner zu einer kompakten, aber dennoch gebrauchstauglichen Einheit machen. Insbesondere die möglichen Abweichungen bezüglich der Tastaturgestaltung zeigen allerdings, dass diese Tastaturen nicht mit jenen für den stationären Gebrauch zu vergleichen sind. Die ergonomische Qualität einer Standardtastatur wird bei Tastaturen für tragbare Rechner im Regelfall nicht erreicht. Diese sollten daher nur für die sporadische Nutzung gedacht sein.

### **Flachbildschirme (LCD-Monitor)**

Im „Ergonomie-Prüfer“ werden auch Anforderungen an Flachbildschirme beschrieben, sofern diese im Erscheinungsjahr 2002 des „Ergonomie-Prüfers“ bekannt waren. So ist etwa die Sehrichtung entscheidend für die Wahrnehmbarkeit der Bildinformationen. Je nach Sehrichtung verändern sich die Leuchtdichten, die Farben und der Kontrast.<sup>8)</sup>

LCD-Monitore werden u.a. auf Grund ihres im Vergleich zu herkömmlichen Röhrenmonitoren (CRT) außerordentlich guten Kontrastverhältnisses (von Leuchtdichte des

8) Becker, M. E.; Herrmann, H.-J.: LCD-Bildschirme – ergonomisch. In: Computer Fachwissen 10/2003, S. 16-22.

Zeichens zur Leuchtdichte des Hintergrundes) besonders gelobt. Sie können zudem ohne Qualitätsverlust mit einer aufgerauten Glasoberfläche versehen werden, um diese zu entspiegeln bzw. um Reflexionen zu minimieren.

In heller Umgebung sind in der Folge LCD-Monitore deutlich besser geeignet als CRT-Monitore.

Ein Nachteil von LCD-Monitoren scheint lediglich der bisweilen zu langsame Bildaufbau zu sein, der etwa bei Videos zum „Verschmieren“ der Darstellung führen kann. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass LCD-Monitore auf Grund ihrer Flimmerfreiheit, der reduzierten Reflexionen und des sehr guten Kontrasts gut für die Büroarbeit geeignet sind. Bei der Beschaffung von LCD-Monitoren bzw. von tragbaren Rechnern, die als Monitor (mit zusätzlicher Tastatur und anderen Eingabegeräten wie etwa einer Maus) genutzt werden sollen, ist dementsprechend auf Normenkonformität zu achten.<sup>9)</sup>

Für Computergeräte sowie Monitore existieren darüber hinaus Prüfzertifikate, welche die Anforderungen bezüglich Sicherheit, Elektromagnetische Verträglichkeit (EMV), Ergonomie, Lärm, Recycling, Schadstoffe und Energiesparen berücksichtigen. Aus Sicht der Umwelt und der Anwenderinnen und Anwender sollte bei der Auswahl eines tragbaren Rechners auf das Prüfzertifikat TCO'99 oder ECO-Kreis 2003 (des TÜV Rheinland) geachtet werden.<sup>10)</sup>

### **Mobiltelefone**

Ein weiteres Hauptarbeitsmittel des mobilen Arbeiters ist das tragbare Telefon, im Volksmund Handy genannt.

Neben seiner Funktion als Telefon ist dieses Gerät zunehmend auch Terminkalender, Organizer sowie Verbindung zum Internet und zu den E-Mails. Das Display ist bei diesen Geräten bezüglich Größe und Auflösung sehr unterschiedlich und weit vom ergonomischen Optimum entfernt. Ebenso wie die Tastatur verlangt es dem mobilen Arbeiter hinsichtlich seiner physiologischen Fähigkeiten einiges ab. Hinzu kommen eine Vielzahl unterschiedlicher Eingabemethoden und Menüfunktionen. Kurz – die ergonomische Gestaltung von Mobiltelefonen muss noch vorangetrieben werden – auch wenn es z.B. hierfür schon Guidelines oder Diskussionsforen im Internet ([www.usable.com](http://www.usable.com)) gibt.

Konkrete Anforderungen können an Mobiltelefone in Bezug auf Emissionen gestellt werden.

Für die Strahlenbelastung ist der SAR-Wert (spezifische Absorptionsrate), ein Maß für den auf die Gewebemasse bezogenen Leistungsumsatz (W/kg), ein weitgehend akzeptiertes Schutzkriterium.

In Deutschland empfiehlt die Strahlenschutzkommission eine Obergrenze von 2 W/kg. Die letzte Erhebung des Bundesamtes für Strahlenschutz aus dem März 2005 über SAR-Werte von Telefonen findet sich unter [www.bfs.de](http://www.bfs.de).

---

9) DIN EN ISO 13406 Teil 2.

10) Siehe [www.tcodevelopment.com](http://www.tcodevelopment.com).



Allerdings wird dieser Grenzwert von vielen für zu gering gehalten. In den USA gelten z.B. strengere Werte. Aus diesem Grunde empfiehlt die TCO (schwedische Angestellten und Beamtenorganisation) einen SAR-Grenzwert von 0,8 W/kg.

Entsprechende Mobiltelefone werden mit dem TCO'01 Mobil Telefone Zertifikat ausgezeichnet. Dies bezieht neben dem SAR-Wert und TCP-Wert auch Tasten- und Displayform, Praxistauglichkeit des Handbuchs sowie ökologische Anforderungen an die verwendeten Materialien mit ein.

Außerdem kann der Nutzer selbst Vorkehrungen treffen wie

- Vermeidung langer Sprechzeiten;
- Nutzung von Head-Sets und Freisprecheinrichtungen;
- Vermeidung der Abdeckung der Antenne beim Sprechen.

Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Leistungsabgabe des Mobiltelefons kurz, schwach und so weit vom Kopf entfernt wie möglich zu halten.

### 4.3 Software für harte Arbeit

Die technischen Arbeitsmittel des mobilen Arbeiters sind nur in Zusammenhang mit den entsprechenden Programmen brauchbar. Sie stellen die Schnittstelle zu seiner Arbeit ebenso wie zu seinem Betrieb dar und sind – neben der direkten und der telefonischen Kommunikation – auch der wichtigste Bestandteil des Informationsaustausches mit den Kollegen. Deshalb benötigt der mobile Arbeiter meist auch entsprechende Software, da neben der „reinen Arbeit“ auch gemeinsame Planung, Organisation oder allgemein Kommunikation elektronisch abgewickelt werden müssen. Die ergonomischen Anforderungen an diese Anwendungen sind aus diesem Grunde besonders hoch.

Für die Anforderungen an Software gilt wiederum die Bildschirmarbeitsverordnung, die durch die DIN EN ISO 9241 konkretisiert wird. Insbesondere muss jede Software die Kriterien des Teils 10 dieser Norm erfüllen. Dies sind:

#### **Aufgabenangemessenheit**

Ein Dialog ist aufgabenangemessen, wenn er den Benutzer unterstützt, seine Arbeitsaufgabe effektiv und effizient zu erledigen.

#### **Selbstbeschreibungsfähigkeit**

Ein Dialog ist selbstbeschreibungsfähig, wenn jeder einzelne Dialogschritt durch Rückmeldung des Dialogsystems unmittelbar verständlich ist oder dem Benutzer auf Anfrage erklärt wird.

### **Steuerbarkeit**

Ein Dialog ist steuerbar, wenn der Benutzer in der Lage ist, den Dialogablauf zu starten sowie seine Richtung und Geschwindigkeit zu beeinflussen, bis das Ziel erreicht ist.

### **Erwartungskonformität**

Ein Dialog ist erwartungskonform, wenn er konsistent ist und den Merkmalen des Benutzers entspricht, z.B. seinen Kenntnissen aus dem Arbeitsgebiet, seiner Ausbildung und seiner Erfahrung sowie allgemein anerkannten Konventionen.

### **Fehlertoleranz**

Ein Dialog ist fehlertolerant, wenn das beabsichtigte Arbeitsergebnis trotz erkennbar fehlerhafter Eingaben entweder mit keinem oder mit minimalem Korrekturaufwand seitens des Benutzers erreicht werden kann.

### **Individualisierbarkeit**

Ein Dialog ist individualisierbar, wenn das Dialogsystem Anpassungen an die Erfordernisse der Arbeitsaufgabe sowie an die individuellen Fähigkeiten und Vorlieben des Benutzers zulässt.

### **Lernförderlichkeit**

Ein Dialog ist lernförderlich, wenn er den Benutzer beim Erlernen des Dialogsystems unterstützt und anleitet.

#### **Grundsätze der Dialoggestaltung nach DIN EN ISO 9241 Teil 10**

Besondere Aufmerksamkeit bedarf hier der Aufgabenangemessenheit, wobei der spezifischen Situation der mobilen Anwendung Rechnung getragen werden muss. Bei allen mobilen Arbeitern sind folgende Aspekte der Arbeit, die in die ergonomische Gestaltung der Software einbezogen werden müssen, zu finden:

- möglichst geringe Warte- und Antwortzeiten unter Berücksichtigung des online-Zugriffs;
- mehrere Programme, die genutzt werden müssen;
- einfacher Verbindungsaufbau;
- ...

Für die ergonomische Gestaltung gerade von Programmen für mobile Anwendungen spielt zunehmend die DIN EN ISO 14915 / Teil 1-3 eine Rolle, da diese Anwendungen über die reinen Text- und Grafikschnittstellen hinausgehen und zunehmend Multimedia-Schnittstellen (d.h. Texte, Grafiken, Bilder, Audio, Animation etc.) genutzt werden. Diese Norm gibt Hinweise und Empfehlungen zu

**Teil 1** Gestaltungsgrundsätzen und Rahmenbedingungen

**Teil 2** Multi-Media-Navigation und Steuerung

**Teil 3** Auswahl und Kombination von Medien

Die Norm geht davon aus, dass Multimedia-Anwendungen häufig zu Kommunikationszwecken eingesetzt werden. Wesentliches Gestaltungsziel ist die Berücksichtigung der

- Physiologie der menschlichen Sinne;
- Wahrnehmung und Motivation;
- Kognition;
- menschlichen Kommunikation.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Software für mobile Arbeit in jedem Falle gebrauchstauglich (vgl. DIN EN ISO 9241 / Teil 11) sein muss. Dabei gilt besonderes Augenmerk der Aufgabenangemessenheit, zu der die Berücksichtigung der mobilen Tätigkeit gehört.



# 5

## Recht und mobile Arbeit

In diesem Kapitel werden die wichtigsten gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Gestaltung von mobiler Arbeit dargestellt.

Ziel ist, eine Übersicht der relevanten Gesetze und Verordnungen zu geben und die für die Praxis mobiler Arbeit wichtigen Bestimmungen exemplarisch darzustellen. Einen Schwerpunkt bilden dabei die Rechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Wichtige arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, besonders in Bezug auf Arbeitszeiten, werden auch durch die Manteltarifverträge der einzelnen Branchen gesetzt. Diese wurden aus Platzgründen hier aber nicht behandelt.

### 5.1 Arbeitszeitgesetz

Mobile Arbeit zeichnet sich gerade auch durch zeitliche Flexibilität aus. Hier stellt das Arbeitszeitgesetz die zentrale Rechtsgrundlage dar. Es gilt für alle Angestellten und Arbeiter sowie für die Auszubildenden, also auch für die „mobilen Beschäftigten“.

Das Arbeitszeitgesetz legt z.B. einen verbindlichen Rahmen fest, innerhalb dessen die Dauer und die Lage der Arbeitszeit variiert werden können. Es regelt etwa, in welchen Zeiträumen ein Ausgleich beim Überschreiten von Grenzen der maximalen Arbeitszeitdauer erfolgen muss.

Die nachstehende Tabelle gibt eine Übersicht zu den einzelnen Bestimmungen und den für mobile Arbeit interessanten Inhalten. Eine ausführliche Darstellung des Gesetzes und eine Erläuterung der einzelnen Bestimmungen ist unter [www.arbeitsschutz.nrw.de](http://www.arbeitsschutz.nrw.de) verfügbar.

Ergänzt werden die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes durch die Bestimmungen der Manteltarifverträge der einzelnen Branchen.

Für die betriebliche Interessenvertretung stellt sich die Frage, wie die Bestimmungen des Gesetzes in der Praxis umsetzbar sind. Die übliche „Sichtkontrolle“ und die Erfassung durch An- und Abstempeln der elektronischen Zeiterfassung sind bei mobiler Arbeit wenig tauglich. Angesichts der – gewollten – Selbststeuerung der mobilen Arbeit durch die Beschäftigten einerseits und der häufig durch die Arbeitssituation bzw. Arbeitsmenge bestimmten Einsatzdauer der Beschäftigten andererseits sind Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit starken Schwankungen unterworfen. Für die Interessenvertretung ist dies aufgrund der räumlichen Mobilität der Arbeit wenig kontrollierbar. Das ist natürlich kein Grund, auf eine Regelung der Arbeitszeiten einschließlich der

## Übersicht zum Arbeitszeitgesetz

Arbeitszeitgesetz	Stichworte zum Inhalt
<p style="text-align: center;"><b>§ 3</b> <b>Arbeitszeit der Arbeitnehmer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ je Werktag max. 8 Std.</li> <li>■ Verlängerung auf max. 10 Std. möglich</li> <li>■ Ausgleichsfrist auf durchschnittlich 8 Std. je Werktag innerhalb von 6 Kalendermonaten (oder 24 Wochen)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>§ 4</b> <b>Ruhepausen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 30 Min. Pause bei Arbeitszeit von mehr als 6 und weniger als 9 Stunden</li> <li>■ 45 Min. Pause bei Arbeitszeit von mehr als 9 Stunden</li> <li>■ Pausen in Abschnitte von 15 Min. aufteilbar</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>§ 5</b> <b>Ruhezeit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ununterbrochene Ruhezeit nach der tägl. Arbeitszeit min. 11 Std.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>§ 6</b> <b>Nacht- und Schichtarbeit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beachtung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bei der Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit</li> <li>■ Ausgleichsfrist auf durchschnittlich 8 Std. je Werktag innerhalb von 4 Wochen</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>§ 9</b> <b>Sonn- und Feiertagsruhe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschäftigungsverbot an Sonn- und Feiertagen</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>§ 10</b> <b>Sonn- und Feiertagsbeschäftigung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abweichungen vom Beschäftigungsverbot an Sonn- und Feiertagen</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>§ 7, 12</b> <b>Abweichungen aufgrund Tarifvertrag</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verlängerung der Arbeitszeit i.Z. mit Bereitschaft</li> <li>■ Veränderung Ausgleichszeiträume</li> <li>■ Veränderung der Ruhezeiten i.Z. mit Rufbereitschaft</li> <li>■ (§12) Abweichungen für Sonn- und Feiertagsarbeit</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>§ 14, 15</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (§14) Notfälle und außergewöhnliche Fälle</li> <li>■ (§15) Bewilligungen durch die Aufsichtsbehörde, z.B. Nacht-, Schicht- und Sonntagsarbeit</li> </ul>

Quelle: Arbeitszeitgesetz in der Fassung v. 30.12.2004

Flexibilisierungsmechanismen in einer Betriebsvereinbarung zu verzichten, denn diese gibt den betroffenen Beschäftigten ein wichtiges, unmittelbar wirksames Recht an die Hand. Solche Regelungen werden aber sinnvoll ergänzt um eine Information der Beschäftigten zu den Hintergründen ihrer Arbeitszeitregelungen einschließlich der gesundheitsrelevanten Aspekte und Möglichkeiten zur Klärung, wenn in der Arbeitssituation Konflikte durch Arbeitsmenge und Leistungsanforderungen der Einhaltung des Arbeitszeitrahmens entgegenstehen.

## 5.2 Arbeitsschutznormen – auch für mobile Büros: Arbeitsschutzgesetz, Arbeitsstättenverordnung und Bildschirmarbeitsverordnung

Das Arbeitsschutzgesetz umfasst die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit in allen Tätigkeitsbereichen.

Die Gefährdungsbeurteilung lt. § 5 Arbeitsschutzgesetz ist eine der Grundpflichten des Arbeitgebers und muss daher auch die mobile Arbeit einschließen. Bei der „traditionellen“ ortsfesten Arbeit umfasst die Gefährdungsbeurteilung oft im Kern eine Bewertung des Arbeitsplatzes. Bei mobiler Arbeit ohne festen Arbeitsplatz ist dies schwierig. Hier muss dann – getreu dem Wortlaut des Arbeitsschutzgesetzes – „eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung“ (§ 5) stattfinden. Die mobile Arbeit selbst wird dann auf ihre gesundheitlichen Auswirkungen hin untersucht. Die dazu angemessene Art und Weise unterliegt der betrieblichen Spezifizierung. Die Gefährdungsbeurteilung erfolgt zusammen mit dem Betriebsrat (s. Kap. 5.4).<sup>11)</sup>

Neben dem Arbeitsschutzgesetz als „Basisgesetz“ des Arbeitsschutzes haben die Arbeitsstättenverordnung und die Bildschirmarbeitsverordnung noch eine wichtige Bedeutung als Rechtsgrundlage bei der Gestaltung der Räumlichkeiten mobiler Arbeit.

## 5.3 Bundesdatenschutzgesetz

Der steigende Anteil mobiler Arbeit ist eng mit dem Einsatz von EDV verbunden – mobile Arbeit hinterlässt sozusagen eine ständige Datenspur. Damit hängt natürlich die Erfassung personenbezogener Daten der mobilen Beschäftigten zusammen. Die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes zur Zulässigkeit der Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung erfassen auch diese Daten. Dies ist nur zulässig, wenn ein Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder der Betroffene eingewilligt hat.<sup>12)</sup>

Eine solche Rechtsvorschrift stellt auf der betrieblichen Ebene eine Betriebsvereinbarung dar. Ein wesentlicher Gegenstand einer solchen betrieblichen Regelung ist der Umgang mit der Erfassung und Auswertung der Mobiltelefon-, Internet- und E-Mail-Daten der mobilen Beschäftigten (s. dazu Kap. 8).

Die Zugangsmöglichkeiten der Beschäftigten und die Verbesserung des Arbeitnehmerdatenschutzes sind auch Gegenstand der Kampagne „Online-Rechte für Beschäftigte“ von DGB, verdi und IG Metall mit laufend aktualisierten Hinweisen zum Datenschutz u.a.m.<sup>13)</sup>

11) § 87.1.7 BetrVG.

12) § 4 Abs. 1 BDSG.

13) Vgl. [www.onlinerechte-fuer-beschaefigte.de](http://www.onlinerechte-fuer-beschaefigte.de) für aktuelle Urteile und Informationen zum Datenschutz.

## 5.4 Betriebsverfassungsgesetz

Das Betriebsverfassungsgesetz stellt für Betriebsräte die wichtigste Rechtsgrundlage für Regelungen zur mobilen Arbeit dar. In der nachstehenden Abbildung sind beispielhaft wichtige Aufgaben und Rechte des Betriebsrates mit einem Bezug zur mobilen Arbeit dargestellt.

### Mobile Arbeit – Übersicht der Aufgaben und Rechte des Betriebsrates nach Betriebsverfassungsgesetz

allgemeine Aufgabe des Betriebsrates: <b>§ 80.1.1</b> Überwachung der Durchführung der zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen ...		
Information	Beratung	Mitbestimmung
<b>§ 80.2</b> allgemeiner Unterrichtsanspruch des Betriebsrates zur Erfüllung seiner Aufgaben		<b>§ 87.1</b> 1. Ordnung im Betrieb 2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen 3. vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit 6. Leistungs- und Verhaltenskontrolle mittels technischer Einrichtungen 7. Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften
<b>§ 90.1</b> Unterrichtung über die Planung von <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bauvorhaben,</li> <li>■ technischen Anlagen,</li> <li>■ Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen,</li> <li>■ Arbeitsplätzen</li> </ul>		<b>§ 91</b> Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse
<b>§ 111</b> Unterrichtung über geplante Betriebsänderungen	<b>§ 111</b> Beratung über geplante Betriebsänderungen	<b>§ 112</b> Abschluss Interessenausgleich und Sozialplan
	<b>§ 96</b> Förderung der Berufsbildung	<b>§ 98</b> Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

### **Überwachungsaufgabe nach § 80.1 BetrVG**

Für den Betriebsrat stellt sich zuerst die Frage nach der Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen und getroffenen betrieblichen Regelungen. Besonders anspruchsvoll ist dies bei Formen mobiler Arbeit, die räumlich außerhalb des Unternehmens stattfinden. Dieses zu überwachen gehört zu seinen grundlegenden Aufgaben. Die Wahrnehmung dieser Überwachungsaufgabe muss aber den gewollten Grad von Selbststeuerung und Eigenverantwortung bei mobiler Arbeit berücksichtigen. Es kann nicht darum gehen, von Betriebsratsseite den Beschäftigten als neuer Kontrolleur, z.B. in Sachen Arbeitszeit, über die Schulter zu schauen. Um die Überwachungsaufgabe wirksam wahrnehmen zu können, benötigt der Betriebsrat „einen Draht“ zu den mobilen Beschäftigten. Er muss Foren und Zugänge schaffen, über die Unzulänglichkeiten bei der Organisation und Beschwerden der Beschäftigten bei ihm ankommen. Der Betriebsrat eines Unternehmens mit einem hohem Anteil an mobilen Kundenservices hat dies gelöst, indem es periodisch Treffen des mobilen Servicepersonals gibt, auf denen neue Produkte und Techniken geschult werden und die Beschäftigten Mängel und Probleme bei der Arbeit zum Thema machen können. Der Betriebsrat ist regelmäßig Teilnehmer bei dem Forum und nimmt die Hinweise der Beschäftigten in Klärungen mit dem Arbeitgeber auf.

### **Rechtzeitige Information als wesentliche Arbeitsvoraussetzung**

Die rechtzeitige Information über geplante Veränderungen ist für den Betriebsrat natürlich wie bei den anderen Themen der Betriebsratsarbeit auch eine wesentliche Voraussetzung, um seine Aufgaben erfüllen zu können. Dazu hat er nach § 80 Abs. 2 einen allgemeinen Unterrichtsanspruch durch den Arbeitgeber. Die Unterrichtung muss so rechtzeitig erfolgen, dass die Mitbestimmungsrechte (§ 87) noch greifen können. Dieser Unterrichtsanspruch beinhaltet auch, dass die zugehörigen Unterlagen und sachkundige innerbetriebliche Auskunftspersonen auf Anforderung zur Verfügung stehen. Bei Konzepten mobiler Büroarbeit können dies z.B. die zuständigen Planer oder Kolleginnen und Kollegen aus Pilotprojekten sein. Maßgeblich ist, ob sie aus der Sicht des Betriebsrates Sachkenntnis besitzen oder Erfahrungen mit mobiler Arbeit beitragen können.

### **Information und Beratung bereits in der Planungsphase mobiler Arbeit**

Bereits in der Planungsphase von Konzepten mobiler Arbeit setzt das Informations- und Beratungsrecht nach § 90 ein. Dieses Recht greift praktisch bei der Planung der verschiedensten Konzepte mobiler Arbeit, denn es geht dabei immer (auch) um die Planung von technischen Anlagen, Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen. Im Falle mobiler Büroarbeit dürften häufig auch Um- oder Erweiterungsbauten als Thema hinzukommen. Hier kann sich der Betriebsrat schon zu einem frühen Stadium mit dem Konzept mobiler Arbeit auseinander setzen und eigene Vorstellungen entwickeln.

### **Mitbestimmung bei der Gestaltung mobiler Arbeit**

Bei der Einführung von Konzepten mobiler Arbeit greift ein Katalog von Mitbestimmungsrechten nach § 87, der vom Arbeitsgericht Frankfurt mit dem Urteil vom 8.1.2003 speziell für Desk-Sharing-Konzepte bestätigt wurde. Dieses Urteil beinhaltet in seinen Kernargumenten Hinweise auch für die Mitbestimmung bei anderen Konzepten mobiler Arbeit.



### **Mitbestimmung bei Desk Sharing Konzepten – Urteil Arbeitsgericht Frankfurt v. 8.1.2003:**

- § 87.1.1 BetrVG bezüglich Nutzungs- und Anmeldeeregungen
- § 87.1.2 BetrVG zur Arbeitszeitregelung
- § 87.1.6 BetrVG w. notwendiger elektronischer Buchung der Arbeitsplätze
- § 111 Satz 3 Nr. 4 und 5 BetrVG w. notwendiger Baumaßnahmen bei den Betriebsräumen und einer Neustrukturierung des Arbeitsablaufes und der Arbeitsorganisation
- § 112 BetrVG w. dem damit verbundenen Anspruch auf einen Interessenausgleich bzw. Sozialplan

#### **Ordnung im Betrieb nach § 87.1.1**

Die Einführung von Konzepten mobiler Büroarbeit wirft Fragen der Ordnung im Betrieb auf. Beim Desk-Sharing oder in non-territorialen Büros muss z.B. klar sein, in welcher Art und Weise der Arbeitsplatz hinterlassen wird. Bei mobiler Servicearbeit kann es z.B. Regeln zur regelmäßigen Rückmeldepflicht geben. Diese Beispiele machen deutlich, dass die jeweiligen Gegenstände der Mitbestimmung zur „Ordnung im Betrieb“ spezifisch zum Konzept der mobilen Arbeit geklärt werden müssen.

#### **Arbeitszeiten nach § 87.1.2 und 3**

Variabler Beginn und Ende und eine wechselnde Dauer der täglichen Arbeitszeit sind ganz wesentliche Kennzeichen von Konzepten mobiler Arbeit. Sie sind häufig notwendiger Teil des Konzeptes, um die betrieblichen Ziele zu erreichen. Der Betriebsrat hat dabei ein ausdrückliches Mitbestimmungsrecht. Hier kommt es darauf an, für die Beschäftigten einen praktikablen Rahmen zu vereinbaren, der es ihnen ermöglicht, die mit mobiler Arbeit gewonnenen Freiheitsgrade zur Gestaltung der eigenen Arbeit zu nutzen sowie notwendige Grenzen in Bezug auf Arbeitsdauer und zeitliche Lage der Arbeitszeit einzuhalten.

Kennzeichen solcher Arbeitszeitregelungen ist in jedem Falle eine weitaus höhere Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten zur Steuerung ihrer Arbeitszeit. Verbunden damit ist automatisch die Frage nach der Möglichkeit, auch das Arbeitspensum so zu steuern, dass ein zu bewältigendes Maß nicht überschritten wird.

#### **Leistungs- und Verhaltenskontrolle nach § 87.1.6**

Mobile Arbeit ist faktisch immer auch EDV-basiert. Die Benutzerinnen und Benutzer hinterlassen eine „Datenspur“ ihrer personenbezogenen Daten. Diese ist in vielen Fällen unvermeidlicher Teil des Konzeptes der mobilen Arbeit bzw. durch die Möglichkeiten der technischen (EDV-)Konzepte verursacht. Der Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle und die Wahrung des Persönlichkeitsrechtes der Beschäftigten erfordert den Abschluss eigener Regelungen durch den Betriebsrat.

### **Arbeits- und Gesundheitsschutz nach § 87.1.7**

Eine wesentliche Quelle von Hinweisen zur gesundheitsgerechten Gestaltung von mobiler Arbeit stellt die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG dar. Diese muss sowohl für mobile Büroarbeit wie auch für räumlich nicht gebundene Formen mobiler Arbeit durchgeführt werden. Der Betriebsrat hat bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung mitzubestimmen (BAG Urteil v. 8.6.2004). Die Mitbestimmung bei der Gefährdungsbeurteilung gerade bei mobiler Arbeit hat für den Betriebsrat einen zentralen Stellenwert, weil aus der Gefährdungsbeurteilung wichtige Erkenntnisse zur Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und ggf. damit verbundene Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates resultieren.

Die betriebliche Umsetzung der Bildschirmarbeitsverordnung und der Arbeitsstättenverordnung als Rahmenregelungen auf die betrieblichen Belange berührt ebenfalls das Mitbestimmungsrecht nach § 87.1.7, da hier erhebliche betriebliche Gestaltungsspielräume bestehen.

### **Betriebsänderung und Interessenausgleich nach § 111, 112**

Konzepte mobiler Arbeit können die Kriterien einer Betriebsänderung erfüllen. Die Einführung von Konzepten des Desk-Sharing oder anderer mobiler Büroarbeitsformen erfordern eine entsprechende grundlegende Änderung der Betriebsorganisation und der tradierten Arbeitsmethoden im Bürobereich. Mobile Arbeit in Form von mobilem Kundenservice, Arbeiten unterwegs oder Heimarbeit setzen ebenfalls eine entsprechende Betriebsorganisation und geeignete Arbeitsformen voraus. Diese sind häufig gegenüber den traditionellen Formen von Büroarbeit und Kundenservice im betreffenden Betrieb grundlegende Änderungen. Sie stellen dann Betriebsänderungen im Sinne von § 111, Abs. 4 und 5 dar (grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation und Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden). Ab einer Quote von zehn Prozent der Beschäftigten ist auf jeden Fall von einer Betroffenheit eines erheblichen Anteils der Beschäftigten auszugehen. Damit sind in den Fällen die Voraussetzungen für einen Interessenausgleich erfüllt.

Wichtig für die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates ist außerdem, dass der Unternehmer bereits im Planungsstadium zur Unterrichtung und Beratung verpflichtet ist und dass die Hinzuziehung eines Sachverständigen in Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten auf Entscheidung des Betriebsrates möglich ist.

### **Qualifikation für mobile Arbeit nach § 96 und § 98**

Mobile Arbeit erfordert von den Beschäftigten im Regelfall die selbstständige Beherrschung der Arbeit – sowohl fachlich wie auch in Bezug auf Kommunikation und Kooperation. Der Rückgriff auf „verstärkendes Know-how“ ist – gerade bei räumlich ungebundener Arbeit – selten direkt möglich. Umso wichtiger ist eine gute Qualifikation für die Anforderungen mobiler Arbeit und deren ständige Weiterentwicklung.

Das Beratungsrecht nach § 96 gibt dem Betriebsrat die Möglichkeit, auf eine gründliche Qualifikationsbedarfserhebung zu drängen. Die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen unterliegt dann der Mitbestimmung nach § 98.

## 5.5 Landespersonalvertretungsgesetz NRW und Bundespersonalvertretungsgesetz

Die Aufgaben und Rechte der Personalräte zum Thema „Mobile Arbeit“ sind mit denen der Betriebsräte vergleichbar. In der nachstehenden Übersicht sind diese mit dem Bezug zu den Themen mobiler Arbeit für das Bundespersonalvertretungsgesetz und das Landespersonalvertretungsgesetz NRW gegenübergestellt.

<b>Mitbestimmung und allgemeine Aufgaben des Personalrates</b>		
Mobile Arbeit – Thema	Bundespersonalvertretungsgesetz	Landespersonalvertretungsgesetz NRW
<b>Mitbestimmung</b>		
Arbeitszeiten: Beginn, Ende, variable Dauer, Pausen	§ 75 Abs. 3 Pkt. 1	§ 72 Abs. 4 Pkt. 1 u. 2
Qualifizierung	§ 75 Abs. 3 Pkt. 6 u. 7	§ 72 Abs. 4 Pkt. 14 u. 17
Arbeits- und Gesundheitsschutz	§ 75 Abs. 3 Pkt. 11	§ 72 Abs. 4 Pkt. 7
Sozialpläne, Ausgleich von Nachteilen	§ 75 Abs. 3 Pkt. 13	§ 72 Abs. 2 Pkt. 5
Ordnung im Betrieb	§ 75 Abs. 3 Pkt. 15	§ 72 Abs. 4 Pkt. 9
Gestaltung von Arbeitsplätzen	§ 75 Abs. 3 Pkt. 16	§ 72 Abs. 4 Pkt. 10
Verarbeitung personenbezog. Daten der Beschäftigten außerhalb Lohn / Gehalt / Besoldung		§ 72 Abs. 3 Pkt. 1
Leistungs- und Verhaltenskontrolle mit technischen Einrichtungen	§ 75 Abs. 3 Pkt. 17	§ 72 Abs. 3 Pkt. 2
Rationalisierungs-, Technologie- und Organisationsangelegenheiten	§ 76 Abs. 2 Pkt. 5 u. 7	§ 72 Abs. 3 Pkt. 3
<b>allgemeine Aufgaben</b>		
Überwachung der Umsetzung der zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze und Vereinbarungen ...	§ 68 Abs. 1 Pkt. 2	§ 64 Pkt. 2

# 6

## Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung



### 6.1 Situationsanalyse: Was heißt „Mobile Arbeit“ bei uns im Betrieb?

Mobiles Arbeiten verändert die Arbeit in den Dimensionen Ort, Zeit und sozialer Normung/Struktur (Abbildung unten). Wir können zeitlich flexibler arbeiten, mobil an unterschiedlichen Orten und in virtualisierten Organisationsstrukturen. Das gängige Szenario lautet: Wir arbeiten nicht mehr an einem festen Ort und zu einer festen Zeit, sondern wo und wann wir wollen.

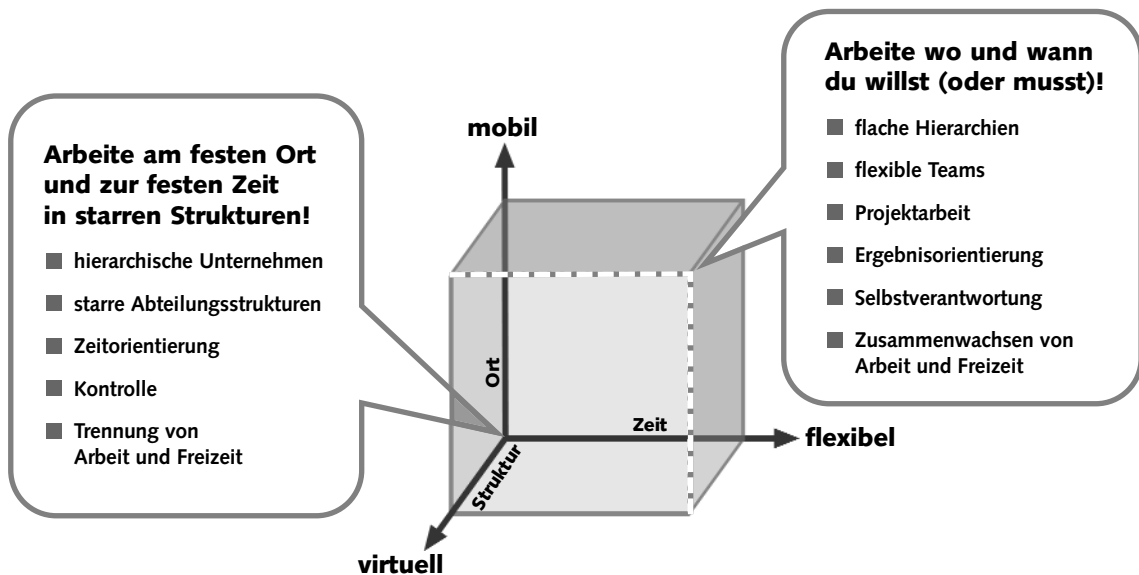


Abbildung: Die Dimensionen von mobiler Arbeit<sup>15)</sup>

Behalten diese Schlagworte in Zeiten des Umbruchs ihre positive Bedeutung bei? Wer will schon, dass Arbeit und Freizeit zusammenwachsen, wenn dies im Resultat ein Arbeiten ohne Ende und die Unfähigkeit zur Erholung bewirkt? Wer will Selbstverantwortung, ohne die Randbedingungen zur Realisierung derselben ausreichend beeinflussen zu können? Wer will Ergebnisorientierung, wenn das erwartete Ergebnis permanent das zuvor Erreichte überflügeln muss? Wer macht gerne Projektarbeit unter der Bedingung allzu knapper Ressourcen und Laufzeiten? Wer arbeitet gerne in flexiblen Teams, wenn dort das Arbeiten für Menschen über 50 Jahre unmöglich wird? Und wer

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

freut sich über flache Hierarchien, wenn die Aufgabendelegation für zusätzliche Arbeitsverdichtung sorgt?

Ob dieses Szenario mehr zum Leitbild „Arbeite immer, wenn du Arbeit bekommst, egal unter welchen Bedingungen“ oder in der optimistischen Fassung zum Leitbild „Arbeite wo und wann du willst, unter deinen Bedingungen“ tendiert, hängt von den betrieblichen Gegebenheiten und dabei in starkem Maße von der Intervention der Interessenvertretung und der Beteiligung der Beschäftigten ab.

Als Hilfsmittel zur Analyse der eigenen Situation am Arbeitsplatz und im Betrieb können die Bestimmungsfaktoren der Arbeit in den drei Achsen der Abbildung herangezogen werden. Hierfür werden im Folgenden Kriterien angegeben.

### **Achse 1: Der Ort (Grad der Mobilität)**

- Büro: In welchem Umfang wird die Tätigkeit in festen Büros erledigt, in welchem Umfang außerhalb?
- Team: Bestehen unmittelbare Arbeitsbeziehungen, Kooperations- und Kommunikationsanforderungen mit Kolleginnen und Kollegen an benachbarten Arbeitsplätzen oder wird die unmittelbare zwischenmenschliche Beziehung durch virtuelle Teams über räumliche Entfernungen ersetzt?
- Standort: Sind die Betriebsorte beständig oder werden Standorte schnell verändert oder aufgegeben?
- Branche: Welche Anforderungen an die örtliche Mobilität stellt die Branche, z.B. in der Kooperation mit Zulieferern und Händlern?
- Markt: Welche Erfordernisse bringen globalisierte Märkte (z.B. in Bezug auf den Arbeitsmarkt)? Welche Mobilität verlangen die Kunden?

### **Achse 2: Die Zeit (Grad der Flexibilität)**

- Persönliche Verfügbarkeit: Wie hoch sind die Anforderungen an die persönliche Verfügbarkeit außerhalb der „Normalarbeitszeit“?
- Zeitbindung durch Distanz: Welchen zeitlichen, nicht beeinflussbaren Umfang nehmen Reisetätigkeiten (zu Kunden, Kooperationspartnern, Zulieferern, Händlern etc.) ein?
- Ergebnis- statt Zeitorientierung: In welchem Maße wird die Ergebnisverantwortung (in Form von Zielvereinbarungen, Jahres- und Projektplanungen) auf die Beschäftigten übertragen und gesteuert (durch Gratifikation, Karrierepläne, Alleinverantwortung für einen Kundenstamm etc.)?
- Innovationsgeschwindigkeit: Wie schnell ändern sich Arbeitsprozesse, Produkte und Kundenanforderungen?

### Achse 3: Struktur (Grad der Virtualität)

- Rechtsstatus: Werden Lohnarbeitsbeziehungen durch Auftraggeberbeziehungen auf Honorarbasis abgelöst?
- Erwerbsbiographie: Wie schnell verändern sich Tätigkeitsfelder (lebenslanger Wechsel) und Qualifikationsanforderungen (lebenslanges Lernen)?
- Normalarbeitsverhältnis: Haben flexible und befristete Arbeitsverhältnisse den Vollzeitdauerarbeitsplatz als „Normalarbeitsverhältnis“ abgelöst?
- Mitbestimmung: Welche Rolle spielen Tarifpolitik und betriebliche Mitbestimmung?

Es reicht offensichtlich nicht, auf die technischen Möglichkeiten zu schauen. Technik, Organisation und Mensch müssen zusammen gesehen werden.

Unternehmen können ihre Mitarbeiter/-innen durch eine ganzheitliche Sicht auf die (mobile) Büroarbeit wieder motivieren. Eine aktuelle Studie über die IT-Arbeitswelt kommt zu dem Ergebnis, dass Merkmale der Arbeitsgestaltung, also Entscheidungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume, umfassende Aufgaben, partizipative Elemente sowie Belastungen und Behinderungen durch Regulierung starke positive bzw. negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Trotz langer Arbeitszeiten (bis 44 Stunden) können Befindens- und Gesundheitsbeeinträchtigungen ausbleiben, wenn im Gegenzug größere Tätigkeitsspielräume vorhanden sind. Umgekehrt tragen mangelnde Partizipationsmöglichkeiten, Unterforderung, fehlende Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Regulationsbehinderungen sowie mangelndes Qualifikationspotential am Arbeitsplatz zu einem hohen Burn-out-Risiko bei.

Offensichtlich kommt es bei mobiler Arbeit in besonderer Weise darauf an, die klassischen Anforderungen an „gute Arbeit“ um neue Aspekte zu ergänzen. Eine wichtige Anforderung ist hier, dass es nicht zu einer Auflösung der Grenzen von Arbeit und Freizeit bzw., dass es zu einer Beschränkung der täglichen Arbeitszeit kommt.

Eine andere zentrale Forderung lautet: Mehr Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten bzw. Einführung eines mitarbeiterorientierten Führungsstils! Bei zunehmend komplexen Aufgaben für die Beschäftigten und weiter abnehmenden aufgabenbezogenen Kontrollmöglichkeiten durch die Vorgesetzten wird dies ohnehin notwendig werden.

Da es in dieser Handlungshilfe vor allem um die Schnittstelle von mobiler Arbeit und Bürogestaltung geht, ist festzuhalten: Neben den technischen Möglichkeiten müssen die Organisation und der Mensch im Mittelpunkt der Gestaltung stehen. 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 differenzier-

te 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 belegten nicht zuletzt die Diskussionen um die Krise der deutschen Wirtschaft, dass Planungsprozesse beteiligungsorientiert ablaufen müssen, wenn sich die Menschen mit den Büroinnovationen verbinden sollen. Dies ist nicht nur eine Voraussetzung für motivierende Arbeitsbedingungen, sondern verbessert auch das Planungsergebnis.

## 6.2 Beteiligung im Gestaltungsprozess mobiler Arbeit

Dialogorientierter Führungsstil und Wissensgesellschaft passen gut zueinander. Die Wissensgesellschaft benötigt innovative, selbstverantwortlich handelnde Beschäftigte, die ihr Fach- und Erfahrungswissen einbringen. Warum tun sich Unternehmen so schwer damit, bei Desk-Sharing-Konzepten oder anderen Veränderungen, die die mobile Arbeit mit sich bringt, Beschäftigte frühzeitig zu beteiligen?

Die notwendige Veränderungsbereitschaft wird nur durch breite Information, Beteiligung und moderierten Dialog herzustellen sein. Außerdem werden dadurch Planungsfehler vermindert. 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.“<sup>16)</sup>

**Vorbehalte gegen Beteiligung** resultieren aus mehreren weit verbreiteten Missverständnissen: Beteiligung bedeutet nicht, dass die Beschäftigten alleine 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 zur Einführung mobiler Arbeit unnötig in die Länge ziehen. Im Gegenteil: Gutes Informationsmanagement und transparente Entscheidungsstrukturen verlängern zwar die notwendigen Planungszeiten, verkürzen dafür aber die Realisierungszeit und machen Nachbesserungen vermeidbar.

**Der Beteiligungsprozess** muss z.B. im Fall der Einführung von non-territorialen Büros von einer Person mit fundiertem Wissen über die ergonomische Gestaltung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen fachlich begleitet werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass Beschäftigte keine ergonomischen Mängel „einbauen“. Stattdessen werden ihre Anregungen überprüft und sie erhalten konstruktive Impulse.

<sup>16)</sup> Boch, D.; Costanzo, B.: Change-Management – Begleitkonzept für einen nachhaltigen Veränderungsprozess. In: Zinser, S. (Hrsg.): Flexible Arbeitswelten. Zürich: vdf Hochschulverlag 2004, S. 110f.

Der Prozess soll von einer sozial kompetenten Person begleitet werden. Sie muss Interessengegensätze moderieren und den Beteiligungsgruppen zu einem gemeinsamen Erfolg verhelfen können.

Die **Aufgabe der Moderation** besteht darin, die Beschäftigten in ihrer Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu stärken, damit sie konstruktiv mitarbeiten können. Sind in einem Beteiligungsprozess bspw. mehrere Lösungsalternativen vorhanden, so ist es möglich, dass in 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 nur Interessen zu vertreten und Inhalte vorzugeben, ist der Betriebsrat gefordert, auch den Prozess der Beteiligung mitzugestalten, indem er dafür sorgt, dass alle Beteiligten ihre Interessen gleichberechtigt einbringen können. Diese Vorgehensweise steht nicht im Widerspruch zur Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (vgl. Kap. 5). 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.

**Der Steuerungskreis**, auch Projektklenkungsausschuss 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 direkt oder indirekt betroffenen Arbeitsbereichs zu finden.

Zu den Aufgaben des Steuerungskreises zählen:

- Festlegung von Projektzielen;
- Entscheidung für externe Beratung;
- Erstellung von Zeit- und Meilensteinplänen;
- Bereitstellung von Ressourcen, wie z.B. Geld, Räume und Personal;
- Ausgestaltung der Beteiligungsgruppen;
- Informationsmanagement;
- Verabschiedung eines gemeinsamen Anforderungskatalogs;
- Verabschiedung der erarbeiteten Pläne, z.B. Grundrissplanung, Möblierungsplanung und vieles mehr.

In der **Beteiligungsgruppe** finden sich die von einer Gestaltungsmaßnahme direkt betroffenen Beschäftigten sowie interne oder externe Fachkräfte. Die Beteiligungsgruppe



setzt sich aus Mitgliedern verschiedener Organisationseinheiten zusammen und erlaubt dadurch eine breite Einbeziehung und Nutzung des Fachwissens und der Erfahrungen der Beschäftigten und Führungskräfte.

Um mehr Beschäftigte in den Veränderungsprozess einzubeziehen, können Fragebögen verteilt werden. Diese können auch über Gestaltungsalternativen befragen. 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 den eigentlichen Projektablauf. Sie muss zwischen dem Unternehmen und den externen Fachkräften die notwendigen Abstimmungen vornehmen und kontrolliert die Einhaltung der Arbeits- und Zeitpläne sowie die Kostenentwicklung.

Die Praxis zeigt, dass es nützlich ist, wenn der Betriebsrat im Steuerungskreis und in der Beteiligungsgruppe mitarbeitet. Der Betriebsrat kann in beiden Gremien Entwicklungen verfolgen und die Richtung der Projektaktivitäten beeinflussen. Dies gibt dem Betriebsrat die Gelegenheit, die eigene Position darzustellen und den Meinungsbildungsprozess zu unterstützen. Gerade die Konzepte des „New Work“ (der mobilen Arbeit) 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.

### **Die Vorteile der Beteiligung sind:**

- Die Beschäftigten entwickeln ein hohes Interesse daran, ihre Arbeitsplätze und ihre Arbeitsumgebung mitzugestalten.
- Beteiligung, die zu tatsächlichen Veränderungen der Planung führt, schafft inhaltliche Akzeptanz.
- Die Beschäftigten sind zufrieden mit den gefundenen Lösungen, ihre Identifikation mit dem Arbeitsplatz und ihrer Arbeit verbessert sich.
- Die Arbeitsbedingungen sind besser auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten, gesundheitliche Fehlbeanspruchungen werden von vornherein vermieden.
- Die Beschäftigten kommen über ihre Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen ins Gespräch. 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 zeigt die Beteiligungsarbeit dem Betriebsrat die konkreten Probleme und Wünsche der Beschäftigten.

### **Beteiligungsverfahren – Schritt für Schritt**

Büroplanungsprozesse lassen sich grob in die Phasen Analyse, Planung, Realisierung und Nutzung unterteilen. Zunächst einmal geht es darum, dass ergonomische Aspekte der Büroraumplanung und die Erwartungen der Beschäftigten bereits in den ersten Projektphasen Berücksichtigung finden. In der Phase der Analyse formulieren der Steuerungskreis und die Beteiligungsgruppen ihre Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen an den Neu- oder Umbau.

In einem ersten Schritt erfolgt 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 sich daraus ergebenden Anforderungen werden in den Gremien 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.

In der weiteren Planung werden für die Beschäftigten und den Betriebsrat wichtige Entscheidungen getroffen: Welcher Büroraumgrundriss soll gewählt werden? Es gilt, 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 zum richtigen Umgang kann der Betriebsrat eine erhebliche Rolle spielen. Für weitere Hinweise zum Beteiligungsverfahren empfehlen wir die TBS-Handlungshilfe zur Büroraumgestaltung.<sup>17)</sup>

## **6.3 Handlungsfelder des Betriebsrats: Bürogestaltung bei mobiler Arbeit**

### **Beteiligung der Beschäftigten**

Die Beschäftigten sollen die Möglichkeit erhalten, die Neuplanung oder Änderung bestehender Büroräume mitzugestalten.

Die Bedürfnisse der Beschäftigten müssen systematisch ermittelt und in die Planung mit einbezogen werden. Neben dem üblichen Steuerungskreis sollen (je nach Projektkomplexität) Beteiligungsgruppen eingerichtet werden.

Die Beteiligung sollte moderiert erfolgen.

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

## Arbeitsorganisation

- Das Büro soll die Arbeitsorganisation unterstützen. Mit Hilfe der Analyse werden die Bedarfe der Abteilungen, Arbeitsgruppen usw. ermittelt. Auf dieser Basis wird entschieden, welche Büroform geeignet erscheint.
- Neben den obigen Erfordernissen müssen die Büroräume den Kooperations- und Kommunikationsbedürfnissen 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 konzentriertes Arbeiten ermöglichen, z.B. durch separate ruhige Räume mit Technikanbindung, die bei Bedarf benutzt werden können.
- Das Mobiliar soll sich vergleichsweise leicht umstellen lassen, um an veränderte Abteilungsgrößen, produkt- oder projektbezogene Arbeitsgruppen oder Gespräche mit internen oder externen Personen angepasst werden zu können.

## Büroraumkonzept

- Wenn neue Büroräume Elemente wie etwa Desk-Sharing enthalten, 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. die Arbeit an festgelegten Tagen zu Hause und 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 vier Beschäftigte). Ihnen sollten Arbeitsplätze mit fachlichem und sozialem Bezug zu anderen Beschäftigten angeboten werden (vgl. Kap. 4).
- Desk-Sharing-Arbeitsplätze sollten technisch gut ausgestattet sein sowie einen schnellen Zugriff auf persönliche Arbeitsunterlagen bieten.
- Bei der Mehrfachnutzung von Arbeitsplätzen müssen zudem ausreichende Möglichkeiten zur Unterbringung von zu schützenden Informationen und privaten Utensilien gegeben sein, z.B. in abschließbaren Containern.

## Kommunikation und Konzentration

- Es muss ausreichend Gemeinschaftsfläche für kooperatives Arbeiten und Besprechungen geben, damit die Vorteile offener Bürostrukturen tatsächlich wirksam werden. Die informelle Kommunikation wird durch Kurzpauenzonen in der Nähe der Arbeitsplätze gut gefördert.
- Die Besprechungsräume oder -zonen sind adäquat auszustatten.

- 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.
- Der allgemeine Durchgangsverkehr (etwa zur Kantine o.ä.) sollte nicht an den Büroräumen entlang führen.

### **Flexibilität**

- Büroräume sollen mit vertretbarem Aufwand an neue Arbeitsaufgaben, Arbeitsteilungen und Kooperationsbeziehungen anzupassen sein. Dies kann z.B. durch flexible Wand- bzw. Gliederungssysteme geschehen.
- Arbeitsplätze sollen innerhalb bestehender Büroräume flexibel umgestaltet werden können, um sich an neue Techniken, geänderte Arbeitsaufgaben und Wünsche der Beschäftigten 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. Er soll unterschiedliche Aufstellungen von Büromöbeln zulassen und nicht nur eine vorgegebene Anordnung erlauben. In diesem Sinne muss auch ausreichender Platz für Schränke, Regale und Ablagen zur Verfügung stehen.
- Die Bewegungsflächen am Arbeitsplatz müssen ausreichend groß sein.
- Die Arbeitsfläche muss verschiedene Arbeitsmittel wie Bildschirm, Tastatur, Vorlagen, Vorlagenhalter und Drucker flexibel aufnehmen 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.
- Bei Bildschirmarbeitsplätzen muss den besonderen Anforderungen an die Beleuchtung Rechnung getragen werden, d.h. es soll neben einer Allgemeinbeleuchtung 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 empfundenen Klima zu erzeugen.
- Das Raumklima soll möglichst individuell geregelt werden können.
- Es sollen ausreichend Flächen zur Verfügung stehen, an denen sich Pflanzen aufstellen lassen.

### **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 Büroräume 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 Elektromog**

- Wireless-Technologie ermöglicht in Büroräumen den kabellosen Anschluss von Hardware an jedem Platz. Sie erhöhen allerdings die elektromagnetische Strahlung, den so genannten Elektromog, im Raum. Dadurch besteht die Gefahr einer Beeinflussung der Gesundheit. Dass elektromagnetische Felder auf den menschlichen Körper, das vegetative Nervensystem und andere Steuerungssysteme wirken, ist von Fachleuten mittlerweile anerkannt. Büroräume 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 die Arbeit 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.

## 6.4 Handlungsschritte des Betriebsrats bei mobilen Arbeitsformen

Die Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung mobiler Arbeitsformen in Unternehmen bestehen in der Schaffung eines Rahmens für die Beschäftigten, der die Steuerung und Regulierung der Mobilität unterstützt und konkrete Hilfen zur Verfügung stellt. Die wegfallende Sicherheit der gemeinsamen Arbeit muss aufgefangen, die Bedingungen für den Wechsel zwischen Außen- und Innendienst geschaffen und die Einbindung der mobil arbeitenden Kolleginnen sollte hergestellt werden. Einige Gestaltungselemente für einen solchen betrieblichen Rahmen wurden bereits in Kap. 3 aufgezeigt.

Die persönliche Freiwilligkeit ist ein erster Erfolgsgarant für flexible Arbeitsformen: Personen, die sich nicht vorstellen können, mehrere Tage pro Woche an verschiedenen Orten zu arbeiten und darin keine oder nur wenige Vorteile für sich sehen, werden nur schwer gute Arbeit leisten können.

Wichtig für die Personalvertretung ist es vor allem, von den Beschäftigten nicht als „Hindernis“ für moderne Arbeitsformen wahrgenommen zu werden. So haben wir in Kap. 3 bereits gesehen, dass es einen hohen Grad von Selbststeuerungsmöglichkeiten gibt, die nicht behindert, sondern eher gefördert werden sollten. Zusätzlich muss die Interessenvertretung aber unternehmensweite Regelungen erreichen, um die Aus handlung der Arbeit nicht völlig den einzelnen Personen zu überlassen.

Betriebs- und Personalräte sollten auf die Bedürfnisse der Beschäftigten im Hinblick auf Telearbeit oder mobile Arbeit eingehen und präventiv die Bedingungen und Voraussetzungen für deren Realisierung diskutieren. Dann kann auf die Ausstattung, Qualifizierung und Einbindung der Kolleginnen und Kollegen Einfluss genommen werden.

Wir schlagen folgende Handlungsschritte für die Interessenvertretungen vor:

### Schritt 1: Bedarf proaktiv abschätzen

- Sowohl auf Seiten der Belegschaft als auch auf Seiten des Unternehmens frühzeitig die Bedarfe nach mobiler Arbeit abschätzen, um mobile Arbeit, Telearbeit, Teilzeitarbeit etc. frühzeitig mitzugestalten.

- Möglicherweise können auch Umfragedaten erhoben und die Themen auf Betriebsversammlungen vorgestellt werden.

### **Schritt 2: Frühzeitig Forderungen zur Gestaltung erheben**

- Qualifizierung, Einbindung, Beurteilung und Karrieremöglichkeiten in einer Betriebsvereinbarung festlegen.
- Einfluss auf Arbeitsplatzeinrichtung zu Hause und unterwegs nehmen, auf robuste Endgeräte achten, die auch den Kontakt zu Kollegen und Vorgesetzten ermöglichen.

### **Schritt 3: Begleitung der Einführungsphase und Korrektur**

- Gezielte Bestandsaufnahme nach etwa sechs Monaten:  
Was läuft gut, was schlecht?
- Sind die Kolleginnen und Kollegen zufrieden?  
Wo sehen sie Verbesserungsbedarf?
- Möchte jemand wieder zurück an den alten Arbeitsplatz?
- Wie ist die Führung und Koordination?
- Welchen Weiterbildungsbedarf kann man jetzt erkennen?
- Muss die Betriebsvereinbarung nachgebessert werden?
- Ein gemeinsames Treffen mit den mobil Arbeitenden kann diese Fragen beantworten und eine Weiterentwicklung einleiten.

Diese Aktivitäten halten Gestaltungsoptionen für neue Arbeitsformen offen und verhindern eine blockierende Haltung, die von den Beschäftigten als wenig hilfreich bei persönlichen Entscheidungen erlebt wird. Wenn es der Interessensvertretung gelingt, dann noch Konzepte betrieblicher Gesundheitsförderung in die betriebliche Praxis und die mobile Arbeit einzubauen, sind wichtige Elemente guter Arbeitsbedingungen verwirklicht.

## Qualifikation für mobile Arbeit



Die persönlichen Qualifikationen und Fähigkeiten sind im Alltag ausschlaggebend für Erfolg und Wohlbefinden. Insofern ist berufliche und persönliche Bildung eine Ressource bzw. Kraftquelle, die Anstrengung reduziert und Erholung ermöglicht. Auch in den mobilen Arbeitswelten werden berufsfachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten ebenso wie Schlüsselqualifikationen (Teamfähigkeit, soziale und kommunikative Kompetenzen) gebraucht. In den Vordergrund rücken aber Qualifikationsanforderungen, die mit „Online-Kompetenz“ beschrieben werden können. Sie umfassen nicht nur softwaretechnische Kenntnisse sowie allgemeine Medienkompetenzen, sondern auch die Fähigkeit, sich in online-unterstützten Arbeitsabläufen eigenständig und selbstgesteuert orientieren und bewegen zu können. Das Verständnis von digitalisierten Prozessen und integrierten Abläufen setzt ein deutlich höheres Abstraktionsvermögen voraus als das Arbeiten in festen, „realen“ Kooperationsbeziehungen.

Unternehmen und Betriebsrat sollten die für die Arbeitsplätze notwendigen Qualifikationsanforderungen in einer Vereinbarung festhalten.<sup>18)</sup> In dieser Vereinbarung sind die Qualifikationsbereiche wie

- Medien- und Technikkompetenz,
- Informations- und Wissensmanagement,
- Stressbewältigung,
- Zeitmanagement,
- Kommunikation,
- Selbstmanagement ...

von ihren Anforderungen her ausreichend dargestellt. Zur persönlichen Weiterbildung sind vor allem die Bereiche „Schlüsselqualifikationen“ wie Kommunikationsfähigkeit, effektive Planung und Organisation sowie Gesundheit und Erholung hilfreich.

Wir empfehlen Veranstaltungen und Kurse zu Themen wie Stressbewältigung, Zeitmanagement, Selbstbehauptung, Kommunikation, Zielfindung und ähnlichen Themenfeldern.

---

<sup>18)</sup> Hierzu gibt es geeignete Instrumente wie die Q-Box der TBS NRW zur Qualifikationsbedarfsermittlung.



Da die Qualifizierungsbedarfe durchaus unterschiedlich sein können, sollten statt eines allgemein gültigen Schulungsplans Rahmenbedingungen wie eigene Schulungsangebote, ausreichende Budgets und Freistellungen, Hinweise auf Veranstaltungsträger und innerbetriebliche Aktivitäten geschaffen werden.

Als zentrales Thema bei mobiler Arbeit hat sich auch der Umgang mit Stress herausgestellt.

Stress äußert sich in vielfältiger Weise und kann von Person zu Person verschieden wahrgenommen werden. Die Anzeichen von Stress sollten ernst genommen und es sollte nach Auswegen gesucht werden. Indikatoren wie erhöhte Reizbarkeit, psychosomatische Störungen (Herz-Kreislauf, Magen-Darbeschwerden usw.), Verspannungen, Rücken- und Kopfschmerzen, Konzentrations- und Schlafstörungen, Nervosität und depressive Stimmungen können allein oder gemeinsam auftreten.

Die Warnsignale sind von Person zu Person unterschiedlich und in verschiedenen Bereichen erkennbar. Zur Senkung der Stressanfälligkeit empfehlen sich folgende Maßnahmen:

- Anwendung von Entspannungsübungen, bewusst Pausen machen;
- soziale und emotionale Unterstützung organisieren (Wertschätzung, Zugehörigkeit zu einer Gruppe) und Hilfe durch Informationen;
- Stärkung des Gesundheitsbewusstseins und des Gespürs dafür, was der Körper braucht (Ausdauersport, gesunde Ernährung, Hobbys);
- Überdenkung und Reflexion der Einstellungen und Erwartungshaltungen, die unter Druck setzen;
- rechtzeitige Umschaltung auf Freizeit und Erholung zur Minderung des Regenerationsbedarfs, was die Entstehung von Überbeanspruchung und Erschöpfung verhindert.

Krankenkassen, Volkshochschulen, Stadtsportbünde und Universitäten helfen mittels Information und Kursen bei der Stressbewältigung.

Auf der betrieblichen Ebene äußern sich Stress oder die Fehl- bzw. Überbeanspruchung durch eine hohe Abwesenheitsrate, schlechtes Betriebsklima und eine steigende Anzahl von Konflikten. Weiter sind die sinkende Qualität der Leistungen sowie erhöhte Produktionskosten Indikatoren für notwendige Maßnahmen. Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die eine Bestandsaufnahme und kontrollierte Maßnahmen wie Arbeitsgestaltung, Bewegungsangebote und Führungskräfte-Training einschließen, sind in jedem Fall empfehlenswert. Die Voraussetzungen, die ein Unternehmen für die Beschäftigten schafft, sind die Grundlage der Leistung und des Wohlbefindens. Auch ungewöhnliche Konzepte wie ein kurzer Mittagsschlaf in einem extra vorgesehenen Raum – oder mobil im Auto – haben ihre Wirksamkeit bereits unter Beweis gestellt.<sup>19)</sup>

---

19) [www.komfor.uni-wuppertal.de](http://www.komfor.uni-wuppertal.de)



## 8

## Regelungsbereiche für Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Die aktuelle Praxis zeigt: In Betrieben und Verwaltungen gibt es bislang nur in seltenen Fällen konkrete Regelungen von mobiler Arbeit. Als Ausnahme seien der Tarifvertrag für die Telekom und T-Mobile, die Regelungen von Alcatel und Siemens zu Telearbeit oder die Regelung von IBM zu flexiblen Arbeitsplätzen genannt.

Diese Regelungen betreffen überwiegend die alternierende und permanente Telearbeit. Der aktuell wachsende Bereich der mobilen Arbeit wird weitgehend ausgeklammert. Es ist sogar von „Regulierungsabstinenz“ die Rede und als Ursachen hierfür werden angenommen:

- mobile Arbeit wird als unproblematisch und risikoarm eingeschätzt (Fehleinschätzung);
- die Arbeit wird nicht als mobile Arbeit wahrgenommen (Fehlwahrnehmung);
- mobile Arbeit liegt außerhalb des Betriebsgeländes und Verantwortliche nehmen Verstöße oder die Arbeit selber nicht direkt wahr (Nichtwahrnehmung);
- Einhaltung von Normen liegt teilweise beim Kunden – also außerhalb der direkten Einflussphäre (Nichtzuständigkeit);
- mobile Arbeiter schätzen ihre Autonomie und wehren sich gegen Regulierungen; Nachteile mobiler Arbeit werden als Folge der Vorteile der Ungebundenheit genommen (Autonomiebestreben);
- es müsste ein relativ unbekanntes Gebiet geregelt werden (Angst vor Neuem).<sup>20)</sup>

Dies zeigt, dass die Regelung von mobiler Arbeit kein einfaches Unterfangen ist und vor allem die Besonderheiten mobiler Arbeit beachtet werden müssen, damit die Regelungen dem speziellen Fall angepasst sind.

Betrachtet man nun die Regelungsbereiche, so können folgende übergreifende Bereiche identifiziert werden, bei denen je nach Ausprägung die nebenstehenden Fragen für eine Betriebsvereinbarung beantwortet werden sollten:

20) Computer Fachwissen, Heft 3/2004.

### Arbeitszeit

- Wie wird die Arbeitszeit ermittelt?
- Wie wird die Arbeitszeit kontrolliert?
- Ist eine genaue Trennung von Arbeitszeit und privater Zeit möglich?
- In welchen Zeiten muss der Beschäftigte erreichbar sein und wie werden diese Zeiten bewertet?

### Arbeitsplatzsicherheit

- Nimmt die Leistungsverdichtung durch die Mobilität zu?
- Lässt sich die Leistungsverdichtung durch Maßnahmen begrenzen?
- Wird durch die mobile Arbeit die Möglichkeit des Outsourcing vergrößert oder verringert ?
- Welche Möglichkeiten zur Rückkehr oder zum Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz bestehen?

### Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Werden die psychischen Belastungen größer und durch welche Ressourcen lassen sie sich vermindern?
- Sind die Arbeitsmittel für die mobile Tätigkeit ausreichend und entsprechen sie den ergonomischen Anforderungen?
- Sind die für die mobile Arbeit benötigten Anwendungsprogramme vorhanden und entsprechen sie den Anforderungen an Gebrauchstauglichkeit und Softwareergonomie?
- Sind die mobilen Arbeitsplätze in das betriebliche Arbeitsschutz- und -sicherheitssystem eingebunden?

### Arbeitsorganisation

- Sind die Arbeitsabläufe an die Bedürfnisse der mobilen Beschäftigten angepasst?
- Ist die Aufbauorganisation an die Bedürfnisse der mobilen Beschäftigten angepasst?
- Ergeben sich neue Berichtspflichten aus der mobilen Arbeit?
- Ergeben sich entlohnungsrelevante Umstände aus der mobilen Arbeit?

**Qualifizierung**

- Sind die mobil Beschäftigten für ihre Tätigkeit mit der nötigen Technik ausreichend qualifiziert worden?
- Sind die mobil Beschäftigten in der Selbststeuerung und im Zeitmanagement für ihre Tätigkeit ausreichend geschult?
- Werden die mobil Beschäftigten in betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen ausreichend einbezogen?
- Haben die mobil Beschäftigten die gleichen Aufstiegschancen wie die übrigen Beschäftigten?

**Kommunikation**

- Steht den mobil Beschäftigten ein Arbeitsplatz im Betrieb zur Verfügung?
- Haben die mobil Beschäftigten ausreichend Zeit zur direkten Kommunikation mit anderen Beschäftigten?
- Sind die mobil Beschäftigten ausreichend in das betriebliche Informationsnetz eingebunden?
- Haben die mobil Beschäftigten ausreichend Möglichkeiten, um die betriebliche Interessenvertretung zu erreichen und umgekehrt?

**Versicherungsrechtliche und sonstige Regelungen**

- Sind die Haftungsrisiken für die mobil Beschäftigten ausreichend und zumutbar geregelt?
- Sind die Eigentumsregelungen bei Arbeitsmitteln für die mobil Beschäftigten ausreichend und zumutbar geregelt?
- Gibt es ausreichende und zumutbare Regelungen für häusliche Arbeitsplätze?
- Ist die persönliche Nutzung von Mobiltelefon, Internet und E-Mail geklärt?

Die genannten Regelungsbereiche haben nicht alle das gleiche Gewicht und den gleichen Umfang und sind insbesondere vom Anwendungsfall abhängig.

So ist bei mobiler Arbeit oft geplant, auch die Zeiterfassung dieser Arbeitsform anzupassen und über ein Web-Terminal vornehmen zu lassen. Für diesen Bereich würde neben einer „klassischen“ Regelung zur Arbeitszeit noch die Berücksichtigung von Wegezeiten, Korrekturbuchungen durch die Beschäftigten sowie der externe Zugriff auf Unternehmensdaten vereinbart werden müssen.<sup>21)</sup>

---

21) Computer Fachwissen, Heft 3/2004.

Neben oben genannten Regelungsbereichen muss also der konkrete Gestaltungsfall mobiler Arbeit in einem bestimmten Bereich und in einer bestimmten Form geregelt werden.

Exemplarisch sollen zwei Regelungen dargestellt werden: die Ausgestaltung eines Desk-Sharing-Projektes und die Ausgestaltung eines Außendienstvertriebes. Zum „klassischen“ Bereich der Telearbeit gibt es eine Vielzahl von Mustern und abgeschlossenen Vereinbarungen.<sup>22)</sup>

## 8.1 Regelungsbeispiel „Desk-Sharing“

Eine **Betriebsvereinbarung** zur Ausgestaltung eines Desk-Sharing-Projektes sollte zumindest folgende Punkte enthalten:<sup>23)</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 (Homebases) 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.

22) Siehe etwa: Teils im Betrieb – teils zu Hause, IGM 1993.

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

### ■ Nutzungsregeln

Ein Desk-Sharing-Arbeitsplatz wird von den Beschäftigten und den Vorgesetzten zur Nutzung freigegeben, 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 erhal-

ten 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.

## 8.2 Regelungsbeispiel Außendienst

Ein Beispiel einer **Betriebsvereinbarung** für den **Außendienst** soll in Form einer Vereinbarung der Grundsätze und der Konkretisierung dieser Grundsätze in einer Zielvereinbarung gegeben werden.

Folgende **Grundsätze und Ziele** sollten mindesten verbindlich vereinbart werden:

#### ■ **Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung**

Der Einsatz des Systems soll, soweit dies für Notebooks möglich ist, den Anforderungen der Bildschirmarbeitsverordnung entsprechen.

#### ■ **Handlungsspielraum**

Der Einsatz des Systems soll die Verkaufstätigkeit, die Selbstständigkeit und die Flexibilität der Außendienstmitarbeiter unterstützen.

#### ■ **Gestaltung der Arbeitsabläufe**

Die Einführung des Systems soll zu Verbesserungen der Aufgabenteilung zwischen Innendienst und Außendienst führen.

#### ■ **Qualifizierung**

Die betroffenen Mitarbeiter sollen das System souverän bedienen können.

#### ■ **Persönlichkeitsschutz**

Die Möglichkeit zur Kontrolle der Leistung und des Verhaltens der Mitarbeiter soll ausgeschlossen werden.

#### ■ **Arbeitsbelastung**

Der Einsatz des Systems soll nicht zur Leistungsverdichtung der Mitarbeiter führen.

#### ■ **Kosten**

Den Außendienstmitarbeitern sollen durch den Notebookeinsatz keine finanziellen Nachteile entstehen.

### ■ **Innerbetriebliche Kontakte**

Die Möglichkeiten für innerbetriebliche Kontakte des Außendienstes sollen verbessert werden.

### ■ **Administrative Tätigkeiten**

Der zeitliche Aufwand für administrative Tätigkeiten (Berichtswesen, Nacharbeit etc.) soll reduziert werden.

Diese Grundsätze werden dann in einer **Zielvereinbarung** etwa folgendermaßen am Beispiel ergonomische Arbeitsplatzgestaltung konkretisiert:

#### ▶ **„Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung“ bedeutet:**

- Vermeidung von Zwangshaltung bei der Dateneingabe
- Einhaltung ergonomischer Standards bei Auswahl der Notebooks
- keine Behinderung des direkten Kundenkontaktes
- Verfügbarkeit des Notebooks innerhalb der kürzesten Frist wiederherstellen

#### **Dies wird erreicht durch:**

- automatische Übernahme von Stammdaten
- Ablagefläche für Notebook im PKW
- Drucker am Heimarbeitsplatz oder Kostenerstattung für privaten Drucker
- auf Wunsch kabellose Maus
- Akkuaufladung über Autobatterie
- Unterstützung der Verkaufstätigkeit durch Präsentations-CD
- Analyse der Arbeitsbedingungen nach Bildschirmarbeitsverordnung
- Einrichtung eines 24-Stunden-Austauschservices

#### **Der Erfolg wird gemessen an:**

- dem Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung
- dem Ergebnis der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung

#### ▶ **„Handlungsspielraum“ bedeutet:**

- softwaregestützte Tourenplanung durch den Außendienstmitarbeiter selbst
- Durchführung von Plausibilitätskontrollen der Dateneingaben am Notebook



- keine Änderung der Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter durch CP-Sales Suite
- aktuelle Daten laut Jahresvereinbarung; Etatkontrolle jederzeit vor Ort möglich (geplant für Einführungsstufe Zwei)
- Zugriff auf die Absätze indirekter Kunden (sofern elektronisch verfügbar)

**Dies wird erreicht durch:**

- Simulationsmöglichkeiten zur Tourenplanoptimierung nach individuellen Kriterien
- umgehende Verarbeitung der Außendienstdaten mindestens innerhalb von 1 Woche
- Verarbeitung der Absatzdaten innerhalb 48 Stunden
- Bedarfsanforderung an Magazin/Werbelager per E-Mail
- die Themen des Zieles 2 werden fester Tagesordnungspunkt in Abteilungsbesprechungen

**Der Erfolg wird gemessen an:**

- den Ergebnissen der Abteilungsbesprechungen zu diesem Themenkomplex

▶ **„Gestaltung der Arbeitsabläufe“ bedeutet:**

- Veränderungen in den Aufgabenbereichen gehen nicht zu Lasten einzelner Beschäftigtengruppen
- Innen- und Außendienst verfügen über einen vergleichbaren Informationsstand bzgl. der Kunden
- Arbeitsorganisation und Aufgabenteilung orientiert sich an der DIN EN 29249-2
- § 8 der SAP-Rahmen-Betriebsvereinbarung wird angewendet
- klare Organisationsrichtlinien und Vertretungsregelung bzgl. Datenübernahme, Datenschutz
- Etatverwaltung durch Innendienst

**Dies wird erreicht durch:**

- Konkretisierung der einzelnen Punkte der Organisationsanweisung Datenschutz/Notebook vom 03.02.2000
- einen jährlichen Erfahrungsaustausch zwischen Außendienst und Innendienst zum Thema CP-Sales Suite (erstes Treffen drei Monate nach Produktivsetzung des Systems)

### **Der Erfolg wird gemessen an:**

- der Umsetzung der in den jährlichen Treffen erarbeiteten Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge

### **► „Qualifizierung“ bedeutet:**

- Verständnis der Funktionsweise des Systems
- kleine Fehler können vom Außendienstmitarbeiter selbst behoben werden
- Sicherheit der Mitarbeiter darüber, wie die vorgegebenen Datenschutz- und Datensicherungsmaßnahmen durchzuführen sind

### **Dies wird erreicht durch:**

- aufgabenübergreifende Grundschulungen + aufgabenspezifische Schulung
- Schulung bezüglich Fehlerbehebung (Notebook, DFÜ), Datensicherung, Datenschutz
- Erfolgskontrollen der Schulungen + Nachschulungen + Erfahrungsworkshops
- Qualifizierung innerhalb der Arbeitszeit
- betreute Übungszeiten durch Anwendungsberater
- Aufstellung konkreter Richtlinien für den Vertretungsfall unter Berücksichtigung der Organisationsanweisung Datenschutz/ Notebook vom 03.02.2000
- Bereitstellung eines Schulungssystems mit „Spieldaten“
- Schulungsangebote zu den Grundlagen von Cognos
- Beachtung der Mitbestimmungsrechte gemäß §§ 96 bis 98 BetrVG
- Qualifizierung der Mitarbeiter bezüglich der Handhabung der Notebooks sowie der Versicherungsbedingung für den Schadensfall

### **Der Erfolg wird bemessen an:**

- den Ergebnissen der Erfahrungsworkshops und Mitarbeiterbefragung

### **► „Persönlichkeitsschutz“ bedeutet:**

- geschützte Bereiche für Privatdaten (z.B. Kundenvorlieben, Geburtstage etc.)
- „sensible Daten“ nur soweit unbedingt erforderlich (Zwecknachweis)

- der Zugriff auf Daten im System ist an die konkreten Aufgaben der Zugriffsberechtigten gebunden
- Kontrollmöglichkeiten für den Betriebsrat müssen gegeben sein
- Historienauswertungen ausschließlich für Außendienstmitarbeiter
- leichte Kontrollierbarkeit durch BR

**Dies wird erreicht durch:**

- feste Auswertungskataloge „Welche Auswertungen sind erlaubt?“
- Informationen des Betriebsrates über geplante Auswertungen mit personenbezogenen Daten
- Abstimmung der zu speichernden Daten mit dem Betriebsrat
- Unterstützungen des Betriebsrates bei der Kontrolle dieser Betriebsvereinbarung durch die Sales-Koordinatoren vor Ort
- Erstellung eines aufgabenbezogenen Berechtigungskonzepts
- Anwendung des § 9 Datenschutzregelung SAP

**Der Erfolg wird gemessen an:**

- den Ergebnissen von Stichprobenkontrollen durch den Betriebsrat

▶ **„Arbeitsbelastung“ bedeutet:**

- keine durch CP-Sales Suite hervorgerufene Veränderung im Verfahren zur Festlegung der Absatzziele
- kurze Einlog- und DFÜ-Zeiten
- hohe Sicherheit vor Datenverlust
- einfach zu handhabende Maßnahmen zu Datensicherung und Virenschutz
- Transparenz über Auswirkungen des Systemeinsatzes
- keine zusätzlichen Belastungen durch Technikeinsatz

**Dies wird erreicht durch:**

- Vorhaltung einer genügenden Anzahl an Austauschgeräten für den Technikausfall
- kontinuierliche Anpassung der DFÜ-Technik an den neuesten Stand
- keine Nutzung von CAS-Mail für die Übertragung großer Datenmengen (Ausnahmen mit rechtzeitiger Vorankündigung an die Außendienstmitarbeiter möglich)

**Der Erfolg wird gemessen an:**

- dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit mit dem Systemeinsatz

### ► „Kosten“ bedeutet:

- Mitarbeiter haften lediglich im Bereich Vorsatz
- kein geldwerter Vorteil bei z.B. ISDN-Anschluss etc.

### Dies wird erreicht durch:

- eigene Leitung/Rufnummer zur Datenübertragung für Außendienstmitarbeiter auf Firmenkosten
- Abschluss einer Versicherung gegen Beschädigung/Diebstahl
- Information der Mitarbeiter über Risiken des Notebookeinsatzes in Qualifizierungsmaßnahmen

### Der Erfolg wird gemessen an:

- dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit mit dem Systemeinsatz

### ► „Innerbetriebliche Kontakte“ bedeutet:

- Kontakt zu Beschäftigten und Betriebsrat darf durch vermehrte Außentätigkeit nicht leiden
- Teilnahme der Außendienstmitarbeiter an Betriebsratsveranstaltungen

### Dies wird erreicht durch:

- Anbindung der Notebooks an „Schwarzes Brett“
- Einrichtung eines Zugriffs für Intranet
- Teilnahme des Betriebsrates an den Außendienstbesprechungen
- Mail-Zugang über Internet bei der Einrichtung von Outlook
- evtl. Thema Betriebsvereinbarung bei Qualifizierung durch den Betriebsrat
- Online-Verfügbarkeit von betrieblichen Regelungen

### Der Erfolg wird gemessen an:

- dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit mit dem Systemeinsatz

### ► „Administrative Tätigkeiten“ bedeutet:

- Datenpflege muss innerhalb der festgelegten Arbeitszeit leistbar sein
- Fax, E-Mail nur von 07.00 bis 18.00 Uhr (Bearbeitung/Reaktion)
- DFÜ erfolgt automatisch (systemgesteuert außerhalb der Rahmenarbeitszeit)

**Dies wird erreicht durch:**

- technische Ausrüstung, Notebooks

**Der Erfolg wird gemessen an:**

- dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit mit dem Systemeinsatz

## Weiterführende Literatur

Arbeit & Ökologie Briefe, Frankfurt, Schwerpunktthema: Gesund arbeiten im Büro, Heft 12/2003.

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

Becker, M. E.; Herrmann, H.-J.: LCD-Bildschirme – ergonomisch. In: Computer Fachwissen 10/2003, S. 16-22.

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

Computer Fachwissen, Heft 7/8 2005, Schwerpunktthema: Mobile Arbeit.

congna (Hrsg.): Büroarbeitswelten. Neue Wege in der Planung. congna Texte 1/2. München 2005.

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

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.

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

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

## Adressen und Links

OnForte – Fragen zu Telearbeit, e-Learning, Wissensmanagement,  
Internet und Intranet,  
Hotline 01805 / 245678  
[www.onforte.de](http://www.onforte.de)

Onlinerechte für Beschäftigte – ein Informationsdienst  
getragen von ver.di und IGM  
[www.onlinerechte-fuer-beschaefigte.de](http://www.onlinerechte-fuer-beschaefigte.de)

ergo-online – aktueller Online-Dienst mit Informationen und Praxistips  
[www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de)

Multimedia und Arbeitswelt –  
Projektinformationen, Materialien und Links  
[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de), Button „Multimedia und Arbeitswelt“

[www.tcodevelopment.com](http://www.tcodevelopment.com)

[www.komfor.uni-wuppertal.de](http://www.komfor.uni-wuppertal.de)







Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW in den Geschäftsfeldern:

- **Arbeit und EDV**
- **Arbeit und Organisation**
- **Arbeit und Ökonomie**
- **Arbeit und Gesundheit**

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie MitarbeiterInnenvertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen.

Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- **Beratung in Betrieben**
- **Seminare und Veranstaltungen**
- **Nutzung arbeitsorientierter Landesprogramme**
- **Informationsmaterialien**

Die TBS wird vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in NRW gefördert und ist als eingetragener Verein organisiert.

#### **Adresse für Hauptstelle und Regionalstelle Oberhausen**

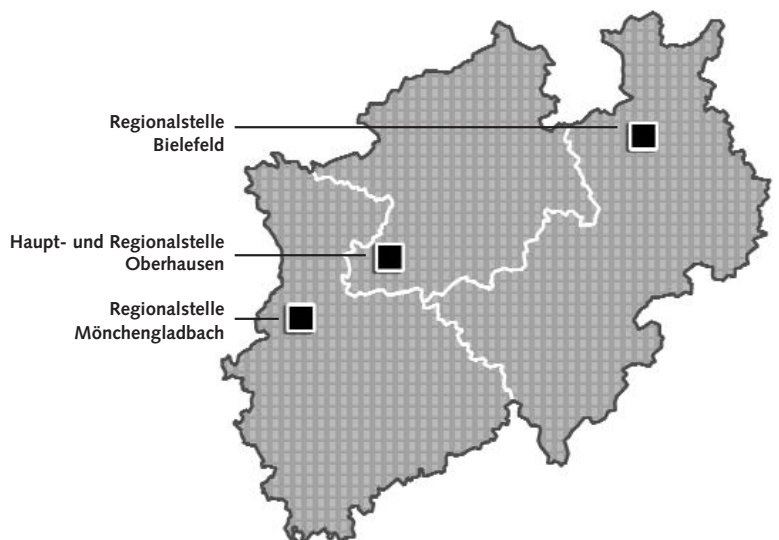
Lothringer Straße 62  
46045 Oberhausen  
Tel.: 02 08 / 82 07 6-0  
Fax: 02 08 / 82 07 641  
internet: <http://www.tbs-nrw.de>  
E-Mail: [tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de](mailto:tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de)  
[tbs-ruhr@tbs-nrw.de](mailto:tbs-ruhr@tbs-nrw.de)

#### **Regionalstelle Mönchengladbach**

Goebenstraße 4  
41061 Mönchengladbach  
Tel.: 0 21 61 / 29 40 7-0  
Fax: 0 21 61 / 29 40 729  
E-Mail: [tbs-mg@tbs-nrw.de](mailto:tbs-mg@tbs-nrw.de)

#### **Regionalstelle Bielefeld**

Nikolaus-Dürkopp-Straße 17  
33602 Bielefeld  
Tel.: 05 21 / 96 63 5-0  
Fax: 05 21 / 96 63 510  
E-Mail: [tbs-owl@tbs-nrw.de](mailto:tbs-owl@tbs-nrw.de)



**ISBN 3-924793-80-8**