

Neue Arbeitsplätze gut gestalten.

Eine Handlungshilfe zur vorausschauenden
Gefährdungsbeurteilung bei der
Neugestaltung von Büroräumen.

Hans **Böckler**
Stiftung 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Neue Arbeitsplätze gut gestalten.

Eine Handlungshilfe zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung bei der Neugestaltung von Büroräumen.

Herausgeber:
Arbeit & Gesundheit e.V.
Schanzenstraße 75
20357 Hamburg
Tel. 040 439 28 58
buero@arbeitundgesundheit.de
www.arbeitundgesundheit.de

Text:
Julia Bringmann
Dr. Jana Greubel
Michael Gümbel

Hans **Böckler**
Stiftung 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Die Handlungshilfe ist ein Ergebnis des Projektes „Neue Arbeit gesund gestalten mit vorausschauender Gefährdungsbeurteilung“, das von Februar 2024 bis Januar 2025 von der Hans Böckler Stiftung in der Förderlinie Transformation gefördert und von Arbeit & Gesundheit e.V. durchgeführt wurde. Wir bedanken uns für die erhaltene Unterstützung.

Neue Arbeitsplätze gut gestalten.

Eine Handlungshilfe zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung bei der Neugestaltung von Büroräumen.

Inhalt

1.	Abstract.....	4
2.	Einleitung	5
3.	Der erste Schritt: Den Wunsch nach Veränderung angehen. Zur Orientierung.....	8
4.	Der zweite Schritt: Vom Arbeitsplatz zum Büroraum planen.....	14
5.	Der dritte Schritt: Die Baupläne umsetzen.....	17
6.	Der vierte Schritt: Die neuen Arbeitsplätze in Betrieb nehmen.....	18
7.	Zusammenfassung: Die Gefährdungsbeurteilung vor Aufnahme der Tätigkeiten.....	19
8.	Literaturverzeichnis	20

1. Abstract

Die vorliegende Handlungshilfe unterstützt betriebliche Akteur*innen bei der Planung und Gestaltung von neuen Büroräumen. Ins Zentrum des hier beschriebenen Prozesses steht die Gefährdungsbeurteilung vor Aufnahme der Tätigkeiten, wie sie die Arbeitsstättenverordnung vorsieht. Dafür ist zunächst ein Anforderungskonzept zu erstellen, das die Erfahrungen mit der bisher genutzten Arbeitsstätte und die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt sowie eventuell vorgesehene Änderungen der Organisationskultur („New Work“) miteinbezieht. Dieses Anforderungskonzept wird Teil der Ausschreibung von Planungsleistungen.

Die Gefährdungsbeurteilung wird dann in drei Phasen beschrieben:

1. Phase: Prüfung der Planungsunterlagen
2. Phase: Prüfung der neu gebauten Räumlichkeiten kurz vor Aufnahme der Tätigkeiten
3. Phase: Prüfung des laufenden Betriebs nach Aufnahme der Tätigkeiten.

In allen Phasen gilt es die Mitbestimmung der Interessenvertretung zu berücksichtigen, die erforderliche Fachexpertise hinzuziehen sowie die Beschäftigten als Expert*innen ihrer Arbeit zu beteiligen und die besonderen Bedürfnisse der Schwerbehinderten zu beachten. Ein so gestaltetes Vorgehen führt schließlich zu guten, menschengerechten Arbeitsstätten, die die Möglichkeit für erfolgreiches und motiviertes Arbeiten eröffnen. Alle Beteiligten können damit auch eine gute Erfahrung von gemeinsamer konstruktiver betrieblicher Problemlösung und damit auch von gelebter betrieblicher Demokratie machen.

2. Einleitung

Mehrere Tage in der Woche von zu Hause zu arbeiten ist für viele Mitarbeitende das neue Normal.¹ In vielen Unternehmen bleibt eine zunehmende Anzahl an Büroarbeitsplätzen ungenutzt. Dies veranlasst Arbeitgeber*innen dazu, Maßnahmen zur Kostensenkung zu ergreifen, was unter Umständen auch die Reduzierung angemieteter Büroflächen einschließt (siehe auch Kratzer und Lütke Lanfer 2017, S. 285). Da sich nicht mehr jederzeit alle Mitarbeitenden gleichzeitig vor Ort befinden, erscheint es nicht mehr zwingend notwendig, allen Beschäftigten einen festen Arbeitsplatz bereitzustellen. Dadurch ergeben sich Möglichkeiten für Umbauten, Neubauten oder veränderte Mietkonzepte, wobei häufig auf die seit Jahren beliebten offenen Bürokonzepte („Open Spaces“) in Kombination mit Desksharing zurückgegriffen wird.

Doch bei dem Einrichten und Betreiben von neuen Büroarbeitsplätzen ist nicht immer sichergestellt, dass die gesetzlichen Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz vollständig berücksichtigt werden. Das kann ungewollte negative Konsequenzen für die Gesundheit und die Produktivität der Mitarbeitenden haben. Mögliche Probleme zeigen Beispiele zu „offenen Büroflächen“ (Open Space). Bei offenen Büroflächen wird in der Regel unterschätzt, dass akustische Reize (vor allem Gespräche, Telefonate und Videokonferenzen anderer) und optische Reize (Bewegungen anderer im Raum) kontinuierlich verarbeitet werden müssen. So ist ein Arbeitsplatz ohne Störungen der Konzentration und ohne kognitive Arbeitsbelastung in der klassischen „offenen Bürolandschaft“ kaum realisierbar (z.B. Croon et al. 2005; Jahncke und Hallman 2020; Kim und Dear 2013; Kratzer und Lütke Lanfer 2017; Liebl und Kittel 2016; Lütke Lanfer und Becker 2020), weswegen wieder zunehmend auf ausgewiesene Ruhearbeitsbereiche zurückgegriffen wird (z.B. Brunia et al. 2016; Haapakangas et al. 2018a; Haapakangas et al. 2018b; Jahncke und Hallman 2020; Seddigh et al. 2014). Zudem wird an offene Büroraumkonzepte häufig die Erwartung gestellt, dass sie die direkte Zusammenarbeit zwischen den Kolleg*innen fördern. Hierzu gibt es jedoch keine konsistenten Ergebnisse (Lütke Lanfer und Becker 2020). So kann es im Gegenteil dazu kommen, dass Mitarbeitende – um ihre Kolleg*innen nicht zu stören – die persönliche Kommunikation erheblich reduzieren und stattdessen vermehrt über Emails und Apps kommunizieren (Bernstein und Turban 2018).

Dennoch bleiben „Open Space“-Bürokonzepte ein weitverbreiteter Standard. Ein Grund für diese regelmäßige Reproduktion von ergonomisch nicht optimal gestalteten Arbeitsplätzen besteht in der fehlenden Orientierung: Arbeitgebende sind oft unsicher, wie sie die gesetzlichen Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Neuplanung von Arbeitsstätten gut umsetzen können. Gemäß der Arbeitsstättenverordnung § 3 ist die Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 Arbeitsschutzgesetz bereits beim *Einrichten* einer Arbeitsstätte durchzuführen (Absatz 1) und *vor Aufnahme der Tätigkeiten* zu dokumentieren (Absatz 3). Diese Vorgabe wird in der Technischen Regeln für Arbeitsstätten ASR V3 „Gefährdungsbeurteilung“ konkretisiert: Die „systematische Ermittlung und

¹ Arbeitete vor der Covid-19-Pandemie noch rund jede*r zehnte Arbeitnehmende von zu Hause (Jahr 2019: 9,6 Prozent), ist es heute rund jede*r fünfte Arbeitnehmende (Jahr 2023: 21,4 Prozent) (Destatis 2025).

Beurteilung aller möglichen Gefährdungen der Beschäftigten, einschließlich der Festlegung und Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ (ASTA 2017, S. 2), ist also bereits „vor Aufnahme der Tätigkeiten durchzuführen und zu dokumentieren“ (ASTA 2017, S. 3). Doch wie kann das umgesetzt werden?

Der gesamte Weg von der ersten Idee bis zum Betreiben der Büroarbeitsplätze erscheint auf den ersten Blick steinig, mit vielen Etappen und vielen Akteur*innen. Wann in diesem Prozess soll wer die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz beachten und prüfen? Dazu sind neben dem Fachwissen zu gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung auch genaue Kenntnisse zu den geplanten Tätigkeiten und der Arbeitsweise der Beschäftigten notwendig.

Die vorliegende Handlungshilfe „Neue Arbeitsplätze gut gestalten. Eine Handlungshilfe zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung bei der Neugestaltung von Büros“ bietet den involvierten Akteur*innen Orientierung. Die Handlungshilfe gibt einen Überblick über den Prozess der Planung und Umsetzung von neuen Büroarbeitsplätzen und beschreibt ganz konkret, wann und mit welchen Aufgaben Unternehmer*innen, betriebliche Interessenvertretungen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Bauherr*innen und Architekt*innen in welche der drei klar abgesteckten Phasen der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung involviert sein sollten.²

Denn wie alle Akteur*innen, die schon einmal Büroarbeitsplätze neu geplant haben, bestätigen werden: Ein solcher Prozess läuft nicht einfach von selbst gut und richtig. Glücklicherweise ist die gesetzliche Grundlage zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung mit ArbStättV § 3 bereits vorhanden. Diese Handlungshilfe gibt *Empfehlungen zur praktischen Umsetzung der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung* bei der Neuplanung von Büroarbeitsplätzen. Die Handlungshilfe kann bei Neubauten, Umbauten und Neuanmietungen von Büroflächen eingesetzt werden. Sie ergänzt damit den Leitfaden für einen gut gestalteten Planungsprozess „Büroraumplanung“ der DGUV (DGUV-Information 215-441) (DGUV 2023) um drei Phasen der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung.

Des Weiteren umfasst die Handlungshilfe *Vorschläge zu wichtigen weiteren Gestaltungsaufgaben* im Planungsprozess, die mitunter vergessen werden. Dazu zählt, vorab die Anforderungen an die Büroarbeitsplatzgestaltung zu definieren, ebenso wie die betriebliche Interessenvertretung (Kohle 2018), die Schwerbehindertenvertretung und die Beschäftigten mit ins Boot zu holen.

Die Handlungshilfe ist Ergebnis des Projektes „Neue Arbeit gesund gestalten mit vorausschauender Gefährdungsbeurteilung“, das von Februar 2024 bis Januar 2025 von der Hans Böckler Stiftung gefördert und von Arbeit & Gesundheit e.V. durchgeführt wurde. Es basiert auf der betrieblichen Beratung von drei Betrieben während der Neuplanung von Arbeitsstätten für Büroarbeit, sowie auf ergänzenden Expert*inneninterviews. Wir möchten

² Die drei Phasen sind: 1. Phase: Prüfung der Planungsunterlagen, 2. Phase: Prüfung der Räumlichkeiten und 3. Phase: Prüfung des laufenden Betriebs.

uns ganz herzlich bei allen Beteiligten und Fördernden bedanken. Die Handlungshilfe wäre ohne Ihre und eure wertvollen Beiträge nicht möglich gewesen.

Arbeit & Gesundheit e.V. betreibt in Hamburg und der Metropolregion Hamburg Beratungsstellen für Betriebe und Beschäftigte, die überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert werden. In dieser kostenlosen Orientierungsberatung haben wir in den letzten Jahren sehr viele Anfragen zur Büroraumgestaltung erhalten. Auch diese Erfahrungen sind hier eingeflossen. Wir bedanken uns bei den Ratsuchenden für ihr Vertrauen und bei der Freien und Hansestadt Hamburg, den Förderfonds der Metropolregion Hamburg, der Deutschen Rentenversicherung Nord, der IK – Die Innovationskasse sowie unseren großzügigen Spender*innen, dass sie uns diese Arbeit ermöglicht haben.

Wir wünschen Ihnen und euch eine spannende Lektüre!

Das Projektteam

Julia Bringmann, Jana Greubel & Michael Gümbel

„Neue Arbeit Gesund Gestalten mit der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung“
(02/2024 – 01/2025)

PS. Wir freuen uns, wenn Sie uns Ihren Erfahrungsbericht schicken, wie die Neuplanung der Büroräume bei Ihnen umgesetzt wurde.

3. Der erste Schritt: Den Wunsch nach Veränderung angehen. Zur Orientierung.

Auslöser für Veränderungen

Zu Beginn eines jeden räumlichen Veränderungsprozesses steht die Feststellung: Hier muss sich etwas ändern! Die Auslöser hierfür können ganz vielfältig sein. Wie oben erwähnt, spielen dabei in den letzten Jahren die langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie eine große Rolle. Die Beschäftigten in vielen Betrieben haben zu dieser Zeit erfahren, wie angenehm es sein kann, nicht jeden Morgen ins Büro fahren zu müssen oder die Pause zu Hause eher draußen im Grünen verbringen zu können (Käfer et al. 2024). Interessant für die Gestaltung zukünftiger Büroräume ist auch die in unseren Beratungen häufig zu hörende Aussage, dass die Arbeit zuhause wesentlich ungestörter erledigt werden kann als im Betrieb.

Arbeitgebende sehen nun oft große leere Büroflächen und fragen sich: Müssen wir das wirklich alles jeden Monat finanzieren? Da kann es naheliegend sein, Büroflächen zu verkleinern und den Grundsatz aufzugeben, dass jede*r jederzeit einen eigenen Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt bekommt. Wenn erst einmal über räumliche Veränderungen nachgedacht wird, kommen schnell weitere Überlegungen ins Spiel: Ein neues energieeffizientes Gebäude oder eine Reduzierung von Standorten können Kosten sparen. Neue Büroraumkonzepte erscheinen modern und versprechen eine bessere Produktivität. Neues Design verbessert das Image und könnte zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden beitragen.

Im Folgenden stellen wir dar, welche rechtlichen Grundlagen in Mitbestimmungs- und Arbeitsschutzrecht zu beachten sind und welche wesentlichen Grundlagen im Prozessdesign geschaffen werden müssen, damit die Neugestaltung gelingen kann.

Veränderungen gut gestalten

Ein Umzug oder Umbau der Arbeitsstätte ist in den meisten Fällen ein weitgehender Veränderungsprozess für den Betrieb und die Beschäftigten. Es werden nicht einfach nur einige Möbel umgestellt. In der Regel ändern sich die Raumkonzepte, die Arbeitsplätze, die Zusammenarbeitsstrukturen und die Arbeitsorganisation – geplant oder unwillkürlich – mit. Damit dieser Umbruch gut gelingt, braucht es eine umfassende und vorausschauende Planung und eine frühzeitige Einbeziehung aller Beteiligten. Fehler im Planungsprozess können schließlich zu gravierenden Beeinträchtigungen der Gesundheit der Produktivität, der funktionierenden Arbeitsabläufe, der Gesundheit, der Motivation, der Produktivität und der Bindung der Mitarbeitenden beitragen. Je später Fehler „repariert“ werden, umso kostspieliger und aufwändiger wird das in der Regel.

Betriebliche Interessenvertretung beteiligen

Wo eine betriebliche Interessenvertretung vorhanden ist (Mitarbeitervertretung, Betriebs- oder Personalrat), hat diese umfangreiche Beteiligungsrechte in einem solchen Prozess. Sie kann darüber hinaus ein zentrales Bindeglied zwischen den Projektverantwortlichen und den Beschäftigten sein. Unabhängig von den gesetzlich festgeschriebenen Beteiligungsrechten empfehlen wir die Einbeziehung der Interessenvertretung von Anfang an.

Ähnliches gilt für die Vertrauensperson der Schwerbehinderten nach SGB IX §§ 177ff. Ihre Mitwirkung ist insbesondere in Hinblick auf die Bedingungen von Beschäftigten mit Behinderungen von Bedeutung. Hier ist besonders zu beachten, dass nicht alle Behinderungen der Arbeitgeber*in bekannt sein müssen – für eine Neugestaltung von Arbeitsplätzen aber von erheblicher Bedeutung sein können. Auch eröffnet die frühzeitige Beachtung der Barrierefreiheit umfangreiche Möglichkeiten für die zukünftige Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen.

Zeitpunkt und Umfang der Beteiligung des Betriebsrats beschreibt das Betriebsverfassungsgesetz sehr deutlich (Kohte 2018a). In den kirchlichen Mitbestimmungsgesetzen und in den Personalvertretungsgesetzen sind ähnliche Beteiligungsrechte vorgesehen, zum Teil weniger weitgehend. Das Betriebsverfassungsgesetz regelt in § 90 folgendes:

(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung

- 1. von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen,*
- 2. von technischen Anlagen,*
- 3. von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen einschließlich des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz oder*
- 4. der Arbeitsplätze*

rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten.

(2) Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitnehmer so rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bei der Planung berücksichtigt werden können. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei auch die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen.

Hier ist also sehr explizit festgeschrieben, dass eine rechtzeitige Unterrichtung der betrieblichen Interessenvertretung stattzufinden hat, bei der auch die entsprechenden Unterlagen vorgelegt werden. Im zweiten Absatz wird der *Zeitpunkt* konkretisiert: So rechtzeitig, dass die Planung nicht bereits abgeschlossen ist, sondern dass die Beratung mit dem Betriebsrat noch Einfluss auf die Planung hat. Es ist also angebracht, bereits zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung, ob überhaupt eine räumliche und bauliche

Veränderung vorgenommen werden soll, die Interessenvertretung zu beteiligen (Kohte 2018).

Dabei sind nicht nur technische Informationen zu erbringen, sondern alle Informationen, um gesundheitliche Implikationen für die Beschäftigten abschätzen zu können (Kohte 2018a, S. 238). Wie im folgenden Abschnitt deutlich wird, ist ein probates Mittel zur Erlangung dieser Informationen die Gefährdungsbeurteilung vor Aufnahme der Tätigkeit. Bei dieser ist der Betriebsrat in der vollen Mitbestimmung (BetrVG § 87 (1) 7). Dazu weiter unten mehr.

Arbeitsstätten und Arbeitsplätze menschengerecht gestalten

Im folgenden Abschnitt wird deutlich werden, dass bei diesem umfassenden Planungsprozess die Gefährdungsbeurteilung von Anfang an – so sieht es die Arbeitsstättenverordnung vor – mitzudenken und begleitend durchzuführen ist.

Das Betriebsverfassungsgesetz gibt beiden Betriebsparteien auf, „die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ zu berücksichtigen. Dies entspricht den grundsätzlichen Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes für die Gestaltung von Arbeit insgesamt. Im Wesentlichen sind diese Anforderungen:

„Arbeit ist so zu gestalten, daß eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird.“ (ArbSchG § 4 Ziff. 1)

„Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen.“ (ArbSchG § 3 Abs. 1)

„Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“ (ArbSchG § 5 Abs. 1)

„(...) bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen.“ (ArbSchG § 4 Ziff. 3)

Die Gestaltung von Arbeitsstätten und Arbeitsplätzen kann sich in vielfältiger Weise auf die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. Um die damit verbundenen möglichen Gefährdungen zu vermeiden, gilt es die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu berücksichtigen. Die Gestaltung von Arbeitsstätten und Arbeitsplätzen findet ihre rechtliche und arbeitswissenschaftliche Orientierung in der Arbeitsstättenverordnung und den auf der Grundlage von § 7 Abs. 3 ArbStättV bekannt gemachten „Technischen Regeln für Arbeitsstätten“ (ASRn).

Die Arbeitsstättenverordnung konkretisiert auch die Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz § 5 für das Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten:

*„(1) Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes hat der Arbeitgeber zunächst festzustellen, ob die Beschäftigten Gefährdungen beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten ausgesetzt sind oder ausgesetzt sein können. Ist dies der Fall, hat er alle möglichen Gefährdungen der Sicherheit und der Gesundheit der Beschäftigten zu beurteilen und dabei die Auswirkungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe in der Arbeitsstätte zu berücksichtigen. Bei der Gefährdungsbeurteilung hat er die physischen und psychischen Belastungen sowie bei Bildschirmarbeitsplätzen insbesondere die Belastungen der Augen oder die Gefährdung des Sehvermögens der Beschäftigten zu berücksichtigen. Entsprechend dem Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung hat der Arbeitgeber Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten gemäß den Vorschriften dieser Verordnung einschließlich ihres Anhangs nach dem Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene festzulegen. Sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind zu berücksichtigen.“
(ArbStättV § 3 Abs. 1)*

In der Praxis ist es schwer vorstellbar, dass keinerlei Gefährdung beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten vorhanden ist. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass in jedem Fall eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden muss. Für den Umbau und Neubau von Arbeitsstätten stellt die Arbeitsstättenverordnung klar:

„Der Arbeitgeber hat die Gefährdungsbeurteilung vor Aufnahme der Tätigkeiten zu dokumentieren“ (ArbStättV § 3 Abs. 3).

Damit ist klar: Die Gefährdungsbeurteilung muss durchgeführt werden, *bevor* die Arbeitsstätte in Betrieb genommen wird. Im Sinne des oben beschriebenen umfangreichen und frühzeitigen Planungsprozesses bedeutet dies: *Die Gefährdungsbeurteilung muss von Anfang an mitgedacht und mitgestaltet werden!* Als vollständiger Prozess umfasst sie nicht nur die Erfassung und Beurteilung von Gefährdung, sondern auch die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen der Verbesserung sowie die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen.

Als Herausforderung für eine gute Bauplanung wird beschrieben, dass das Baurecht (das in der Regelungskompetenz der Bundesländer liegt und sich damit z.T. regional unterscheidet) und das Arbeitsstättenrecht (das in der Regelungskompetenz des Bundes liegt) nicht immer ganz harmonisch ineinandergreifen (*s. ausführlich Kohte 2018b*). Das muss kein Problem darstellen: „Wenn rechtzeitig vor der Bauplanung die Gefährdungsbeurteilung erfolgt, können auch die Schnittstellen zwischen Arbeitsstättenrecht und Bauordnungsrecht rechtzeitig erkannt werden“ (Kohte 2018b, S. 273).

Arbeitsstätten und Arbeitsplätze barrierefrei gestalten

Für die barrierefreie Gestaltung von Arbeitsplätzen gibt die Arbeitsstättenverordnung ebenfalls Orientierung. § 3a (2) lautet:

„(2) Beschäftigt der Arbeitgeber Menschen mit Behinderungen, hat er die Arbeitsstätte so einzurichten und zu betreiben, dass die besonderen Belange dieser

Beschäftigten im Hinblick auf die Sicherheit und den Schutz der Gesundheit berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere für die barrierefreie Gestaltung von Arbeitsplätzen, Sanitär-, Pausen- und Bereitschaftsräumen, Kantinen, Erste-Hilfe-Räumen und Unterkünften sowie den zugehörigen Türen, Verkehrswegen, Fluchtwegen, Notausgängen, Treppen und Orientierungssystemen, die von den Beschäftigten mit Behinderungen benutzt werden.“

Der Verordnungstext sieht hier zwar erst dann eine Verpflichtung zur barrierefreien Gestaltung vor, wenn im Betrieb Menschen mit Behinderung beschäftigt werden. Vor dem Hintergrund dessen, dass die meisten Behinderungen erst im Laufe des Erwerbslebens entstehen und in Anbetracht von Fachkräftemangel und gesellschaftlichem Bedarf der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen ist das allerdings zu kurz gedacht. Es ist zu empfehlen, wichtige Elemente der Barrierefreiheit möglichst von Anfang an in eine Neugestaltung mit einzubeziehen. Dazu gehören etwa entsprechende Türbreiten, die Erreichbarkeit von Schaltern und Bedienelementen für Menschen im Rollstuhl oder die farbliche Gestaltung der Wegführung im Gebäude.

Mitbestimmung bei der Gefährdungsbeurteilung

Bei der Gefährdungsbeurteilung nach ArbSchG § 5 und ArbStättV § 3 greift das weitergehende Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach BetrVG § 87 (1) 7. Dort heißt es:

„(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

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

Zu diesen Regelungen gehört auch die Gefährdungsbeurteilung und damit auch die Gefährdungsbeurteilung vor Aufnahme der Tätigkeit nach ArbStättV § 3.

Damit ergeben sich sehr weitgehende Mitbestimmungsrechte. Ganz konkret sind Betriebsräte also zu folgenden Fragen einzubeziehen:

- Mit welchen Methoden und Instrumenten wird beurteilt, welche Gefährdungen beim Einrichten und Betreiben der Arbeitsstätte vorhanden sein können?
- Welche Maßnahmen sind zu treffen, um die Gefährdungen möglichst zu vermeiden und verbliebene Gefährdungen möglichst gering zu halten?
- Wie wird die Wirksamkeit der Maßnahmen kontrolliert und was ist bei fehlender ausreichender Wirksamkeit zu tun?

Aus dem weitgehenden Mitbestimmungsrecht ergibt sich für Betriebsräte: Es ist nicht ausreichend, den Arbeitgeber zur Vorlage einer Gefährdungsbeurteilung aufzufordern – der Gesetzgeber hat vorgesehen, dass der Betriebsrat hier eine aktive Mitgestaltungsaufgabe wahrnimmt.

Bei betrieblichen Interessenvertretungen, für die nicht das Betriebsverfassungsgesetz gilt (also Personalräte oder kirchliche Mitarbeitervertretungen), bestehen weniger umfassende Beteiligungsrechte. In der Regel gibt es aber ein Mitbestimmungsrecht bei der Frage der Gestaltung der Arbeitsplätze (im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) § 80 Absatz 1 Ziffer 4.) und bei Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie zum Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften (BPersVG § 80 (1) Ziff. 16.). Damit bestehen auch für diese Interessenvertretungen weitgehende Einflussmöglichkeiten im Kontext von Um- und Neubauten.

Projektdesign entwickeln

Für jedes Umbau- und Neubauprojekt wird es ein Projektdesign geben, in dem die verschiedenen Rollen und Aufgaben, Meilensteine und Teilziele festgelegt werden. Vor dem Hintergrund der komplexen Anforderungen von menschengerechter Gestaltung der Arbeit und Mitbestimmung erfordert ein solches Projekt eine besondere Struktur, für die hier einige Empfehlungen gegeben werden:

1. Einrichtung einer gemeinsamen Steuerungsgruppe aus Arbeitgeber*in und betrieblicher Interessenvertretung, die den Prozess steuert und wesentliche Fragen einer möglichst einvernehmlichen Entscheidung zuführt.
2. Klärung, welche interne und externe Unterstützung hinzugezogen werden soll. Dazu gehören:
 - Die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Betriebsärzt*in. Hier ist anzumerken, dass im Kontext von Neu- und Umbauten voraussichtlich ein zusätzlicher betriebsspezifischer Betreuungsbedarf gemäß DGUV Vorschrift 2 entstehen dürfte.³
 - Für spezielle Fachthemen kann es erforderlich sein, weitere Sachverständige hinzuziehen. In diesem Zusammenhang kann auch die Unterstützung des zuständigen Unfallversicherungsträgers (Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse) angefragt werden.
 - Natürlich ist bei den meisten Vorhaben die Beauftragung von Architekt*innen erforderlich.
 - Darüber hinaus ist zu klären, ob weitere externe Unterstützung bei der Prozessgestaltung und beim Change Management genutzt werden sollte. Für größere Vorhaben ist das zu empfehlen.

Die Beteiligung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Gestaltung produktiver, menschengerechter Arbeitsplätze. So kann die Akzeptanz der Beschäftigten für die neuen Büroräume erhöht werden. Außerdem steigt bei einer guten Gestaltung die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten zukünftig wieder häufiger ins Büro kommen. Deshalb sollte diese Beteiligung von Anfang an mitgeplant

³ Auch hier besteht ein Mitbestimmungsrecht der betrieblichen Interessenvertretung.

werden. Im Folgenden wird beschrieben, wie die einzelnen Prozessschritte gestaltet werden können.

4. Der zweite Schritt: Vom Arbeitsplatz zum Büroraum planen.

In der Praxis steht zu Beginn des Planungsprozesses meist die Vorgabe der zukünftigen Büroform, z.B. Open Space Büros oder Activity Based Working⁴. Ausgehend von dieser Vorgabe werden die einzelnen Räume und Arbeitsplätze geplant. Häufig fällt erst im Nachhinein – z.B. durch Produktivitätseinbußen oder Beschwerden von Beschäftigten – auf, dass die neue Büroform nicht zu den Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben passt. Unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten wird daher die genau umgekehrte Vorgehensweise empfohlen: Auf Grundlage der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation werden zunächst die einzelnen Arbeitsplätze geplant (Arbeitsplatzkonzept). Aufbauend darauf erfolgt die Zuordnung der Arbeitsplätze zu Funktionsbereichen sowie die Planung der Aufstellung der Arbeitsplätze zueinander (Raumfunktionskonzept). Erst im letzten Schritt fällt die Entscheidung für passende Büroformen wie Einzel- oder Mehrpersonenbüros, Open Space Konzepte oder Activity Based Working (Bürokonzept). Nur ein solches Herangehen an den Planungsprozess stellt sicher, dass die zukünftigen Arbeitsplätze gesundheitsgerechtes Arbeiten ermöglichen. Genauere Informationen zum empfohlenen systematischen Vorgehen finden Sie in der Broschüre „Büroraumplanung“ der DGUV (DGUV-Information 215-441) (DGUV 2023). Im Folgenden ergänzen wir diese Broschüre um drei Phasen der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung: 1. Phase: Prüfung der Planungsunterlagen, 2. Phase: Prüfung der Räumlichkeiten und 3. Phase: Prüfung des laufenden Betriebs.

Anforderungskonzept erstellen

Bevor es in die eigentliche Planung geht, gilt es ein Anforderungskonzept zu erstellen. Dies sollte verbindlicher Teil des Planungsprozesses sein. Das Anforderungskonzept beinhaltet sowohl eine Bestandsaufnahme, als auch die Ermittlung zukünftiger Bedarfe. Es enthält wichtige Informationen für die zukünftigen Planenden (z.B. die Architekt*innen).

Falls gewünscht: Konzept für neue Arbeitsweisen entwickeln

Häufig wird gesagt, dass mit der neuen Arbeitsumgebung zugleich Veränderungen in der Organisationskultur und der Arbeitsorganisation erreicht werden sollen – gerne wird dabei von „New Work“ gesprochen. Wenn das tatsächlich beabsichtigt ist, gilt es nun zunächst ein Konzept für die neue Arbeitsweise zu erstellen:

⁴ Beim Activity Based Working stehen unterschiedlich gestaltete Arbeitsbereiche zur Verfügung, die für die jeweils zu erledigende Arbeitsaufgabe stets eine weitestgehend optimal gestaltete Arbeitsumgebung darstellen.

- Was genau soll sich an der Organisationskultur und der Art der Zusammenarbeit verändern?
- Welche Arbeitsaufgaben sollen in Zukunft wegfallen bzw. weniger Raum einnehmen, welche Arbeitsaufgaben sollen mehr Raum bekommen?
- Wie sehen also die Tätigkeiten der Zukunft aus, wie viele Beschäftigte sollen welche Tätigkeiten in welchen Zeitanteilen erbringen? Wie soll vor allem die Kollaboration in der Zukunft gestaltet werden?
- Welche Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung ergeben sich daraus?

IST-Situation beurteilen

Sollen die bisherigen Arbeitsformen und -strukturen im Wesentlichen beibehalten werden, wird hierzu die IST-Situation genauer angeschaut. Betrachtet werden sowohl die aktuelle Arbeitsweise als auch (soweit vorhanden) bestehende Gefährdungsbeurteilungen. Diese müssen Auskunft geben über vorhandene physische und psychische Belastungen, getroffene Maßnahmen der Verbesserung und deren Wirksamkeit. Der Fokus liegt dabei auf folgenden Fragen:

- Was funktioniert gut bei der aktuellen Arbeitsweise und sollte möglichst beibehalten werden?
- Welche Gefährdungen gab es in der Vergangenheit und welche Maßnahmen waren wirksam um die Gefährdung zu reduzieren? Was müssten wir im zukünftigen Konzept berücksichtigen, damit die Gefährdung dort nicht wieder auftritt?
- Welche Maßnahmen wurden ergriffen und waren nicht ausreichend wirksam oder haben sogar zu neuen/ anderen Gefährdungen geführt? Wie können wir dieses Wissen in die zukünftige Planung integrieren?
- Welche Gefährdungen konnten bei der aktuellen Arbeitsweise nicht ausreichend reduziert werden? Wie kann dieses Wissen bei der Planung berücksichtigt werden um die Gefährdung zukünftig zu vermeiden?

Wie bei jeder Gefährdungsbeurteilung ist es sinnvoll, die Beschäftigten bei der IST-Analyse intensiv zu beteiligen. Das kann z.B. in Form von Interviews und Befragungen, besonders gut auch in Form von Gruppendiskussionen und Workshops erfolgen. Liegt keine aktuelle Gefährdungsbeurteilung zur Ist-Situation vor, sollte sie noch umgehend erstellt werden.

Auf Grundlage dieser Informationen wird ein SOLL-Konzept für das Veränderungsvorhaben definiert (Anforderungskonzept). Dabei gilt es, die Anforderungen des Betriebes, die Anregungen der Beschäftigten und die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu einem möglichst optimalen neuen Konzept zu verbinden.

Für die genauere Formulierung der Anforderungen sind die folgenden Fragen für die verschiedenen Tätigkeiten zu bestimmen:

- Welche Konzentrationsanforderungen sind mit der Tätigkeit verbunden, inwiefern ist ungestörte Konzentration erforderlich?

- Welche Kommunikationsanforderungen bestehen? Mit welchen Personen wird in welchem Umfang mit welchen Medien/in Präsenz kommuniziert?
- Welche Arbeitsmittel und Materialien sind für die Tätigkeit erforderlich?
- Welcher Flächenbedarf ergibt sich demnach für die Tätigkeit?
- Welche Gestaltungsanforderungen für die Räume ergeben sich daraus?
- Welches Raumkonzept ist vor diesem Hintergrund für diese Tätigkeit sinnvoll?
- In welchem zeitlichen Umfang wird die jeweilige Tätigkeit ausgeführt?

Diese Anforderungen sollen in strukturierter Form gemeinsam mit den jeweiligen Beschäftigten, die die Tätigkeit ausüben oder in Zukunft ausüben sollen, den zuständigen Führungskräften und fachlich kompetenten Personen (z.B. der Fachkraft für Arbeitssicherheit oder externen Sachverständigen) entwickelt werden.

Gemeinsam mit den weiteren Anforderungen an die Arbeitsstättengestaltung (z.B. in Hinblick auf Verkehrswege, Sanitärräume, Pausenräume usw.) dienen diese Angaben als Grundlage für die Ausschreibung der Planungsleistungen.

Ausschreibung erstellen

Bei der Beauftragung von Architekt*innen tritt häufig ein Missverständnis auf: Die Auftraggebenden verlangen in der Regel, dass „die gesetzlichen Anforderungen“ erfüllt werden und gehen dann davon aus, dass damit auch alle Anforderungen des Arbeitsschutzes, der Arbeitsstättenverordnung sowie der Technischen Regeln für Arbeitsstätten eingeschlossen sind. Für die konkrete Umsetzung dieser Anforderungen ist allerdings eine genaue Kenntnis der Tätigkeit erforderlich: So bestehen erhebliche Unterschiede in Hinblick auf die raumakustische Gestaltung, je nachdem, welche Kommunikations- und Konzentrationsanforderungen mit einer Tätigkeit verbunden sind. Über diese Kenntnisse der Tätigkeiten verfügen die Architekt*innen jedoch nicht, wenn sie nicht umfassend und genau von den Auftraggebenden darüber informiert werden.

Auch die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) sieht vor, dass zu den „Grundleistungen“ (HOAI Anlage 10) bei Leistungen für Gebäude in Innenräume keine umfassende Bedarfsplanung und Bedarfsermittlung gehört. Sollen die Architekt*innen also tatsächlich die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen, müssen Sie entweder sehr ausführlich über die vorgesehenen Tätigkeiten informiert werden – oder diese Bestandsaufnahme muss als „Besondere Leistung“ nach HOAI zusätzlich ausgeschrieben werden.

Erste Phase der Gefährdungsbeurteilung: Beurteilung anhand von Planungsunterlagen

Die erste Phase der Gefährdungsbeurteilung wird nach Vorlage der ersten Pläne der Architekt*innen durchgeführt. In dieser Phase wird abgeschätzt, ob die im Entwurf geplanten Arbeitsplätze und Räumlichkeiten die Anforderungen des Arbeits- und

Gesundheitsschutzes erfüllen und ob an den zukünftigen Arbeitsplätzen gesundheitsgerechtes arbeiten möglich sein wird.

Wir empfehlen zwei sich ergänzende Methoden einzusetzen:

- Sachverständigenbeurteilung:
Sachverständige beurteilen anhand der Planungsunterlagen, ob Gefährdungen zu erwarten sind. Dabei berücksichtigen sie die zukünftige Arbeitsweise und die Tätigkeiten der Beschäftigten. Sie machen außerdem Vorschläge, welche Maßnahmen zur Reduktion von bereits hier sichtbaren Gefährdungen sinnvoll sind. Die Sachverständigen brauchen dafür sowohl die entsprechende Expertise, als auch eine umfassende Kenntnis des Anforderungskonzeptes.
- Beteiligungsorientierte Workshops mit den Beschäftigten
Im Rahmen dieser Workshops empfehlen wir sogenannte Planspiele durchzuführen. Im Rahmen dieser Planspiele werden sowohl alltägliche Arbeitssituationen (z.B. durchschnittliche Bürobesetzung, mittleres Arbeitsaufkommen) als auch Extremsituationen (z.B. maximale Bürobesetzung, hohes Arbeitsaufkommen) nachgespielt. Dies ermöglicht eine erste Abschätzung der Gefährdungen. Im Rahmen der Workshops kann außerdem gemeinsam überlegt werden, welche Maßnahmen geeignet wären, die Gefährdungen zu reduzieren.

Basierend auf dieser ersten Phase der Gefährdungsbeurteilung wird das Anforderungskonzept aktualisiert und konkretisiert. Auf dieser Grundlage werden im Anschluss die Pläne entsprechend angepasst.

Es ist davon auszugehen, dass diese Phase in der Regel in mehreren Schleifen durchlaufen werden muss. Angepasste Pläne müssen erneut in Hinblick auf mögliche Gefährdungen beurteilt werden, daraus können sich neue Anpassungserfordernisse ergeben. Im Idealfall werden diese Schleifen so lange durchlaufen, bis die Baupläne exakt den Anforderungen entsprechen. In der Realität bestehen allerdings oft aus anderen Gründen enge Zeitvorgaben. Also gilt es, vor dem Hintergrund der begrenzten Rahmenseetzungen, möglichst gute, menschengerechte Arbeitsbedingungen durchzusetzen.

5. Der dritte Schritt: Die Baupläne umsetzen.

Auf Grundlage der oben erstellten Planungsunterlagen kann nun der Bau begonnen werden. Wie oben beschrieben, wird es dabei möglicherweise einige Schleifen der Planungsanpassung und -konkretisierung geben.

Unmittelbar vor Aufnahme der Tätigkeit, also wenn die neue Arbeitsstätte bereits sehr weitgehend fertiggestellt ist, sollte eine zweite Phase der Gefährdungsbeurteilung eingeplant werden. Hier gilt es nun, im Wesentlichen zu prüfen:

- Sind die Anforderung, wie sie in die Planungsunterlagen eingearbeitet worden sind, in der Realität umgesetzt worden?

- Gibt es in Anbetracht der realen Arbeitsstätte neue Erkenntnisse über mögliche Gefährdungen und erforderliche Maßnahmen, die noch zu berücksichtigen sind?

Für die Durchführung dieser Phase der Gefährdungsbeurteilung – bzw. dieser Aktualisierung der ja nun bereits bestehenden Gefährdungsbeurteilung – empfehlen wir insbesondere folgende Methoden:

Zweite Phase der Gefährdungsbeurteilung (kurz vor Aufnahme der Tätigkeit)

Die zweite Phase der Gefährdungsbeurteilung findet unmittelbar vor Aufnahme der Tätigkeit in den neuen Räumen statt. Auch hier eignen sich vor allem zwei Methoden besonders.

- **Begehung**
Unter Hinzuziehung der Baupläne und des Standes der Gefährdungsbeurteilung überprüft eine fachlich kompetente Person, ob alle Vorgaben umgesetzt worden sind und ob mögliche neue Gefährdungen vorhanden sind.
Diese Person kann begleitet werden von der betrieblichen Steuerungsgruppe und Beschäftigten, die die jeweils beurteilten Arbeitsplätze in Zukunft nutzen werden.
- **Workshop/Gruppendiskussion mit Beschäftigten vor Ort**
Soweit der Bauzustand es ermöglicht, findet in den neuen Räumlichkeiten ein Workshop mit den Beschäftigten statt, die hier in Zukunft arbeiten sollen. Dabei kann auf das in früheren Phasen entwickelte Material zurückgegriffen werden. Gemeinsam mit den Beschäftigten wird überprüft, ob die entwickelten Anforderungen umgesetzt sind. Dazu können konkrete alltägliche Arbeitssituationen durchgespielt werden. Es wird damit überprüft, ob die bisher getroffenen Maßnahmen wirksam sind und ob gegebenenfalls weitere Maßnahmen erforderlich sind.
Falls die baulichen Gegebenheiten vor Ort noch keinen Workshop dort ermöglichen, kann der Workshop im Kontext bzw. im Anschluss an eine kurze Begehung der neuen Arbeitsplätze erfolgen. In jedem Fall ist es wichtig, dass die Beschäftigten ihre zukünftigen Arbeitsplätze einmal genauer in Augenschein nehmen können.

Wenn es bis hierhin gelungen ist, die Anforderungen der Arbeitsplatzgestaltung gut zu erfüllen, wird in dieser Phase bereits ein guter Erfolg festzustellen sein.

6. Der vierte Schritt: Die neuen Arbeitsplätze in Betrieb nehmen.

Dritte Phase der Gefährdungsbeurteilung nach Aufnahme der Tätigkeit: 3-6 Monate nach Inbetriebnahme.

Diese Phase stellt zugleich den Übergang in den normalen Betrieb der Arbeitsstätte dar. Der Planungs- und Bauprozess wird evaluiert. Die Gefährdungsbeurteilung wird vorläufig abgeschlossen und dokumentiert. Sie kann bei späterem Bedarf genutzt werden. Das kann z.B. bei einer Prüfung durch den Unfallversicherungsträger oder die Gewerbeaufsicht erfolgen, bei neu auftretenden Frage- und Problemstellungen (z.B. aufgrund von

Veränderungen) oder auch bei der regelmäßigen Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung nach einigen Jahren.

Auch hier empfehlen wir, wie in vorherigen Phasen, eine Kombination aus fachlicher und mitarbeitenden-orientierter Beurteilung. Die Beurteilung sollte vor allem in Bezug auf Zeiten erfolgen, an denen besonders viele Beschäftigte vor Ort sind. Wichtige Fragen in dieser Phase der Gefährdungsbeurteilung können sein:

- a. Wurden die technischen Regeln zum Arbeits- und Gesundheitsschutz gut umgesetzt? Wie klappt es tatsächlich?
 - i. Sind die zur Verfügung stehenden Flächen (auf den Schreibtischen, aber auch der Stauraum für Materialien) ausreichend bemessen oder werden, z.B. aus Platznot, Fluchtwege zugestellt?
 - ii. Sind die Bildschirme richtig auf- und eingestellt?
 - iii. Falls mit Desk-Sharing gearbeitet wird: Funktioniert das Teilen von Arbeitsplätzen gut, so dass jederzeit alle Beschäftigten einen geeigneten Arbeitsplatz nutzen können?
 - iv. Wie ist die raumakustische Situation: Sind Störungen der Konzentration weitgehend ausgeschlossen? Kann notwendige Kommunikation, z.B. Telefonate, Videokonferenzen, Beratungen, ungestört erfolgen oder müssen weitere Maßnahmen getroffen werden?

7. Zusammenfassung: Die Gefährdungsbeurteilung vor Aufnahme der Tätigkeiten

Die Umsetzung der gesetzlichen Aufgabe, die Gefährdungsbeurteilung vor Aufnahme der Tätigkeiten durchzuführen, verändert den Planungs- und Entwicklungsprozess beim Neu- und Umbau von Arbeitsstätten. Das wird hier exemplarisch an Büroräumen gezeigt. Sie beginnt mit einer vertieften Entwicklung der Anforderungen an die neu zu schaffenden Arbeitsplätze. Diese Anforderungen dienen als qualifizierte Grundlage, um zu einem frühen Zeitpunkt fundiert beurteilen zu können, welche Gefährdungen mit dem Einrichten und Betreiben der Arbeitsstätte verbunden sein können. Hier und bei allen weiteren Prozessschritten empfiehlt es sich, die Beschäftigten vertieft und systematisch einzubeziehen.

In einem nächsten Schritt – wir haben ihn hier „Phase eins der Gefährdungsbeurteilung“ genannt – werden die vorgelegten Pläne mit den zuvor formulierten Anforderungen abgeglichen. Und zwar in Hinblick darauf, ob die Vorgaben des Arbeitsschutzes und insbesondere der technischen Regeln für Arbeitsstätten angemessen berücksichtigt wurden und ob aus Sicht der Beschäftigten ihre Bedarfe für gute Arbeitsbedingungen erfüllt werden. Ist das nicht der Fall, müssen entsprechende Maßnahmen des Arbeitsschutzes getroffen werden. Es gilt so umzuplanen, dass die zu erwartenden Gefährdungen vermieden und die verbleibende Gefährdung so gering wie möglich gehalten wird. Hier startet nun in der Regel ein mehrstufiger Abstimmungsprozess, bei dem sich die Überarbeitung der Pläne und ihre

Überprüfung abwechseln. Ist ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht, kann der Bau beginnen.

In der zweiten Phase der Gefährdungsbeurteilung werden, kurz vor Aufnahme der Tätigkeiten, vor Ort die neu entstandenen Räumlichkeiten mit Unterstützung von Sachverständigen und Beschäftigten begutachtet. Vermutlich werden auch bei dieser Phase der Gefährdungsbeurteilung noch einige, bereits bekannte aber noch nicht ausreichend reduzierte Gefährdungen identifiziert werden. Möglicherweise werden auch erst jetzt weitere Gefährdungen erkannt. In jedem Fall sind nun für diese wiederum weitere Maßnahmen zu treffen.

Mit der dritten Phase geht die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung über in die übliche Gefährdungsbeurteilung, wie sie für alle Arbeitsstätten regelmäßig durchzuführen ist. Wenn erste Erfahrungen mit den neuen Büroräumen gesammelt sind und vielleicht auch erste Startprobleme behoben sind, wird nun noch einmal geprüft, was bereits gut umgesetzt wurde und wo noch nachgesteuert werden muss. Damit kommt nach aller Voraussicht ein gut gestalteter Entwicklungsprozess zu einem guten Abschluss. Wenn das hier skizzierte Vorgehen eingehalten wird, kann davon ausgegangen werden, dass der Neu- oder Umbau reibungsloser funktioniert und dass das Ergebnis qualitativ besser ausfällt: Die Mitarbeitenden können nun unter gesünderen Bedingungen arbeiten und werden damit sehr wahrscheinlich auch deutlich motivierter und störungsfreier arbeiten. Wenn sie gut beteiligt wurden, haben sie außerdem eine wertvolle Erfahrung gemacht: Sie wurden als Expert*innen für ihre Arbeit ernst genommen und konnten miterleben, wie das Unternehmen mit ihrer Hilfe gute Lösungen für komplexe Probleme entwickelt. Nichts zuletzt kann damit ein kleiner Beitrag zur Stärkung der Demokratie geleistet werden.

8. Literaturverzeichnis

Ausschuss für Arbeitsstätten (ASTA) (2017): Technische Regeln für Arbeitsstätten - Gefährdungsbeurteilung - ASR V3. Ausgabe: Juli 2017. Online verfügbar unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Rechtstexte-und-Technische-Regeln/Regelwerk/ASR/pdf/ASR-V3.pdf?__blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 03.01.2025.

Bernstein, Ethan S.; Turban, Stephen (2018): The impact of the 'open' workspace on human collaboration. In: *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences* 373 (1753). DOI: 10.1098/rstb.2017.0239.

Brunia, Sandra; Been, Iris de; van der Voordt, Theo J.M. (2016): Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. In: *JCRE* 18 (1), S. 30–47. DOI: 10.1108/JCRE-10-2015-0028.

Croon, Einar M. de; Sluiter, Judith K.; Kuijer, P. Paul F. M.; Frings-Dresen, Monique H. W. (2005): The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. In: *Ergonomics* 48 (2), S. 119–134. DOI: 10.1080/00140130512331319409.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2023): Büroraumplanung (DGUV-Information, 215-441). Online verfügbar unter <https://publikationen.dguv.de/regelwerk/dguv->

informationen/224/bueroraumplanung-hilfen-fuer-das-systematische-planen-und-gestalten-von-bueros, zuletzt geprüft am 03.01.2025.

Haapakangas, Annu; Hallman, David M.; Mathiassen, Svend Erik; Jahncke, Helena (2018a): Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use. In: *Building and Environment* 145, S. 115–124. DOI: 10.1016/j.buildenv.2018.09.017.

Haapakangas, Annu; Hongisto, Valtteri; Varjo, Johanna; Lahtinen, Marjaana (2018b): Benefits of quiet workspaces in open-plan offices – Evidence from two office relocations. In: *Journal of environmental psychology* 56, S. 63–75. DOI: 10.1016/j.jenvp.2018.03.003.

Jahncke, Helena; Hallman, David M. (2020): Objective measures of cognitive performance in activity based workplaces and traditional office types. In: *Journal of environmental psychology* 72, S. 101503. DOI: 10.1016/j.jenvp.2020.101503.

Käfer, Alina; Gulden, Luise; Jurecic, Mitja; Rief, Stefan (2024): Die Rolle der Anwesenheit Anderer und der Büroinfrastruktur als Attraktivitätsfaktor für das Büro. (Frühjahrskongress "Gesellschaft für Arbeitswissenschaft").

Kim, Jungsoo; Dear, Richard de (2013): Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. In: *Journal of environmental psychology* 36, S. 18–26. DOI: 10.1016/j.jenvp.2013.06.007.

Kohte, Wolfhard (2018a): § 90 BetrVG – Wegweiser zur beteiligungsorientierten Gestaltung in der digitalen Arbeitswelt. In: Olaf Deinert, Johannes Heuschmid und Michael Kittner (Hg.): *Demokratisierung der Wirtschaft durch Arbeitsrecht: Festschrift für Thomas Klebe zum 70. Geburtstag*: Bund Verlag, S. 237–241.

Kohte, Wolfhard (2018b): Arbeitsstättenrecht gegen Bauordnungsrecht – ein lösbarer Konflikt. In: *sicher ist sicher* 69 (6), S. 269–273.

Kratzer, Nick; Lütke Lanfer, Sarah S. (2017): Open-Space-Büros und psychische Gesundheit – Eine Trendanalyse. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 71 (4), S. 279–288. DOI: 10.1007/s41449-017-0087-2.

Liebl, Andreas; Kittel, Maria (2016): *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Lärm. Dortmund/Berlin/Dresden (baua: Bericht)*.

Lütke Lanfer, Sarah S.; Becker, Cathrin (2020): Offene Büroumgebungen und psychische Gesundheit: Theoretische Überlegungen zu psychologischen Einflussfaktoren. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 74 (3), S. 206–215. DOI: 10.1007/s41449-020-00212-z.

Seddigh, Aram; Berntson, Erik; Bodin Danielson, Christina; Westerlund, Hugo (2014): Concentration requirements modify the effect of office type on indicators of health and performance. In: *Journal of environmental psychology* 38, S. 167–174. DOI: 10.1016/j.jenvp.2014.01.009.

Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2025): *Erwerbstätige, die von zu Hause aus arbeiten, 2025*. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/home-office.html>, zuletzt geprüft am 03.01.2025.