



Foto: © ag visuell - Fotolia.com

## Mensch und Arbeitsplatz

# Arbeitsplatzbelastungen in „innovativen“ Bürokonzepten

Dipl.-Ing. Horst Werner

Die Zeiten ändern sich, die Büros auch. Der Büroarbeitsplatz von Heute hat vielfach wenig mit einem Büroarbeitsplatz von vor 20 Jahren zu tun. Dennoch: Der Mensch und seine Bedürfnisse bleiben gleich. Welche Probleme und Planungsfehler in sogenannten innovativen Bürokonzepten auftreten, und was es zu berücksichtigen gilt, davon handelt der folgende Beitrag.

Die Renaissance des Großraumbüros scheint nicht mehr aufzuhalten. Seit mehreren Jahren findet vor allem in Konzernen ein Revival der einstmals geschmähten Büroform statt. Die meisten von ihnen haben allerdings mit dem traditionellen Großraumbüro nur mehr wenig gemeinsam. An Stelle eines großen Raumes mit vielen Büroarbeitsplätzen finden sich statt dessen „innovative“ Bürolandschaften, die bislang getrennte Arbeits- und Unternehmensbereiche zu einem ebenso attraktiven, wie effizienten Arbeitsumfeld zu verbinden suchen. Waren Großraumbüros klassischer Prägung noch eine Variante zur Einsparung, so

sind heutige Bürokonzepte oftmals das Aushängeschild eines Unternehmens, um Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft zu demonstrieren. Entsprechend hoch ist daher der Planungs- und Gestaltungsaufwand, der in viele dieser Projekte gesteckt wird. Jedoch ...

### Je üppiger die Pläne blühen, umso verzwickter wird die Tat. (Erich Kästner)

Doch nicht immer halten die hohen Erwartungen an ein innovatives Bürokonzept den Erfordernissen des Alltags stand. In den meisten dieser Fälle wird die Konzeptgestaltung zu wenig auf die Anforderung

der Arbeitsprozesse und die Arbeitsinhalte abgestimmt, auch wird ergonomischen Mindeststandards zu wenig Beachtung geschenkt. Die als Bereicherung der Arbeitssituation gewollte Bürolandschaft mutiert dann rasch zur Ursache vielfacher Belastungen.

Diese Situation stellt das jeweilige Unternehmen vor nicht geringe Herausforderungen:

- Enttäuschung bei vielen Beteiligten, denn schließlich sollte eine Verbesserung entstehen,
- erneute, weil nachgebesserte Veränderungen der Arbeitsstruktur, der Arbeitsabläufe nach kurzer Zeit,

- Zeit- und Produktivitätsverlust,
- zusätzlicher Planungs- und Kostenaufwand,
- diverse Meetings,
- Vertrauensverlust in das Konzept, die Planer und das Management,
- usw..

Für das weitere Vorgehen gilt es, tunlichst die Fehler zu vermeiden, die sich im Rahmen der Ursprungsplanung eingeschlichen haben. Eine sorgfältige Analyse der Nutzerbedürfnisse anhand von Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen im Vergleich zur bestehenden Arbeitssituation bietet dafür das beste Fundament und hilft, sowohl bestehende ungünstige Arbeitsplatzbelastungen zu erkennen, wie neue zu vermeiden.

### „Alles auf Anfang“ – meist weder sinnvoll noch möglich

In dieser Situation wird nicht selten der Wunsch laut, den Ursprungszustand wieder herzustellen – dies vor allem dann, wenn die Neukonzeption bei den Nutzern ohnehin nicht auf ungeteilte Begeisterung gestoßen ist.

Angesichts der weitreichenden organisatorischen, wie baulichen Veränderungen, die mit einem großflächigen Bürokonzept verbunden sind, ist die Rückkehr „auf Anfang“ zumeist aber keine Option. Es bleibt nur die Möglichkeit, durch entsprechende Veränderungen der aktuellen Konzeptstruktur eine Beseitigung oder zumindest tolerable Minimierung der Belastungssituationen zu erreichen.

Für den Erfolg dieser nachbessernden Maßnahmen ist von entscheidender Bedeutung, mit welchen Voraussetzungen das neu installierte Bürokonzept an den Start ging. Zukunftsfähige Konzepte berücksichtigen in der Regel ein gewisses Expansions- und damit Veränderungserfordernis sowohl im Hinblick auf die verfügbare Nutzungsfläche, wie auch für alle korrespondierenden, räumlichen Vorrichtungen. Hier findet sich auch der notwendige Spielraum für verändernde Maßnahmen im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung, und / oder der Arbeitsorganisation.

Steht dagegen der „Marketingeffekt“ einer Bürolandschaft im Fokus und weniger die

Chancen einer kommunikationsfreundlicheren Arbeitsgestaltung, dann zementiert so manches Konzept den gestalterischen Status quo. In diesen Fällen lässt sich selbst bei größter Planungsmühe weder eine Veränderung noch eine Ergänzung der Arbeitsplatz- oder der Raumgestaltung erreichen, ohne die grundlegende Struktur aufwändig verändern zu müssen. Belastungsminimierenden Maßnahmen sind hier rasch Grenzen gesetzt.

Zeigen sich in einer Bürolandschaft Belastungsstrukturen für die Mitarbeiter, bedeutet dies für die Vertreter des Arbeitsschutzes immer auch eine erhöhte Achtsamkeit für die Maßnahmenplanung und – mehr noch – für die Möglichkeit von deren Umsetzung.

### Praxiserprobte Maßnahmen und ihre Besonderheiten

Die einer Bürolandschaft eigene Struktur der Arbeitsgestaltung bringt auch eine systemspezifische Veränderungen für die Struktur und Intensität von Arbeitsplatzbelastungen im Vergleich zu traditionellen Büroarbeitsplätzen. Vor allem kämpft jede Umorganisation von kleinteiligen Büroräumen in eine Bürolandschaft mit einer zentralen Grundproblematik: **Viele Menschen die in einem Raum ihre Arbeitsaufgabe erfüllen sollen.**

Diese Kombination bietet die besten Voraussetzungen für alle Spielarten menschlicher, wie zwischenmenschlicher Belastungserscheinungen und ist damit eine besondere Herausforderung für die Arbeitssicherheit.

#### 1) Lärm

Die räumliche Häufung von Personen und Arbeitsabläufen und Bewegungen lassen Störungsbelastungen entstehen, die in dieser Intensität für Büroarbeitsplätze zumindest ungewöhnlich sind. Mit Abstand den höchste Belastungspegel erzielt dabei regelmäßig Lärm.

Als klassische Gegenmaßnahme wäre hier eine Lärm-/Schallreduzierung am Arbeitsplatz bzw. im Raum nötig. Diese klassische Erwidern aus dem Fundus der Arbeitsschutzmaßnahmen lässt sich mit den Gestaltungszielen vieler Bürolandschaften

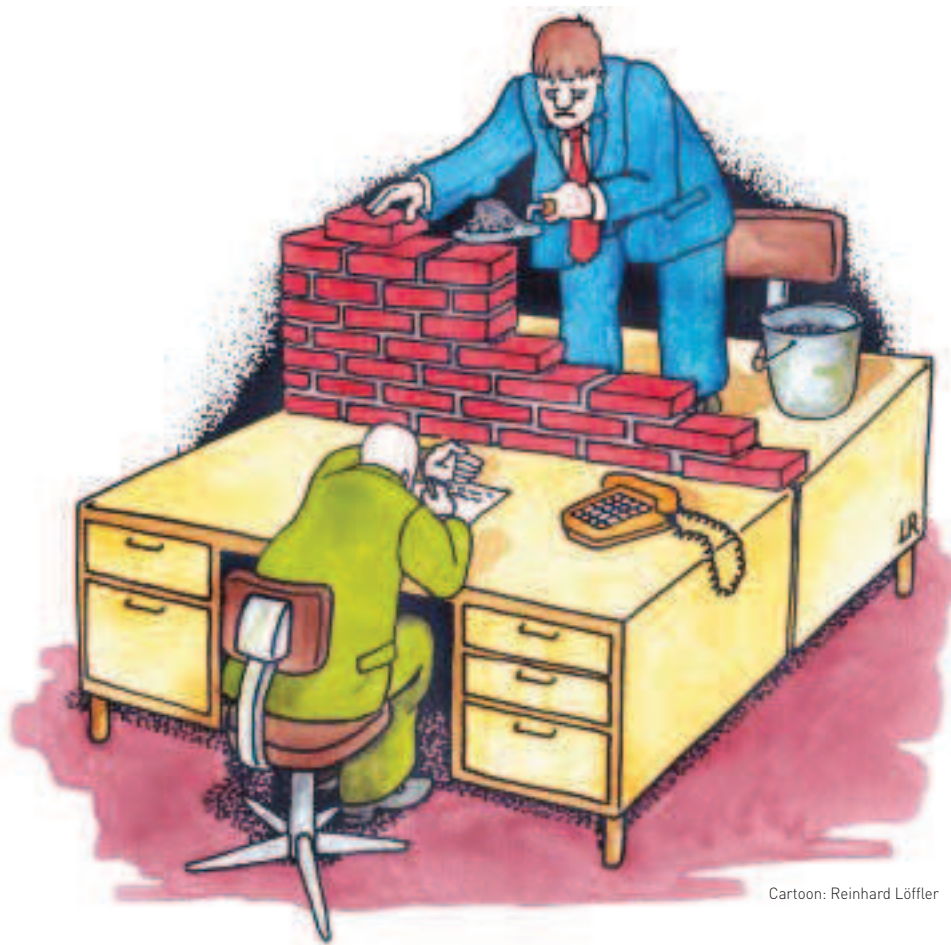
(zum Beispiel nach unverstellter Raumweite) mitunter gar nicht oder nur modifiziert vereinbaren – und ist zudem davon abhängig, dass das Gestaltungskonzept den nachträgliche Einsatz dieser Lärmschutzmaßnahmen baulich überhaupt zulässt. Zudem scheuen Unternehmen nicht selten diese Konzeptveränderungen, sei es im Hinblick auf die neuerlichen Kosten, sei es aus Angst vor den Folgen für das Gesamtgefüge der neuen Arbeitsgestaltung. Es besteht daher die Tendenz, auftretende (neue und zusätzliche) Belastungen erst einmal zu ignorieren und auf den Gewöhnungseffekt zu hoffen (was meist vergeblich ist).

Hinzu kommt, dass Umgebungsgeräusche individuell sehr unterschiedlich bewertet werden. So ist die morgendliche Begrüßung des Kollegen am Nachbarschreibtisch oder die Verabredung zum Mittagessen für den einen eine angenehme kollegiale Begleiterscheinung, für viele jedoch ist sie bereits ein störendes Geräusch und damit ein veritabler Stressfaktor.

Gegen diese systemspezifische Lärmbelastung helfen die Ruhearbeitszonen vieler Bürokonzepte allenfalls bedingt – es sei denn, man würde alle geräuschempfindlichen Kollegen dort dauerhaft platzieren, was sich in der Praxis organisatorisch kaum verwirklichen lässt.

Einen Ausweg aus diesem Dilemma hat die Praxis in **Komfortgehörschutz** gefunden. Komfortgehörschutz findet seit einigen Jahren über die bislang klassischen Einsatzgebiete hinaus Verwendung (z. B. in Kindergärten) und lässt sich optimal auf die Nutzerbedürfnisse anpassen. Er bietet in hohem Maße eine individualisierbare Schalldämmung und lässt im Bedarfsfall trotzdem die Möglichkeit zur Kommunikation oder zur Wahrnehmung frequenzspezifischer Umgebungsgeräusche.

Allerdings gehört Komfortgehörschutz nicht zu den persönlichen Schutzausrüstungen gemäß PSA-Richtlinie 89/686/EWG und unterliegt auch nicht den Vorgaben zur Mindestschalldämmung gemäß DIN EN 352. Ob und inwieweit ein Komfortgehörschutz als geeignete Maßnahme zur Minimierung von Lärmbelastungen im Einzelfall tauglich ist, setzt eine konkre-



Cartoon: Reinhard Löffler

In neuen Bürokonzepthen ist das Thema „Lärm“ ein nicht zu unterschätzendes!

te Prüfung der Erfordernisse und der Produkteignung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit, gegebenenfalls auch durch den Betriebsarzt voraus (§ 3a ArbStättV).

Keinesfalls darf diese Maßnahme der Eigeninitiative der Mitarbeiter überlassen werden – was gerade dann häufig zu beobachten ist, wenn seitens der Unternehmensverantwortlichen keine Bereitschaft besteht, die Belastungssituation anzuerkennen und ihr aktiv entgegenzuwirken. In diesen Fällen begegnet man Mitarbeitern mit Gehörschutz aus Baumarkt oder Apotheke mit häufig maximaler Schalldämmung, der die Arbeitsabläufe durch die fehlende Umgebungswahrnehmung und Kommunikation massiv behindert. Diese untaugliche Form der Lärmreduzierung führt unweigerlich zu weiteren Belastungssituationen und erhöht unnötig die negative Bewertung der Arbeitssituation in einer Bürolandschaft und die Ablehnung dieses Arbeitsumfeldes.

## 2) Arbeitsumgebung – Arbeitsplatzgestaltung

Störungsbelastungen können sich jedoch auch aus der Anordnung der Arbeitsplätze ergeben. Unweigerlich finden sich in einer Bürolandschaft mehr Arbeitsplätze an Wegflächen. Viele Mitarbeiter empfinden Umgebungsbewegungen als störend, was sich, je nach Höhe der Bewegungsfrequenz, zu einer permanenten Belastungssituation steigern kann. Bieten diese Arbeitsplätze keinen ausreichenden Sicht- und Kontaktschutz, werden sie von den Mitarbeitern tunlichst gemieden und sind rasch als „Loserplätze“ stigmatisiert.

Da zahlreiche Bürolandschaften mit einem Desk-Sharingsystem kombiniert werden, das mitunter jegliche Arbeitsplatzzuweisung aufhebt, neigen die Mitarbeiter dazu, statt die ungeliebten Gangplätze zu nutzen, lieber andere Bürobereiche als ihren Arbeitsplatz zu zweckentfremden (z.B. Sonderarbeitsplätze oder Pausenzonen).

Dies führt auf Dauer zu organisatorischen Problemen – abgesehen von den gesundheitlichen Belastungen die entstehen, wenn die Arbeit über längere Zeit am Stehtisch der Cafeteria erledigt wird, statt an einem, wenn auch missliebigen Schreibtisch. Nutzungserlassen der Unternehmensleitung sind dagegen erfahrungsgemäß nur kurzfristige Erfolge beschieden, wenn nicht die Attraktivität der gemiedenen Arbeitsbereiche entscheidend aufgebessert wird.

Lässt die Raumkonzeption eine verbesserte Anordnung der ungeliebten Arbeitsplätze nicht zu und sind auch nachträgliche Maßnahmen zur Abschirmung dieser Plätze nicht oder nicht ausreichend möglich, ist der Rückzug ins Homeoffice eine gern praktizierte Lösung. Sie wird vom Unternehmen, wie von den Mitarbeitern gleichermaßen geschätzt, bietet sie doch beiderseits einen (vermeintlich) raschen Ausweg.

Dabei vergessen beide Seiten über der Freude diesen Ausweg gefunden zu haben, dass auch der Arbeitsplatz zuhause immer ein Arbeitsplatz im Sinne der ArbStättV ist. Er muss entsprechend ausgestattet sein und der Mitarbeiter muss zudem eine Organisation verfügbar haben, die seine Arbeitsleistung adäquat in das übrige Unternehmensgeschehen einbindet. Ist beides nicht vorhanden, kommt es mehr oder weniger schnell von Seiten des Unternehmens zu Klagen über die Arbeitsleistung und / oder von Seiten des Mitarbeiters über die isolierende und unbefriedigende Arbeitssituation.

Dabei passt die Idee des Homeoffice mit seiner flexiblen und individualisierbaren Arbeitsgestaltung perfekt zu vielen Grundkonzepten moderner Bürogestaltung. Einige Konzepte sehen sie sogar ausdrücklich vor. Das Homeoffice bietet sich daher als eine mögliche Entlastungsmaßnahme an, um einige konzeptionelle Schwachstellen auszugleichen, wo dies in einer Bürolandschaft nicht möglich ist. Voraussetzung ist aber stets, dass diese Arbeitsform bewusst und sorgfältig geplant zum Einsatz kommt.

Als Mindestvoraussetzung für ein Home-





Auch im Homeoffice sollten die Standards der Arbeitsstättenverordnung gelten - und nicht, wie hier im Bild dargestellt, den Mitarbeitern die Ausstattung und Gestaltung alleine überlassen werden.

office sollte deshalb in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden,

- welche Arbeiten in ein Homeoffice verlagert werden können;
- welche häuslichen Voraussetzungen dafür vorhanden /geschaffen werden müssen (z. B. Möblierung und Technik);
- wie und in welcher Form der Mitarbeiter bei der häuslichen Arbeitsgestaltung von der Abteilung Arbeitssicherheit begleitet und unterstützt wird;
- wie die Einbindung des Mitarbeiters in das betriebliche Informationssystem erfolgt;
- wie die Einbindung des Mitarbeiters in das soziale System des Unternehmens erfolgt.

Bietet ein gut geplantes Homeoffice eine Alternative und Ergänzung zu den Arbeitsplätzen im Unternehmen, wird die Belastungsexposition an weniger günstigen Arbeitsplätzen auch dort zumutbar und für kürzere Zeitspannen weit besser akzeptiert.

### 3) Prestigestatus des Arbeitsplatzes

Auch hat die Praxis der vergangenen Jahre

gezeigt, dass selbst das ambitionierteste Konzept versagt, wenn der Mitarbeiter die Arbeitssituation in einem Großraumbüro per se als „Degradierung“ empfindet. Unabhängig davon, wie gut geplant und innovativ die neue Bürolandschaft auch sein mag.

Gerade Mitarbeiter des mittleren Managements oder Mitarbeiter aus Stabsabteilungen verbinden mit der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung das Prestige, das sie ihrer Aufgabe und damit auch sich selbst im Unternehmen zumessen. Der Arbeitsplatz im Einzelbüro oder in der bevorzugten Innenstadtlage genießt bis heute in zahlreichen Unternehmen und Branchen einen Wertigkeitsstatus, der nicht selten auch Teil der Unternehmensphilosophie ist.

In einem Großraumbüro – mag es insgesamt noch so prestigeträchtig ausgestattet sein – bleibt von diesem gewohnten Statussymbol nichts mehr. Die Abgrenzung über Bürogröße und Ausstattung ist dort aufgehoben.

Die besondere Systematik einer Bürolandschaft mit ihren Kommunikationsmög-

lichkeiten und Gestaltungsalternativen bietet nicht für alle Mitarbeiter einen Ersatz für den Verlust eines Statussymbols, das jahre- und oft auch jahrzehntelang Anerkennung genoss.

Die Folgen sind oft weitreichend für das Unternehmen und zeigen sich den Vertretern des Arbeitsschutzes mit zahlreichen Beschwerden zu den nun nicht mehr individuell organisierbaren Arbeitsbedingungen, wie Lärm, Raumtemperatur, Lichtstärke oder der Arbeitsplatzausstattung.

### 4) Der Arbeitsplatz ist immer auch Lebensraum

Neben der Aufhebung kleinteiliger Büroanordnung sehen moderne Bürokonzepte häufig auch ein durchgängiges Erscheinungsbild jedes Schreibtisches als Zeichen der Corporate Identity vor. Dabei wird übersehen, dass ein Arbeitsplatz immer auch einen sozialen Lebensbereich des Menschen darstellt, der dort tagtäglich viele Stunden verbringt. Es gehört zu den natürlichen Handlungen jedes Menschen, diesen Bereich mit Bildern (Familie, Urlaub usw.) oder anderen persönlichen Gegenständen zu individualisieren. Ist dies nicht mehr möglich, so fühlen sich viele Mitarbeiter ihrem Arbeitsplatz „entfremdet“, er hört auf IHR Arbeitsplatz zu sein – was im Falle von Desk-Sharingsystemen tatsächlich auch gewollt ist.

Da diese Systeme üblicherweise vorsehen, dass jeder Arbeitsplatz am Ende der Nutzung leergeräumt werden muss, lässt sich hier der Individualisierungswunsch für den eigenen Arbeitsplatz gut beobachten. Selbst wenn der konkrete Arbeitsplatz nur für einen Tag genutzt wird, verbringen zahlreiche Mitarbeiter den Beginn und das Ende ihrer Dienstzeit damit, den Schreibtisch mit den gewohnten persönlichen Dingen auszustatten.

Ein erheblicher Teil der Menschen empfindet einen neutralen Arbeitsplatz als steril und fühlt sich dort unwohl, was sowohl zu psychischen, wie physischen Belastungssymptomen führen kann mit Beschwerden zu allen möglichen Dingen des Arbeitsumfeldes, ohne dass sich diese belegen lassen.

Man sollte sich als Vertreter des Arbeitsschutzes oder als Vorgesetzter jedoch hüten, die beiden vorgenannten Beschwerdesituationen als „substanzlos“ zu belächeln. Von den betroffenen Mitarbeitern wird die Situation als Belastung und individuell mitunter sogar als erheblicher Stressfaktor empfunden und verdient ernst genommen zu werden.

Richtigerweise ist es die Aufgabe des Unternehmens, alle Mitarbeiter in eine veränderte Arbeitssituation und in eine veränderte Unternehmensphilosophie mitzunehmen. Die Vertreter der Arbeitssicherheit können über ihre Bewertungsergebnisse diese Symptome erkennen, die von Akzeptanzproblemen der Arbeitssituation ausgelöst werden und die Unternehmensleitung auf den bestehenden Handlungsbedarf aufmerksam machen. Auf diese Weise kann der Arbeitsschutz auch mittelbar zu einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und damit zum Abbau von psychischen Belastungssituationen beitragen (eine Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen kann hier sehr hilfreich sein).

##### 5) Hygiene – ein unterschätztes Problem

Als Akzeptanzhemmnis kann sich auch ungenügende Hygiene erweisen und spätestens mit der ersten Grippewelle in einem Großraumbüro wird das Thema Hygiene unausweichlich. Ein Umstand, der umso wichtiger wird, je mehr Einrichtungen gemeinsam genutzt werden. Denn empfinden Mitarbeiter Arbeitsmittel als unhygienisch, werden sie deren Nutzung zu meiden suchen.

Wechselt, wie im Fall von Bürolandschaften oder Desk-Sharingsystemen der Nutzer häufig, so muss jeder Nutzerwechsel auch von einer Reinigung der geteilten Arbeitsmittel begleitet werden. Dies bedeutet, dass auch die Mitarbeiter selbst in gewissem Umfang für die Sauberkeit beim Verlassen des Arbeitsplatzes verantwortlich sind. Welche Form und welche Mittel dafür geeignet sind (z. B. Reinigungstüchern), wird im Einzelfall oftmals erst die Praxis ergeben.

Es ist deshalb anzuraten, die Hygienemaßnahmen in einer Bürolandschaft zumin-

dest in der Anfangszeit engmaschig zu überwachen und das Verfahren gegebenenfalls kurzfristig dem Bedarf und dem Nutzerverhalten anzupassen.

Eine gewisse Herausforderung für die Einführung wie die Durchführung der Reinigungsmaßnahmen ist die höchst unterschiedliche persönliche Definition der Mitarbeiter vom Begriff „Hygiene“. So sind Haare oder Schuppen auf Stuhlbezügen oder Kaffeeflecken auf Tischplatten nicht für jeden Nutzer gleichermaßen ein Problem. Die Beseitigung dieser alltäglichen Gebrauchsspuren muss aber selbstverständlicher Teil des täglichen Reinigungszyklus des Reinigungsdienstes sein.

Darüber hinaus kann für einen **nutzergerechten Hygienestandard** nur auf die Aufklärung der Nutzer, flankiert von entsprechenden Betriebsanweisungen und der Unterstützung durch die leitenden Mitarbeiter, gesetzt werden.

Bewährte Überzeugungsarbeit leistet dabei ein betriebsärztlich begleitetes Informationsverfahren, mit dem ärztlicherseits sowohl der ausreichende, aber auch der unumgängliche Hygienestandard anschaulich demonstriert und die erforderlichen Maßnahmen erläutert werden. So lassen sich Verschmutzungen durch phosphorisierende Mittel höchst eindrucksvoll auch an Gegenständen demonstrieren, die kaum im täglichen (Reinigungs-) Fokus stehen (z. B. Lichtschalter, Kopiererabdeckungen, Griffe in der Teeküche etc.). Diese Veranschaulichung hat sich für die Nutzer einer Bürolandschaft, wie auch für das dort tätige Reinigungspersonal gleichermaßen gut bewährt.

##### Fazit

Die Begeisterung für ein neues Bürokonzzept ist keinesfalls systemimmanent und lässt sich auch nicht durch die Geschäftsleitung verordnen. Wie das Konzept selbst, müssen die Mitarbeiter für ihre Bereitschaft, sich auf die neue Arbeitssituation vorurteilsfrei einzulassen, sorgfältig vorbereitet werden.

Neue Bürolandschaften bedeuten für die Nutzer oftmals eine weitreichende Umstellung der bisherigen Arbeitsgewohnhei-

ten und der Arbeitsabläufe. Teamstrukturen verändern oder verlieren sich im Desk-Sharingsystem und nicht jeder kann sich deshalb sofort für die unmittelbare Nachbarschaft zahlreicher, mitunter auch unbekannter Kollegen erwärmen. Nur Schritt für Schritt können derart weitreichende Veränderungen der Arbeitsstruktur erfolgreich an den Mann/die Frau gebracht werden. Die Annäherung an die Arbeitsform „Bürolandschaft“ erfordert von ihren Müttern und Vätern die Bereitschaft, zugleich mit der Planung die Akzeptanz der Nutzer wachsen zu lassen.

Hierzu gehört auch, ~~den Mitarbeitern~~ die Besonderheiten des Arbeitens in einer Bürolandschaft im Alltag zuzulassen. Keinesfalls darf verändertes Arbeitsverhalten durch Vorgesetzte weiterhin nach den Kriterien eines Standardbüros bewertet werden (z. B. Kritik über das Aktenstudium in der Loungezone statt am Schreibtisch).

Diese Bereitschaft, auf die Besonderheiten der neuen Arbeitssituation im Alltag einzugehen, ist gleichermaßen auch die Aufgabe der Arbeitssicherheit. Sie muss die funktionalen Besonderheiten der Arbeitssituation, der Arbeitsumgebung aber auch der Nutzer eines modernen Bürokonzepes gleichermaßen in die Beurteilung und Maßnahmenstruktur einfließen lassen. Sinnvollerweise beginnt dies bereits bei der Planung.

Doch selbst wenn nachträgliche Arbeitsschutzmaßnahmen nicht dem üblichen Standard folgen können weil die Gestaltungsstruktur des Bürokonzepes dies nicht zulässt oder sie erschwert, darf dies niemals dazu führen, Bürolandschaften als „arbeitsschutzfrei Zone“ zu verstehen.

##### Autor

Dipl.-Ing.  
Horst Werner  
Sicherheitsingenieur  
WEMA Management  
E-Mail:  
horst.werner@wema-muenchen.de