

Sonderdruck zu

**Arbeitsplatzgestaltung aus der Sicht der  
Betriebsräte - Weil sie gefragt werden wollen**

aus

**Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft**

**Methoden und Fallstudien zur Optimierung der Arbeits(platz)gestaltung**

Hrsg.: Bernhard Schmalzl

Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Honkong; London; Mailand; Paris;  
Singapur; Tokio: Springer, 2004

ISBN 3-540-00949-3

## Vorwort

In der deutschen Volkswirtschaft entsteht ca. 80 Prozent der Wertschöpfung durch Informationsverarbeitung und mit Hilfe elektronisch unterstützter Arbeitsplätze. Die möglichen Wertschöpfungsbeiträge an diesen Arbeitsplätzen lassen sich aber nicht optimieren, wenn der Fokus ausschließlich auf die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) gelegt wird. Aspekte wie Arbeitsorganisation, Kommunikationsprozessgestaltung, Ergonomie, Büroraumgestaltung, Motivation, Führung und Strategie müssen zusammen mit der IuK-Ausstattung als komplexes Gesamtsystem verstanden werden. Für dieses komplexe „Gesamtsystem Arbeitsplatz“ gibt es heute in aller Regel in den Unternehmen keine Verantwortlichen.

Um all jenen, die zum Thema Arbeitsplatzgestaltung Verantwortung tragen, sinnvolle Entscheidungsgrundlagen zu verschaffen, vertieft dieses Buch vier Aspekte, die sich in den vier Teilen des Buches niederschlagen:

Der erste Teil legt die theoretische Bezugsbasis und zeigt, dass es sinnvoll ist, sich mit dem Thema Arbeitsplatzgestaltung zu beschäftigen, weil dieses Thema für die Wertschöpfung eines Unternehmens einen ganz bedeutenden Hebel darstellt.

Der zweite Teil ist ein umfassender Methodenzyklus, der darstellt, wie Projekte im Umfeld der Arbeitsplatzgestaltung von der Visionsfindung bis zum erfolgreichen Abschluss begleitet werden sollten.

Der dritte Teil betrifft die heute und mittelfristig relevanten Konzepte für elektronisch unterstützte Arbeitsplätze (eWork-Konzepte). Diese Konzepte beschreiben die Möglichkeiten, Arbeit durch den Einsatz elektronischer Medien zu unterstützen. Beispiele der behandelten eWork-Konzepte sind Desk Sharing und Hoteling, Telearbeit sowie Wireless Office. Dabei wird die Bedeutung der heutigen IuK-Infrastruktur deutlich: Gezeigt wird die Wechselwirkung zwischen Mensch, Organisation und Technik. Konkrete Fallstudien zu den einzelnen Konzepten bewerten die Wirtschaftlichkeit realer Projekte.

Der vierte Teil diskutiert ebenfalls Konzepte rund um das Thema Arbeitsplatzgestaltung. Im Gegensatz zu den Konzepten aus Teil III sind diese jedoch für den Unternehmer nicht optional. Die Themen im Teil IV sind in jedem Unternehmen zwangsläufig relevant. Es ist nur die Frage, mit welcher Intensität man sich mit diesen Themen auseinandersetzen will.

Die dargestellten Methoden und Überlegungen erleichtern das Finden und Beschreiben von IuK-Strategien. Sie bieten eine hilfreiche Grundlage für Entscheidungsträger, die einzelne der Konzepte umsetzen wollen. Aber auch für Leser, die sich über eWork-Konzepte erst informieren möchten, ist dieses Buch relevant.

Wert gelegt wurde auf Allgemeinverständlichkeit, damit sich auch technisch weniger versierte Leser zurecht finden.

Das Buch adressiert Entscheidungsträger in der Informations- und Kommunikationstechnik, insbesondere Chief Information Officers (CIOs). Verantwortliche aus dem Bereich Facility Management werden angesprochen, weil sich auch Rückwirkungen auf Büroraumgestaltung und Flächenbedarf ergeben. Häufig erfordert die Einführung der diskutierten Konzepte einen "Cultural Change". Deshalb sollten sich nicht zuletzt Personalverantwortliche und Betriebsräte damit beschäftigen. Die Controller werden sich mit diesen Themen befassen müssen, weil mit der Einführung von eWork-Konzepten nicht zuletzt Geld gespart werden soll. Die erwarteten Verbesserungen in den Geschäftsprozessen sind die Domäne der Organisatoren und Qualitätsmanagementbeauftragten. Nicht zuletzt werden alle angesprochen, die sich in Forschung und Lehre mit der Arbeitsgestaltung und deren Umfeld auseinandersetzen.

Der Dank von Herausgeber und Autoren gilt Allen, die zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben. Insbesondere die Unterstützung aus dem Bereich Information and Communication Networks des Hauses Siemens hat es ermöglicht, den Band in vertretbarer Zeit fertig zu stellen. Unsere besonderen auch wirtschaftlichen Förderer waren Helmut Mausser, Leiter Professional Services bei Siemens ICN EN S PS, und Wolfram Freiherr von Haxthausen, Leiter Solution Development bei Siemens ICN VD RM SD.

Dank gesagt sei auch an unseren Partner von Siemens ICN VD CCS, Volkmar Rudat und Managing Director Dr. Jens Amail, die uns genügend Freiraum gewährt haben und mit Rat und Tat zur Verfügung standen.

Den Familien und Angehörigen der Autoren danken wir dafür, dass Sie Geduld für die Autoren aufbrachten, die beim Versuch, alle Redaktionstermine einzuhalten, für Ihr Umfeld nicht immer leicht zu ertragen waren.

Großen Anteil am guten Gelingen dieses Werkes haben auch die Studenten Valentin Hofmann, Simone Augustin, Yvonne Hörning, Marco Kropf und Nicholas Wenzel sowie Matthias Jambach, die mit ihren Beiträgen den Grundstock für dieses Buch geschaffen haben, sowie Jan de Vries, dessen fachjournalistische Kompetenz etlichen Kapiteln noch etwas Schliff verliehen hat.

München, im September 2003

Bernhard Schmalzl

## Inhaltsübersicht

<b>I Teil Arbeitsplatzgestaltung und Wertschöpfung.....</b>	<b>1</b>
1 Arbeit und Information .....	3
2 Der Arbeitsplatz .....	11
<b>II Teil Methodenzklus zur Optimierung der Arbeits-(platz)gestaltung ...</b>	<b>39</b>
1 Visionsentwicklung einer unternehmensspezifischen Kommunikation der Zukunft .....	41
2 Qualitätsbeurteilung der Arbeits(platz)-gestaltung.....	49
3 Strategiefestlegung und operative Maßnahmenableitung/- planung zur Optimierung der Arbeits(platz)gestaltung.....	111
4 Wirtschaftlichkeitsprognose durch eng angelegte Wirtschaftlichkeitsbewertung .....	135
5 Wirtschaftlichkeitsprognose durch erweiterte Wirtschaftlichkeitsbewertung .....	153
6 Vorgehensmodellgestützte Projektumsetzung.....	163
7 Fortlaufendes Controlling – besonders für Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung.....	177
<b>III Teil Optionale Konzepte und Fallstudien zur Optimierung der Arbeits(platz)gestaltung .....</b>	<b>195</b>
1 Virtuelles Unternehmen – Organisieren Sie sich doch wie Sie wollen .....	197
2 Teleworking – Schicken Sie Ihre besten Mitarbeiter doch nach Hause .....	203
3 Home Office – My home is my castle .....	231
4 Mobile Office - Arbeit in Bewegung .....	249
5 Flexible Office, Desk Sharing und Hoteling – Hotelservice auch im Büro	265
6 Wireless Office – Lassen Sie Ihre Mitarbeiter von der Leine .....	285
7 Unified Messaging/Communications – Kommunikation aus allen Rohren	307
8 Computer Telephony Integration - Eine glückliche Hochzeit .....	333
9 IP Kommunikation - Weil jeder gern ein Päckchen bekommt .....	349
10 Videokommunikation – Wenn die Tonspur alleine nicht genügt .....	375
11 E-Learning – Alles Hype oder Was? .....	399
12 Business TV & Streaming Media - Mitarbeiter in der ersten Reihe.....	415
<b>IV Teil Das Pflichtprogramm zur Arbeits(platz)gestaltung .....</b>	<b>439</b>
1 Wissensmanagement - Wissen in der Gemeinschaft teilen und nutzen.....	441
2 Geschäftsprozessorientierung – Der Wertschöpfung auf der Spur.....	459
3 Arbeitsplatzgestaltung aus der Sicht der Betriebsräte - Weil sie gefragt werden wollen .....	485
4 Betrieb von Arbeitsplatzsystemen - Hoffentlich immer was los .....	495
5 IT-Infrastruktur Library (ITIL) – ein Regelwerk auch für den Betrieb von Arbeitsplatzsystemen .....	505
6 Virtuelle Teams – So fern und doch so nahe .....	523

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>I Teil Arbeitsplatzgestaltung und Wertschöpfung</b> .....	<b>1</b>
1 Arbeit und Information .....	3
1.1 Information & Informationsverarbeitung .....	3
1.2 Information & Kommunikation.....	4
1.3 Informations- und Kommunikations-Technik.....	5
1.4 Informationsberufe .....	8
2 Der Arbeitsplatz .....	11
2.1 Der Büroarbeitsplatz.....	12
2.2 Das „Arbeitssystem“ Büroarbeitsplatz und seine Elemente .....	12
2.3 Organisation und Prozessgestaltung.....	14
2.4 Der Mitarbeiter – Nutzer des Büroarbeitsplatzes und damit der „Kunde“ des Arbeitsplatzgestalters .....	17
2.5 Arbeitsumgebung und Betriebsmittel des Büroarbeitsplatzes .....	22
2.5.1 Der Ort des Büroarbeitsplatzes .....	23
2.5.2 Verschiedene Büroraumkonzepte .....	25
2.5.3 Physische Arbeitsumgebung.....	27
2.5.4 Möblierung.....	29
2.5.5 Informations- und Kommunikationstechnik .....	30
2.6 Wertschöpfung im „Arbeitssystem Arbeitsplatz“ .....	31
2.7 Literatur / Quellen .....	34

<b>II Teil</b>	<b>Methodenzyklus zur Optimierung der Arbeits-</b>	
	<b>(platz)gestaltung</b> .....	<b>39</b>
1	Visionentwicklung einer unternehmensspezifischen Kommunikation der Zukunft.....	41
1.1	Die digitale Revolution.....	41
1.2	Die Vision organisatorischer Virtualisierung.....	42
1.3	Vom Begriff der Vision bis zur IuK Vision.....	43
1.4	Zusammenfassung.....	48
1.5	Literatur / Quellen.....	48
2	Qualitätsbeurteilung der Arbeits(platz)-gestaltung.....	49
2.1	Theoretische Bezugsbasis für eine Qualitätsaussage zur Arbeits(platz)gestaltung.....	50
2.1.1	Die Qualität des Arbeitsplatzes.....	50
2.1.2	Der Ansatz des Total Quality Managements.....	51
2.1.3	Das EFQM Modell.....	52
2.1.4	Arbeitsplätze als soziotechnische Systeme.....	54
2.1.5	Capability Maturity Model (CMM).....	55
2.1.6	Knowledge Management Maturity Model (KMMM).....	56
2.2	Arbeitsplatzreifemodell APRM.....	58
2.2.1	Arbeitsplatzreife.....	58
2.2.2	Bereiche, Gestaltungsfelder und deren Teilbereiche.....	60
2.2.3	Maßstäbe zur Qualitätsbeurteilung von Büroarbeitsplätzen.....	70
2.2.4	Reifebestimmung als Soll-/Istwertabweichung.....	91
2.2.5	Sollzustände aus normativen Vorgaben und unternehmensspezifischen Anforderungen.....	94
2.2.6	Qualitative und quantitative Qualitätsaussage.....	96
2.2.7	Gesamtqualität als Summe aus Teilqualitäten.....	97
2.2.8	Dominanz der Schwachstellen.....	97
2.3	Zusammenfassung.....	98
2.4	Literatur / Quellen.....	104
3	Strategiefestlegung und operative Maßnahmenableitung/- planung zur Optimierung der Arbeits(platz)gestaltung.....	111
3.1	Identifikation möglicher Maßnahmen.....	112
3.2	Beschreibung und Grobplanung möglicher Maßnahmen.....	114
3.3	Wertschöpfungspotenzial der Maßnahmen.....	119
3.4	Notwendiges Budget für die einzelnen Maßnahmen.....	120
3.5	Effizienz der Maßnahmen.....	121
3.6	Priorisierung und Selektion von denkbaren Maßnahmen.....	121
3.7	Personaleinsatzplanung.....	128
3.8	Strategiefestlegung.....	132
3.9	Literatur / Quellen.....	134

4 Wirtschaftlichkeitsprognose durch eng angelegte Wirtschaftlichkeitsbewertung .....	135
4.1 Motivation für eine Wirtschaftlichkeitsprognose.....	135
4.2 Chronologie einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.....	138
4.3 Festlegung des Beurteilungsobjektes .....	140
4.4 Vision und Strategie des Unternehmens als Bezugspunkt für die Wirtschaftlichkeitsbewertung .....	141
4.5 Die Festlegung der anzuwendenden Bewertungsmethodik .....	142
4.5.1 Kostenvergleichsrechnung.....	144
4.5.2 Gewinnvergleichsrechnung.....	144
4.5.3 Rentabilitätsrechnung .....	145
4.5.4 Amortisationsrechnung.....	146
4.5.5 Kapitalwertmethode.....	146
4.5.6 Interne-Zinsfuß-Methode.....	147
4.5.7 Annuitätenmethode .....	147
4.6 Alternativenvergleich und Empfehlung .....	148
4.7 Beurteilung der eng angelegten Verfahren.....	148
4.8 Literatur / Quellen .....	149
5 Wirtschaftlichkeitsprognose durch erweiterte Wirtschaftlichkeitsbewertung .....	153
5.1 Notwendigkeit einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbewertung.....	153
5.2 Gesamtkonzept .....	154
5.3 Beurteilung eines EWB Ansatzes zur Bewertung von IuK Projekten .....	160
5.4 Literatur / Quellen .....	161
6 Vorgehensmodellgestützte Projektumsetzung.....	163
6.1 Theoretische Grundlagen.....	164
6.2 Das Vorgehensmodell PPMF .....	169
6.3 Literatur / Quellen .....	175
7 Fortlaufendes Controlling – besonders für Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung.....	177
7.1 Controlling nur für den Selbstzweck? Welche Aufgaben und welche Wirkung hat Controlling?.....	177
7.2 Balanced Scorecard – eine Methode auch und gerade für das Controlling des APRM .....	180
7.3 Ermittlung der relevanten Steuerungsgrößen (Kennzahlen aus dem APRM).....	183
7.4 Ableitung von SMARTEN Maßnahmen.....	189
7.5 Controlling der SMARTEN Maßnahmen .....	191
7.6 Literatur / Quellen .....	194

<b>III Teil</b>	<b>Optionale Konzepte und Fallstudien zur Optimierung der Arbeits(platz)gestaltung .....</b>	<b>195</b>
1	Virtuelles Unternehmen – Organisieren Sie sich doch wie Sie wollen .....	197
1.1	Einleitung.....	197
1.2	Erscheinungsformen .....	198
1.3	Stellenwert und Bedeutung.....	199
1.4	Themenspezifische Besonderheiten .....	200
1.5	Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	201
1.6	Literatur / Quellen .....	202
2	Teleworking – Schicken Sie Ihre besten Mitarbeiter doch nach Hause .....	203
2.1	Einleitung.....	203
2.2	Erscheinungsformen .....	204
2.3	Stellenwert und Bedeutung.....	207
2.4	Themenspezifische Besonderheiten .....	210
2.5	Fallstudie .....	219
2.6	Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	227
2.7	Literatur / Quellen .....	228
3	Home Office – My home is my castle .....	231
3.1	Einleitung.....	231
3.2	Erscheinungsformen .....	232
3.3	Stellenwert und Bedeutung.....	233
3.4	Themenspezifische Besonderheiten .....	236
3.5	Fallstudie .....	240
3.6	Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	245
3.7	Literatur / Quellen .....	247
4	Mobile Office - Arbeit in Bewegung .....	249
4.1	Einleitung.....	249
4.2	Erscheinungsformen .....	250
4.3	Stellenwert und Bedeutung.....	251
4.4	Themenspezifische Besonderheiten .....	254
4.5	Fallstudie .....	258
4.6	Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	261
4.7	Literatur / Quellen .....	262
5	Flexible Office, Desk Sharing und Hotelling – Hotelservice auch im Büro 265	
5.1	Einleitung.....	265
5.2	Erscheinungsformen .....	267
5.3	Stellenwert und Bedeutung.....	270
5.4	Themenspezifische Besonderheiten .....	272
5.5	Fallstudie .....	274
5.6	Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	283
5.7	Literatur / Quellen .....	284



6 Wireless Office – Lassen Sie Ihre Mitarbeiter von der Leine .....	285
6.1 Einleitung.....	285
6.2 Erscheinungsformen .....	286
6.3 Stellenwert und Bedeutung.....	293
6.4 Themenspezifische Besonderheiten .....	295
6.5 Fallstudie .....	297
6.6 Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	304
6.7 Literatur / Quellen .....	305
7 Unified Messaging/Communications – Kommunikation aus allen Rohren .....	307
7.1 Einleitung.....	307
7.2 Erscheinungsformen .....	309
7.3 Stellenwert und Bedeutung.....	316
7.4 Themenspezifische Besonderheiten .....	319
7.5 Fallstudie .....	322
7.6 Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	331
7.7 Literatur / Quellen .....	332
8 Computer Telephony Integration - Eine glückliche Hochzeit.....	333
8.1 Einleitung.....	333
8.2 Erscheinungsformen .....	335
8.3 Stellenwert und Bedeutung.....	338
8.4 Themenspezifische Besonderheiten .....	339
8.5 Fallstudie .....	340
8.6 Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	345
8.7 Literatur / Quellen .....	346
9 IP Kommunikation - Weil jeder gern ein Päckchen bekommt .....	349
9.1 Einleitung.....	349
9.2 Erscheinungsformen .....	351
9.3 Stellenwert und Bedeutung.....	355
9.4 Themenspezifische Besonderheiten .....	357
9.5 Fallstudie .....	362
9.6 Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	371
9.7 Literatur / Quellen .....	372
10 Videokommunikation – Wenn die Tonspur alleine nicht genügt.....	375
10.1 Einleitung.....	375
10.2 Erscheinungsformen .....	376
10.3 Stellenwert und Bedeutung.....	382
10.4 Themenspezifische Besonderheiten .....	386
10.5 Fallstudie .....	387
10.6 Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	397
10.7 Literatur / Quellen .....	397
11 E-Learning – Alles Hype oder Was? .....	399
11.1 Einleitung - E-Learning und die didaktischen Naturgesetze.....	399
11.2 Erscheinungsformen - All das ist Lernen – im Netz und am Platz ....	400

11.3 Stellenwert und Bedeutung - E-Learning ist cool! .....	404
11.4 Themenspezifische Besonderheiten – die Praxis, wie sieht's denn wirklich aus.....	406
11.5 Fallstudie - aussergewöhnliche E-Learn-Experiences .....	408
11.6 Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	413
11.7 Literatur / Quellen .....	414
12 Business TV & Streaming Media - Mitarbeiter in der ersten Reihe.....	415
12.1 Einleitung.....	415
12.2 Erscheinungsformen .....	417
12.3 Stellenwert und Bedeutung.....	423
12.4 Themenspezifische Besonderheiten .....	427
12.5 Fallstudie .....	430
12.6 Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	437
12.7 Literatur / Quellen .....	437
<b>IV Teil Das Pflichtprogramm zur Arbeits(platz)gestaltung .....</b>	<b>439</b>
1 Wissensmanagement - Wissen in der Gemeinschaft teilen und nutzen.....	441
1.1 Einleitung.....	441
1.2 Von Wissensmanagement zu Wissensgemeinschaften .....	442
1.2.1 Motivation für Wissensgemeinschaften.....	442
1.2.2 Probleme realer Wissensgemeinschaften.....	445
1.2.3 Idealtypische Wissensgemeinschaften.....	450
1.3 Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften .....	452
1.3.1 Gestaltungsdimension "Personen" .....	453
1.3.2 Gestaltungsdimension "Interaktion" .....	454
1.3.3 Gestaltungsdimension „Wissenstransformation" .....	455
1.3.4 Gestaltungsdimension "Organisatorische Verankerung".....	456
1.4 Fazit .....	457
1.5 Literatur / Quellen .....	457
2 Geschäftsprozessorientierung – Der Wertschöpfung auf der Spur.....	459
2.1 Einleitung.....	459
2.2 Erscheinungsformen .....	462
2.3 Stellenwert und Bedeutung.....	465
2.4 Themenspezifische Besonderheiten .....	466
2.5 Fallstudie .....	473
2.6 Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	482
2.7 Literatur / Quellen .....	483
3 Arbeitsplatzgestaltung aus der Sicht der Betriebsräte - Weil sie gefragt werden wollen .....	485
3.1 Die Aufgaben der Betriebsräte bei der betrieblichen Arbeitsgestaltung .....	486
3.2 Die rechtlichen Grundlagen der Mitbestimmung bei Arbeitsgestaltung .....	489
3.3 Auswirkungen der Beteiligung oder Nicht-Beteiligung.....	491
3.4 Technologiebeschaffung und Beteiligung.....	493
3.5 Literatur / Quellen .....	494

4 Betrieb von Arbeitsplatzsystemen - Hoffentlich immer was los .....	495
4.1 Was es bedeutet, Arbeitsplätze zu betreiben .....	495
4.2 Unternehmensprozesse und Arbeitsplatzverfügbarkeit.....	497
4.3 Service – eine grundsätzliche Begriffsbestimmung .....	497
4.4 Das Service Level Agreement (SLA).....	499
4.5 Literatur / Quellen .....	503
5 IT-Infrastruktur Library (ITIL) – ein Regelwerk auch für den Betrieb von Arbeitsplatzsystemen .....	505
5.1 ITIL – der Weg zum Standard.....	505
5.2 Die Architektur des ITIL-Modells: .....	507
5.3 Der Service Desk als zentrale Funktion .....	508
5.4 Incident-Management.....	508
5.5 Problem-Management .....	511
5.6 Configuration- Management .....	512
5.7 Change- Management.....	514
5.8 Release-Management .....	515
5.9 Service- Level- Management (SLM).....	516
5.10 Finance-Management .....	517
5.11 Capacity- Management.....	518
5.12 Continuity- Management.....	518
5.13 Availability- Management.....	519
5.14 Literatur / Quellen .....	522
6 Virtuelle Teams – So fern und doch so nahe .....	523
6.1 Einleitung.....	523
6.2 Erscheinungsformen und typische Probleme .....	524
6.3 Kooperationsunterstützung für verteilte Teams: von Groupware zu virtuelle Teamarbeitsräumen .....	531
6.4 Virtuelle Teamräume unterstützen Teamarbeit.....	534
6.5 Beschreibung einer virtuellen Teamumgebung anhand von groove....	534
6.6 Wirtschaftlichkeitsbemerkungen .....	537
6.7 Zusammenfassung und Managementempfehlung .....	538
6.8 Literatur / Quellen .....	538
<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>541</b>
<b>Abkürzungen und Glossar .....</b>	<b>551</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>561</b>

### 3 Arbeitsplatzgestaltung aus der Sicht der Betriebsräte - Weil sie gefragt werden wollen

Dr. Bernhard Schmalzl  
Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing.  
Leiter Consulting / principal  
Siemens AG  
[bernhard.schmalzl@siemens.com](mailto:bernhard.schmalzl@siemens.com)  
[bernhard@schmalzl.de](mailto:bernhard@schmalzl.de)  
Tel.: +49 89 9221 8160  
Fax: +49 89 9221 17 8160

Volker David  
Dipl.-Pol./Dipl.-Arb.wiss.  
Geschäftsführer  
TIBAY e. V.  
[david@tibay-m.de](mailto:david@tibay-m.de)  
Tel.: +49 89 543446 11  
Fax: +49 89 543446 20

#### ***Eine kleine Geschichte***

Der Personalchef trifft in der Mittagspause zufällig seine Betriebsratsvorsitzende in der Kantine. Es entwickelt sich ein kurzes Gespräch. Nachdem das Wetter, die Familie und die nächsten Urlaubsziele durchgesprochen sind, einigen sie sich auf einen neuen Termin für die Verhandlungskommission zum Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung zum Thema Ideenmanagement und Vorschlagswesen. Während sie sich verabschieden fällt noch der Satz des Personalchefs „ Ach ja, haben sie das schon gehört. Seit letzter Woche haben alle unsere Außendienst-Verkaufsmitarbeiter Notebooks bekommen. Endlich können sie jetzt unseren Kunden verbindliche und machbare Liefertermine nennen. Sie haben damit Online-Zugriff auf Produktionsdaten und Lagerbestand. In diesem Zusammenhang sollten wir noch mal über die Arbeitszeiten der Leute reden. Jetzt will mein Kollege vom After-Sales-Service für seine Leute auch so was. Ich wäre schon froh, wenn wir endlich das SAP R3/HR-Modul im Produktivbetrieb hätten. Na dann, bis demnächst!“ Diese Begegnung hinterlässt eine verduztte und leicht irritierte Betriebsrätin. Sie beschleicht das Gefühl doch nicht alles zu wissen, was sie wissen sollte.

Was wird sie tun? Sich mit ihren Kollegen beraten? Externe Hilfe organisieren? Alles blockieren? Oder erst mal ignorieren? Und dann Zugeständnisse an anderer Stelle einfordern?

So, oder so ähnlich, spielen sich im betrieblichen Alltag Veränderungs- und Innovationsprozesse ab, die das Aushandlungsgeschehen zwischen Unternehmensleitung und Interessensvertretung bestimmen. Es endet meistens für beide Seiten

eher unbefriedigend. Die Interessensvertretungen fühlen sich meistens unzureichend informiert und aufgeklärt, die Unternehmensleitungen fühlen sich in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt, wenn der Betriebsrat seine Mitbestimmungsmöglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz (im Folgenden BetrVG) einfordert (Bundes- und Landespersonalvertretungsgesetze, BPersVG und LPersVG, regeln in ähnlicher Weise die Mitbestimmung für Personalräte; im einzelnen wird hier jedoch nicht darauf eingegangen).

Dieses Kapitel soll dabei helfen zu verstehen, auf welche Aspekte beim Einsatz des APRM-Verfahrens zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Büroarbeitsplätzen eine Interessensvertretung achten wird und wie in einem gemeinsamen Prozess die hier zutreffenden Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung für beide Betriebsparteien produktiv zu nutzen sind. Die Technologie- und Innovationsberatungsagentur in Bayern e. V. beim DGB – kurz: TIBAY – bietet ein Matching-Verfahren (APRMplus) zusammen mit der Siemens AG an, das die Mitbestimmungskonformität gewährleistet und die Einbeziehung von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen aus Beschäftigtensicht berücksichtigt. Die grundsätzlichen Überlegungen hierzu werden im Folgenden dargestellt.

### **3.1 Die Aufgaben der Betriebsräte bei der betrieblichen Arbeitsgestaltung**

Arbeitsgestaltung ist in den Unternehmen und Organisationen ein permanenter Prozess. Der altbekannte Beraterspruch „Nichts ist beständiger als der Wandel.“ ist eine zutreffende Beschreibung für eine kontinuierliche Organisationsentwicklung, die deutlich macht, dass die Einführung neuer Technologien, die Gestaltung von Innovationen und Reorganisationen tägliche Betriebspraxis ist. Dabei wird immer auch Arbeit neu gestaltet. Die Steigerung der Produktivität von Büroarbeitsplätzen, wie durch den Einsatz des APRM-Verfahrens beabsichtigt, ist somit ebenfalls ein relevanter Teilbereich der zu leistenden Arbeitsgestaltung.

Der stetige Wettbewerbs-, Markt- und Innovationsdruck ist eine dauerhafte Aufforderung an die Unternehmen, sich dynamisch und wandlungsfähig zu verhalten, um im beschleunigten Strukturwandel bestehen zu können. Die Art und Qualität

- der angebotenen Produkte und Dienstleistungen,
- der eingesetzten technischen Ausstattung und Verfahren,
- der betrieblichen Organisation von Informations-, Kommunikations- und Materialflüssen,
- der in der Organisation fixierten Entscheidungs- und Kooperationsstrukturen,
- des nutzbaren betriebswissenschaftlichen Know-How und nicht zuletzt
- der Beherrschung all dieser Gestaltungselemente durch das Arbeitskräftepotenzial

entscheiden hierbei über die Zufriedenheit der Kunden und damit über den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Arbeitsgestaltung, wie sie hier umfassend begriffen wird, ist also ein Gestaltungsprozess von Arbeitssystemen in dem diese Aspekte zusammenwirken. Das zu gestaltende Arbeitssystem kann ein einzelner Arbeitsplatz sein oder ein ganzes Unternehmen beinhalten.

### Arbeitssystemgrenzen



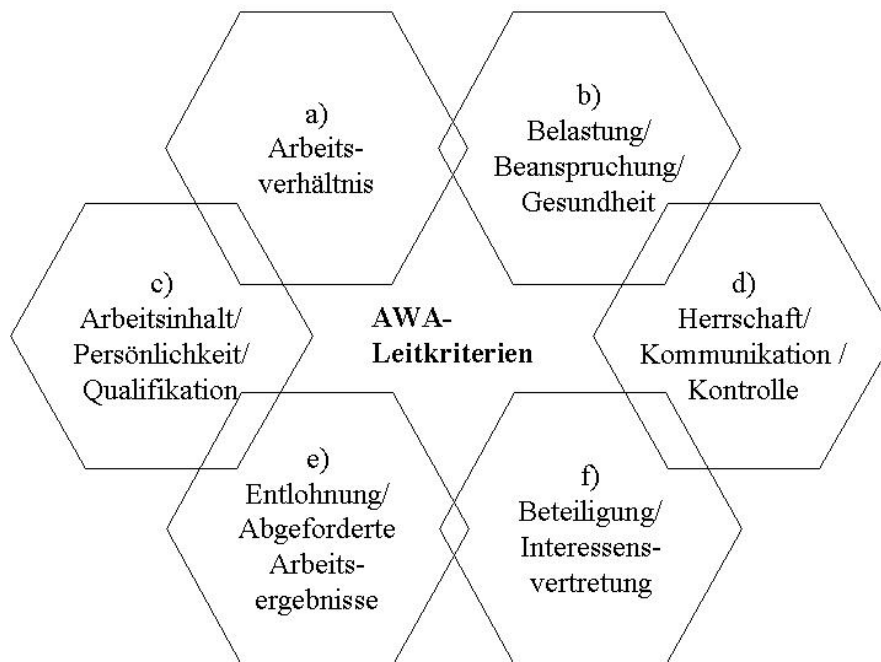
**Abb. 146:** Systemgrenzen von Arbeitssystemen

Durch das Direktionsrecht des Unternehmers wird diese Art der Arbeitsgestaltung ausgeübt und entfaltet seine positiven und gegebenenfalls auch nachteiligen Auswirkungen auf die beschäftigten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Da aber eine Unternehmung kein rechtsfreier Raum ist, hat der Gesetzgeber deshalb Gremien der betrieblichen Mitbestimmung (Betriebsrat) geschaffen. Die betrieblichen Interessensvertretungen haben durch den Gesetzgeber im wesentlichen drei Funktionen übertragen bekommen, die im BetrVG niedergeschrieben sind:

- eine Überwachungsfunktion, z. B. für gesetzliche Regelungen im Arbeits-, Umwelt- und Datenschutz
- eine Schutzfunktion, z. B. vor negativen Auswirkungen von Rationalisierungsprozessen auf die Beschäftigten und
- eine Gestaltungsfunktion, z. B. für neue Arbeitsformen wie Gruppenarbeit und zu Beschäftigungssicherung und -förderung.

Um diesen drei Funktionen im Rahmen der Arbeitsgestaltung gerecht zu werden, wird ein Betriebsrat vor allem prüfen und zu beurteilen haben, welche Auswirkungen durch die geplanten unternehmerischen Maßnahmen auf die Beschäftigten zu erkennen sind. Ähnlich wie im APRM-Verfahren wird ein Betriebsrat sechs Prüfkriterien heranziehen, um die Wirkungen der geplanten Innovation zu analysieren, zu bewerten und um Forderungen zur Gestaltung abzuleiten. Diese sechs AWA-Leitkriterien<sup>463</sup> (AWA steht für Arbeitswissenschaft für Arbeitnehmer) beinhalten die Aspekte

- Bestand der Arbeitsverhältnisse,
- Belastungen/ Beanspruchungen/ Gesundheit,
- Arbeitsinhalt/ Qualifikation/ Persönlichkeit,
- Herrschaft/ Kontrolle/ Kommunikation,
- Entlohnung/ abgeforderte Arbeitsergebnisse und
- Beteiligung/ Interessenvertretung.



**Abb. 147:** AWA-Leitkriterien

Die Abbildung zeigt, welche spezifischen Ziele eine Interessensvertretung innerhalb des jeweiligen Kriteriums verfolgt. Im Rahmen des gemeinsamen

<sup>463</sup> Zimmermann, Lothar (Hrsg.) (1986): Humane Arbeit-Ein Leitfadens für Arbeitnehmer, Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung, Band 1, S. 22-31

APRMplus-Verfahrens werden diese Leitkriterien ebenfalls angemessen berücksichtigt.

### 3.2 Die rechtlichen Grundlagen der Mitbestimmung bei Arbeitsgestaltung

Das BetrVG nennt eine Reihe von Tatbeständen, die eine Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Arbeitsgestaltung notwendig macht. Es unterscheidet die Beteiligungsintensität nach

- Informationsrechten,
- Mitwirkungs- und Konsultationsrechten sowie
- die einigungspflichtige Mitbestimmung.

Die folgende Abbildung veranschaulicht den Zusammenhang zwischen APRM-Verfahren und Mitbestimmung entlang der Projektphasen.

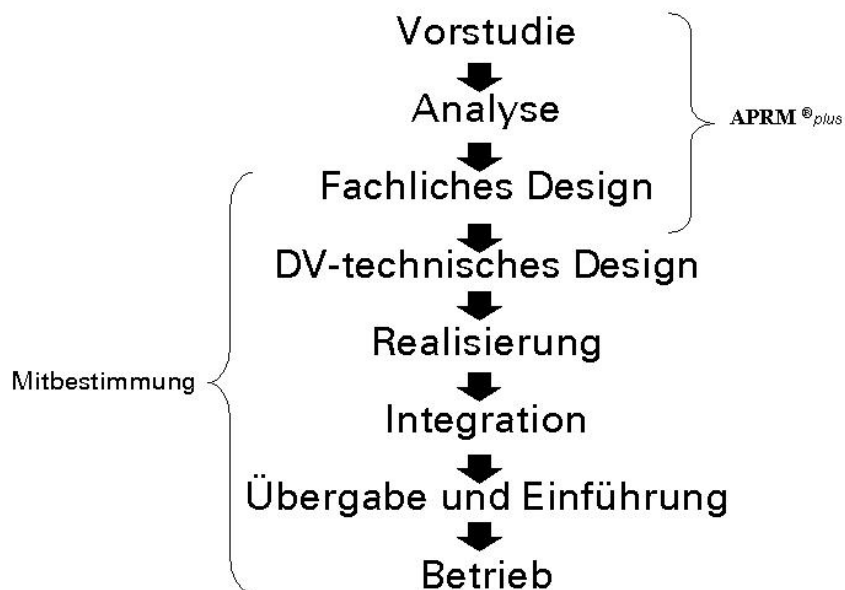


Abb. 148: Projektphasen

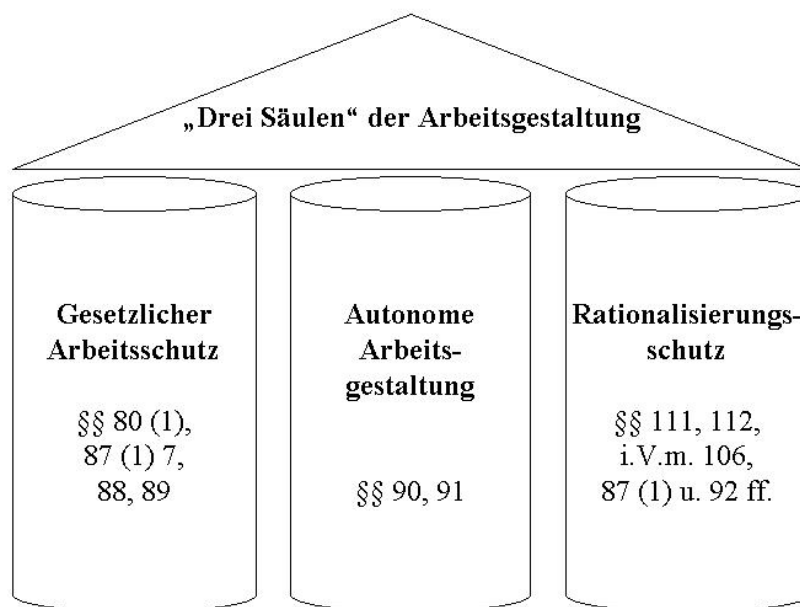
Es wird offensichtlich, dass der Sinn von APRM im Rahmen eines Technologiebeschaffungsprozesses der ist, Entscheidungsgrundlagen für eine rationale Ent-



Entwicklung der Arbeitsplatzreife zu schaffen, dass aber die daraus abgeleiteten Maßnahmen der Mitbestimmung unterliegen (zu den Konsequenzen siehe Unterkapitel 4). Die vorgesehene Mitbestimmung prüft im wesentlichen zwei Aspekte.

- Zum einen wird gefragt, inwieweit die geplanten Maßnahmen die Umsetzung der Kriterien menschengerechter Gestaltung von Arbeit erfüllen und
- zum anderen, ob die Maßnahmen der Umsetzung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse Rechnung tragen.

Beides ist nach den Paragraphen 90 und 91 BetrVG verlangt. Hinzu kommen aber dann noch zusätzliche Mitbestimmungsrechte für weitere berührte Themen. Die folgende Abbildung zeigt die entsprechenden Rechtsquellen des BetrVG, die die Grundlage der Mitbestimmung bei Arbeitsgestaltung darstellen.



**Abb. 149:** Mitbestimmung bei den drei Säulen der Arbeitsgestaltung

Es ist verständlich, dass die hier geforderten Kompetenzen zur Beurteilung dieser Sachverhalte den Betriebsräten nicht immer zur Verfügung stehen, da viele Betriebsratsmitglieder sowohl vielfach einen anderen beruflichen Hintergrund besitzen als auch die Betriebsratsfunktion ehrenamtlich zu erfüllen haben. Deshalb hat der Gesetzgeber den Betriebsräten in den Paragraphen 80,3 und 111 ein Recht auf Hinzuziehung von Gutachtern und Sachverständigen eingeräumt. Somit würde

der Einsatz und die Ergebnisse des APRM-Verfahrens vermutlich einer Beurteilung meistens im Nachhinein unterliegen. Im Sinne einer „korrigierenden Arbeitsplatzgestaltung“ würden dann während der Implementierungsphase Nachbesserungen eingefordert. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates greifen in der Praxis meistens erst dann, wenn konkrete Beschäftigte durch entsprechende Maßnahmen der Unternehmensleitung betroffen sind. Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht den Zusammenhang zwischen unternehmerischem Handeln und der Mitbestimmung. Übergreifende und zeitlich viel früher ansetzende unternehmerische Planungen, wie etwa der Einsatz von APRM, führen erst viel später zu einer individuellen Betroffenheit, die dann wiederum Mitbestimmungsverfahren in Gang setzen.

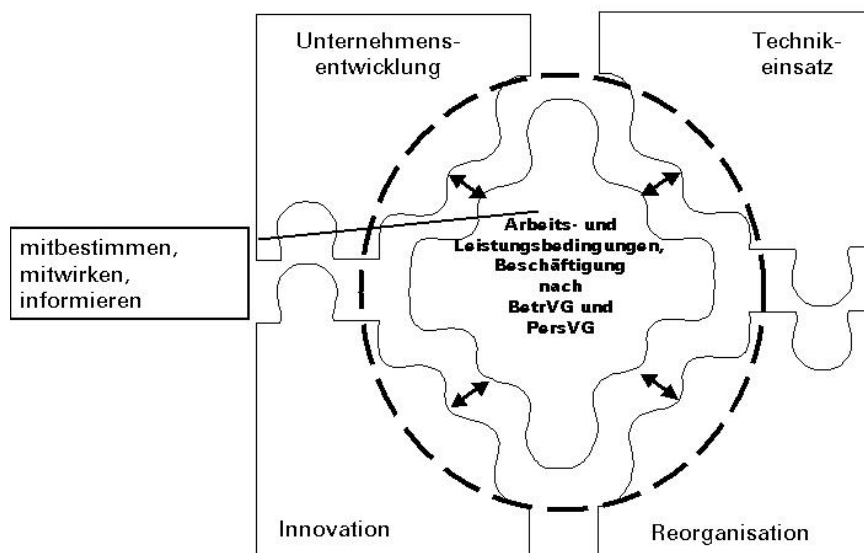
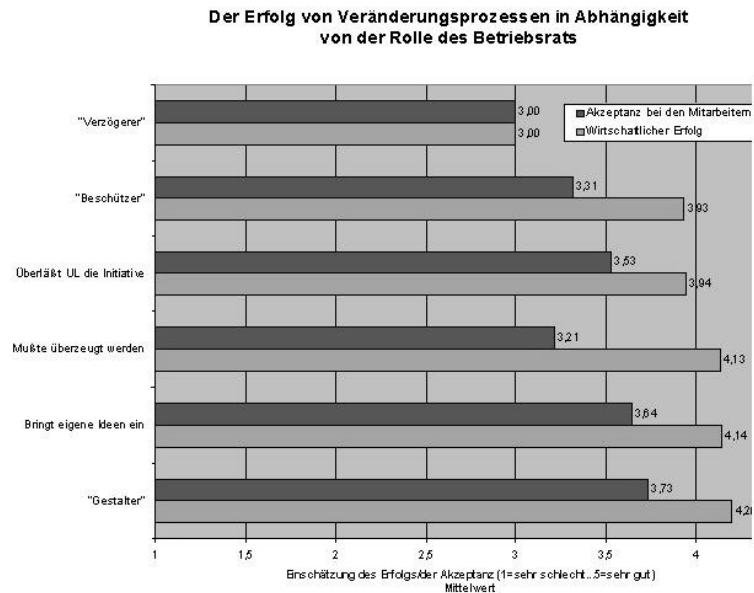


Abb. 150: Zusammenhang von Mitbestimmung und unternehmerischem Handeln

### 3.3 Auswirkungen der Beteiligung oder Nicht-Beteiligung

Das BetrVG verlangt zwar von den Unternehmensleitungen die „rechtzeitige und umfassende“ Information des Betriebsrates über betriebliche Planungen, die die Interessen der Beschäftigten berühren, doch sieht die betriebliche Alltagspraxis

häufig anders aus. Die Folge sind zeitintensive Verfahren der Verhandlung über betriebliche Regelungen, z. B. Betriebsvereinbarungen, Interessensausgleich etc., die die ursprünglichen Arbeits- und Zeitpläne der Maßnahmen ad absurdum führen. Das Einfordern verbriefteter Mitbestimmungsrechte geschieht meistens nicht aus „bösem Willen“ der Betriebsräte, sondern folgt dem arbeitsrechtlichen Gesetzkodex und korrigiert die Missachtung vorgeschriebener Mitbestimmungsverfahren. Dabei zeigen einschlägige Studien,<sup>464</sup> dass die frühzeitige Beteiligung der Betriebsräte bei betrieblichen Innovationsprojekten einen Sinn ergibt, vor allem wenn diese sich selbst als „Mitgestalter“ sehen und erleben können, der auch den Unternehmen nutzt. Die befragten Manager, die frühzeitig beteiligen, bestätigen, dass ihre Projekte inhaltlich und wirtschaftlich erfolgreich sind. Dies verdeutlicht nachfolgende Grafik.



**Abb. 151:** Betriebsräte beteiligen zeigt bessere Projekterfolge

<sup>464</sup> vgl. [www.unternehmenskultur.org](http://www.unternehmenskultur.org)

### 3.4 Technologiebeschaffung und Beteiligung

Das Arbeitsplatzreifemodell APRM, ergänzt um die arbeitswissenschaftliche Perspektive des Leitbildes der Persönlichkeitsförderlichkeit und die Beteiligung der Endanwender neuer Technologien (die Beschäftigten) und ihrer Interessensvertreter, schafft qualifiziertere Entscheidungsgrundlagen für die Technologiebeschaffung in den Unternehmen. Es kann somit die Akzeptanz und Aufgeschlossenheit für Innovationen fördern. Beides sind wichtige zu erlangende motivationale Voraussetzungen bei den späteren Nutzern, die der geplanten Steigerung der Produktivität bei Büroarbeitsplätzen erst zum wirklichen Durchbruch verhelfen, möchte man sich nicht nur auf die wagemutigen „Highperformer“ in der Belegschaft stützen. Regeln, die es bei einer gelungenen Beteiligung von Beschäftigten und Interessensvertretungen zu beachten gilt, sind

- das commitment der Führung, technologische Innovationen mit und nicht gegen die Belegschaft voranzutreiben,
- die Erkenntnis, dass betriebliche Problemstellungen zu lösen sind, wobei die eingesetzte Technik hierfür nur ein Werkzeug darstellen kann; meistens sind durch den Technikeinsatz die Geschäftsprozesse, die Organisation und das Qualifikationspotenzial ebenfalls deutlich betroffen und zu gestalten,
- die frühzeitige und umfassende Information in verständlicher Form, die es erlaubt, mögliche Mitbestimmungstatbestände bezogen auf die sechs Leitkriterien rechtzeitig zu erkennen,
- die kontinuierliche fachliche Qualifizierung der Betriebsräte und key-user, um einen qualifizierten Meinungsbildungsprozess zu unterstützen,
- die Einbindung von Betriebsräten und key-usern in die Projektorganisation durch ein transparentes Projektmanagement,
- die Anwendung aktivierender Instrumente, um die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und
- die Erarbeitung eines Pflichtenheftes, das die fachlichen, unternehmensstrategischen und unternehmenskulturellen Anforderungen an die Technikbeschaffung klären hilft.

Technikbeschaffung ohne Beteiligung führt immer wieder zu „Investitionsruinen“ in den Unternehmen und es gibt kaum betriebliche Beispiele einer ehrlichen Evaluation komplexer Technologiebeschaffungsprozesse. Deshalb ist es vielleicht vermessen zu behaupten, mit Hilfe des Verfahrens APRMplus lassen sich Beschaffungskosten reduzieren oder Einführungskosten senken. Es ist möglicherweise sogar aufwendiger. Das Verfahren verspricht vielmehr eine Leistungsverbesserung mit Hilfe der beschafften Techniken durch eine deutlich verbesserte Akzeptanz, was dazu führen wird, dass die Nutzer das Potenzial der neuen Technik anwenden wollen. Hoher nachträglicher Anpassungsaufwand und langwierige

Nachverhandlungen in einem konfliktgeladenen Klima aber werden sicherlich obsolet.

### **3.5 Literatur / Quellen**

Zimmermann, Lothar (Hrsg.) (1986): Humane Arbeit - Ein Leitfaden für Arbeitnehmer, Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung. Band 1, S. 22-31

#### **Internetquellen:**

[www.unternehmenskultur.org](http://www.unternehmenskultur.org)