

BETRIEBSKLIMA 4.0

# Impulse für Personalräte und Mitarbeitervertretungen zur modernen Arbeitsplatzgestaltung



## Impressum

BETRIEBSKLIMA 4.0

Impulse für Personalräte und Mitarbeitervertretungen zur modernen Arbeitsplatzgestaltung

Herausgeberin: Dilan Wartenberg, Bonn

Autorin: Maria Markatou

Produktmanagerin: Lisa Vogl, Bonn

Satz: ce redaktionsbüro für digitales publizieren, Heinsberg

Herstellungsverantwortung: Sebastian Gerber, Bonn

Umschlaggestaltung: OtterbachMedien, 57258 Freudenberg

Umschlagmotiv: © Nuthawut – AdobeStock.com, Icons © www.flaticon.com

Druck: DCM Druck Center Meckenheim GmbH, Werner-von-Siemens-Str. 13, 53340 Meckenheim

ISBN: 978-3-8125-3929-6

© 2025, ADIUVA, ein Unternehmensbereich der

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Handelsregister: HRB 8165

Registergericht: Amtsgericht Bonn

Vorstand: Richard Rentrop

Tel. 0228/9550160

E-Mail: [service@adiuva.de](mailto:service@adiuva.de)

Internet: [www.adiuva.de](http://www.adiuva.de)



Liebes Personalratsgremium, liebe Mitarbeitervertretung,  
an allen Ecken und Enden merken wir den Fachkräftemangel. Kinder müssen wir schon früher vom Kindergarten abholen, weil die Einrichtung etwa in Grippezeiten unterbesetzt ist, auf Arzttermine müssen wir monatelang warten. Pflegekräfte sind kaum zu bekommen, und wenn Eltern und Kinder weit voneinander getrennt wohnen, wird es richtig schwierig. Man kann sich nicht ausreichend um seine Familie kümmern, Arbeit und Familie passen nicht zusammen.

Hinzu kommt, dass gerade junge Menschen zum Teil kein Interesse mehr an der Arbeit im öffentlichen Dienst und an sozialen Berufen haben. Denken Sie nur an den Lehrkräftemangel. Unter dem Strich bedeuten der Fachkräftemangel und die Nachwuchssorgen, dass man immer mehr Arbeit auf die bestehenden Arbeitskräfte verteilen muss.

Wie können Sie hier gegensteuern?

Wie können Sie zusammen mit Ihrem Dienstherrn die Arbeit im öffentlichen Dienst und bei kirchlichen Arbeitgebenden wieder attraktiv machen?

Indem Sie Hand in Hand mit Ihrer Dienststellenleitung auf ein modernes, zeitgemäßes Arbeiten setzen. Damit werden junge neue Kräfte in die Dienststelle gelockt und bestehende Kräfte gehalten. Wie Ihnen das gelingt, wie Sie es schaffen, dass jeder und jede gern zur Arbeit kommt, das lesen Sie hier.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!



Ihre Maria Markatou



**Maria Markatou** studierte Rechtswissenschaften in München und ist seit 2004 als Rechtsanwältin zugelassen. Von 2004 bis 2017 war sie Partnerin der Kanzlei Löffler & Partner in München; von 2017 bis 2021 Partnerin der Kanzlei THEMIS Hartung & Partner in München. Seit 2022 ist sie in eigener Kanzlei in München tätig. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im individuellen und kollektiven Arbeitsrecht, öffentlichen Dienstrecht sowie im allgemeinen Zivilrecht. Ihre Arbeit ist durch praxisnahe

Lösungen für Praktikerinnen und Praktiker gekennzeichnet. Sie kennt die Herausforderungen und Probleme des Arbeitsalltags und hat immer einen Rat, wie sich diese lösen lassen. Seit 2004 veröffentlicht sie in ihren Rechtsgebieten.

### Weitere Arbeitshilfen sind im Aduva-Onlinebereich verfügbar.



Sichern Sie sich ganz einfach die für Sie relevanten Informationen in Ihrem Aduva-Onlinebereich unter:



Fachbücher



[www.aduva.de/login](https://www.aduva.de/login)



Ohne Login: Bitte benutzen Sie diesen QR-Code oder den Kurzlink:

<https://lmy.de/OSGBG>

# Inhalt

<b>Teil A: Wie wird der Arbeitsplatz zum modernen Workplace? .....</b>		<b>7</b>
<b>I.</b>	<b>Diese Tools können in der Dienststelle genutzt werden .....</b>	<b>9</b>
1.	Ihre Mitbestimmungs-Tools .....	9
2.	Tools für die tägliche digitale Zusammenarbeit .....	12
3.	Moderne Aufgabenverwaltung und Projektmanagement .....	17
4.	Dokumentenmanagement in der Cloud .....	20
5.	File Sharing in der Dienststelle .....	22
6.	Workflow-Optimierung durch Automatisierung .....	24
<b>II.</b>	<b>Was Sie bezüglich der Einhaltung des Datenschutzes beachten müssen .....</b>	<b>25</b>
1.	Dokumentationspflicht .....	25
2.	Auskunftsrecht .....	26
3.	Beschäftigte haben ein Recht auf „Vergessen werden“ oder etwa auf das Löschen von persönlichen Daten .....	27
4.	Recht auf Berichtigung der Daten .....	28
5.	Denken Sie an die allgemeine Datensicherheit .....	29
6.	Schließen Sie eine Dienstvereinbarung .....	30
<b>Teil B: Modernes Arbeiten – Workation und Co. ....</b>		<b>55</b>
<b>II.</b>	<b>New Work und Inner Work – das müssen Sie wissen .....</b>	<b>57</b>
1.	Wo liegen die Herausforderungen? .....	58
2.	Wie kann New Work konkret umgesetzt werden? .....	59
3.	Sie begleiten den Wandel .....	60
<b>II.</b>	<b>Telearbeit, Homeoffice und hybrides Arbeiten .....</b>	<b>64</b>
1.	Vorteile für den Dienstgeber .....	64
2.	Vorteile für Ihre Kolleginnen und Kollegen .....	65
3.	Diese Tätigkeiten eignen sich für die Telearbeit .....	66
4.	Mögliche Telearbeitsplätze .....	66
5.	Diese Formen der Telearbeit gibt es .....	66
6.	Sie bestimmen mit .....	69
7.	So unterstützen Sie die Arbeit hybrider Teams .....	73
8.	Sie bleiben zuständig .....	88

III.	Workation – arbeiten und/oder Urlaub .....	92
1.	Gründe für Workation .....	92
2.	Vorteile von Workation .....	93
3.	Darauf kommt es an .....	94
4.	Stellen Sie die Workation auf vertragliche Beine .....	95
5.	Sozial- und Datenschutz: Das gilt es zu beachten .....	98
6.	Sie sind zu beteiligen .....	99
IV.	Corporate Branding – gestalten Sie Ihre Arbeit selbst .....	101
V.	Corporate Influencer – Menschen folgen Menschen .....	103
VI.	Arbeiten mit KI .....	104
Teil C: Modernes Arbeiten steigert das Betriebsklima .....		119
I.	Definition des Betriebsklimas .....	121
II.	Warum moderne Arbeitsformen das Betriebsklima steigern .....	127
III.	Warum alle von einem guten Betriebsklima profitieren .....	128
IV.	Was Sie zur Optimierung des Betriebsklimas tun können .....	129

## **Teil A**

**Wie wird der Arbeitsplatz  
zum modernen Workplace?**

# Lernen Sie den neuen Onlinebereich von ADIUVA kennen

Ihr neuer Onlinebereich unter

[www.adiuva.de](http://www.adiuva.de)



Ihre neue Anlaufstelle für alle Themen rund um Ihren Fachinformationsdienst: [www.adiuva.de](http://www.adiuva.de) – jetzt einmalig registrieren und jederzeit auf Arbeitshilfen, frühere Ausgaben und Spezialreports zugreifen!

## Newsfeed

### Aktuelle Beiträge

Bleiben Sie stets über aktuelle Themen und wichtige Änderungen informiert.

## Meine Ausgaben

### Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

## Arbeitshilfen

### Muster, Checklisten, Übersichten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit unseren praktischen Vorlagen und Tools.

## Expert\*innen

### Direkter Draht zu den Expert\*innen

Klicken Sie einfach auf „kontaktieren“ und stellen Sie Ihre Frage. Binnen 48 Stunden erhalten Sie eine Antwort.

## Spezialreports

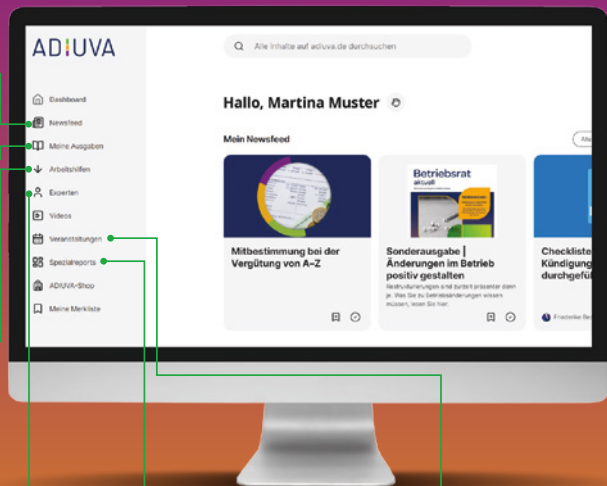
### Umfangreiche Themen intensiv aufbereitet

Hier finden Sie e-Books und Spezialreports zu aktuellen Themenschwerpunkten.

## Veranstaltungen

### Webinare, Netzwerktreffen

Registrieren Sie sich für unsere vielfältigen Angebote zu aktuellen Brennpunktthemen und Vernetzungsmöglichkeiten.



ADIUVA



# I. Diese Tools können in der Dienststelle genutzt werden

Sie kennen die Vorurteile, die der Arbeit im öffentlichen Dienst entgegengebracht werden: angestaubt, nicht digital, langsam, alles auf Papier. Und im Bereich der kirchlichen Arbeitgebenden sieht es auch nicht viel besser aus.

Soziale Berufe gehören zu den Engpassberufen 2025 (Fachkräftemangel 2025: Diese Branchen suchen dringend nach Talenten). Bei der Work-Life-Balance steht vor allen Dingen das „Life“ im Vordergrund. Es ist ganz natürlich, dass Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen in der Dienststelle diese Vorurteile irgendwann gehörig auf die Nerven gehen. Sie stehen hier vor keiner leichten Aufgabe. Denn als Beschäftigtenvertretung gehört es auch zu Ihren allgemeinen Aufgaben, die Gesundheit der Belegschaft zu wahren und für ein gutes Betriebsklima zu sorgen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, können Sie verschiedene Tools nutzen. Durch deren Einsatz können Arbeiten effizienter und schneller erledigt werden. Die Arbeit wird moderner und weniger belastend. Welche Tools hierzu genutzt werden können, das lesen Sie in diesem Kapitel.

## 1. Ihre Mitbestimmungs-Tools

Arbeit und Familie passen nicht zusammen, schreibe ich im Vorwort. Das stimmt nach wie vor. Obwohl wir mit Homeoffice, KI und anderen elektronischen Systemen die Arbeit ein bisschen an unsere Lebensweise anpassen können. Für Sie als Mitarbeitervertretung und als Personalrat kommt es dabei darauf an zu wissen, was heute schon umsetzbar ist.

Auf der anderen Seite können Sie sich an der Umsetzung nur beteiligen, wenn Sie auch mitbestimmen. Da es immer auf dieselben Mitbestimmungsrechte hinausläuft, habe ich Ihnen diese hier vorab dargestellt. Bitte beachten Sie aber Ihre landesgesetzlichen oder synodalen Regelungen! Doch Sie können sich an der Aufstellung auf jeden Fall orientieren!

Gehen Sie immer von Ihrem Einzelfall aus. Es können die genannten Mitbestimmungsrechte berührt sein, im Einzelfall aber auch noch viele mehr! Hinterfragen Sie dies immer, und sichern Sie sich so Ihre Mitbestimmung!

Regelungen BPersVG	
	§ 66 BPersVG (Information)
	§ 62 BPersVG (allgemeine Aufgaben)
	§ 63 BPersVG (Dienstvereinbarungen)
	§ 80 Abs. 1 Nr. 21 BPersVG (technische Einrichtungen)
	§ 80 Abs. 1 Nr. 16 BPersVG (Gesundheitsschutz)
Regelungen MAVO	
	§ 26 Abs. 1 Satz 2 MAVO (Information zum Arbeitsschutz)
	§ 29 Abs. 1 Nr. 14 und 15 MAVO (Anhörung und Mitberatung bei neuen Arbeitsmethoden)
	§ 29 Abs. 1 Nr. 16 MAVO (Anhörung und Mitberatung bei der Arbeitsplatzgestaltung)

## I. Diese Tools können in der Dienststelle genutzt werden

---

	§ 36 Abs. 1 Nr. 1 MAVO (Zustimmung bei Änderung der Lage der Arbeitszeit)
	§ 36 Abs. 1 Nr. 9 MAVO (Zustimmung bei Einführung/ Anwendung EDV)
	§ 36 Abs. 1 Nr. 10 MAVO (Zustimmung bei Maßnahmen des Gesundheitsschutzes)

### Regelungen MVG-EKD

	§ 40 b) MVG-EKD (Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und gesundheitlichen Gefahren)
	§ 40 k) MVG-EKD (Regelungen der Ordnung in der Dienststelle – Haus- und Betriebsordnung – und des Verhaltens der Mitarbeitenden im Dienst)
	§ 40 g) MVG-EKD (Grundsätze der Arbeitsplatzgestaltung)
	§ 34 MVG-EKD (Informationsanspruch)
	§ 35 MVG-EKD (allgemeine Aufgaben)
	§ 40 h) MVG-EKD (Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden ).
	§ 40 k) MVG-EKD (Einführung technischer Einrichtungen)
	§ 35 i) MVG-EKD (Gesundheitsschutz)

Wenn Ihre Dienststellenleitung auf Sie zukommt, dann prüfen Sie immer, welches Mitbestimmungsrecht berührt ist: Benötigt Ihre Dienststellenleitung Ihre Zustimmung, oder muss sie Sie nur anhören? Je nachdem richtet sich danach Ihre Mitbestimmung.

### 2. Tools für die tägliche digitale Zusammenarbeit

Die Pandemie hat uns gelehrt: Die Zeiten, an denen wir jeden Tag in die Arbeit an den Schreibtisch gehen, sind vorbei. Wir waren ins Homeoffice verbannt und mussten unsere Arbeit trotzdem erledigen. Wie haben wir das geschafft? Mit Tools zur digitalen Zusammenarbeit. Was haben wir genutzt? Unter anderem:

- Zoom und Microsoft Teams für unsere Konferenzen
- Google Workspace
- Miro
- Slack
- Filesharing Programme, damit auch Teams auf Dokumente zugreifen können
- Clouds
- Workspace-Apps wie Citrix

Das ist uns bis in die heutige Zeit geblieben, und das ist auch gut so, denn es erleichtert uns allen die Arbeit sehr.

Beschäftigte können auch heute noch zum Teil im Homeoffice arbeiten und so Familie und Beruf besser in Einklang bringen.

Beschäftigte, die vor Ort arbeiten müssen (etwa pädagogische Fachkräfte), können trotzdem ihre bürokratischen Aufgaben (etwa das Abfassen der Förderpläne für Kinder für den Kostenträger) auch mal von zu Hause aus erledigen und sich so entlasten.

Vorlagen können über Apps geteilt werden, sodass alle immer darauf zugreifen können. Das entlastet. Zudem wird das Arbeiten so automatisch moderner – man muss sich nicht erst lange auf die Suche nach einem Papierformular machen, man zieht sich die Vorlage und bearbeitet sie dann auch gleich am PC.

Die Vorteile solcher Tools sind im Einzelnen:

- einfache Zusammenarbeit, unabhängig von Zeit und Raum
- unkomplizierte interne und externe Kommunikation
- effizienter Workflow mit agilem Projektmanagement
- Minimierung von Fehlentscheidungen durch Vermeidung von potenziellen Fehlerquellen
- zugängliches Wissen für jedes Teammitglied durch zentrale Ablage mit einfacher Suche nach aktuellen Informationen
- Verwaltung von Einzel- und Team-Kalendern
- höhere Produktivität durch schnellen Zugriff und einfache Analyse



### **Hinweis: Sie bestimmen mit!**

All diese modernen Tools sind technische Einrichtungen, die zur Überwachung der Beschäftigten geeignet sind. Und das heißt für Sie, dass Sie bei deren Einführung mitbestimmen. Nutzen Sie diese Chance. Sie müssen dabei nicht darauf warten, dass Ihr Dienstgeber die Initiative ergreift, sondern können und sollten die Nutzung moderner Tools einfordern. Nur so bleiben Sie wettbewerbsfähig.

Es ist also Ihre Aufgabe als Beschäftigtenvertretung, dafür zu sorgen, dass die modernen Tools zur Arbeitserleichterung genutzt werden, aber ohne dass die Beschäftigten dadurch benachteiligt werden, etwa durch ein Tracking durch den Dienstgeber. Sie können dies über eine Dienstvereinbarung sicherstellen. Hier ein Muster, welches Sie an die Gegebenheiten in Ihrer Dienststelle anpassen können.

### **Dienstvereinbarung über die Nutzung der Software „Microsoft Teams“ bei der Dienststelle ...**

Dienstvereinbarung  
zwischen Personalrat/Mitarbeitervertretung und der  
Dienststellenleitung  
zum  
Datenschutz beim Umgang mit Microsoft Teams

Zur Gewährleistung der schutzwürdigen Interessen und der Belange der Bediensteten schließen die Dienststelle und der Personalrat/die Mitarbeitervertretung der Dienststelle folgende Dienstvereinbarung:

#### **§ 1 Gegenstand und Geltungsbereich**

Gegenstand dieser Dienstvereinbarung ist der Umgang mit der Software Microsoft Teams (MS-Teams) in der Dienststelle ... MS-Teams ist eine vereinheitlichte Kommunikation durch die Integration von Kommunikationsmedien in einer einheitlichen Anwendungsumgebung. Ziel ist es, die Zusammenarbeit bei verteilter Arbeit zu verbessern. Die datenschutzrechtlichen, dienstrechtlichen und tarifrechtlichen Bestimmungen bleiben unberührt.

## Begriffsbestimmungen

- Verhaltenskontrolle: Jede Maßnahme zur Überprüfung oder Auswertung des Verhaltens des oder der einzelnen Beschäftigten durch Datenverarbeitungsprogramme
- Leistungskontrolle: Jede Maßnahme zur Überprüfung oder Auswertung der Qualität oder Quantität der Leistung des oder der einzelnen Beschäftigten durch Datenverarbeitungsprogramme

## § 2 Zustimmung zur Einführung und Anwendung

Die Beschäftigtenvertretung stimmt der Einführung und Anwendung des Kollaborationswerkzeugs MS-Teams zu. Sie ist unverzüglich und umfassend bei der Einführung, Anwendung und erheblichen Änderung des Kollaborationswerkzeugs MS-Teams zu beteiligen.

## § 3 Mitarbeiterüberwachung

Eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle von Bediensteten durch MS-Teams, insbesondere durch Auswertung oder Beobachtung der Präsenzanzeige oder von in MS-Teams gespeicherten Daten, findet nicht statt.

Ausgenommen sind Fälle, in denen eine individuelle Verhaltens- und Leistungskontrolle wegen eines durch konkrete Tatsachen begründeten Verdachts auf einen dienst-, arbeits-, datenschutz- oder strafrechtlichen Verstoß oder auf Begehung einer Ordnungswidrigkeit erforderlich ist. In diesem Fall ist der oder die Bedienstete vor Beginn über den Umfang und den Zweck der Maßnahme zu unterrichten und gegebenenfalls zur Stellungnahme aufzufordern, soweit nicht Gründe der Unaufschiebbarkeit oder der Geheimhaltungsbedürftigkeit einer Maßnahme (etwa strafrecht-

liche oder disziplinarrechtliche Ermittlungen) entgegenstehen. Die zuständige Personalvertretung ist unverzüglich zu unterrichten, soweit dies durch die Betroffene oder den Betroffenen beantragt wird. Die oder der Betroffene ist hierüber zu belehren. Nach Beendigung der Maßnahmen sind die/der Betroffene sowie die von ihr/ihm eingeschaltete Personalvertretung über den Ausgang der Maßnahme zu unterrichten. Auswertungen sind nach Gebrauch unverzüglich zu vernichten, soweit Rechtsvorschriften nicht entgegenstehen.

Die Bediensteten sind zu keiner Zeit verpflichtet, die Präsenzanzeige zu nutzen. Die Einstellung der Anzeige darf beliebig verändert werden.

### **§ 4 Datenzugriff und Schweigepflicht**

Der Zugriff auf Daten darf nur durch Dienst- bzw. Fachvorgesetzte sowie von ihnen beauftragte Mitarbeitende erfolgen. Die Zugriffe sind für die Kontrollzwecke zu dokumentieren. Hierbei ist mindestens festzuhalten, wer wann und mit welcher Eingabe welche Auswertung erzielt hat. Unberührt bleibt der Zugriff durch technische Mitarbeitende zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben.

Alle Personen, die Zugriff auf solche Daten haben, unterliegen einer besonderen Verschwiegenheitspflicht, diese ist Teil ihrer Dienstaufgaben. Sie gilt auch gegenüber Vorgesetzten aus anderen Bereichen. Sie sind hierüber gesondert zu belehren.

### **§ 5 Inkrafttreten, Laufzeit**

Die Dienstvereinbarung tritt mit der Unterzeichnung in Kraft. Sie kann von jeder Partei mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Kalendermonats schriftlich gekündigt werden.



Nach Außerkrafttreten der Dienstvereinbarung wegen Kündigung gelten ihre Regelungen bis zum Abschluss einer neuen Dienstvereinbarung weiter.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften



### **TIPP: Regen Sie Schulungen an!**

Will Ihr Dienstgeber auf moderne Tools zurückgreifen, dann muss er die Beschäftigten dafür fit machen. Etwa durch Schulungen, die gern auch inhouse stattfinden können. Denken Sie hier vor allen Dingen auch an das Equipment. Die bereitgestellten Arbeitsmittel müssen mit den Tools kompatibel sein, sonst nützt alles nichts.

## 3. Moderne Aufgabenverwaltung und Projektmanagement

In der privaten Wirtschaft haben Projektmanagement-Tools und Tools zur Aufgabenverwaltung längst Einzug gehalten. Und auch bei Ihnen in der Dienststelle können sie sich bewähren. Wagen Sie ruhig einen Versuch! Denn mit diesen Tools lässt sich die Effizienz bei der Durchführung von Projekten und Aufgaben deutlich steigern. Dadurch sparen Sie Zeit.

Teams oder Abteilungen haben bei Einsatz dieser Tools Zugriff auf alle Daten in Echtzeit. Das vereinfacht die Bearbeitung und die administrativen Aufgaben. Sie können mit den Tools etwa

- To-do-Listen,
- Erinnerungen,
- Benachrichtigungen und
- die Aufgabenverteilung

automatisch zuweisen.

Mit Projektmanagement-Werkzeugen können Teams besser kommunizieren. Die Kommunikation läuft über eine zentrale Plattform. Dadurch, dass Mitarbeitende Zugriff in Echtzeit haben, können sie auch gemeinsam an einem Dokument arbeiten. Man muss sich deswegen nicht erst absprechen und warten, bis die oder der eine fertig ist. Sie sparen dadurch Zeit. Ihre Arbeit wird transparenter, es ist erkennbar, wer an was arbeitet, auch Verantwortlichkeiten lassen sich so besser zuweisen. Auch Ihnen in der Dienststelle kann solch ein Tool das Leben erleichtern. Es sollte aber die folgenden Vorteile bieten:

- **Aufgaben müssen zuweisbar sein:** Durch die Erstellung und Zuweisung von Aufgaben werden Projekte in kleinere Aufgaben unterteilt. Sie werden dann den Teammitgliedern zugewiesen. So wird jedes einzelne Mitglied in die Verantwortung genommen. Alle Teammitglieder bleiben über den Fortschritt auf dem Laufenden.
- **Meilensteine müssen erkennbar sein:** Zum einen können so Ziele gesetzt werden, zum anderen kann so jeder beobachten, wie weit der Fortschritt schon gediehen ist.
- **Visuelle Überwachung:** Für die visuelle Überwachung des Projektfortschritts sollten Projektmanagement-Tools über Gantt-Diagramme und Kanban-Boards verfügen. Ein Blick reicht, um den Fortschritt zu erkennen. Ein Gantt-Diagramm ist ein Instrument im Projektmanagement. Es stellt die zeitliche Abfolge von

Aktivitäten grafisch dar. Es besteht aus zwei Achsen: Die vertikale Achse zeigt die Aufgaben an, während die horizontale Achse die Start- und Enddaten dieser Aufgaben darstellt. Es hilft Ihnen dabei, den Überblick über Projektzeitpläne zu behalten und den Fortschritt zu verfolgen. Ein Kanban-Board ist ein agiles Projektmanagement-Tool, mit dem Sie Ihre Aufgaben visualisieren und begrenzen können. Damit soll Ihre Effektivität gesteigert werden.

- **Automatismen:** Projektmanagement-Software sollte automatische Erinnerungen oder Benachrichtigungen senden können. So vergisst man nichts und bleibt auf dem Laufenden.
- **Echtzeit:** Zu den wichtigsten Funktionen für Software des Projektmanagements gehören Echtzeit-Updates. So bleiben alle auf dem neuesten Stand.
- **Back-ups:** Dokumentation und Archivierung müssen sein. Sonst laufen Sie Gefahr, dass Ihnen Fortschritte und Ergebnisse verloren gehen.

### Nutzen Sie Ihre Mitbestimmung bei der Einführung technischer Einrichtungen

Wenn Sie solch ein Programm nutzen wollen, dann bestimmen Sie auch hier wieder über Ihren Mitbestimmungstatbestand „technische Einrichtung“ mit. Auch hier sollten Sie wieder die Überwachung der Beschäftigten ausschließen.

Auf der anderen Seite werden Beschäftigte an Sie herantreten und Ihnen ihre Ängste mitteilen vor einer umfassenden Überwachung durch den Dienstgeber durch den Einsatz dieser modernen Tools. Diese Angst sollten Sie ihnen nehmen. Denn zum einen können Sie hier als Beschäftigtenvertretung eingreifen, und zum anderen sollten die Kolleginnen und Kollegen die Vorteile sehen. Durch den Einsatz moderner Tools und die Möglichkeit der gemeinsamen Bearbeitung

in Echtzeit werden viele Vorgänge gestrafft, viele Arbeiten lassen sich schneller erledigen. Die Verwaltung wird effizienter. Die Beschäftigten werden dadurch entlastet, der zeitliche Druck wird geringer. Und das erworbene Wissen kann auch im Privatleben eingesetzt werden. Denn auch die Kinder in der Schule arbeiten heute weitestgehend digital. Es gibt heute schon sogenannte iPad-Klassen. Die Entwicklung lässt sich nicht aufhalten – wir müssen gleichziehen.

### 4. Dokumentenmanagement in der Cloud

Mit einem Dokumentenmanagement in der Cloud kann Ihre Dienststelle Dokumente digital verwalten. Sie können in der Cloud gespeichert, organisiert und abgerufen werden. Dies bietet den Vorteil, dass auf Dokumente von verschiedenen Standorten und Geräten zugegriffen werden kann. Eine lokale Software-Installation ist nicht nötig. Es gibt verschiedene Typen von Cloud-Dokumentationssystemen:

- die Public Cloud
- die Private Cloud und
- die Hybrid Cloud

Die Vorteile eines Cloud-Dokumentationssystems sind hohe Agilität, Flexibilität und Skalierbarkeit, was es Dienststellen ermöglicht, ihre digitalen Dokumente zuverlässig an einem Ort zu sichern und individuelle Zugriffsrechte zu steuern. Gerade in der öffentlichen Verwaltung kann das sehr hilfreich sein.

**Die Public Cloud:** Bei einem Public-Cloud-Dokumentationssystem werden die Daten auf öffentlichen Servern bereitgestellt und verwaltet. Das bedeutet nicht, dass jeder oder jede von außen auf alle Daten zugreifen kann, sondern beispielsweise alle Kundinnen und Kunden oder sämtliche externe Mitarbeitende auf ihre Daten in einem abgesicherten Bereich. Alle Kundendaten liegen aber auf einem Server.

Google Drive ist eine sehr bekannte Public Cloud, die sicher viele von uns schon außerdienstlich genutzt haben.

**Die Private Cloud:** Hier werden die Daten auf eigenen Servern in einem privaten Netzwerk betrieben. Hier liegen nicht alle Daten auf einem Server, sondern werden dezidierten Servern zugewiesen. Das ist teurer als die Public Cloud, aber eben auch sicherer.

**Die Hybrid Cloud:** Das ist quasi die Mischung beider Bereiche. Dabei gibt es sowohl einen privaten als auch einen öffentlichen Bereich, in denen die Daten gespeichert werden. Weniger sensible Daten, die ortsunabhängig erreichbar sein müssen, werden öffentlich gespeichert, andere privat.

In der Cloud sind die Dokumente von überall auf der Welt zugänglich, sofern eine Verbindung zum Internet besteht. Ein Cloud-System wird eingekauft. Es ergeben sich die folgenden Vor- und Nachteile:

Übersicht: Vor- und Nachteile von Cloud-Systemen	
Vorteile	Nachteile
Eine Cloud ist von jedem Ort aus zugänglich, solange eine Internetverbindung besteht.	Internetabhängigkeit
Anbieterin/ Anbieter übernimmt die Wartung	Ein Cloud-Dokumentationssystem wird von der Anbieterin/ dem Anbieter verwaltet, wodurch die Benutzer und Benutzerinnen weniger Kontrolle über ihre Daten haben als bei einem lokalen Dokumentationssystem.
Effizienz wird gesteigert	Die Datenverarbeitung muss gemäß der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) erfolgen.

Möchte Ihre Dienststellenleitung ein Cloudsystem nutzen, dann hat dies natürlich seinen Charme. Allerdings sollten Sie als Beschäftigtenvertretung immer auf den sichersten Weg pochen. Also kann es nur eine Private Cloud sein. Es geht schließlich um die Daten von externen Mitarbeitenden und auch um die Daten der Belegschaft.

Wegen der Datensicherheit sollte auch kein Anbieter aus den Vereinigten Staaten gewählt werden. Wegen der mittlerweile zu erhebenden Datenmenge werden wir über kurz oder lang alle nicht mehr ohne Cloud auskommen, wichtig ist aber dann, den sichersten Weg zu wählen. Behalten Sie auch immer die Vorteile der Cloud im Hinterkopf – Homeoffice, weit auseinanderliegende Dienststellen – mit einer Cloud-Lösung kann man trotzdem effizient zusammenarbeiten.



### **TIPP: Nutzen Sie im Gremium die Cloud zur einfacheren und effizienteren Datenverarbeitung!**

Auch Sie können im Gremium die Cloud nutzen. Anhörungsbogen und andere Dokumente lassen sich so von überall her einsehen. Ihre Sitzungsvorbereitung kann so einfacher und effizienter gestaltet werden. Aber: Auch Sie müssen den Datenschutz wahren. Und vor allen Dingen müssen Sie die Dokumente der Beschäftigtenvertretung vor den Augen des Dienstherrn schützen. Auch in der Cloud.

## **5. Filesharing in der Dienststelle**

Zu den Cloud-Lösungen gehört auch das sogenannte Filesharing. Beim Sharing geht es aber nicht – wie beim Dokumentenmanagement – um ein gemeinsames Bearbeiten, sondern um das Teilen. „Wie bekomme ich ein großes Datenpaket von A nach B?“ Durch Filesharing. Bekannte Möglichkeiten sind

- Dropbox
- OneDrive
- iCloud
- Google Drive
- WeTransfer
- Rein europäische Varianten finden Sie hier: [European file hosting services/European Alternatives](#)

Gerade im öffentlichen Dienst kann Filesharing zu einer echten Arbeitserleichterung und Effizienz führen:

- Dokumente müssen nicht mehr kopiert und
- versendet werden.
- Große Datenmengen sind für mehrere Personen oder auch Teildienststellen einsehbar. Lange Wege lassen sich so einfach überbrücken.
- Die geteilten Ordner lassen sich beliebig verändern, leeren oder weiter befüllen, veraltete Dokumente können entnommen und aktualisiert wieder hochgeladen werden.

Möchte Ihr Dienstgeber Filesharing nutzen, handelt es sich wiederum um eine technische Einrichtung, bei deren Einführung Sie mitbestimmen. Ihr Hauptaugenmerk sollte hier auf der Einhaltung des Datenschutzes liegen. Denn Effizienz nützt nur wenig, wenn alle Daten von externen und internen Beschäftigten öffentlich zugänglich sind.

### 6. Workflow-Optimierung durch Automatisierung

Diese modernen Lösungen können die Arbeitsabläufe in der Dienststelle optimieren und beschleunigen, weil sie automatisiert werden. Durch die Cloud-Lösungen und die modernen Tools werden Arbeitsweisen quasi vorgegeben.

Gelingen kann dies aber nur, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Einsatz der Tools entsprechend vorbereitet werden, etwa durch Inhouse-Schulungen oder externe Schulungen.

Zudem müssen sich die Beschäftigten der Arbeit im Netz mit ihren Gefahren und die besonderen Anforderungen an den Datenschutz bewusst sein.

Wird dies sichergestellt, dann können Ihnen die modernen Tools die Arbeit immens erleichtern und damit zu mehr Entlastung und Mitarbeiterzufriedenheit in der Dienststelle führen.

Zudem verschlanken die Online-Lösungen die Dienststelle, weil weniger Papier verwendet wird. Ihre Dienststellenleitung verhält sich also nachhaltig, wenn sie auf moderne Lösungen setzt.



#### **TIPP: Sorgen Sie dafür, dass alle an Bord sind!**

Denken Sie aber nicht nur an die Nachhaltigkeit, sondern auch an die Barrierefreiheit. Alle Personen der Dienststelle müssen das Tool nutzen können. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Dienststellenleitung das sicherstellt!



## II. Was Sie bezüglich der Einhaltung des Datenschutzes beachten müssen

Cloud-Lösungen, flexibles Arbeiten – unweigerlich denkt man hier an den Datenschutz. Als Beschäftigtenvertretung gehört es zu Ihren allgemeinen Aufgaben zu überwachen, dass Ihr Dienstgeber alle Gesetze zugunsten Ihrer Kolleginnen und Kollegen einhält. Dazu gehört auch der Datenschutz, insbesondere die DSGVO und natürlich auch das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). Denken Sie besonders an die folgenden Punkte:

### 1. Dokumentationspflicht

Nach Art. 5 DSGVO muss der Verantwortliche, also Ihr Dienstgeber, dafür sorgen, dass die Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten eingehalten werden. Er muss dies nachweisen. Das kann er nur mit einer entsprechenden Dokumentation. Art. 24 DSGVO besagt, dass der Verantwortliche einen Nachweis erbringen muss, dass die Datenverarbeitung im Einklang mit der DSGVO erfolgt. Wenn also bei Ihnen eine Cloud zum Einsatz kommen soll, dann muss klar sein, inwiefern die für die DSGVO relevanten Dokumentationen erfolgen können.



#### **TIPP: Fragen Sie nach!**

Im Rahmen Ihrer Mitbestimmung können Sie gezielt prüfen, ob die gewählte Cloud-Lösung DSGVO-konform ist. Nutzen Sie dieses Prüfungsrecht.

Um der Dokumentationspflicht zu genügen, muss die Cloud Folgendes gewährleisten können. Stimmen Sie dem Einsatz der Cloud nur zu, wenn die folgenden Punkte erfüllt werden können:

- Transparenz in Bezug auf die Art und Weise und des Zwecks der Datenverarbeitung
- Vollständigkeit der Informationen
- Aktualität der bereitgestellten Informationen
- schneller Zugriff auf personenbezogene Daten
- Nachweis der Datensicherheit

## 2. Auskunftsrecht

Nach Art. 15 DSGVO haben Nutzerinnen und Nutzer, also auch Beschäftigte, das Recht, Auskunft über ihre verarbeiteten personenbezogenen Daten zu erhalten. Das betrifft natürlich insbesondere die Daten, die in der Cloud gespeichert und verwaltet werden.

Um dem zu genügen, muss im Rahmen der Arbeit mit der Cloud Folgendes gewährleistet sein:

- schneller Zugriff auf personenbezogene Daten
- Protokollierung von relevanten Verarbeitungsvorgängen
- einfache Übermittlung von Auskünften über personenbezogene Daten

- Einhaltung von Fristen. Denken Sie hier an die Bearbeitungsfristen innerhalb der Verwaltung, aber auch an Ihre Fristen. Sie haben ja im Rahmen der Mitbestimmung vorgegebene Reaktionsfristen.

Soll ein Cloud-System bei Ihnen eingeführt werden, dann prüfen Sie, ob auch dem Auskunftsrecht der Beschäftigten ausreichend und vor allen Dingen einfach Folge geleistet werden kann.

### 3. Beschäftigte haben ein Recht auf „Vergessen werden“ bzw. auf Löschen von persönlichen Daten

Scheidet jemand aus der Dienststelle oder dem Betrieb aus, dann möchte die oder der Mitarbeitende, dass auch die persönlichen Daten so schnell wie möglich aus der Dienststelle gelöscht werden. Das „Recht auf Vergessen“ bzw. auf Löschen von Daten (Art. 17 DSGVO) besagt, dass betroffene Personen verlangen können, dass personenbezogene Daten gelöscht werden. Zumindest, solange dem keine gesetzlichen Aufbewahrungspflichten oder andere berechtigte Gründe entgegenstehen. Auch das müssen Sie als Arbeitnehmergremium kontrollieren. In der Cloud, die bei Ihnen in der Dienststelle eingesetzt wird, sollte Folgendes möglich sein:

- zuverlässiges Löschen von personenbezogenen Daten
- Protokollierung von Löschvorgängen
- Die Einhaltung von Fristen für Ihren Dienstgeber ermöglichen, Lohnunterlagen muss dieser etwa über mehrere Jahre aufheben.



### **TIPP: Weisen Sie Ihren Dienstgeber auf die Möglichkeit eines elektronischen Fristenkalenders hin!**

Hier hilft ein Fristenkalender, in dem notiert wird, wann welche Daten gelöscht werden können. Ideal ist, wenn das System den Kalender selbstständig aktualisiert.

## **4. Recht auf Berichtigung der Daten**

Neben das Recht auf Löschung tritt das „Recht auf Berichtigung“ (Art. 16 DSGVO). Es gibt betroffenen Personen das Recht, von einem Verantwortlichen die Berichtigung ihrer personenbezogenen Daten zu verlangen, wenn diese falsch oder unvollständig sind. In der Cloud muss also Folgendes möglich sein:

- Berichtigung von personenbezogenen Daten
- Protokollierung von Berichtigungsvorgängen
- Einhaltung von Fristen ermöglichen

Gerade die Löschung sollten Sie immer wieder einfordern und überprüfen. Denken Sie hier auch an Fotos ausgeschiedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Löschung wird oft vergessen, und so finden sich in vielen Dienststellen und Betrieben Unmengen an „Karteileichen“, die man schon lang hätte löschen müssen. Das muss nicht sein und birgt für die Dienststellenleitung nur das Risiko von Datenschutzverstößen. Mahnen Sie die Löschungen also unbedingt an.

Als Beschäftigtenvertretung sollten Sie mit Ihrem Dienstherrn eine Dienstvereinbarung zum Thema „Datenschutz“ schließen. Hält er sich nicht daran, kann ihn das Schadenersatzpflichtig machen, wie der folgende Fall zeigt (Bundesarbeitsgericht (BAG), 08.05.2025, 8 AZR 209/21):

Ein Arbeitgeber nutzte unter anderem zum Zweck der Gehaltsabrechnung eine Personalverwaltungssoftware. 2017 testete der Unternehmenskonzern, zu dem auch der Arbeitgeber gehörte, die Software „Workday“ als einheitliches Personalinformationsmanagementsystem. Der Arbeitgeber übertrug dazu personenbezogene Daten eines Arbeitnehmers aus der bis dahin genutzten Software an die Konzernobergesellschaft. Dieser Test war in einer Betriebsvereinbarung genau geregelt worden. Der Arbeitgeber überschritt aber diese Betriebsvereinbarung und übermittelte mehr Daten als vorgesehen. Der Arbeitnehmer machte daraufhin nach Art. 82 Abs. 1 DSGVO einen immateriellen Schadenersatz wegen einer Verletzung der DSGVO in Höhe von 3.000 € geltend.

Das Urteil: Der Arbeitgeber hat sich schadenersatzpflichtig gemacht. Allerdings sprach das BAG dem Arbeitnehmer nur einen Anspruch auf Schadenersatz nach Art. 82 Abs. 1 DSGVO in Höhe von 200 € zu. Der Arbeitgeber habe andere als in der Betriebsvereinbarung festgelegte Daten übertragen, das war nicht erforderlich. Dadurch hat der Beschäftigte einen Kontrollverlust über diese Daten erlitten. Hierfür steht ihm ein Schadenersatzanspruch zu.

### 5. Denken Sie an die allgemeine Datensicherheit

Ob Homeoffice oder Online-Meetings: Wir werden immer digitaler. Das macht die Arbeit zwar flexibler und unser Leben sehr oft einfacher, für den Datenschutz gilt das aber sicherlich nicht.

Zum einen ist dafür zu sorgen, dass die verwendeten Geräte datensicher sind. Also

- mit einem Virenschutz ausgerüstet und
- passwortgeschützt sind,
- am besten auch diebstahlgesichert, um im Fall der Fälle das Gerät orten zu können.

Zudem darf nur in einem sicheren Netz gearbeitet und es muss dafür gesorgt werden, dass die Augen und Ohren Dritter keinen Zugriff auf die dienstlichen Daten haben.



### **TIPP: Reden Sie mit Ihren Kollegen und Kolleginnen!**

Die Beschäftigten müssen sich immer an die datenschutzrechtlichen Vorgaben der Dienststelle halten. Alles andere kann Sanktionen nach sich ziehen und eine Haftung auf Schadenersatz. Sie sollten Ihre Kollegen und Kolleginnen hier vor leichtsinniger Haftung schützen.

Arbeiten Sie hier Hand in Hand mit Ihrem/Ihrer Datenschutzbeauftragten. Zum einen müssen Sie ja auch im Gremium den Datenschutz einhalten. Zum anderen gehört auch die Überwachung der Einhaltung des Datenschutzes zu Ihren allgemeinen Aufgaben.

## **6. Workflow-Optimierung durch Automatisierung**

Möchten Sie in Ihrer Dienststelle Cloud-Dienste einsetzen, dann sollten Sie eine Dienstvereinbarung zum Datenschutz abschließen, damit Ihre Arbeit gesichert stattfinden kann. Verwenden Sie etwa die folgende Dienstvereinbarung:

### **Dienstvereinbarung über die Nutzung von Cloud-Diensten bei der Dienststelle ...**

Dienstvereinbarung  
zwischen Personalrat/Mitarbeitervertretung und der  
Dienststellenleitung  
zum  
Datenschutz bei der Nutzung von Cloud-Diensten

Zur Gewährleistung der schutzwürdigen Interessen und der Belange der Bediensteten schließen die Dienststelle und der Personalrat/die Mitarbeitervertretung der Dienststelle folgende Dienstvereinbarung:

#### **Präambel**

Die Software ... dient dem Zweck der Effizienz und der Verschlan-  
kung der Dienststelle.

Die Beschäftigtenvertretung und die Dienststelle regeln die Einführung, den Betrieb, die Nutzung und die Änderung und Erweiterung des Programms in der folgenden Dienstvereinbarung. Andere als die beschriebenen Nutzungszwecke sind nicht gestattet.

Diese Dienstvereinbarung ist als datenschutzrechtliche Erlaubnis zur Verarbeitung personenbezogener Daten im Beschäftigungsverhältnis zu sehen. Soweit diese Dienstvereinbarung die Verarbeitung personenbezogener Daten normiert, gilt sie als Erlaubnistatbestand im Sinne von Art. 88 Abs. 1 und Abs. 2 DSGVO.

Durch diese Dienstvereinbarung soll eine angemessene und sinnvolle Nutzung der Cloud-Software gesichert sein. Der Schutz

der personenbezogenen Daten vor unzulässigem Gebrauch und unberechtigtem Zugriff soll gewährleistet werden.

Bei der Verarbeitung der Beschäftigtendaten sind sowohl Art. 88 Abs. 2 DSGVO als auch die Grundsätze der Datenverarbeitung nach Art. 5 DSGVO zu wahren.

### **§ 1 Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der Dienststelle.

### **§ 2 Systembeschreibung**

Genutzt wird ... Eine Programmerklärung findet sich im Anhang.

### **§ 3 Begriffserklärungen**

Definition Cloud-Dienstleistungen:

- In einer Private Cloud wird die Cloud-Infrastruktur nur für eine Institution betrieben. Sie kann von der Institution selbst oder einem Dritten organisiert und geführt werden und kann dabei im Rechenzentrum der eigenen Institution oder einer fremden Institution stehen.
- Von einer Public Cloud wird gesprochen, wenn die Services von der Allgemeinheit oder einer großen Gruppe, wie etwa einer ganzen Industriebranche, genutzt werden können und die Services von einem Anbieter zur Verfügung gestellt werden.
- In einer Community Cloud wird die Infrastruktur von mehreren Institutionen geteilt, die ähnliche Interessen haben. Eine solche Cloud kann von einer dieser Institutionen oder einem Dritten betrieben werden.



- Werden mehrere Cloud-Infrastrukturen, die für sich selbst eigenständig sind, über standardisierte Schnittstellen gemeinsam genutzt, wird dies Hybrid Cloud genannt.

### **§ 4 Beauftragung von Auftragsverarbeitern oder sonstigen Dienstleistern**

Zur Vertragserfüllung setzt die Dienststelle den Auftragsverarbeiter ... gem. Art. 28 DSGVO ein. Es wird ein Vertrag zur Auftragsverarbeitung gem. Art. 28 DSGVO geschlossen. Dieser kann bei der Abteilung ... eingesehen werden/ist dieser Dienstvereinbarung als Anlage beigelegt.

### **§ 5 Verarbeitung personenbezogener Daten**

Durch die Cloud-Software werden folgende personenbezogene Beschäftigtendaten erfasst: ...

Die Nutzung der Protokolleinträge und Inhaltsdaten ist zulässig (Zweckbindung)

- für anonymisierte statistische Auswertungen,
- zur Vermeidung von technischen Störungen und Sicherheitsbedrohungen,
- zur Analyse und Beseitigung von technischen Störungen und Sicherheitsbedrohungen,
- zur Aufklärung und Unterbindung einer missbräuchlichen Verwendung des Systems, sofern dafür Anhaltspunkte vorliegen,
- zur Unterstützung der Verfolgungsbehörden bei Anhaltspunkten für Straftaten und Ordnungswidrigkeiten,

- zur Aufklärung und Unterbindung von Verstößen gegen arbeits- bzw. dienstrechtliche Bestimmungen.

Weitergehende Nutzungen sind unzulässig.

### **§ 6 Schnittstellen**

Die Schnittstellen mit anderen Systemen sind auf ... abrufbar.

### **§ 7 Zugriffs- und Berechtigungskonzept**

Das Rechte- und Rollenkonzept mit den Details zu den Berechtigungen der verschiedenen Nutzergruppen ist in der Personalabteilung einsehbar.

### **§ 8 Datenschutz und Aufbewahrungsfristen**

Die Dienststelle stellt sicher, dass ihre Informationspflichten gem. Art. 12 ff. DSGVO erfüllt werden. Informiert werden müssen insbesondere die betroffenen Beschäftigten zu ihren Rechten und Pflichten hinsichtlich der Datenverarbeitung sowie der dazu abgeschlossenen Dienstvereinbarungen. Informationen über die Datenverarbeitung sind den betroffenen Beschäftigten in präziser, transparenter, verständlicher und leicht zugänglicher Form in einer klaren und einfachen Sprache zu übermitteln. Dies erfolgt im Intranet unter ...

Soweit Beschäftigtendaten betroffen sind, werden

- der entsprechende Eintrag in das Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten gem. Art. 30 Abs. 1 DSGVO,
- die Risikoanalyse gem. Art. 32 DSGVO
- zur Einsichtnahme in der Abteilung ... hinterlegt.

Die personenbezogenen Beschäftigtendaten im Sinne von § 5 werden nach einer Dauer von vier Wochen gelöscht.

### **§ 9 Änderung der Cloud-Anwendung**

Eine wesentliche Änderung des Systems bedarf der vorherigen Zustimmung des Personalrats/der Mitarbeitervertretung. Die Dienststelle hat die Personalvertretung über beabsichtigte Änderungen zu informieren. Als eine zustimmungsbedürftige Änderung ist es insbesondere nicht anzusehen, wenn lediglich ein Software-Update oder sonstige Systemveränderungen ohne eine zusätzliche Funktion oder Erweiterungen des Systems erfolgt.

### **§ 10 Salvatorische Klausel**

Soweit einzelne Regelungen der Vereinbarung aufgrund anderweitiger rechtlicher Bestimmungen unwirksam sein oder werden sollten, wird die Wirksamkeit der Vereinbarung im Übrigen hierdurch nicht berührt.

### **§ 11 Kündigung**

Die Vereinbarung tritt am ... in Kraft und ist jederzeit kündbar.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften

Sie sollten daneben noch eine allgemeine Dienstvereinbarung zum Datenschutz schließen. Denn unabhängig von Cloud-Diensten werden die Dienststellen digitaler, der Datenschutz immer relevanter:

### **Dienstvereinbarung „Datenschutz“**

Dienstvereinbarung  
zwischen Personalrat/Mitarbeitervertretung und der  
Dienststellenleitung  
zum  
Datenschutz

Zur Gewährleistung der schutzwürdigen Interessen und der Belange der Bediensteten und der Dienststelle im Datenschutz schließen die Dienststelle und der Personalrat/die Mitarbeitervertretung der Dienststelle folgende Dienstvereinbarung:

#### **§ 1 Persönlicher und sachlicher Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Arbeitnehmenden der Dienststelle, auch für Beschäftigte im Homeoffice. Sie gilt auch für ehemalige Beschäftigte. Sie regelt das Erheben, Nutzen und Verarbeiten von Personalinformationen.

#### **§ 2 Begriffsbestimmungen**

- (1) Personalinformationen sind Informationen, die den in § 1 genannten Personenkreis betreffen.
- (2) Informationssysteme sind EDV-Systeme. Unter EDV-Systemen werden Hard- und Software verstanden, mit denen Personalinformationen erhoben, verarbeitet oder genutzt werden können.
- (3) Datenträger sind Medien zur Speicherung von Personalinformationen. Erheben ist das Beschaffen von Personalinformationen. Verarbeiten ist jedes Speichern, Verändern, Übermitteln, Löschen und Sperren von Personalinformationen. Nutzen ist jede Verwendung von Personalinformationen.

### **§ 3 Datenschutzgrundsätze: Gebot der Datensparsamkeit und Datenvermeidung**

Die Dienststellenleitung verpflichtet sich, so wenige Personalinformationen wie möglich zu erheben.

### **§ 4 Verwendung der Personalinformationen**

Das Erheben, Speichern, Verändern, Übermitteln oder Nutzen von Personalinformationen ist nur erlaubt, wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses, für dessen Fortführung oder Beendigung erforderlich ist, die Information allgemein zugänglich oder bekannt ist, ein Gesetz die Erhebung erlaubt oder die/der Beschäftigte der Erhebung zugestimmt hat.

### **§ 5 Zugriffsberechtigungen**

Das Erheben, Speichern, Verändern, Übermitteln, Nutzen oder Zugreifen von/auf Personalinformationen erfolgt ausschließlich durch Zugriffsberechtigte. Zugriffsberechtigt sind die Geschäftsleitung, die Personalabteilung und die Betriebsverantwortlichen.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften

Hier habe ich Ihnen noch eine besonders umfassende und sehr ausführliche Dienstvereinbarung zur Nutzung der neuen Technologien verfasst. Diese Dienstvereinbarung umfasst auch den Gesundheitsschutz und die Ergonomie und lässt sich sehr leicht auf jedes neue System ummünzen, welche Sie einsetzen möchten.

### **Dienstvereinbarung zum Beschäftigtendatenschutz und zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien**

Dienstvereinbarung  
zwischen Personalrat/Mitarbeitervertretung und der  
Dienststellenleitung  
zum

Beschäftigtendatenschutz und zur Nutzung von Informations-  
und Kommunikationstechnologien

#### **Präambel**

Beschäftigtenvertretung und Dienstherr sind sich einig, dass die Nutzung, Vernetzung und Weiterentwicklung elektronischer Datenverarbeitungs- und Kommunikationssysteme eine unabdingbare Voraussetzung für die tägliche Arbeit in der Dienststelle darstellen.

Dienstherr und Beschäftigtenvertretung stimmen in der Auffassung überein, dass die Ausstattung der Dienststelle mit einer zeitgemäßen Datenverarbeitungs- (DV) bzw. Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) eine unerlässliche Anforderung ist, um im heutigen Wettbewerb bestehen zu können.

Gemeinsam wird das Ziel verfolgt, die IuK-Systeme so zu gestalten, dass die erhöhte Produktivität durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv genutzt werden kann und durch erhöhte Ergonomie einen Beitrag zur Steigerung der Arbeitsqualität und -zufriedenheit leistet. Des Weiteren ist zu gewährleisten, dass das informationelle Selbstbestimmungsrecht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit gewahrt ist.

#### **§ 1 Gegenstand und Geltungsbereich**

Die Dienstvereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dienststelle.

Die Dienststelle vereinbart auch bei Verträgen mit Dritten, dass die Richtlinien des Datenschutzes im Rahmen der Dienstleistung des Dritten für die Dienststelle eingehalten werden.

Ziel dieser Vereinbarung ist es, allgemeine Richtlinien für die Ausgestaltung und Entwicklung computerunterstützter Arbeitssysteme aufzustellen. Bei der Einführung neuer DV- und IuK-Systeme können ergänzende und weiterführende Dienstvereinbarungen abgeschlossen werden.

Im Einsatz sind derzeit die folgenden IuK-Anwendungssysteme ... Ferner hat die Beschäftigtenvertretung das Recht, jederzeit Unterlagen über die vorhandene Hardware sowie Systembeschreibungen einzusehen und sich erläutern zu lassen.

### **§ 2 Begriffsbestimmungen**

Personenbezogene Daten sind alle Einzelangaben über persönliche und sachliche Verhältnisse bestimmter oder bestimmbarer Arbeitnehmender und ihrer Angehörigen.

Daten ohne Personenbezug sind nicht Gegenstand dieser Vereinbarung. Daten mit Personenbezug werden auch insoweit erfasst, als sie zwischen verschiedenen eingesetzten Datenverarbeitungssystemen ausgetauscht werden.

Als Personaldatenverarbeitung werden die Erhebung, die Speicherung, die Weiterleitung innerhalb der Dienststelle, die Übermittlung an Dritte außerhalb der Dienststelle (einschließlich der Gewährung des Zugriffs), die Auswertung (einschließlich der Verknüpfung und Veränderung, Abfrage und Ausgabe von Einzeldaten, Datensätzen, Listen, Statistiken usw.), die Sperrung und Löschung verstanden.

Im Übrigen gelten die Begriffsbestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes.

### **§ 3 Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsergonomie**

Alle Beschäftigten werden mit einer zeitgemäßen Technik und einem ihrer Arbeitsaufgabe entsprechenden einheitlichen Softwarestand ausgestattet. Bei neu anzuschaffenden Geräten ist der jeweils neueste gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisstand zu berücksichtigen.

Bei der Einrichtung der Arbeitsplätze sowie einer mindestens jährlich stattfindenden Überprüfung werden die Beschäftigten durch den Dienstgeber oder dessen Erfüllungsgehilfen über ergonomische Maßnahmen insbesondere der Arbeitsumgebungsgestaltung (etwa Bildschirme in Augenhöhe, Stellung der Geräte zum einfallenden Licht) hingewiesen, die sie selbst zum Erhalt ihrer Gesundheit beeinflussen können.

### **§ 4 Software-Ergonomie**

Bei der Software-Auswahl wird außer der notwendigen funktionalen Tiefe der einzusetzenden Programme (fachliche Anforderungen) dem Ziel einer hohen Benutzerfreundlichkeit gleich hohe Beachtung eingeräumt.

Benutzerfreundlich ist eine Software vor allem dann, wenn sie

- einen hohen Selbsterklärungsgrad aufweist,
- intuitiv zu bedienen und
- leicht zu erlernen ist,
- die Benutzerinnen und Benutzer nicht mit technikspezifischen Befehlen oder Handhabungen belastet,



- Hilfestellungen situativ und in deutscher Sprache erfolgen lässt,
- überschaubar bleibt und leicht den sich verändernden Anforderungen der Arbeit anzupassen ist.

Allen Benutzerinnen und Benutzern steht eine Unterstützung durch einen Benutzerservice zur Verfügung; der über den Stellenplan der EDV-Abteilung bzw. vertraglichen Vereinbarungen mit Drittanbietern von IuK-Systemen abgedeckt wird. Hierüber erhalten sie auch Informationen über die in der Dienststelle eingesetzte Standardsoftware.

Zentrale Systemteile (Server) und Netzwerk werden so dimensioniert, dass die Verfügbarkeit an den Arbeitsplätzen und kurze Antwortzeiten gewährleistet sind.

### **§ 5 Gesundheitsschutz**

Soweit es vom Betriebs- oder Facharzt für erforderlich gehalten wird, Belastungen der Augen festzustellen, können mit den augenärztlichen Untersuchungen auch Sehtests am Arbeitsplatz während eines normalen Arbeitstages verbunden werden.

### **§ 6 Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen**

Computerunterstützte Arbeitssysteme werden so gestaltet, dass

- Arbeit in ganzheitlichen, von den Beschäftigten als sinnvoll und zusammengehörend empfundenen Einheiten organisiert wird,
- Formen von Zusammenarbeit unterstützt werden (Teamorientierung),
- der Anteil ausführender und sich wiederholender Tätigkeiten zugunsten dispositiver und kreativer Tätigkeiten zurückgedrängt wird,

- dabei stark differenzierenden oder hierarchisierenden Arbeitsteilungen entgegengewirkt wird (ganzheitliche Arbeitsweise),
- ein möglichst von den Beschäftigten selbst bestimmbarer Wechsel zwischen computerunterstützten und bildschirmfreien Tätigkeiten erfolgen kann (Mischarbeit) und
- in den Arbeitsabläufen genügend soziale Kontakte erhalten bleiben.

Der Dienstherr stellt durch geeignete Maßnahmen sicher, dass die Tätigkeit der Beschäftigten so organisiert wird, dass die tägliche Arbeit an den Bildschirmgeräten regelmäßig durch andere Tätigkeiten oder Pausen unterbrochen wird, die jeweils die Belastung durch die Arbeit am Bildschirmgerät verringern.

Die anzustrebende Mischarbeit soll ausführende, planende, kontrollierende und mit Entscheidungen verbundene Tätigkeiten umfassen.

Einseitige Spezialisierungen bis hin zu reinen Datenerfassungstätigkeiten sind soweit wie möglich zu vermeiden.

### **§ 7 Workflow-Funktionen**

Durch die Nutzung von Workflow-Funktionen sollen die Transparenz der Arbeitsabläufe erhöht, ein prozessorientiertes Arbeiten gefördert, die Verantwortlichkeit auf der direkten Arbeitsebene gestärkt und die Kommunikation unter den Beschäftigten verbessert werden.

Die Beschäftigten verfügen im Rahmen ihrer arbeitsvertraglichen Verpflichtungen in eigener Verantwortung über die ihnen zugeordneten Speichermedien (lokal sowie auf den Netzwerkservers); sie entscheiden selbst über die Freigabe von Dokumenten, zu

welchen Zeitpunkten sie Kopien von Zwischenergebnissen festhalten, und können diese nach abgeschlossener Arbeit löschen. Sie erhalten ebenfalls die Möglichkeit, selbst festzulegen, welche Dokumente sie mit anderen austauschen wollen.

Arbeitsvorgänge werden erst nach ausdrücklicher Freigabe durch die bearbeitende Person vom Workflow der entsprechenden Systeme erfasst. Soweit Systeme Informationen über die Bearbeitungshistorie erfassen und festhalten, dürfen diese nicht personenbezogen, insbesondere nicht zum Zwecke von Verhaltens- oder Leistungskontrollen, ausgewertet werden, außer es besteht eine gesonderte Vereinbarung zwischen Beschäftigtenvertreter und Dienstherr hierüber.

Sofern ein System eine Reihenfolge von Arbeitsabfolgen oder eine Auswahl aus Bearbeitungsalternativen anzeigt, hat diese Systemleistung lediglich Vorschlagscharakter; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können von den Systemvorschlägen jederzeit abweichen.

### **§ 8 Qualifizierung der Beschäftigten**

Dienstherr und Beschäftigtenvertretung stimmen darin überein, dass eine gründliche Ausbildung unerlässliche Voraussetzung für ein produktives und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufriedenstellendes späteres Arbeiten ist. Beide Seiten wissen, dass in Einarbeitungsphasen bis zum sicheren Beherrschen der Technik durch alle Betroffenen zusätzliche Belastungen anfallen. Der Dienstherr sichert zu, diese Belastungen so gering wie möglich zu halten und eventuell erforderliche Mehrarbeit in Grenzen zu halten.

Werden neue computerunterstützte Anwendungen eingeführt, muss deren Pflichtenheft oder das vergleichbare Planungsdokument die geplanten Aufgabenverteilungen und Qualifizierungsmaßnahmen in einer Beschreibung ihres Inhaltes und ihrer zeit-

lichen Abwicklung ausweisen. Dabei werden den betroffenen Beschäftigten, die mit dem System arbeiten sollen, Einführungsveranstaltungen angeboten, die die Charakteristik der verwendeten Rechner und der eingesetzten Programme in einem Überblick behandeln. In unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit dieser Einführung wird die Arbeit mit den neuen Geräten und/oder Programmen aufgenommen.

Während einer angemessenen Einarbeitungsphase findet ein Ausbildungstraining statt. Dieses umfasst:

- einen theoretisch-systematischen Teil, der zunächst die Funktionsweise von Rechner, Netzwerk und Anwendungsprogrammen, dann erst die konkrete Bedienung behandelt. Dieser Ausbildungsteil wird von einer fachlich, technisch und pädagogisch kundigen Person durchgeführt.
- Daran schließt sich eine praktische Lernphase an, die in einer stufenweisen Aufnahme der produktiven Arbeit mündet.
- In zunächst wöchentlichem, später seltenerem Turnus findet ein Erfahrungsaustausch der Anwenderinnen und Anwender mit der Ausbildungsstelle und den Projektverantwortlichen statt, der sowohl der Klärung von Verständnisschwierigkeiten als auch dem Sammeln von Verbesserungs- und Erweiterungsvorschlägen dient.
- Anfangs findet regelmäßig eine Beratung zwischen Dienststellenleitung und Beschäftigtenvertretung statt, die der systematischen Zusammenfassung der Erfahrungen und erster Schlussfolgerungen für ein generelles Ausbildungskonzept für spätere Übertragungen des Systems in andere Anwendungsbereiche dient.

Bei größeren Anwendungssystemen ist auf Verlangen des Beschäftigtenvertreters der Qualifizierungsplan im Einzelnen zu vereinbaren.

### **§ 9 Verarbeitung und Nutzung von Personendaten**

Im Rahmen wechselseitiger arbeitsvertraglicher Verpflichtungen und aufgrund gesetzlicher Vorgaben können personenbezogene Daten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zweckgebunden gespeichert werden. Daten werden nicht länger erhoben, gespeichert oder anderweitig genutzt, als dies aufgrund der wechselseitigen arbeitsvertraglichen Verpflichtungen oder der gesetzlichen Vorgaben zwingend nötig ist.

Die Verarbeitung personenbezogener Daten richtet sich nach den Grundsätzen der Zweckbindung, Normenklarheit und Verhältnismäßigkeit:

- Es erfolgen daher nur solche Verarbeitungen persönlicher Beschäftigtendaten, deren Zwecke vorher im Einzelnen festgelegt worden sind (Zweckbindung).
- Die Regeln der Verarbeitung müssen für alle Beteiligten klar erkennbar und nachvollziehbar sein (Normenklarheit).
- Die Verarbeitung persönlicher Beschäftigtendaten wird auf ein sparsames Ausmaß begrenzt: Sie soll nur so viele Daten, wie zum Erreichen der jeweiligen Verarbeitungszwecke unbedingt erforderlich sind, umfassen (Verhältnismäßigkeit).

Die Beschäftigten können sich jederzeit über die über ihre Person erhobenen, gespeicherten und anderweitig genutzten Daten informieren lassen, auf Wunsch geschieht dies schriftlich. Unrichtige Daten sind auf Antrag der / des Beschäftigten zu berichtigen. Kann der Dienstherr die Richtigkeit einzelner Daten oder die Zweckmä-

ßigkeit ihrer Speicherung nicht nachweisen, sind die Daten unverzüglich zu löschen.

Ist für die Erfüllung einer betrieblichen Funktion der Personenbezug von Daten nicht erforderlich, darf deren Verarbeitung nur in anonymisierter Form erfolgen; dies gilt insbesondere bei der Übermittlung. Eine De-Anonymisierung anonymisierter Daten ist untersagt.

Andere als die oben genannten Personaldaten werden nicht erfasst, gespeichert, verarbeitet oder genutzt.

Eingaben, Abfragen und Auswertung erfolgen bei personenbezogenen Daten ausschließlich durch maskenabhängige Verfahren. Grundsätze über Bildschirm- und -ausgabemasken, Verarbeitungsabläufe und Verknüpfungsmöglichkeiten, Druckerausgaben, Datenübermittlung in andere Systeme und Zugriffsberechtigungen sind mit der Beschäftigtenvertretung abzustimmen, bei wesentlichen Änderungen ist die Beschäftigtenvertretung zu beteiligen.

Listengeneratoren und vergleichbare Werkzeuge dürfen ohne ausdrückliche Zustimmung der Beschäftigtenvertretung nur im Entwicklungsbereich ohne Echtdateien verwendet werden.

Der Dienstherr stellt durch organisatorische und technische Vorkehrungen sicher, dass nur befugte Personen im Rahmen ihrer Systemprivilegien bzw. betrieblichen Aufgabenstellung und unter Beachtung dieser Dienstvereinbarung auf Dateien, die Daten mit Personenbezug enthalten, zugreifen können. Derartige Zugriffe sind durch gesonderten Passwortschutz zu sichern und zu dokumentieren.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Aufgaben in Kontakt mit personenbezogenen Daten von Beschäftigten kommen, sind vom Datenschutzbeauftragten im Hinblick auf

das Datenschutzrecht und die besondere Schutzwürdigkeit der Daten zu schulen und auf den Datenschutz zu verpflichten.

Durch Protokollierung der Zugriffe auf Dateien mit personenbezogenen Daten wird sichergestellt, dass etwaige Missbrauchsfälle nachträglich überprüft und geahndet werden können. Protokolle sind nach sechs Monaten zu löschen; sie dürfen nur zum Zweck der Aufklärung von Missbrauchsfällen eingesehen werden. Hierzu ist ausschließlich der Kontrollausschuss IT berechtigt.

Es wird automatisch eine lückenlose Protokollierung aller maschinellen Auswertungsläufe, Datenweiterleitungen und Datenübermittlungen (einschließlich der Versuche) erstellt, soweit dies technisch möglich und ökonomisch vertretbar ist. Diese Protokollierung ist spätestens nach sechs Monaten zu löschen.

Dateien mit personenbezogenen Daten werden nicht auf externe Datenträger (Disketten, tragbare Rechner etc.) übertragen, es sei denn, die Beschäftigtenvertretung und der Dienstherr haben allgemein oder für den Einzelfall ihre Zustimmung erteilt.

Die Entsorgung ausgedruckter Personaldaten (auch Fehldrucke) hat so zu erfolgen, dass ein Missbrauch ausgeschlossen ist. Archivmaterialien, die Personaldaten enthalten und nach dem Ablauf der vorgeschriebenen Aufbewahrungsfristen vernichtet oder beseitigt werden sollen, werden ebenfalls einer sicheren Datenträgervernichtung zugeführt.

Mithilfe der eingesetzten Systeme werden keine Leistungs- und Verhaltenskontrollen durchgeführt.

Folgende Regelungen sind besonders zu beachten:

- **Systemsoftware:** Soweit Betriebssysteme, Netzwerksysteme und sonstige systemnahe Software-Aktivitäten der Benutzer und Benutzerinnen aufzeichnen, dürfen diese nur zur Gewährleistung der Systemsicherheit, zur Analyse und Korrektur technischer Fehler in den Systemen, zur Steuerung und Optimierung der Systeme und zur Abrechnung verbrauchter Systemleistungen benutzt werden. Die Zugriffsrechte auf die entsprechenden Funktionen bleiben auf den Personenkreis beschränkt, der mit der technischen Administration der Systeme betraut ist. Die Speicherdauer der entsprechenden Protokolldateien wird so kurz gehalten, wie es zur Erreichung der genannten Ziele erforderlich ist; längstens beträgt sie sechs Monate.
- **Netzwerkverwaltung:** Soweit mittels Software zur Unterstützung der Netzwerkverwaltung ein Zugriff auf die Arbeitsplatzrechner von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich ist, kann der Zugriff nur mit Einwilligung der betroffenen Beschäftigten erfolgen.
- **Namenskennzeichnungen:** Kennzeichen oder Namen von bearbeitenden Beschäftigten dürfen in Anwendungsprogrammen angezeigt werden, um im Einzelfall eine verantwortliche, zuständige oder anzusprechende Person kenntlich zu machen.

Es werden keine Programmfunktionen zur Verfügung gestellt, in denen Mitarbeiteridentifizierungen statistisch oder zeitlich zurückverfolgend ausgewertet werden, es sei denn, dies ist zwischen Dienststellenleitung und Beschäftigtenvertretung ausdrücklich vereinbart. Dies gilt auch für Auswertungen über das Benutzerverhalten kleiner Gruppen (20 oder weniger Personen).



### **§ 10 Generelle Regeln zur Nutzung elektronischer Kommunikation**

Elektronische Postsysteme (E-Mail), Internetzugang oder weitere hausinterne Informations- und Kommunikationsdienste (etwa Intranet) werden je nach betrieblicher Notwendigkeit von der Dienststellenleitung als Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt.

E-Mail dient der Kommunikation der Beschäftigten untereinander und der Kommunikation mit externen Stellen. Intranet dient als betriebsinternes Informations- und Kommunikationsmedium für alle Beschäftigten. Das Internet dient dem Zugriff der Beschäftigten auf externe Informationen.

Eine private Nutzung dieser Systeme ist ausgeschlossen.

Jede Nutzung, die gegen geltende Rechtsvorschriften verstößt, die Sicherheit des Firmennetzes beeinträchtigt oder den Interessen des Dienstherrn und dessen Ansehen in der Öffentlichkeit schadet, ist unzulässig, insbesondere das Aufrufen oder Verbreiten von

- Inhalten, die gegen straf-, persönlichkeits-, urheber- oder datenschutzrechtliche Bestimmungen verstoßen;
- rassistischen, sexistischen oder pornografischen Inhalten.

Als Verbindungsdaten für externe Mail-Versendungen und Zugriffe auf das Internet werden protokolliert: Datum, Uhrzeit, Sender- und Empfängeradresse bzw. aufgerufene Website, gegebenenfalls übertragene Datenmenge. Diese Daten dienen der Sicherstellung des ordnungsgemäßen Betriebs der E-Mail- und Internet-Dienste und werden nicht für Verhaltens- oder Leistungskontrollen genutzt. Sie werden nach spätestens sechs Monaten gelöscht.

Die Inhalte von E-Mails unterliegen der Vertraulichkeit zwischen Sender und Empfänger. Ohne Kenntnis und Zustimmung der Betroffenen darf hier kein Einblick genommen werden.

### **§ 11 Gewährleistung der Systemsicherheit**

Jeder Nutzer und jede Nutzerin des DV-Netzes erhält zur Gewährleistung des ordnungsgemäßen Betriebes und der Systemsicherheit eine Zugriffsberechtigung (Passwort). Passwörter bestehen aus mindestens sechs Zeichen, davon mindestens ein Sonderzeichen. Die Weitergabe von Passwörtern ist nicht gestattet.

Werden von den Benutzenden die Beachtung und Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen gefordert, dann sind diese Maßnahmen den Benutzenden vorab schriftlich mitzuteilen. Insbesondere ist jedem Benutzer und jeder Benutzerin ein Exemplar dieser Dienstvereinbarung auszuhändigen.

Die Dienststellenleitung führt im erforderlichen Umfang Schulungsmaßnahmen für die Nutzung von E-Mail, Intranet, Internet sowie anderer IuK- und DV-Dienste und über die Einhaltung der dabei zu beachtenden Sicherheitsmaßnahmen durch.

Bei konkretem Verdacht des Verstoßes gegen den Datenschutz bzw. auf missbräuchliche Nutzung der DV- und IuK-Systeme kann unter vorheriger Beteiligung der Beschäftigtenvertretung eine mitarbeiterbezogene Überprüfung von personenbezogenen Daten durchgeführt werden.

Diese Überprüfung erfolgt durch den Kontrollausschuss IT, bestehend aus einem Beschäftigtenvertretungsmitglied, der/dem Datenschutzbeauftragten, einer/m Netzwerkadministrator/in und einer Vertretung der Geschäftsführung. Der Sicherheitsausschuss hört die Betroffenen an und fertigt einen Bericht an, der

den Betroffenen, der Beschäftigtenvertretung und der Geschäftsführung weiterzuleiten ist. Der Bericht soll eine Empfehlung über das weitere Vorgehen enthalten.

### **§ 12 Arbeitsrechtliche Maßnahmen**

Werden bei der Überprüfung durch den Sicherheitsausschuss gravierende Verstöße gegen diese Dienstvereinbarung festgestellt, so kann dies arbeitsrechtliche Maßnahmen zur Folge haben.

Falls eine Personaldatenverarbeitung erfolgt, die durch diese Vereinbarung nicht ausdrücklich gestattet oder unter Verstoß gegen das Verbot von Leistungs- und Verhaltenskontrollen oder gegen andere Rechtsvorschriften erfolgt ist, sind die Daten grundsätzlich zu sperren bzw. ausnahmsweise nicht bei unververtretbarem wirtschaftlichen Aufwand. Außerdem können die dadurch gewonnenen Erkenntnisse nicht zum Nachteil einer Arbeitnehmerin oder eines Arbeitnehmers verwendet werden. Dies schließt auch eine mittelbare Verwendung, wie etwa über Zeugen, aus.

Sollen aufgrund von möglichen Verstößen oder Fehlern von Beschäftigten beim Umgang mit IuK- oder DV-Systemen Abmahnungen bzw. Kündigungen ausgesprochen werden, so hat der Dienstherr vorher die Quelle dieser Fehler zu analysieren und gegebenenfalls sicherzustellen, dass der/die betroffene Beschäftigte ausreichend belehrt bzw. geschult worden ist.

### **§ 13 Rechte und Pflichten der Beschäftigtenvertretung**

Die Beschäftigtenvertretung hat das Recht, jederzeit die Einhaltung dieser Dienstvereinbarung zu kontrollieren. Dazu sind ihr auf Aufforderung entsprechende Programme oder Prüfhilfen zur Verfügung zu stellen einschließlich der Möglichkeit, sich die Systemdokumentationen ausdrucken bzw. abrufen zu lassen.

Über ein geplantes neues Anwendungssystem wird die Beschäftigtenvertretung schriftlich umfassend zu Beginn der Planungsphase informiert. Eine ausführliche Beratung findet statt, sobald die Umsetzung des entsprechenden Projekts konkret erkennbar ist. Bei dieser Gelegenheit prüfen beide Seiten, ob die Grundsätze dieser Vereinbarung eingehalten sind, und nehmen gegebenenfalls Verhandlungen auf mit dem Ziel der einvernehmlichen Regelung von Abweichungen oder Ergänzungen zu dieser Vereinbarung.

Machen die Parteien geltend, dass die Grundsätze dieser Vereinbarung nicht oder nicht mehr eingehalten sind, so haben sie das Recht, eine diesbezügliche diese Vereinbarung ergänzende Regelung zu verlangen. Über diese wird mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung verhandelt.

Die Beschäftigtenvertretung ist im Sinne des Datenschutzrechts Teil der jeweiligen Speicherstelle und nicht Dritter. Die Beschäftigtenvertretung gewährleistet die Einhaltung des Schutzes der bei ihr gespeicherten bzw. der ihr zugänglichen Beschäftigtendaten.

Eine eigene personenbezogene Datenverarbeitung der Beschäftigtenvertretung findet im Rahmen der Aufgabenstellung des Personalvertretungsgesetzes/Mitarbeitervertretungsordnung/Kirchengesetzes über die Mitarbeitervertretungen in der Evangelischen Kirche in Deutschland statt.

Die Beschäftigtenvertretung hat uneingeschränkten Zugang zu Internet und Intranet, sie verfügt über interne und externe E-Mail. Der Beschäftigtenvertretung werden zwei dem aktuellen Standard entsprechende netzfähige Rechner sowie im erforderlichen Maße technische Möglichkeiten zur netzunabhängigen Speicherung sensibler Daten gestellt.

### **§ 14 Fortschreitung und -entwicklung dieser Dienstvereinbarung; Beilegung von Meinungsverschiedenheiten**

Dienststellenleitung und Beschäftigtenvertretung werden in jährlichen Abständen oder auf Antrag einer Seite eine Beratung durchführen, die der Bewertung der gewonnenen Erfahrungen dient. Dabei werden insbesondere die Themenkreise

- technische Ausstattung der Arbeitsplätze (Hardware, Software),
- Organisation und Struktur des Netzwerks,
- Konsequenzen für die Qualifizierungsprogramme.
- Übertragung von Teilsystemen auf weitere Einsatzbereiche und
- längerfristige Entwicklungstendenzen der eingesetzten Technik inklusive ihrer Personalauswirkungen erörtert. Hierzu kann die Beschäftigtenvertretung Sachverständige ihrer Wahl hinzuzuziehen. Die Kosten trägt der Dienstherr.

Beschäftigtenvertretung und Dienststellenleitung verpflichten sich, die in dieser Dienstvereinbarung festgeschriebenen Regelungen aufmerksam zu verfolgen und bei Bedarf fortzuschreiben. Der Beschäftigtenvertretung und der Dienststellenleitung wird insoweit auch das Recht eingeräumt, bei Bedarf initiativ zu werden und gegebenenfalls die Einigungsstelle anzurufen.

Bei nicht ausräumbaren Meinungsverschiedenheiten zwischen Beschäftigtenvertretung und Dienstherr, die sich aus der Anwendung, Interpretation und Fortschreitung bzw. -entwicklung dieser Dienstvereinbarung ergeben, kann die Einigungsstelle angerufen werden.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften

### Für Ihre Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

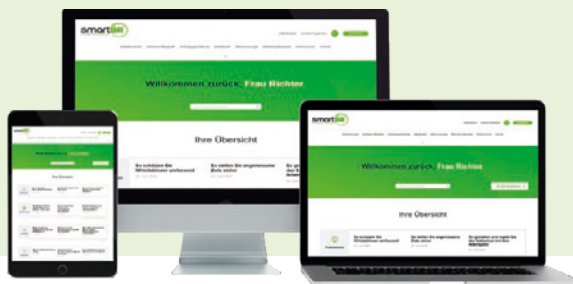
---

## **Teil B**

### **Modernes Arbeiten – Workation und Co.**



**Spezialangebot für 49 €**



Titelbild © Bert Kessler – abcd.adobe.com

## „Smart BR“ – Ihr Praxis-Portal für Ihre Betriebsratsarbeit

Greifen Sie auf die neuesten Gesetze und Vorschriften zu, um die Rechte aller Arbeitnehmenden zu schützen, Verhandlungen erfolgreich zu führen und Konflikte zu lösen. Sichern Sie sich den Vorsprung mit unserem maßgeschneiderten Betriebsräte-Portal „Smart BR“!

Überzeugen  
Sie sich selbst von  
den vielen Vorteilen  
von „Smart BR“

**Jetzt Vollzugang 30 Tage gratis testen (inkl. 5 Lizenzen)**

**„Smart BR“ wird stets aktualisiert!**

**Weitere Infos und Anmeldung zum  
Gratis-Test:**

[https://lpm.smart-br.net/18572/sbr\\_emf/](https://lpm.smart-br.net/18572/sbr_emf/)





# I. New Work und Inner Work – das müssen Sie wissen

Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, New Leadership und mehr – das alles ist Teil von New Work. „New Work“ ist ein Überbegriff für verschiedene Bereiche der Arbeitswelt, die sich im Wandel befinden. Wie auch Ihre Dienststelle mit New Work gewinnen kann, das lesen Sie hier:

New Work meint die Transformation der Arbeitswelt. Alle Beschäftigten werden als Individuum gesehen. Zentral ist die Selbstverwirklichung der Beschäftigten durch die Arbeit. Gelingen soll das Ganze durch Mittel

- wie flexible Arbeitszeiten,
- mobiles Arbeiten oder
- flache Hierarchien.

Die Arbeit soll so näher an den Menschen gerückt werden, näher an sein Leben. Das führt zwangsläufig zu mehr Zufriedenheit, mehr Mitarbeiterbindung, mehr Motivation und dadurch zu einer Steigerung der Arbeitsergebnisse.

Beschäftigte sollen nicht mehr nur arbeiten, sondern durch Selbstbestimmung im Arbeitsalltag mehr Freizeit gewinnen, die sie so verbringen können, wie sie möchten. Dadurch sollen sich die Beschäftigten bei der Arbeit besser fühlen, lieber zur Arbeit gehen und dadurch mehr leisten, wünschen sich die Arbeitgebenden.

Inner Work ist die innere Einstellung zur New Work. Die Selbstreflexion, die es dafür benötigt, die Entwicklung von Routinen und die Bereitschaft, sich selbst ständig fortzuentwickeln.

### 1. Wo liegen die Herausforderungen?

Die Vorteile der New Work liegen auf der Hand, es gibt aber auch Gefahren.

#### Verlust von Orientierung und Struktur

Flachere Hierarchien oder flexible Arbeitsmodelle können dazu führen, dass Beschäftigte die Orientierung verlieren. Der Mangel an Struktur ist nichts für jedermann. Wer sich hier verliert, wird antriebslos, und die Arbeit wird nicht erledigt. Man weiß nicht, wo man anfangen, wo man aufhören soll. Auf die Führungskräfte kommt als Herausforderung zu, trotz aller Selbstbestimmung lenkend einzugreifen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, die etwas mehr Führung brauchen.

#### Wo bleibt das Individuum?

Flexibilität führt oft zur Entgrenzung. Wenn ich viel von zu Hause aus oder remote arbeite, dann kenne ich oft die Kolleginnen und Kollegen und auch die Vorgesetzten nicht so gut wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vor Ort tätig sind. Es besteht die Gefahr, dass diese Beschäftigten nicht gut im Team integriert sind. Sie fühlen sich nicht dazugehörig. Das wiederum führt zu Einsamkeit, und das wiederum kann zu psychischen Leiden führen.

### 2. Wie kann New Work konkret umgesetzt werden?

Es gibt verschiedene Wege, New Work in der Dienststelle umzusetzen:

Methoden der New Work	
<b>flexible Arbeitszeiten</b>	Flexibilität ist ein zentrales Element, um dem Individuum zu genügen. Etwa durch: Arbeit in Teilzeit Gleitzeit Arbeitszeitkonten Überstundenabbau flexible Arbeitszeiten
<b>mobiles Arbeiten</b>	Homeoffice, Telearbeit, Remote-Work
<b>flache Hierarchien</b>	Die Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll dadurch gestärkt werden. Entscheidungen sollen so schneller getroffen werden. Beschäftigte haben mehr Mitspracherechte.
<b>agiles Arbeiten</b>	Etwa nach Scrum oder Kanban. Flexible Arbeitsweisen werden etabliert, mit denen Teams effizienter arbeiten, schneller auf Veränderungen reagieren. Durch die enge Zusammenarbeit kann vieles auf dem kurzen Dienstweg erledigt werden, Innovationskraft soll freigelegt werden.
<b>Diversity</b>	Die diverse Gesellschaft soll sich auch in der Arbeit widerspiegeln durch eine große Vielfalt der Beschäftigten hinsichtlich Alter, Herkunft, Geschlecht und kulturellem Hintergrund.



### **TIPP: Sorgen Sie jetzt für eine barrierefreie Homepage!**

Beim Stichwort „Diversity“ sollten Sie auch an Ihre behinderten Kollegen und Kolleginnen denken. Seit dem 28.05.2025 müssen Homepages barrierefrei gestaltet sein. Prüfen Sie das für Ihre Dienststelle nach. Zum modernen Mindset gehört auch die Inklusion! New Work kann nur mit der passenden inneren Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingen. Deswegen gehört zu New Work auch Inner Work, die innere Bereitschaft, sich den Herausforderungen zu stellen.



### **TIPP: Denken Sie an Ihre Gesundheit!**

Mehr Verantwortung, schnellere Entscheidungen – das kann auch stressen. Rücken Sie daher New Work in den Fokus Ihres Gesundheitsmanagements. Hier sollten die belastenden Faktoren erkannt und – falls notwendig – Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

## **3. Sie begleiten den Wandel**

Als Personalrat oder Mitarbeitervertretung haben Sie die Aufgabe, diesen Wandel zu begleiten, die Interessen der Beschäftigten zu vertreten und zugleich eine Kultur der Eigenverantwortung und Zusammenarbeit zu fördern.

### **Sensibilisierung für Inner Work und agiles Mindset**

Ein grundlegendes Verständnis für Inner Work und das agile Mindset ist essenziell. Agiles Mindset ist eine Denkweise, die Beschäftigten und Unternehmen dabei hilft, in einer adäquaten Geschwindigkeit und flexibel auf Veränderung zu reagieren. Sie können Schulungen, Workshops und Informationsveranstaltungen initiieren, um die

Belegschaft mit den Prinzipien von Selbstwirksamkeit, Reflexionsfähigkeit und kontinuierlichem Lernen vertraut zu machen. Dabei können externe Expertinnen und Experten ebenso eingebunden werden wie erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits in agilen Strukturen arbeiten.

### Förderung von Eigenverantwortung und Selbstorganisation

Ein zentrales Element von New Work ist die Förderung der Eigenverantwortung. Der Personalrat oder die Mitarbeitervertretung können sich dafür einsetzen, dass Beschäftigte mehr Entscheidungsfreiräume erhalten, etwa durch flachere Hierarchien, mehr Autonomie in Projekten oder die Einführung agiler Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, dass die Beschäftigten die notwendige Unterstützung und Ressourcen erhalten, um diese Verantwortung übernehmen zu können.

### Partizipation und Mitbestimmung stärken

New Work erfordert eine neue Kultur der Zusammenarbeit, die auch den Personalrat und die Mitarbeitervertretung in eine aktive Rolle bringt. Beteiligungsprozesse sollten so gestaltet werden, dass Beschäftigte frühzeitig in Entscheidungen eingebunden werden. Dies kann durch regelmäßige Feedbackrunden, Open-Space-Veranstaltungen oder digitale Beteiligungsplattformen geschehen. Eine transparente Kommunikation ist dabei entscheidend, um Vertrauen zu schaffen und Widerstände abzubauen.

### Unterstützung durch Weiterbildung und Coaching

Damit Ihre Kolleginnen und Kollegen die Herausforderungen von New Work meistern können, ist kontinuierliche Weiterbildung notwendig. Der Personalrat oder die Mitarbeitervertretung können sich für bedarfsgerechte Fortbildungsprogramme einsetzen, die nicht nur fachliche, sondern auch soziale und methodische Kompetenzen stär-

ken. Coaching- und Mentoring-Programme können dazu beitragen, individuelle Potenziale zu entfalten und die Entwicklung eines agilen Mindsets zu fördern. Sind die modernen Methoden einmal in der Dienststelle etabliert, kann das Wissen auch von einer zum anderen weitergegeben werden.

### Psychische Gesundheit und Resilienz fördern

Die Transformation zu einer agilen Arbeitsweise kann für viele Kolleginnen und Kollegen herausfordernd sein. Der Personalrat oder die Mitarbeitervertretung sollten sich dafür einsetzen, dass psychische Gesundheit und Resilienz stärker in den Fokus rücken. Angebote wie Achtsamkeitstraining, Stressbewältigungsprogramme und eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung sind zentrale Maßnahmen, um Belastungen zu reduzieren und die langfristige Leistungsfähigkeit zu sichern.

### Konstruktiver Dialog mit der Dienststellenleitung

Ein erfolgreicher Wandel gelingt nur, wenn die Dienststellenleitung und der Personalrat oder die Mitarbeitervertretung gemeinsam an einem Strang ziehen. Der Personalrat und die Mitarbeitervertretung sollten den Dialog aktiv suchen und sich als Partner auf Augenhöhe positionieren. Dabei geht es nicht nur darum, Forderungen zu stellen, sondern auch eigene Vorschläge und Lösungsansätze einzubringen. Regelmäßige Gespräche, gemeinsame Workshops und eine enge Abstimmung mit den Verantwortlichen können dazu beitragen, dass die Interessen der Beschäftigten in den Transformationsprozess einfließen.

New Work und Inner Work sind keine kurzfristigen Trends, sondern sie erfordern eine langfristige kulturelle Transformation. Sie als Gremium sollten diese Entwicklung kontinuierlich begleiten und regelmäßig über den Stand der Umsetzung reflektieren. Dazu können Befragungen, Feedbackschleifen und ein Best-Practice-Austausch mit anderen

Behörden genutzt werden. Ziel sollte sein, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der sich alle Kolleginnen und Kollegen wertgeschätzt, gehört und in ihrer Selbstwirksamkeit gestärkt fühlen.

### Kein New Work ohne Inner Work

Die Transformation, von der so viele sprechen, beginnt nicht erst mit der Einführung von Großraumbüros oder dem Homeoffice-Tag. Sie beginnt im Kleinen – mit einer neuen Haltung, mit Vertrauen statt Kontrolle, mit echter Beteiligung statt starrer Hierarchien. New Work heißt eben nicht nur neue Tools, sondern auch neue Denk- und Handlungsweisen. Durch Sensibilisierung, Partizipation, Weiterbildung und eine enge Zusammenarbeit mit der Dienststellenleitung können Sie als Personalrat oder Mitarbeitervertretung dazu beitragen, dass Ihre Kolleginnen und Kollegen nicht nur mit den Veränderungen Schritt halten, sondern aktiv an der Zukunftsgestaltung mitwirken. Eine Kultur der Selbstverantwortung, Zusammenarbeit und kontinuierlichen Weiterentwicklung ist der Schlüssel, um den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu begegnen.



#### Hinweis: Die Zeit läuft weiter

New Work wird nicht das Ende sein. „Future of work“ ist eines der neuen Stichwörter, die auch Sie im Auge behalten sollten, um auch auf den nächsten Trend vorbereitet zu sein.

# II. Telearbeit, Homeoffice und hybrides Arbeiten

Noch nie war die Work-Life-Balance so wichtig wie heute. Ein Faktor, der dazu beitragen kann, ist die Telearbeit oder das Homeoffice und das hybride Arbeiten. Diese Arbeitsformen können auch ein Teil oder der Beginn von New Work in Ihrer Dienststelle sein.

Telearbeit oder auch das Homeoffice können Sie sich am besten bildlich vorstellen: Der Arbeitsplatz der oder des Beschäftigten befindet sich nicht bei Ihnen in der Dienststelle, sondern etwa im häuslichen Arbeitszimmer. Dank Internet, Teams & Co. kein Problem mehr. Aber so einfach, wie das klingt, ist Telearbeit in der Realität nicht.

### Definition der Telearbeit

Telearbeit lässt sich wie folgt definieren: Sie ist eine auf EDV-Technik gestützte Tätigkeit, die an einem von der Dienststelle räumlich getrennten Arbeitsplatz durchgeführt wird, und der Telearbeitsplatz ist durch elektronische Kommunikationsmittel mit der Dienststelle verbunden. Die oder der Beschäftigte nimmt dabei fast immer die gleichen Aufgaben wie in der Dienststelle wahr – nur eben von einem anderen Platz aus. Beim Homeoffice arbeiten die Angestellten von zu Hause aus. Der Dienstgeber stellt das Arbeitsmaterial. Rechtlich gesehen handelt es sich hierbei um einen Telearbeitsplatz.

## 1. Vorteile für den Dienstgeber

Ihr Dienstgeber kann seine Büroflächen verkleinern. Das führt zu direkten Kosteneinsparungen. Durch die Arbeit an einem Telearbeitsplatz verringert sich der Stress für die oder den einzelne/n Beschäftig-



te/n. Das kann dann in eine höhere Produktivität bzw. Kreativität der oder des Betreffenden münden.

Da die Beschäftigten dezentral arbeiten, können eine größere Kunden-  
nähe und ein besserer Kundenservice erreicht werden. Ihr Dienstherr  
kann bei seiner Mitarbeitersuche spezielle Zielgruppen ansprechen,  
die für viele andere Arbeitgeberinnen oder Arbeitgeber ausscheiden,  
etwa Frauen mit kleinen Kindern oder Behinderte, die in ihrer Mobili-  
tät stark eingeschränkt sind.

Und falls Sie in einem strukturschwächeren Gebiet tätig sind: Mit  
einem Telearbeitsplatz entfallen Anfahrtszeiten; Ihr Dienstherr hat  
dadurch schlicht bessere Rekrutierungsmöglichkeiten.

### 2. Vorteile für Ihre Kolleginnen und Kollegen

Pendelzeiten entfallen oder verringern sich. Hierdurch sparen Ihre  
Kolleginnen und Kollegen viel Zeit und Geld. Berufliche und private  
Angelegenheiten lassen sich deutlich besser miteinander vereinbaren.

Ihre Kolleginnen und Kollegen können viel eher nach ihrem indivi-  
duellen Rhythmus arbeiten. Oft herrscht zu Hause eine angenehmere  
Arbeitsatmosphäre. Bei der Wohnortwahl bietet sich eine größere  
Bandbreite an Möglichkeiten an. Zudem sind möglicherweise etliche  
Beschäftigte pflegerisch engagiert. Eltern oder Großeltern kommen  
nicht mehr allein zurecht, die Ressourcen für ein Pflegeheim fehlen  
jedoch. Da muss sich die Arbeit anpassen.

### 3. Diese Tätigkeiten eignen sich für die Telearbeit

Es leuchtet ein, dass nicht jede Tätigkeit als Telearbeitsplatz ausgestaltet werden kann. Denken Sie doch nur an eine Krankenschwester oder einen Pförtner im Gerichtsgebäude. Ungeeignet sind also alle Tätigkeiten, die zwingend vor Ort erledigt werden müssen und an Geräte gebunden sind, die man nicht mal eben schnell im häuslichen Arbeitszimmer unterbringen kann (Chirurgin, Pathologie etc.). Das muss Ihren Kolleginnen und Kollegen von Anfang an klar sein, damit sie sich nicht umsonst Hoffnung auf einen Telearbeitsplatz machen. Das wäre nicht sachgerecht.

### 4. Mögliche Telearbeitsplätze

Umgekehrt lässt sich dafür sagen: Als Telearbeitsplätze kann Ihr Dienstgeber sehr viele Tätigkeiten ausgestalten, die sich vor allen Dingen bzw. ausschließlich mit der Informations- und Kommunikationstechnologie befassen (einschließlich des Datenaustausches), nicht auf ständigen persönlichen Austausch mit Kolleginnen, Kollegen oder Teams angewiesen sind (= persönliche Kommunikation steht nicht im Vordergrund), inhaltlich und zeitlich klar definierte Ziele haben und gut planbar sind. Arbeitsplätze, die keine speziellen Arbeitsmittel (etwa bestimmte Maschinen, Literatur, Unterlagen, die zwingend in der Dienststelle verbleiben sollen), sondern nur dienststellenintern verfügbare Arbeitsmittel erfordern.

### 5. Diese Formen der Telearbeit gibt es

Telearbeit muss nicht zwingend im häuslichen Arbeitszimmer stattfinden. Es gibt hier viele Gestaltungs- und Organisationsmöglichkeiten.



### Beispiel: Telearbeit bei Ihrem Kollegen/Ihrer Kollegin zu Hause

Bei dieser Form der Telearbeit arbeitet Ihr Kollege/Ihre Kollegin nahezu ausschließlich von zu Hause aus (ausgenommen sind die wenigen Tage, an denen er/sie in die Dienststelle kommen muss). Dank der modernen Informations- und Kommunikationstechnik werden dienstliche Anwesenheitszeiten hier ja auch immer weniger nötig.



### TIPP: Sorgen Sie dafür, dass keine soziale Isolation entsteht!

Bei Kolleginnen und Kollegen mit häuslichen Telearbeitsplätzen besteht sehr häufig die Gefahr der sozialen Isolation, weil sie über kurz oder lang den wichtigen Kontakt zu dem Team in der Dienststelle verlieren. Um dem von vornherein entgegenzuwirken, sollten Sie und Ihr Dienstgeber mit solchen Beschäftigten immer feste und regelmäßige „Besuchstermine“ in der Dienststelle vereinbaren.

### Alternierende Telearbeit

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nicht zwingend ausschließlich von zu Hause aus arbeiten. Denkbar ist auch, dass sie nur zeitweise zu Hause und zeitweise in der Dienststelle tätig ist. Es handelt sich dann um eine Kombination aus Telearbeit und einem Arbeitsplatz in der Dienststelle.

### Mobile Telearbeit

Bei Beschäftigten im Außendienst bietet sich eine spezielle Form der Telearbeit an, die sogenannte mobile Telearbeit: Hier haben Beschäftigte im Büro oder zu Hause gar keinen festen Arbeitsplatz (mehr). Mobile Telearbeitende arbeiten vielmehr via Laptop einfach dort, wo sie sich gerade befinden. Sie können mithilfe von Kommunikationsmitteln mit dem Dienstgeber jederzeit Kontakt aufnehmen, Daten austauschen und Aufträge erledigen. Plastisch ausgedrückt, könnte man auch von einem mobilen Büro sprechen. Ebenso gibt es auch das

**Satellitenbüro** In diesem Fall stattet Ihr Dienstherr eine Zweigstelle der Dienststelle mit moderner Informations- und Telekommunikationstechnik aus.

Dort können sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dann zur Erledigung von Arbeiten einfinden. Meist sind solche dezentralen Büros in Wohnortnähe oder am Stadtrand angesiedelt.

### Hybride Arbeit

Hybrides Arbeiten bezeichnet eine zeit- und ortsunabhängige Form der Arbeit, bei der Arbeitnehmende nicht mehr jeden Tag im Office verbringen, sondern zu Teilen im Büro und außerhalb des Büros arbeiten. Das Homeoffice im heimischen Arbeitszimmer ist dabei nur eine mögliche Alternative zum Büro. Hybrides Arbeiten verbindet die Vorteile von Remote Work und Präsenzarbeit.



#### **TIPP: Denken Sie an das Individuum!**

Nicht jeder und jede ist für Telearbeit oder viel Mobilität geeignet. Daher sollten Sie, wenn es ernst wird, ein paar Fragen klären, um zu sehen, ob die jeweilige Mitarbeiterin oder der jeweilige Mitarbeiter für die Telearbeit bereit und geeignet ist.

Klären Sie diese Fragen:

- Ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in der Lage, selbstständig zu arbeiten?
- Übernimmt sie oder er Eigenverantwortung?
- Ist die Präsenz im Büro nicht oder nur teilweise notwendig?

- Kann sie oder er der Tätigkeit auch an anderen Orten nachkommen?
- Ist die geforderte technische Ausstattung überschaubar?
- Kann der Dienstgeber die technische Ausstattung zur Verfügung stellen?
- Müssen die Arbeitsergebnisse nicht umgehend vorliegen?
- Arbeitet die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer überwiegend mit vertraulichen Daten? Dann müssen gesonderte Anforderungen an den Datenschutz gestellt werden.
- Ist die Arbeitsleistung unabhängig von der Präsenz im Büro zu messen?
- Kann die Arbeitszeit erfasst werden?
- Wie sind arbeitsbedingte Reisekosten geregelt?

### 6. Sie bestimmen mit!

Sie können von Ihrem Dienstgeber verlangen, dass er Sie rechtzeitig und umfassend über die Planung von technischen Anlagen, auch EDV-Anlagen, von Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen informiert, anhand von Unterlagen zur eigenen Information ins Bild setzt sowie bei den vorgesehenen Maßnahmen unter besonderer Berücksichtigung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Arbeit beteiligt und über die Auswirkungen auf die anderen Beschäftigten informiert.

Anhand dieser Informationen müssen Sie die Auswirkungen auf die Beschäftigten prüfen. Können Sie als Beschäftigtenvertretung mitziehen, oder muss nachjustiert werden? So kommen Sie nach und nach zu einer für alle Seiten passenden Lösung.

Ihr Mitbestimmungsrecht bei der Telearbeit können Sie nur zweckmäßig wahrnehmen, wenn Sie alle erforderlichen Informationen von Ihrem Dienstherrn erhalten. Welche das sind, lesen Sie hier. Gehen Sie und Ihre Kollegen/Kolleginnen diese einfach Punkt für Punkt durch.

### Checkliste: Diese Infos muss Ihnen Ihre Dienststellenleitung geben

Prüfungspunkte:	Ja	Nein
Wird so abstrakt und vorsichtig über personelle Einzelmaßnahmen berichtet, dass kein Rückschluss auf Personen möglich ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat Ihre Dienststellenleitung dargelegt, warum sie Telearbeit einführen will (Zielsetzung des Einsatzes)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat sie beschrieben, was sich nach Einführung der Telearbeit in der Dienststelle und für die Mitarbeitenden ändert (Beschreibung der organisatorischen Auswirkungen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat sie aufgeführt, welche EDV-Systeme und Programme sie nutzen will?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat Ihre Dienststellenleitung dargelegt, wie sie den Missbrauch der Daten Ihrer Kolleginnen und Kollegen verhindern will?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enthalten Ihre Unterlagen Angaben darüber, welche Daten Ihrer Kolleginnen und Kollegen gespeichert werden (Beschreibung der beim Einsatz entstehenden personenbezogenen Daten)?		

*Falls Sie alle Fragen mit Ja beantworten konnten, haben Sie alle erforderlichen Angaben erhalten. Mussten Sie hingegen eine oder mehrere Fragen mit Nein beantworten, sollten Sie die fehlenden Angaben umgehend nachfordern.*

Dies können Sie mit dem folgenden Musterschreiben tun:

### **Musterformulierung: Beteiligungsrechte des Personalrats und der Mitarbeitervertretung bei Telearbeit**

An die Dienststellenleitung

...

Ort, Datum

Unser Beteiligungsrecht zur Telearbeit nach ...

#### **Fehlende Informationen**

Sehr geehrte Frau ..., / sehr geehrter Herr ...,

am ... haben Sie uns unterrichtet, dass Sie für die Beschäftigten ...,  
... und ... ab dem ... Telearbeit einführen wollen. Sie haben uns  
eine Fülle an Informationen zukommen lassen, vielen Dank dafür.  
Es fehlen aber folgende Angaben:

- Warum soll die Telearbeit eingeführt werden?
- Welche Arbeitszeiten sollen in der Telearbeit gelten?
- Wie wird die Datensicherheit gewährleistet?

Bitte liefern Sie uns die Informationen bis zum ..., da wir ohne  
diese nicht entscheiden können.

Mit freundlichen Grüßen

...

Personalrat/Mitarbeitervertretung

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Arbeitszeit. Die neue Mobilität verleitet uns dazu, zu viel zu arbeiten. Grundsätzlich hat aber ein Arbeitstag noch acht Stunden. Weisen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen darauf hin – etwa mit dem folgenden Schreiben:

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
bitte denkt auch im Homeoffice an Folgendes:

### **Arbeitszeit – Dauer**

Der normale Arbeitstag hat acht Stunden, ohne dass dabei Pausenzeiten berücksichtigt werden. Diese Obergrenze darf in Sonderfällen auf zehn Stunden erhöht werden. Die entsprechende Mehrarbeit muss aber zeitnah durch verkürzte Arbeitszeiten ausgeglichen werden, sodass im Sechs-Monats-Durchschnitt die Acht-Stunden-Grenze nicht überschritten wird.

### **Pausenzeiten**

Spätestens nach sechs Stunden ist eine Pause einzulegen. Diese muss mindestens 30 Minuten betragen. Bei mehr als neun Stunden Arbeit verlängert sich diese Pause auf 45 Minuten.

### **Ruhezeit**

Die tägliche Ruhezeit von elf Stunden zwischen zwei Schichten ist ebenfalls einzuhalten. Ein Arbeitsende um 22:00 Uhr und ein Beginn am Folgetag um 06:00 Uhr sind nicht zulässig.

### **Rufbereitschaft**

Rufbereitschaft gilt nicht als Arbeitszeit. Ergibt sich aber aus der Rufbereitschaft eine Tätigkeit (etwa Telefonat, Beantwortung von E-Mails), ist diese als Arbeitszeit zu werten und zu dokumentieren. Während der Ruhezeit ist die Rufbereitschaft ausgeschlossen.



### Dokumentationspflicht

Die Arbeitszeit ist über die elektronische Arbeitszeiterfassung zu dokumentieren.

...

Eure Beschäftigtenvertretung



### Hinweis: Was ist das Wochenkontingent?

Die neue Bundesregierung plant, aus der täglichen Höchstarbeitszeit ein Wochenkontingent zu machen, welches abgearbeitet werden kann. Kommt diese Regelung, dann müssen Sie Ihre Schreiben und dienstlichen Regelungen entsprechend anpassen.

## 7. So unterstützen Sie die Arbeit hybrider Teams

Egal, ob Homeoffice oder Telearbeit: Die Teams in der Dienststelle werden dadurch hybrid. Kolleginnen und Kollegen sind heute hier und morgen dort. Wie sorgen Sie dennoch für Zusammenhalt unter der Belegschaft? Sie sind als Beschäftigtenvertretung auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice, für mobile Offices und eben auch für die hybriden Teams verantwortlich. Deren Unterstützung und Beobachtung gehört auch zu Ihren Aufgaben.

Damit hybride Teams langfristig gut funktionieren, sollte Ihr Dienstgeber stets für Neuerungen offen sein und diese auch testen. Dazu ist es sinnvoll, die jeweiligen Teammitglieder in regelmäßigen Abständen zur Funktionstüchtigkeit (Gesundheit, Motivation, Arbeitsfähigkeit) zu befragen und um Verbesserungsvorschläge zu bitten.

Diese sollte das Team dann zeitlich befristet testen und nach einer entsprechenden Testphase umsetzen, wenn es damit bessere Ergebnisse gab.

Als Beschäftigtenvertretung ist es Ihre Aufgabe, Ihren Dienstgeber dabei zu kontrollieren, aber auch zu unterstützen, die richtigen Rahmenbedingungen für das hybride Arbeiten zu schaffen. Denn damit helfen Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen. Es muss klare Regeln geben.

Die folgenden vier Regeln haben sich in der dienstlichen und betrieblichen Praxis bereits bewährt. Nutzen Sie diese, und prüfen Sie, inwieweit Ihr Dienstgeber schon damit arbeitet, und besprechen Sie mit ihm dann auch gleich noch, wie er das hybride Arbeiten in Ihrer Dienststelle noch weiter optimieren kann.

### 1. Regel: Die Technik muss stimmen

Prüfen Sie, ob Ihre Dienststellenleitung eine moderne, zukunftsweisende Technik einsetzt. Moderne Tools, die es den Teammitgliedern ermöglichen, jederzeit untereinander Kontakt aufzunehmen, sind unabdingbar dafür, dass die Zusammenarbeit im hybriden Team genauso gut klappt wie in Präsenz. Wichtig ist dabei ein stabiles Video-Tool, damit sich Ihre Kollegen und Kolleginnen bei den Besprechungen auch sehen können. Eine bloße Information zur Technik ist bei vielen nicht ausreichend. Arbeitgebende müssen vielmehr Schulungen und Einführungen in die Nutzung der Tools anbieten, damit Ihre Kollegen und Kolleginnen diese dann auch sinnvoll einsetzen können.

### 2. Regel: Wichtig ist, alle regelmäßig zu informieren

Durch die hybride Tätigkeit entsteht eine Mischung aus teilweise virtuell und analog kommunizierten Informationen. Das Problem dabei ist, dass die Verantwortlichen gerade bei größeren Teams den Überblick verlieren, welche Informationen sie wie an wen kommuniziert

haben. Deshalb besteht die Gefahr, dass Informationen verloren gehen oder nur an einen Teil der Teammitglieder kommuniziert oder als vermeintlich bekannt vorausgesetzt werden.

Um hier Schwierigkeiten zu vermeiden, ist es ungemein wichtig, dass Arbeitgebende die jeweiligen Beschäftigten in regelmäßigen Abständen umfassend unterrichten, damit alle den gleichen Informationsstand haben. Zudem sollten Sie sich dafür einsetzen, dass sich auch die Kolleginnen und Kollegen untereinander vernetzen. Denn dadurch wird das Team gestärkt.

### 3. Regel: Ihre Dienststellenleitung sollte einen Rahmen vorgeben

Hybrides Arbeiten setzt klare Strukturen voraus, damit es funktioniert. Ihr Dienstgeber muss dazu einen Rahmen vorgeben sowie seine Erwartungen und Bedingungen an diese Arbeitsform schildern. Darf etwa auch am Abend noch mal gearbeitet werden, wie ist die Arbeitszeit aufzuzeichnen, wie muss die Arbeitszeit dokumentiert werden ...? Um Ihren Kolleginnen und Kollegen das Arbeiten im New Normal leicht zu machen, sollte Ihr Dienstgeber Ihnen als Beschäftigtenvertretung Antworten auf die folgenden Fragen geben können:

- Wie viele Tage in der Woche dürfen Ihre Kolleginnen und Kollegen ab sofort aus dem Homeoffice bzw. arbeitsplatzfern tätig werden?
- Wie werden interne und externe Erreichbarkeit sichergestellt?
- Welche Kommunikationsmöglichkeiten werden für alle Beschäftigten bzw. alle User dieser neuen Arbeitsform etabliert?
- Sind gemeinsame Präsenztage des gesamten Teams geplant?

### 4. Regel: Sorgen Sie für eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens

Setzen Sie sich dafür ein, dass Ihr Dienstgeber in Ihrer Dienststelle eine Vertrauenskultur fördert. Vertrauen ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Das gilt besonders im Hinblick auf die hybride Arbeit. Ihr Dienstgeber, aber auch Sie als Personalrat oder Mitarbeitervertretung müssen vorleben, was Sie sich von anderen wünschen. Sie haben eine Vorbildfunktion. Zudem ist es grundsätzlich wichtig, dass Ihr Dienstgeber die Regeln, die er für das hybride Arbeiten für einzelne Teams vorsieht, zumindest in Teilen mit dem jeweiligen Team erarbeitet. Denn fühlen sich Ihre Kolleginnen und Kollegen gehört, und können sie als diejenigen, die die entsprechenden Regeln umsetzen müssen, Einfluss nehmen, sichert das Ihren Dienstgeber in hohem Maß ab. Er kann davon ausgehen, dass die Regeln gelebt werden. Viele Dienstgeber werden ihren Führungsstil anpassen müssen. Das hybride Arbeiten fordert vor allem die Führungskompetenzen einiger Leitungen von Dienststellen heraus. Denn diejenigen, die bis dato bzw. bis zur Pandemie für Mikromanagement bekannt waren, müssen sich völlig neue Führungskompetenzen zulegen. Sie müssen eher als Coach denn als Führungskraft agieren. Dabei müssen sie sicherstellen, dass alle Teammitglieder ausreichend Kompetenzen in Selbstorganisation und Eigenverantwortung mitbringen, und darauf vertrauen, dass die Beschäftigten ihren Aufgaben trotz Distanz gut nachkommen. Das ist für einige Leitungen von Dienststellen der schwierigste Part. Aber wenn sie ihr Kontrollverhalten ablegen und Vertrauen haben, werden sie feststellen, dass die hybrid arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, Leistung zu erbringen. Das stärkt auch deren Motivation und sorgt für die Bindung an den Betrieb.



#### **TIPP: Schließen Sie eine Dienstvereinbarung!**

Um die Rechte Ihrer Kollegen und Kolleginnen zu sichern, schließen Sie eine Dienstvereinbarung zum Thema. Orientieren Sie sich an dem folgenden Muster, und passen Sie dieses an die Gegebenheiten in Ihrer Dienststelle an.

Möchten Sie Telearbeit dauerhaft und für all Ihre Kollegen und Kolleginnen bei Ihnen in der Dienststelle implementieren, dann nutzen Sie diese Dienstvereinbarung, und verpflichten Sie Ihren Dienstherrn!

### **Dienstvereinbarung: Einrichtung von Telearbeitsplätzen**

Dienstvereinbarung  
Zwischen Personalrat/Mitarbeitervertretung und der  
Dienststellenleitung  
zur  
Einrichtung von Telearbeitsplätzen

#### **§ 1 Gegenstand der Dienstvereinbarung**

Der Personalrat/die Mitarbeitervertretung und die Dienststellenleitung legen mit dieser Dienstvereinbarung Rahmenregelungen für die Arbeit unter Verwendung von Informations- und Kommunikationstechniken in einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte bzw. in der Wohnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fest.

#### **§ 2 Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten, die Telearbeit leisten.

#### **§ 3 Definition des Telearbeitsplatzes**

Ein außerbetrieblicher Telearbeitsplatz liegt vor, wenn die/der Beschäftigte im Rahmen des Arbeitsverhältnisses EDV-gestützte Arbeitsleistungen an einem festen oder mobilen Arbeitsplatz außerhalb der Dienststelle erbringt. Die Telearbeit berührt das Arbeitsverhältnis im Übrigen nicht.

### § 4 Aufnahme der Telearbeit

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich um die Aufnahme von Telearbeit bewerben. Die Dienststellenleitung wird der Telearbeit zustimmen, wenn es sich um Tätigkeiten handelt, bei denen die ständige Anwesenheit in der Dienststelle nicht erforderlich ist und sonstige betriebliche oder wirtschaftliche Gründe nicht dagegensprechen. Über die Einrichtung des Telearbeitsplatzes wird eine schriftliche Vereinbarung getroffen. Die Telearbeit kann auch für einen befristeten Zeitraum vereinbart werden.

### § 5 Arbeitszeit

Die zu leistende Arbeitszeit ist die tarif- bzw. arbeitsvertraglich festgelegte regelmäßige Arbeitszeit. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können die Lage der Arbeitszeit selbst bestimmen, Arbeit an Sonnabenden, Sonn- und Feiertagen ist untersagt.

### § 6 Arbeitsraum, Arbeitsmittel

Für die Telearbeit in der Wohnung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters muss ein Raum zur Verfügung stehen, der für die Aufgabenerledigung geeignet ist. Für die Bereitstellung des Raums sowie für Strom- und Heizkosten werden monatlich ... € pauschal von der Dienststellenleitung vergütet. Die für die Einrichtung des außerbehördlichen Telearbeitsplatzes erforderlichen Arbeitsmittel werden von der Dienststellenleitung kostenlos zur Verfügung gestellt. Sie müssen dem Standard in der Dienststelle entsprechen und bleiben Eigentum der Dienststellenleitung.

Die Kosten für Installation und Wartung sowie für erforderliche Neuanschlüsse trägt die Dienststellenleitung. Die von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter nachgewiesenen Kommunikationskosten werden jeweils im Folgemonat erstattet. Die im Einzelfall vorgesehenen Arbeitsmittel sowie nähere Einzelheiten werden in der

schriftlichen Vereinbarung festgelegt. Die Arbeitsmittel dürfen nicht für private Zwecke benutzt werden. Sie sind vor dem Zugriff durch Dritte zu schützen. Der Auf- und Abbau der gestellten Arbeitsmittel sowie erforderliche Wartungs- oder Reparaturarbeiten erfolgen durch den Dienstherrn nach Absprache mit dem Beschäftigten.

### **§ 7 Arbeitssicherheit**

Die / der Beschäftigte hat die jeweiligen Hinweise zur Arbeitssicherheit und gesetzlichen Unfallversicherung bei Telearbeit zu beachten.

### **§ 8 Daten- und Informationsschutz**

Bei Telearbeit ist auf den Schutz von Daten und Informationen besonders zu achten. Die / der Beschäftigte ist mit den insoweit bestehenden gesetzlichen Bestimmungen vertraut zu machen. Personenbezogene und sonstige vertrauliche Daten oder Informationen sowie Passwörter muss die / der Beschäftigte so schützen, dass Dritte keine Einsicht bzw. keinen Zugriff nehmen können. Die Entsorgung des darauf bezogenen Papierausschusses oder zu beseitigende Unterlagen darf nur in der Dienststelle vorgenommen werden.

### **§ 9 Beendigung der Telearbeit**

Beide Vertragsparteien können die Telearbeit mit einer Ankündigungsfrist von drei Monaten beenden. Ist Telearbeit befristet vereinbart worden, endet sie mit Fristablauf. Nach der Beendigung der Telearbeit setzt die / der Beschäftigte die Arbeit in der Dienststelle fort. Die für die Telearbeit zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel und Einrichtungsgegenstände sind zurückzugeben.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften

**Für die Regelung hybrider Telearbeit können Sie die folgende Dienstvereinbarung nutzen:**

**Einführung der alternierenden Telearbeit**  
Dienstvereinbarung  
zwischen Personalrat/Mitarbeitervertretung und der  
Dienststellenleitung  
zur  
Einrichtung von alternierenden Telearbeitsplätzen

### **§ 1 Zielsetzung**

Zwischen den Parteien besteht Einigkeit darüber, dass unter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien innovative Formen der Arbeitsorganisation eingeführt werden, ohne dass die gesamte Arbeitsleistung in der Dienststelle geleistet werden muss. Hierzu sollen bis zum ... mindestens ... Telearbeitsplätze in Form der alternierenden Telearbeit eingeführt werden.

Die Ziele der alternierenden Telearbeit sind in erster Linie,

- die Vereinbarkeit der beruflichen Arbeit mit den persönlichen Lebensverhältnissen der Mitarbeitenden zu verbessern,
- durch eine Steigerung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden bei der Gestaltung und Durchführung der Arbeit eine höhere Arbeits- und Ergebniszufriedenheit zu erreichen,
- die Arbeitsqualität und -produktivität zu optimieren,
- die wirtschaftliche Situation der Dienststelle und gegebenenfalls deren Betriebe zu verbessern und dadurch Arbeitsplätze zu sichern,



- eine Verbesserung des Kundenservices zu erlangen und
- die Effektivität der Dienststelle zu steigern.

Die Parteien sind sich einig darüber, dass durch die Einrichtung von alternierenden Telearbeitsplätzen den Mitarbeitenden betrieblich objektiv keine Nachteile entstehen.

### **§ 2 Geltungsbereich, Begriffsdefinitionen und Grundsätze**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle (in Vollzeit und Teilzeit unbefristet beschäftigten) Mitarbeitenden.

Der arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Status der Mitarbeitenden bleibt auch nach Einrichtung eines Telearbeitsplatzes unverändert.

Telearbeit soll in Form der alternierenden Telearbeit geleistet werden. Dabei wird die zu erbringende Arbeitsleistung zeitlich zwischen dem betrieblichen und dem häuslichen Arbeitsplatz aufgeteilt. Hierzu wird, unterstützt durch moderne Informations- und Kommunikationstechnik, ein häuslicher Arbeitsplatz bei der Mitarbeiterin/beim Mitarbeiter eingerichtet.

Die Dienststelle wird mit den Mitarbeitenden Telearbeit ausschließlich in Form der alternierenden Telearbeit vereinbaren. Eine ausschließliche Tätigkeit am häuslichen Arbeitsplatz ist ausgeschlossen.

Ein Rechtsanspruch der Mitarbeitenden auf Einrichtung eines Telearbeitsplatzes besteht nicht. Sowohl die Mitarbeitenden als auch die Dienststelle können die Einrichtung sowie die Beschäftigung auf einem alternierenden Telearbeitsplatz ohne Angabe eines Grundes ablehnen. Der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter dürfen aus einer Ablehnung keine Nachteile erwachsen.

Anträge auf Einrichtung eines alternierenden Telearbeitsplatzes sind über die Dienststellenleitung zu stellen. Der Antrag enthält einen Fragebogen zur alternierenden Telearbeit

Die Dienststellenleitung prüft den Antrag unverzüglich nach Einreichung und leitet eine Kopie an den Personalrat/die Mitarbeitervertretung weiter. Die Bearbeitung und Entscheidung über die Einrichtung des alternierenden Telearbeitsplatzes erfolgt innerhalb von ... Wochen nach Antragseingang.

Fahrtkosten zwischen dienstlicher und häuslicher Arbeitsstätte werden nicht erstattet.

Die Anwesenheit am dienstlichen Arbeitsplatz soll sich grundsätzlich mit der Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz abwechseln. Es soll mindestens ein Arbeitstag pro Woche am betrieblichen Arbeitsplatz gearbeitet werden.

### **§ 3 Freiwilligkeitsprinzip**

Die Einrichtung und die Beschäftigung auf einem alternierenden Telearbeitsplatz erfolgen nach dem Prinzip der beiderseitigen Freiwilligkeit.

Grundsätzlich sind solche Arbeiten für die alternierende Telearbeit geeignet, die eigenständig und eigenverantwortlich durchführbar sind sowie wirtschaftlich und betrieblich sinnvoll in den häuslichen Bereich der Mitarbeitenden verlagert werden können.

### **§ 4 Persönliche Voraussetzungen für die Einrichtung eines häuslichen Arbeitsplatzes**

Mitarbeitende, die einen alternierenden Telearbeitsplatz einrichten lassen wollen, müssen folgende persönliche Voraussetzungen mitbringen:

- Die/der Beschäftigte muss selbstständiges Arbeiten gewohnt sein und die nötige Selbstdisziplin aufbringen, um mit der neuen Arbeitsform verantwortungsbewusst umzugehen.
- Die/der Beschäftigte muss die Möglichkeit haben, einen häuslichen Arbeitsplatz einzurichten, von dem aus sie/er ungestört ihre/seine Arbeitsleistung erbringen kann.
- Die/der Beschäftigte muss bereit sein, ihren/seinen betrieblichen Arbeitsplatz mit einer/einem anderen, ebenfalls in alternierender Telearbeit Beschäftigten im Wege des Desk Sharing (Arbeitsplatz-Teilung) zu teilen. In besonderen Fällen kann hiervon eine Ausnahme gemacht werden.
- Alternierende Telearbeit kann auch in Kombination mit einem Teilzeitarbeitsplatz ausgeübt werden, sofern die/der Beschäftigte die entsprechenden persönlichen Voraussetzungen erfüllt.
- Die Aufgabe und der Arbeitsplatz der/des Beschäftigten müssen aus betrieblicher Sicht für die alternierende Telearbeit geeignet sein.

Bei der Auswahl der für die alternierende Telearbeit vorgesehenen Mitarbeitenden soll auch auf soziale Gesichtspunkte wie beispielsweise Behinderungen, Betreuungs- und Unterstützungsaufgaben für Familienangehörige oder die Entfernung zwischen Wohnort und Betrieb angemessen Rücksicht genommen werden.

### **§ 5 Sachliche Voraussetzungen für die Errichtung eines häuslichen Arbeitsplatzes**

Der Telearbeitsplatz soll wie ein Arbeitsplatz in der Dienststelle den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen in Ergonomie und Arbeitssicherheit entsprechen. Hierzu gehören etwa für den Arbeitsraum Tageslicht am Arbeitsplatz, Beleuchtung, ergonomischer Schreibtisch und Schreibtischstuhl.

Der einzurichtende häusliche Telearbeitsplatz muss in der Wohnung der/des Beschäftigten in einem Raum gelegen sein, der für den dauernden Aufenthalt zugelassen und vorgesehen sowie für die Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der allgemeinen Arbeitsplatzanforderungen geeignet ist, also beispielsweise nicht in der Garage oder im Keller.

Die/der Beschäftigte muss die Geeignetheit ihres/seines häuslichen Arbeitsplatzes glaubhaft machen. Hierzu reicht es aus, wenn sie/er die objektiven Gegebenheiten, das heißt Lage, Größe und gegebenenfalls Einrichtung, anhand einer Skizze oder des Grundrisses ihrer/seiner Wohnung darlegt.

Die Dienststellenleitung prüft unter Berücksichtigung der allgemeinen Lebenserfahrung und des dargestellten Sachverhalts, ob die Einrichtung eines häuslichen Arbeitsplatzes möglich ist.

Die/der Beschäftigte ist verpflichtet, jede Veränderung ihres/seines Arbeitsplatzes oder einen Wechsel ihres/seines Wohnorts unverzüglich mitzuteilen. In diesem Fall prüft die Firma, ob auch nach dem Wohnortwechsel eine erneute Einrichtung des Telearbeitsplatzes möglich ist.

### **§ 6 Arbeits- und Kommunikationsmittel**

1. Die technische Standardausrüstung des Telearbeitsplatzes, also Monitor, PC, Telefon, Internetanschluss und Drucker, stellt die Dienststelle kostenlos zur Verfügung.
2. Die Errichtung des Telearbeitsplatzes und die Wartung der zur Verfügung gestellten Hard- und Software sowie Netzwerke erfolgen im Auftrag und auf Kosten der Dienststelle.
3. Eine private Nutzung der gestellten technischen Ausrüstung und Software ist untersagt. Die Nutzung der Kommunika-

tionsmittel kann durch die Dienststellenleitung durch geeignete technische Maßnahmen eingeschränkt und anhand der monatlichen Nutzungsentgelte überprüft werden.

4. Mobiliar kann auf Wunsch der/des Beschäftigten von der Dienststelle gestellt werden. Der Einsatz privater Büromöbel erfolgt auf Kosten und Risiko der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

### **§ 7 Arbeitszeit und Zeiterfassung**

1. Für die Dauer der Arbeitszeit auch am häuslichen Arbeitsplatz sind die tariflichen und gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitsschutzes, zum Beispiel das Arbeitszeitgesetz, einzuhalten.
2. Die Bestimmungen der bestehenden Dienstvereinbarung über die Arbeitszeiten bzw. über die individuelle regelmäßige Wochenarbeitszeit sind einzuhalten.
3. Die Verteilung der Arbeitszeit auf den Telearbeitsplatz und den dienstlichen Arbeitsplatz erfolgt in Abstimmung zwischen der/dem Vorgesetzten und der/dem Beschäftigten unter Berücksichtigung der dienstlichen Erfordernisse und persönlichen Interessen der/des Beschäftigten.
4. Die/die Beschäftigte erfasst die Arbeitszeit am häuslichen Arbeitsplatz manuell.

### **§ 8 Technische Störungen**

Technische Störungen gehen nicht zulasten der/des Beschäftigten, sofern sie/er dadurch an der Ausübung ihrer/seiner Tätigkeit am häuslichen Arbeitsplatz gehindert ist. Bei technischen Störungen hat sich die/die Beschäftigte mit der Dienststellenleitung oder

etwa seinem Vorgesetzten in Verbindung zu setzen, um kurzfristig Hilfsmaßnahmen einleiten zu können.

### **§ 9 Datenschutz und Informationssicherheit**

1. Auch am alternierenden Arbeitsplatz sind alle Vorschriften zum Datenschutz einzuhalten. Die/der Beschäftigte wird hierüber vor Beginn der Aufnahme der alternierenden Telearbeit ausführlich informiert. Bei dieser Gelegenheit wird der/dem Beschäftigten ein Merkblatt zum Datenschutz und zur Informationssicherheit ausgehändigt.
2. Sämtliche im Rahmen der alternierenden Tätigkeit anfallenden Unterlagen und Schriftstücke sind – sofern sie nicht mehr gebraucht werden – ausschließlich in der Dienststelle zu vernichten.

### **§ 10 Haftung und gesetzliche Unfallversicherung**

1. Die Haftung der/des Beschäftigten für Beschädigungen und Abhandenkommen der zur Verfügung gestellten Arbeits- und Kommunikationsmittel ist auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt.
2. Die/der Beschäftigte haftet im gleichen Ausmaß für Personen, die mit ihr / ihm in häuslicher Gemeinschaft leben.
3. Der gesetzliche Unfallversicherungsschutz bestimmt sich nach den jeweils geltenden gesetzlichen Regelungen. Damit ergeben sich in Bezug auf die gesetzliche Unfallversicherung für den Bereich der häuslichen Arbeitsstätte keine Änderungen.
4. Die Feststellung, ob im Einzelfall die Voraussetzungen für einen Arbeits- oder Wegeunfall vorliegen, obliegt der zuständigen Berufsgenossenschaft bzw. Unfallkasse.

### **§ 11 Zugangsrecht zum häuslichen Arbeitsplatz**

1. Der Zugang zum Telearbeitsplatz durch eine Vertretung der Dienststellenleitung oder der Beschäftigtenvertretung erfolgt nach rechtzeitiger Anmeldung und mit Zustimmung der/des Beschäftigten.
2. Die/der Beschäftigte sichert durch ihre/seine Unterschrift zu, dass die mit ihr/ihm in häuslicher Gemeinschaft lebenden Personen mit dieser Regelung einverstanden sind.
3. Wird der begründete Zutritt verweigert, hat die Dienststelle das Recht, in diesem Fall die alternierende Telearbeit aus wichtigem Grund durch außerordentliche Kündigung sofort zu beenden.

### **§ 12 Rechte der Beschäftigtenvertretung**

Da Telearbeit im Rahmen von Arbeitsverhältnissen durchgeführt wird, bleibt die Beschäftigtenvertretung zuständig.

### **§ 13 Einrichtung eines Arbeitskreises „Telearbeit“**

1. Ein paritätisch aus Mitgliedern der Dienststellenleitung, der Arbeitnehmerschaft und der Beschäftigtenvertretung gebildeter Arbeitskreis begleitet die Einführung und Entwicklung der Telearbeit in der Firma.
2. Bei Bedarf berät der Arbeitskreis über Problemlösungen und Optimierungen im Zusammenhang mit der alternierenden Telearbeit.

### **§ 14 Kündigung des Telearbeitsplatzes**

1. Der Telearbeitsplatz kann von beiden Seiten mit einer Frist von ... Monaten und ohne Angabe von Gründen gekündigt werden.

Die Möglichkeit einer Kündigung aus wichtigem Grund bleibt hiervon unberührt.

2. Im Falle der Kündigung wird der häusliche Arbeitsplatz geräumt. Die Dienststellenleitung kann die sofortige Herausgabe aller zur Verfügung gestellten Geräte einschließlich Software sowie Arbeitsmaterialien und Arbeitsergebnisse verlangen. Ein Zurückbehaltungsrecht steht der/dem Beschäftigten insoweit nicht zu.

### § 15 Inkrafttreten und Geltungsdauer

1. Diese Dienstvereinbarung tritt mit der Unterzeichnung in Kraft.
2. Sie kann mit einer Frist von ... Monaten zum (Ende des Kalenderjahres) gekündigt werden. Für den Fall der Kündigung gilt sie für diejenigen Mitarbeitenden weiter, die sich noch in alternierender Telearbeit befinden. Die arbeitsvertraglichen Regelungen bleiben unberührt. Im Übrigen ist eine Nachwirkung ausgeschlossen.

...

Ort, Datum

...

...

Unterschriften

## 8. Sie bleiben zuständig!

Bitte denken Sie daran, dass Sie als Gremium auch für die Mitarbeitenden zuständig bleiben, die im Homeoffice oder am mobilen Arbeitsplatz tätig sind. Auch dort muss etwa der Gesundheitsschutz eingehalten werden, dessen Überwachung in Ihre Zuständigkeit fällt. Sorgen Sie dafür, dass die folgenden drei Eckpunkte als Minimalchutz eingehalten werden:



### Blendfrei arbeiten

Der Bildschirm muss so aufgestellt sein, dass die Oberfläche frei von störenden Reflexen und Blendungen ist. Auf keinen Fall so, dass Ihre Kollegin/Ihr Kollege mit dem Gesicht zum Fenster gerichtet sitzt, weil der Kontrast zwischen dem hellen Fenster und der Bildschirmoberfläche das Auge schnell ermüden lässt.

### Bildschirm richtig positionieren

Der Bildschirm muss frei sowie leicht dreh- und neigbar sein. Das ist beim Notebook meist nicht der Fall. Wenn vorhanden, also besser einen externen Monitor anschließen. Als Notlösung kommt auch ein spezieller Notebook-Ständer infrage, auf dem das Notebook etwas erhöht steht. Die Oberkante des Bildschirms sollte dann etwas unterhalb der Augen liegen.

### Frei bewegliche Tastatur und Maus

Außerdem muss eine separate Tastatur vorhanden sein. Auch eine Maus ist Pflicht, denn über einen längeren Zeitraum hinweg reicht die Bedienung über das Touchpad nicht aus.

Darüber hinaus sollten Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen an zwei Regeln erinnern, die immer für Bildschirmarbeit gelten:

- dynamisches Sitzen, also die Sitzhaltung öfter mal verändern, und
- regelmäßige Bildschirmpausen einlegen: Spätestens einmal in der Stunde für einige Minuten den Blick vom Bildschirm nehmen und etwa in dieser Zeit ein Telefonat führen oder einfach aufstehen und einen Apfel essen.

Halten sich Ihre Kolleginnen und Kollegen an diese Punkte, dann haben sie schon einiges für die gesunde Arbeit im Homeoffice getan.

### Stellen Sie den Datenschutz sicher

Ein weiterer wichtiger Punkt ist auch hier der Datenschutz. Stellen Sie zusammen mit Ihrer Dienststellenleitung den Datenschutz sicher:

- Klären Sie im Vorfeld mit Ihrer/Ihrem Datenschutzbeauftragten, wie die Abläufe so gestaltet werden können, dass Unbefugten der Zugriff auf interne Daten nicht möglich ist.
- Binden Sie auch Ihre IT-Beauftragte/Ihren IT-Beauftragten ein, um die technischen Möglichkeiten zu prüfen.
- Achten Sie darauf, dass gerade für mobile Arbeitsplätze datenschutzrechtliche Sicherheitsstandards klar geregelt sind und schriftlich festgehalten werden. Damit schützen Sie sich gegen Datendiebstahl interner Daten und zusätzlich gegen das Risiko, aufgrund von Schadsoftware Probleme zu verursachen.
- Sorgen Sie dafür, dass private Geräte, Medien und E-Mail-Konten grundsätzlich nicht für die mobile Arbeit genutzt werden. Stellen Sie die entsprechende Hardware dienstgeberseitig zur Verfügung – zur ausschließlichen beruflichen Nutzung. Der Zugang durch Dritte (auch Familienmitglieder) ist strikt zu unterbinden.
- Wird mobiles Internet genutzt, ist stets darauf zu achten, dass das Gerät sich in ein sicheres WLAN einwählt. Wird die WLAN-Funktion nicht genutzt, sollte sie abgeschaltet werden. Das Gleiche gilt für Bluetooth.
- Die Firewall und die Virenschutzsoftware aller Geräte sind auf dem aktuellen Stand zu halten und sollten grundsätzlich aktiv sein.
- Für den Zugriff auf Unternehmensprogramme sollten Sie auf eine VPN-Verbindung zurückgreifen. Diese ist verschlüsselt und bietet damit mehr Schutz als ein freier Zugang.

- Schaffen Sie einen guten Passwortschutz sowie die Möglichkeit, den Zugang zu internen Servern und Cloud-Lösungen kurzfristig sperren zu lassen.
- Laptops und Tablets sollten mit einer Sichtschutzfolie ausgestattet werden, um Unbefugten den Einblick zu erschweren.
- Darüber hinaus ist ein Passwortschutz unerlässlich, um den Zugriff durch Dritte zu verhindern.
- Weisen Sie die Kollegen und Kolleginnen darauf hin, Telefonate so zu führen, dass Dritte nicht mithören können.
- Machen Sie deutlich, dass ein Verlust von Laptop, Mobiltelefon oder von anderen Datenträgern vor allem ein Datenschutzproblem mit sich bringt, was schwerer wiegt als der finanzielle Schaden.
- Alle Vorsichtsmaßnahmen im Hinblick auf den Diebstahlschutz müssen jederzeit ernst genommen werden.
- Sollte einmal ein Gerät gestohlen werden oder verloren gehen, ist der Verlust sofort anzuzeigen, um entsprechende Schutzmaßnahmen zu ergreifen.
- Regeln Sie den Umgang mit Akten, Dokumenten und Unterlagen. Das betrifft auch die datenschutzgerechte Entsorgung von überflüssigen Datenträgern und Papieren.

### III. Workation – arbeiten und/oder Urlaub

Das Wort „Workation“ setzt sich aus den beiden englischen Begriffen „Work“ und „Vacation“, Arbeit und Urlaub, zusammen. Workation meint vorrangig das Arbeiten von Urlaubsorten aus. In der freien Wirtschaft wird Workation schon gelebt, im öffentlichen Dienst noch nicht. Aber gerade für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung, für Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter ist Workation durchaus möglich. So arbeiten etwa viele Beschäftigte der Deutschen Rentenversicherung Bund fast ausschließlich im Homeoffice. Dieses ließe sich etwa auch nach Italien oder Griechenland verlagern.

Lesen Sie, welche Vorteile Workation bringt.

#### 1. Gründe für Workation

Die Idee, Arbeit und Urlaub miteinander zu verknüpfen, liegt nahe. Insbesondere die Pandemie hat uns gezeigt, dass das Arbeiten für viele Menschen von überall aus möglich ist – sofern sie mindestens mit Laptop und Internet ausgestattet sind. Warum also nicht einfach am Urlaubsort einige Stunden täglich arbeiten und anschließend an den Strand gehen? Diese Perspektive bietet Ihnen die Chance, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etwas Besonderes zu bieten.

#### Entwickeln Sie eine neue Vorstellung von Urlaub und Arbeit

Für manche Dienststellenleitungen kann es schwierig sein, ihren Beschäftigten zu vertrauen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Arbeit im Homeoffice eigenverantwortlich zuzutrauen, war möglicherweise schon problematisch. Zu akzeptieren, dass sie ihre Arbeit

von einem anderen Land aus erledigenen, fällt da vielleicht sogar noch schwerer. Denn wer weiß, ob Mitarbeitende dann nicht doch weniger für die Arbeit tun und auch schlechter zu erreichen sind?

Schlechte Erreichbarkeit kann immer auftreten. Auch zu Hause kann das Netz schlecht oder die Internetverbindung gestört sein. Ansonsten gilt: Entweder man vertraut oder nicht. Dienststellenleitungen müssen also zunächst Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die neue Arbeitsform gewinnen.

In der Regel werden Mitarbeitende, denen die Dienstgeber Workation ermöglichen, ihre Aufgaben besonders diszipliniert abarbeiten. Dabei sind sie motivierter, weil sie nach Feierabend etwas Besonderes erwartet, nicht der heimische Alltag.

## 2. Vorteile von Workation

Der Dienststelle kommt Workation zugute:

- Sie präsentiert sich als attraktiver, aufgeschlossener Arbeitgebender.
- Workation wirkt sich positiv auf die Motivation ihrer Mitarbeitenden aus.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben klare Vorteile. Sie ...

- fühlen sich verstanden und respektiert,
- erhalten durch Workation enorme Flexibilität,
- haben mehr Freiraum, sich kreativ auszuleben und die Arbeitszeit nach eigenem Wunsch zu gestalten,
- können ihre Arbeit von jedem Ort ihrer Wahl aus leisten.

Allerdings können Workation-Modelle auch Nachteile mit sich bringen. Mitarbeitende, die Urlaub und Arbeit strikt trennen wollen, sehen sich gegebenenfalls in der Pflicht, auch im Urlaub erreichbar zu sein. Nehmen Mitarbeitende diese Verpflichtung ernst und handeln danach, schmälert das den Erholungseffekt und laugt sie auf Dauer aus. Motivation, Engagement und Mitarbeiterzufriedenheit sinken.

### 3. Darauf kommt es an


Workation eignet sich vor allem für solche Berufsgruppen, deren Anwesenheit in der Dienststelle nicht zwingend erforderlich ist. Ein Mitarbeiter, der eine Maschine vor Ort im örtlichen Klärwerk steuern und überwachen muss oder im direkten Kontakt mit der Kundschaft benötigt wird, der Kinder betreuen muss, der im öffentlichen Nahverkehr arbeitet, kann dieses Modell eher nicht in Anspruch nehmen.

Berufsgruppen, die vorrangig am PC oder Notebook arbeiten, im Bereich der Softwareentwicklung oder des Programmierens, können ihre Arbeit von überall aus durchführen. Grundsätzlich ist dann vor allem eine funktionierende Internetanbindung wichtig. Auch die weitere technische Ausstattung sollte den Anforderungen genügen, wenn Drucker, Speichermedien oder bestimmte Hilfsmittel für die Arbeitsaufgaben benötigt werden.

Ebenso müssen Sie, der Dienstgeber und die Beschäftigten den Datenschutz gewährleisten. Prüfen Sie daher die örtlichen Gegebenheiten gemeinsam im Hinblick auf die grundsätzliche Eignung. Diese ist bei einer Ferienwohnung etwa eher gegeben als beim Arbeiten in einem Café.

#### Diese Orte kommen infrage

Theoretisch kann Workation auf der ganzen Welt stattfinden. In der Praxis ist es jedoch so, dass sich Dienstgeber und Beschäftigte an bestimmte Regeln halten müssen, die für den jeweiligen Auslandsaufenthalt gelten. Im öffentlichen Dienst sind Sie hier tarifrechtlich und auch verwaltungsrechtlich noch enger gebunden, sodass Workation kein leichtes Unterfangen ist.

 **Beispiel:** *In manchen Ländern müssen Arbeitgebende anmelden, wenn Beschäftigte aus dem Heimatland von einem Nicht-Heimatland aus arbeiten. Das gilt etwa für deutsche Beschäftigte, die in Österreich an einer Schulung teilnehmen oder dorthin geschickt werden, um Arbeiten auszuführen. Diese müssen der Zentralen Koordinationsstelle des Bundesministeriums für Finanzen für die Kontrolle illegaler Beschäftigung (ZKO) gemeldet werden. Dies macht die Dienststellenleitung.*

Auch andere Länder haben entsprechende Regelungen erlassen. Vor der Workation steht deshalb die genaue Information über die Arbeit im Wunschland.

Wenn Sie Workation in der Dienststelle starten wollen, dann würde ich dies auf das EU-Ausland beschränken. Innerhalb der EU herrscht doch in vielen Bereichen Rechtskonformität, auch Datenschutz lässt sich hier auf sichere Beine stellen. In den USA wäre das schon schwieriger.

## 4. Stellen Sie die Workation auf vertragliche Beine

Einen Anspruch darauf, dort zu arbeiten, wo andere Urlaub machen, gibt es nicht. Möchten Dienstgeber dies aber ihren Beschäftigten anbieten, dann sollten sie die Workation auf vertragliche Beine stellen.

Dienstgeber müssen dazu nicht einen neuen Arbeitsvertrag mit den Beschäftigten schließen, aber eine Zusatzvereinbarung, in der sie die Eckpunkte der mobilen Arbeit regeln – sprich:

- Auslandsaufenthalt (Dauer, wo wird der Beschäftigte tätig?)
- Arbeitszeit
- Pflichten der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers vor und während der Auslandstätigkeit
- Arbeitsmittel oder Aufwandserstattung
- Arbeitsverhinderung
- Beendigung der Auslandstätigkeit
- Rechtswahlvereinbarung
- Feiertagsregelung (Denken Sie hier an die Feiertage des Gastlandes – ist ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin etwa in Italien, muss er / sie an italienischen Feiertagen nicht arbeiten.)

Bei dem Punkt der Rechtswahlvereinbarung werden die Dienststellenleitung und Beschäftigte in den meisten Fällen die Anwendung deutschen Rechts vereinbaren.

Dennoch kommen die Vertragsparteien um einige zwingende Regelungen des Gastlandes nicht herum, wie

- öffentlich-rechtliche Vorschriften des Arbeitsortes, wie etwa Regelungen über Arbeitserlaubnis, gesetzliche Arbeitszeit, Nacht- und Sonntagsarbeit,
- zwingende Arbeitnehmerschutznormen, die günstiger sind als das gewählte Recht.

Im Zuge der Reform der EU-Entsenderichtlinie gilt seit Mitte 2020 das volle Arbeitsrecht des Einsatzlandes nach zwölf Monaten, in Ausnahmefällen ab 18 Monaten. Neben rechtlichen Aspekten sollten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mit den Sitten und Gebräuchen im



Gastland vertraut machen. Sie sollen ja gut ankommen, sich integrieren und keinen Einheimischen düpieren oder irritieren.

#### **Bleibt es beim deutschen Steuerrecht?**

Behält die / der Arbeitnehmende den Wohnsitz und den Lebensmittelpunkt in Deutschland, dann bleibt sie / er grundsätzlich in Deutschland steuerpflichtig. Dies gilt aber nur, wenn sie / er nicht länger als 183 Tage im Jahr im Ausland arbeitet.

Werden diese 183 Tage überschritten, dann greift grundsätzlich das Steuerrecht des Gastlandes. Hier kann es dann zu Doppelbesteuerungen kommen. Um das zu vermeiden, hat Deutschland mit einer Vielzahl von Ländern Doppelbesteuerungsabkommen unterzeichnet.

Wenn Sie Workation für sich nutzen wollen, dann würde ich als Beschäftigtenvertretung auf die Einhaltung der 183-Tage-Regel achten. So bleibt es beim deutschen Steuerrecht, Ihre Kolleginnen und Kollegen bleiben im gewohnten und überschaubaren Rechtsraum.

In Ländern, die nicht zur Europäischen Union (EU) gehören, ist hingegen das Visum ein wichtiger Punkt, der unbedingt geklärt sein sollte. Wie lange darf ein EU-Bürger oder eine EU-Bürgerin im Nicht-EU-Ausland verbleiben, wie lange gilt seine / ihre Aufenthaltsgenehmigung? Reicht ein einfaches Visum für das Land, in dem der Auslandsaufenthalt stattfinden wird? Oder ist ein Arbeitsvisum erforderlich? Das muss vorab durch Ihre Dienststellenleitung geklärt werden. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin muss wissen, was auf ihn / sie zukommt.

#### **Ist eine zusätzliche Arbeitserlaubnis nötig?**

Völlig unproblematisch ist es, wenn Staatsbürgerinnen und Staatsbürger der EU in einem anderen Mitgliedstaat der EU arbeiten wollen. Hier gilt die Freizügigkeit: EU-Bürgerinnen und EU-Bürger dürfen

überall in der EU arbeiten. In Nicht-EU-Ländern ist hingegen das Visum ein wichtiger Punkt, der unbedingt geklärt sein sollte.

Hier sollten Sie sich vorab bei Botschaften und Konsulaten über erforderliche Einreisevisa, Aufenthaltstitel und Arbeitserlaubnisse erkundigen.

### 5. Sozial- und Datenschutz: Das gilt es zu beachten

Im Sozialversicherungsrecht gilt grundsätzlich das Recht des Ortes, von dem aus die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter arbeitet. Arbeiten Beschäftigte etwa in Spanien, dann wären sie in Spanien kranken- und rentenversichert. Das ist aber gerade nicht gewollt. Deswegen gibt es für Länder der EU, des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) und der Schweiz die A1-Bescheinigung. Sie bestätigt, dass für die Dauer der Entsendung das deutsche Sozialversicherungsrecht anzuwenden ist. Beantragt wird die A1-Bescheinigung zwingend elektronisch bei der Krankenkasse des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin.

Kann die/der Mitarbeitende nicht im deutschen Sozialversicherungssystem verbleiben, dann ist zu prüfen, ob für sie/ihn am Einsatzort Zusatzversicherungen oder gar private Krankenversicherungen abzuschließen sind.

Bevor Beschäftigte auf Workation gehen, sollten sie sich bei der Krankenversicherung und bei den Botschaften genau über ihren sozialversicherungsrechtlichen Status informieren, damit es nicht zu bösen Überraschungen kommt. Geben Sie diesen Rat an Ihre Kolleginnen und Kollegen weiter.

## 6. Sie sind zu beteiligen

Ob Workation angeboten wird, entscheiden Dienstgeber allein. Bei der Ausgestaltung der Workation jedoch, also bei dem „Wie“ – der Art und Weise der Workation –, müssen die Mitbestimmungsrechte der Beschäftigtenvertretung beachtet werden. Infrage kommt hier die Mitbestimmung bei der Versetzung und Umsetzung.

### So setzen Sie Workation um

Um ein Workation-Modell zu fördern oder umzusetzen, stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Unter welchen Voraussetzungen kann Workation bei Ihnen funktionieren?
- Für welche Mitarbeitenden und Berufsgruppen kommt Workation infrage?
- Gibt es ein Alternativangebot für diejenigen Mitarbeitenden und Berufsgruppen, die Workation nicht in Anspruch nehmen können oder wollen?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Abteilungen funktioniert?
- Welche Regeln müssen Sie im Vorfeld festlegen? (Im Hinblick auf Kernarbeitszeiten, Erreichbarkeit, Aufgabenbereiche etc.)
- Wie sollen Ergebnisse zusammengetragen und präsentiert werden?
- Wie werden Arbeitsfortschritte kontrolliert?

### Für diesen Mitarbeiter-Typus eignet sich Workation besonders

Mitarbeitende, für die Workation infrage kommt, müssen gewisse Eigenschaften besitzen, damit Sie als Personalrat oder Mitarbeitervertretung sie guten Gewissens ziehen lassen können. Sie möchten ja nicht, dass Ihre Kollegen und Kolleginnen mit der neuen Arbeitsform negative Erfahrungen machen. Neben einem hervorragenden Selbst- und Zeitmanagement sollten Mitarbeitende kritikfähig sein. Denn gerade bei einem Modell wie Workation muss sich vieles zu Beginn erst einpendeln. Dafür sind Selbstreflexion und Kommunikationsstärke unbedingt erforderlich. Verantwortungsbewusstsein und eine verlässliche Selbstdisziplin sollten die infrage kommenden Mitarbeitenden ebenfalls mitbringen.

Und natürlich müssen die Mitarbeitenden ungebunden sein: Wer Kinder in der Schule hat oder seine alten Eltern pflegen muss, der ist ortsgebunden und kann Workation nicht wahrnehmen.

### Für Ihre Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# IV. Corporate Branding – gestalten Sie Ihre Arbeit selbst

Eine Unternehmensmarke (engl. Corporate Brand) ist die Gesamtheit des Unternehmens in ihrer Wirkung als Marke. Dabei steht Corporate Branding für die Entwicklung einer Unternehmensmarke, das Corporate Brand Management für die nachgelagerte Markenführung und Weiterentwicklung der Unternehmensmarke.

Das klingt zunächst so, als könnten der öffentliche Dienst und auch der kirchliche Bereich nicht am Corporate Branding partizipieren. Das stimmt aber nicht. Das übergeordnete Ziel des Corporate Branding im öffentlichen Dienst ist es, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Dabei geht es nicht nur darum, kurzfristig offene Stellen zu besetzen, sondern auch um den Aufbau einer langfristigen, nachhaltigen Arbeitgebermarke. Dies erfordert eine klare Kommunikation der Vorteile, die der öffentliche Dienst als Arbeitgeber bietet, sowie die aktive Förderung einer positiven Arbeitskultur.

Eine Corporate Brand baut nicht nur eine Vertrauensbeziehung zu Kundinnen und Kunden, sondern auch zu den Mitarbeitenden auf. Wenn sich Mitarbeitende mit ihrem Arbeitsplatz (Corporate), der „Unternehmensmarke“ und den Unternehmenswerten identifizieren kann, werden sie diesem auch treu bleiben.

Ziel des Aufbaus einer Corporate Brand ist es, sich auch in einem gesättigten Markt durch eine individuelle Unternehmensidentität vom Wettbewerb abzugrenzen und im besten Fall als Brand und Corporate den Weg zur Marktführung zu unterstützen. Corporate Branding fällt in den Bereich des strategischen Marketings und betrifft gleichermaßen etablierte Unternehmen wie auch Start-ups.

Eine der größten Stärken des öffentlichen Dienstes ist die hohe Arbeitsplatzsicherheit. Zudem legt der öffentliche Dienst großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Geregelte Arbeitszeiten, flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, Beruf und Familie gut miteinander zu vereinbaren, sind starke Argumente, die den öffentlichen Dienst besonders für junge Fachkräfte attraktiv machen. Arbeiten im öffentlichen Dienst bedeutet, einen direkten Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Ob in der Bildung, im Gesundheitswesen oder in der Verwaltung – die Arbeit im öffentlichen Dienst ist sinnstiftend und bietet die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung der Gesellschaft mitzuwirken. Diese sinnstiftende Komponente ist ein wichtiger Aspekt, der betont werden sollte, um Menschen anzusprechen, die nicht nur nach einem Job, sondern nach einer sinnvollen Tätigkeit suchen.

Darüber hinaus bietet der öffentliche Dienst gute Weiterbildungsmöglichkeiten und Entwicklungschancen. Dies gilt sowohl für fachliche Weiterbildungen als auch für persönliche und berufliche Entwicklungsprogramme. Die Möglichkeit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und innerhalb des öffentlichen Dienstes Karriere zu machen, ist ein weiterer Vorteil, der gezielt kommuniziert werden sollte.

Im kirchlichen Bereich kann auf die Vermittlung von Werten gesetzt werden, auf die Arbeit am Menschen. In einer Welt, in der die soziale Kälte um sich greift, arbeiten Sie immer noch mit den Schwächsten.

# V. Corporate Influencer – Menschen folgen Menschen

Die besten Botschafter und Botschafterinnen einer Arbeitgebermarke sind die eigenen Mitarbeitenden. Wenn Mitarbeitende sich mit ihrer Arbeit identifizieren und stolz darauf sind, für eine bestimmte Behörde zu arbeiten, tragen sie diese positive Einstellung nach außen. Behörden sollten daher aktiv auf die Zufriedenheit und das Engagement ihrer Mitarbeitenden achten und diese in die Employer-Branding-Strategie einbinden.



**Beispiel:** Denken Sie hier etwa an den OTTO-Konzern. Das Unternehmen lässt Mitarbeitende gezielt auf Instagram oder TikTok posten.

Wenn Ihr Dienstgeber Corporate Influencer einsetzen möchte, dann geht dies nicht ohne Regeln:

- Wer darf posten?
- Wo darf gepostet werden?
- Was darf gepostet werden?

In der freien Wirtschaft setzen Unternehmen eigene Corporate-Influencer-Programme und Schulungsprogramme auf. Das sollten Sie bzw. Ihr Dienstgeber auch tun, sonst droht die Gefahr, dass das Influencertum nicht den gewünschten Erfolg bringt. Schlagen Sie Ihrem Dienstgeber dies vor, und bieten Sie auch an, sich aktiv einzubringen. So bleiben Sie mitten im Geschehen und immer bestens informiert.

# VI. Arbeiten mit KI

Sind Sie fit für den Einsatz der KI? Die KI ist schon jetzt nicht mehr wegzudenken und wird über kurz oder lang immer mehr Aufgaben in unserem Arbeitsalltag entscheidend prägen. Dies wird auch auf rechtliche Füße gestellt, denn am 02.02.2025 traten die Regelungen der Europäischen Verordnung über künstliche Intelligenz (EU VO KI) in Kraft. Für Sie als Personalrat und Mitarbeitervertretung ist Ihr Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen, entscheidend. Denn unter diese technischen Einrichtungen fällt auch die KI.

## Die technische Einrichtung

Denken Sie bei dem Mitbestimmungstatbestand „Einführung einer technischen Einrichtung“ an den Einsatz von:

- Film- oder Fernsehkameras, Multimomentkameras
- automatisierter Zeiterfassung, Abhör- oder Tonbandaufzeichnungsgeräten
- EDV-Anlagen mit bestimmter Software, die eine Aussage über Verhalten oder Leistung der Arbeitnehmenden ermöglicht
- Stechuhr
- Zeittempler, elektronische Zeiterfassung
- Erfassung von Telefongesprächen in einer EDV-Anlage



### In welchen Bereichen bestimmen Sie mit?

Klären Sie mit Blick auf die Verhandlungen mit Ihrem Dienstherrn, welche Verhaltens- und Leistungskontrollen das IT-System und dessen KI-Funktionen ermöglichen. Denken Sie hier etwa an Online-Besprechungen mithilfe von „Teams“ oder „Zoom“ – hier wird eine Aufzeichnung ermöglicht, Besprechungsprotokolle werden geführt. Was sollten Sie hier zweckmäßigerweise in einer Dienstvereinbarung regeln? Möglich ist etwa, dass die Besprechungsteilnehmenden der Aufzeichnung vorab schriftlich zustimmen. Den Beschäftigten sollte dann auch eine Widerspruchsmöglichkeit eingeräumt werden.



#### **Hinweis: Sie dürfen Ihre Online-Sitzungen nicht aufzeichnen!**

Auch Sie können Online-Sitzungen durchführen. Diese dürfen aber nicht aufgezeichnet werden! Das könnten Sie also nicht in einer Dienstvereinbarung festlegen.

Möchte Ihr Dienstgeber ein KI-System einsetzen, das die Aufstellung von Auswahlrichtlinien zulässt, bestimmen Sie ebenfalls mit. Auswahlrichtlinien sind als Richtlinien über die personelle Auswahl zu verstehen bei

- Einstellungen,
- Versetzungen,
- Umgruppierungen und
- Kündigungen.



#### **TIPP: Setzen Sie auf zwei Pferde!**

Soll KI im Bereich „Auswahlrichtlinien“ eingesetzt werden, beziehen Sie sich auf beide Mitbestimmungstatbestände: Mitbestimmung bei Auswahlrichtlinien und Mitbestimmung beim Einsatz von Technik.

### Der Dienstgeber ist Betreiber

Nach der KI-Verordnung (KI-VO) ist die Dienststellenleitung „Betreiber“, wenn sie fremdentwickelte KI-Systeme in eigener Verantwortung verwendet (Art. 3 Nr. 4 KI-VO). Diese werden oft im Bewerbermanagement eingesetzt. Die KI-VO erlegt Betreibenden Pflichten auf. Ihr Dienstgeber muss Sie informieren, dass er das KI System verwendet. Sie als Personalrat bzw. Mitarbeitervertretung müssen im Rahmen Ihrer Mitbestimmung ohnehin umfassend informiert werden.

### Was Ihnen mitgeteilt werden muss

KI wird heute schon eingesetzt zur Spracherkennung, bei der Personalauswahl von der Bewerbung über die Beförderung bis zur Kündigung. Mit Blick auf die Mitbestimmung hinsichtlich technischer Einrichtungen muss Ihr Dienstgeber darlegen,

- ob und,
- wenn ja, welche Verhaltens- und Leistungskontrollen durch die Nutzung des KI-Systems möglich sind
- und welche Verhaltens- und Leistungskontrollen tatsächlich genutzt werden sollen.

### Auf die reine Möglichkeit kommt es an

Behalten Sie aber immer im Hinterkopf, dass Sie schon dann mitbestimmen, wenn die technische Einrichtung zur Überwachung geeignet ist – auf den tatsächlichen Überwachungswillen Ihres Dienstgebers kommt es nicht an.

Bei der Mitbestimmung des Personalrats/der Mitarbeitervertretung im Rahmen der Formulierung von Auswahlrichtlinien muss Ihnen Ihr Dienstgeber detailliert darlegen, welche Datensätze genau der KI zugrunde liegen und welches Risiko besteht, dass diese Daten bzw. die

Erhebung dieser Daten gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verstößt. Sie müssen so gut informiert sein, dass Sie die Risiken der konkreten Datenerhebung einschätzen können.

### Was können Sie tun?

Wenn Sie Dienstvereinbarungen schließen zu Auswahlrichtlinien, Mitarbeiterüberwachung etc., müssen Sie in Zukunft immer auch die KI bedenken. Sind die Systeme neu, bietet es sich an, an eine sogenannte Duldungsvereinbarung zu denken. Die Systeme werden eine Zeit lang zur Erprobung geduldet; je nach Bewährung des Systems wird dann eine abschließende Regelung getroffen.

### An Gesetzes- und Tarifvorrang denken

Auch bei den Duldungsvereinbarungen müssen Sie an den Gesetzes- und Tarifvorrang denken. Durch die Duldung darf dieser nicht ausgehebelt werden. Möchten Sie eine Dienstvereinbarung zur KI bzw. deren Nutzung aufsetzen, dann sollte diese die folgenden Punkte enthalten:

- Was ist die grundlegende Zielsetzung des Einsatzes von KI?
- Einigung auf ethische Grundsätze beim Thema „KI“
- Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen
- Bestimmung der Anwendungsgebiete und -bereiche für KI-Anwendungen
- Erstellung einer Positiv-/Negativliste für Bereiche bzw. KI-Systeme
- Festlegungen zu Verantwortlichkeiten beim KI-Einsatz

- Entscheidungsmaßstab beim KI-Einsatz
- Regelung zur Vorbeugung und Aufdeckung von Diskriminierungen und Verzerrungen
- Frühzeitige Einbindung der beteiligten Akteure in den Prozess der KI-Einführung (einschließlich Beschäftigte und Personalrat/Mitarbeitervertretung)
- Regelungen zur Zulässigkeit von Leistungs-/Verhaltenskontrollen mittels KI-Systemen
- Sicherstellung von Datenschutz beim KI-Einsatz
- Schulung und Qualifizierung von Beschäftigten
- Etablierung von Aufsichts-, Kontroll- und Überwachungsmechanismen

### Nutzen Sie Ihren Schulungsanspruch

Als Personalrat/Mitarbeitervertretung sollten Sie zeitnah auf jeden Fall eine Schulung zum Thema „KI“ besuchen. Diese steht Ihnen als Gremium zu. Ihr Dienstgeber ist darüber hinaus aber auch verpflichtet, alle Arbeitnehmenden zu schulen, die im Rahmen ihrer Beschäftigung mit KI zu tun haben. Dies ist in Art. 4 der EU VO KI geregelt.

### KI-Kompetenz

Die Anbieter und Betreiber von KI-Systemen ergreifen Maßnahmen, um nach besten Kräften sicherzustellen, dass ihr Personal und andere Personen, die in ihrem Auftrag mit dem Betrieb und der Nutzung von KI-Systemen befasst sind, über ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz verfügen. Dabei sind ihre technischen Kenntnisse, ihre Erfahrung, Ausbildung und Schulung und der Kontext, in dem die

KI-Systeme eingesetzt werden sollen, so wie die Personen oder Personengruppen, bei denen die KI-Systeme eingesetzt werden sollen, zu berücksichtigen.

### Ermitteln Sie den Schulungsbedarf

Als Beschäftigtenvertretung sollten Sie feststellen, wo Ihre Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Dienststelle mit künstlicher Intelligenz in Berührung kommen, und darauf aufbauend die entsprechenden Schulungen verlangen.

Beachten Sie, dass es sich bei der Schulungsregelung um eine Pflichtschulung nach § 111 Gewerbeordnung handelt. Das heißt, dass diese Schulung

- auf Kosten des Dienstgebers
- innerhalb der Arbeitszeit stattzufinden hat.
- Kann sie nicht innerhalb der Arbeitszeit stattfinden, gilt die Schulungszeit als Arbeitszeit.

Nutzen Sie Ihre Schulungsansprüche zum Thema „KI“ nicht nur, um den Umgang mit der KI zu lernen, sondern auch, um deren Gefahren kennenzulernen. Wir müssen die KI beherrschen, nicht umgekehrt. KI-basierte autonom fahrende Autos und autonome Waffensysteme gibt es schon. Wenn hier der Mensch nicht regulierend eingreifen kann, kann es zur Katastrophe kommen.

### KI als Produktivitätsturbo

KI ist für uns alle Neuland. Viele von uns begegnen der KI mit dem gebotenen Respekt. Das ist auch gut so. Dennoch dürfen wir die Vorteile der KI nicht aus dem Blick verlieren. Die KI kann insbesondere bei automatisierten Verfahren und der Bearbeitung von Anträgen ent-

lasten. Die Studie von IW Consult „Der digitale Faktor – Wie Deutschland von intelligenten Technologien profitiert“ (Der digitale Faktor) zeigt, dass 82 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in ihren Tätigkeitsbereichen vom Einsatz der KI profitieren würden. Damit liege der öffentliche Dienst deutlich vor dem Handel (61 %) oder dem verarbeitenden Gewerbe (59 %). Durch den Einsatz von KI könnte die Wertschöpfung im öffentlichen Sektor um rund 24 Milliarden Euro gesteigert werden.

Gerade in der heutigen Zeit der Knappheit von Ressourcen und Fachkräften dürfen wir uns diesen Vorteilen der KI nicht verschließen. Sie kann uns allen das Leben erleichtern – aber nur, wenn wir lernen, mit ihr umzugehen. Denn nur dann können wir die Vorteile der KI nutzen, ohne dabei deren Gefahren aus den Augen zu verlieren.

Zudem: Ohne KI wird es in Zukunft vieles nicht mehr gehen; nur wer sich auskennt, bleibt am Arbeitsmarkt und im Berufsleben konkurrenzfähig. Also verschließen Sie sich der neuen Technologie nicht!

### Handlungsfelder für die Beschäftigtenvertretung

Um den Herausforderungen von KI gerecht zu werden, sollten Personalräte und Mitarbeitervertretungen gezielt Know-how aufbauen. Schulungen und Fortbildungen in den Bereichen „KI“, „Datenschutz“ und „IT-Sicherheit“ sind unverzichtbar. Eine enge Zusammenarbeit mit Datenschutzbeauftragten und IT-Experten und -Expertinnen der Dienststelle ist ebenfalls ratsam. Darüber hinaus können Personalräte und Mitarbeitervertretungen die Beschäftigten für das Thema sensibilisieren.

Aufklärungsveranstaltungen oder Informationsmaterialien können dazu beitragen, die Chancen und Risiken von KI besser zu verstehen und Akzeptanz für technische Neuerungen zu schaffen.

### Konkrete Einsatzpotenziale für Sie als Personalrat oder Mitarbeitervertretung

Unabhängig von rechtlichen Fragestellungen, insbesondere des Datenschutzes, bietet die KI für Ihre Arbeit als Beschäftigtenvertretung zahlreiche Einsatzmöglichkeiten, die die Effizienz steigern, Routineaufgaben erleichtern und fundiertere Entscheidungen ermöglichen können.



**Beispiel:** Unterstützung bei der Bearbeitung von Anfragen. KI-gestützte Chatbots oder virtuelle Assistenten können den Personalrat bei Routinefragen (etwa zu Arbeitszeiten, Urlaubsregelungen, Dienstvereinbarungen) unterstützen. Die KI kann eine Textanalyse verwenden, um eingehende Mitarbeiteranliegen zu kategorisieren und an die zuständigen Mitglieder weiterzuleiten.

### Analyse von Mitarbeiterdaten

Die KI kann Daten wie Schichtpläne oder Überstunden analysieren, um Regelverstöße oder Ungleichheiten zu erkennen. Das könnte für Dienstvereinbarungen oder Arbeitszeiten interessant sein. Anonymisierte Umfragen zur Mitarbeiter(un)zufriedenheit können von der KI analysiert werden, um Trends und Problembereiche zu erkennen. KI kann Diversitätsdaten wie Geschlecht, Alter, Schwerbehinderung etc. anonymisiert auswerten, um Diskriminierungen aufzudecken.

### Unterstützung bei Mitbestimmungsprozessen

KI-Tools wie juristische Textanalysen helfen bei der Prüfung komplexer Dokumente, etwa bei Tarifverträgen, Arbeitsordnungen oder neuen Richtlinien. Die KI kann Szenarien simulieren, etwa, welche Auswirkungen neue Arbeitszeitregelungen auf die Mitarbeiterproduktivität oder -zufriedenheit haben könnten.

### Sie können Sitzungen und Organisation mit KI optimieren

KI-gestützte Tools (wie automatische Transkriptionssoftware) können bei Sitzungen Mitschriften erstellen und aufbereiten. Die Protokollerstellung kann für Sie einfacher werden. KI kann die komplexe Terminkoordination zwischen Gremiumsmitgliedern und Mitarbeitenden erleichtern. Die Tools können aber auch im Aufgabenmanagement für Sie hilfreich sein: Deadlines überwachen, Aufgaben verteilen sowie priorisieren und einiges mehr.

### Hilfe bei der Weiterbildung

KI-gestützte Plattformen bieten personalisierte Weiterbildungsangebote für Gremiumsmitglieder, etwa im Arbeitsrecht oder in Verhandlungstechniken. KI-Systeme können relevante Gesetzesänderungen oder Urteile analysieren und automatisch berichten, was für Ihre Gremiumsarbeit wichtig ist.

### Konfliktsituationen einfacher lösen

Die KI kann bei der Vorbereitung von Konfliktlösungen helfen, indem sie Gesprächsmuster analysiert und Vorschläge für konstruktive Lösungsansätze bietet. Es geht dabei auch um Mediationstools. Mit Zustimmung der Betroffenen kann KI dabei helfen, das allgemeine Betriebsklima und potenzielle Spannungen im Team zu erkennen.

### Barrierefreiheit fördern

KI-Tools wie automatische Texterkennung, Sprachausgabe oder Übersetzung in Gebärdensprache können die Integration fördern – auch innerhalb des Personalrats. Die KI kann zudem Dokumente auf Barrierefreiheit prüfen und verbessern.



### Innovationsprojekte bewerten

Personalräte und Mitarbeitervertretungen können mit KI bei der Einführung digitaler Technologien in der Dienststelle die Folgen für die Kolleginnen und Kollegen besser einschätzen. Die KI-Analyse kann helfen, neue Technologien wie Überwachungssysteme oder Arbeitszeitsoftware hinsichtlich Datenschutz und Mitbestimmung zu bewerten. KI kann bei Bild- und Texttools helfen. Bilder und Texte bieten Ihnen bei Ihrer Personalratstätigkeit viele Möglichkeiten, KI sinnvoll einzusetzen.



**Beispiele: Analyse und Prüfung von Bildmaterial** Die KI kann Videoüberwachungsaufnahmen analysieren, um sicherzustellen, dass sie den gesetzlichen Vorgaben entsprechen (also beispielsweise keine verdeckte Überwachung, Einsatz nur im zulässigen Rechtsrahmen). Aber auch eine Arbeitsplatzanalyse kann erfolgen: KI kann Bilder aus Arbeitsumgebungen auswerten, um Sicherheitsmängel zu identifizieren.

### Informationsmaterial mit der KI gestalten

Viele Tools mit KI-Unterstützung helfen bei der schnellen Erstellung von Postern, Infografiken oder Präsentationen. Letztere können ansprechend gestaltet werden, um Ihre Kolleginnen und Kollegen gezielt zu informieren.

### KI-Unterstützung bei Texten

KI-Textgeneratoren (wie ChatGPT) können bei der Kommunikation helfen. Sie erstellen Entwürfe für Rundschreiben, E-Mails oder Newsletter und liefern gut strukturierte und verständliche Texte, die Sie als Personalrat oder Mitarbeitervertretung nur noch anpassen müssen. Automatisierte Protokollierungssoftware (wie Otter.ai) kann Meetings transkribieren und die Ergebnisse in lesbaren Textdokumenten zusammenfassen.

### Prüfung und Analyse von Texten

KI-gestützte Tools können Dokumente wie Arbeitsverträge und Dienstvereinbarungen prüfen, um etwaige rechtliche Konflikte oder benachteiligende Klauseln zu erkennen. Die KI kann schnell Änderungen zwischen verschiedenen Versionen eines Textes erkennen (etwa bei überarbeiteten Entwürfen von Dienstvereinbarungen).

### Kombinierte Nutzung von Bild- und Texttools

KI kann gleichzeitig Texte und passende Bilder erstellen, die Sie als Personalrat nutzen können, um Mitarbeitende effektiv zu informieren (etwa Poster zur neuen Arbeitszeitregelung). Es geht also auch um eine multimediale Information über Ihre Gremiumsarbeit. KI kann sogar Bilder (z. B. Fotos von Dienstveranstaltungen) und Texte (z. B. interne Umfragen) analysieren, um die Stimmung und das Arbeitsklima in der Dienststelle einzuschätzen. KI kann auch bei der Dokumentation von Arbeitsprozessen helfen: Durch Fotos und zugehörige Berichte kann die KI Arbeitsabläufe dokumentieren und Probleme im Arbeitsprozess sichtbar machen.

Künstliche Intelligenz bietet viele Möglichkeiten, die Arbeitswelt im öffentlichen Dienst, beim kirchlichen Arbeitgeber und auch bei Ihnen im Gremium effizienter und innovativer zu gestalten. Gleichzeitig sind damit erhebliche Herausforderungen verbunden, die insbesondere den Datenschutz, die Fairness und die Transparenz betreffen. Sie als Beschäftigtenvertretung spielen eine zentrale Rolle dabei, diese Herausforderungen zu meistern und die Interessen der Beschäftigten zu wahren.

### Best-Practice-Beispiel: KI in der Finanzverwaltung in Nordrhein-Westfalen

Ich denke, dass mittlerweile fast schon jeder und jede von uns mit KI, vor allen Dingen mit Chatbots wie ChatGPT, „herumgespielt“ hat. Und es ist wirklich erstaunlich, welche Texte dabei oft generiert werden.

Das Finanzministerium in Nordrhein-Westfalen hat nun erlaubt, dass seine Beschäftigten die KI nutzen dürfen, um sich die Arbeit zu erleichtern.

### Erleichterung gewünscht, Überwachung durch den Beamten/die Beamtin auch!

Klare Vorgabe ist dabei, dass die Mitarbeitenden die KI nutzen dürfen, um sich die Arbeit zu erleichtern, um an Effizienz zu gewinnen. Die Finanzbeamtinnen und Finanzbeamten müssen aber eine Endkontrolle vornehmen – blind auf die KI verlassen dürfen sie sich nicht. Die Verantwortung bleibt bei den Beschäftigten.

### Allgemeine Recherche ist erlaubt

Die Mitarbeitenden dürfen dabei eine Recherche von allgemeinen Rechtsfragen durchführen oder Texte für die Öffentlichkeit erstellen, ebenso wie Symbole, Icons, Bilder für Flyer/Broschüren/ Kampagnen. Die Eingabe von Dienstgeheimnissen und vertraulichen Informationen ist und bleibt aber selbstverständlich verboten. Diskriminierende Aussagen dürfen im generierten Text nicht enthalten sein, daraufhin müssen die Mitarbeitenden ihre Ergebnisse immer überprüfen. Ganz ohne unseren menschlichen Verstand geht es also Gott sei Dank noch nicht!

### Ein gangbarer Weg für ganz Deutschland

Ich finde, dass der Weg Nordrhein-Westfalens durchaus für ganz Deutschland gangbar ist. Erst kleine einfachere Aufgaben über die KI schaffen, um mit der Technologie warm zu werden und Wissen zu generieren. Ist man dann sattelfest, kann man weitere Schritte zur Arbeitserleichterung gehen. Vor allen Dingen aber ist klar, dass die Endverantwortung immer bei uns – den realen Menschen – verbleiben muss.

### Schließen Sie eine Dienstvereinbarung

Um den Einsatz der KI erfolgreich zu gestalten, sollten Sie eine Dienstvereinbarung oder eine Rahmendienstvereinbarung schließen, um den Einsatz erfolgreich, aber auch sicher zu ermöglichen:

#### **Dienstvereinbarung über die Einführung und den Einsatz von Systemen der KI**

Dienstvereinbarung  
zwischen Personalrat/Mitarbeitervertretung und der  
Dienststellenleitung  
zum  
Einsatz von KI

#### **§ 1 Präambel**

Der Einsatz von KI in der Dienststelle eröffnet vielfältige Chancen und verändert die Arbeitswelt. Diese Vereinbarung soll einen Rahmen für den Einsatz der KI bilden und die Interessen der Parteien, die Chancen und die Risiken in Einklang bringen.

#### **§ 2 Regelungsgegenstand/Geltungsbereich**

Diese Vereinbarung regelt den Einsatz von Systemen mit KI (im Folgenden „KI-Systeme“). Sie gilt unmittelbar und verbindlich. Dabei sollen vor allem die folgenden Grundsätze berücksichtigt werden:

- Transparenz des KI-Systems
- Nachvollziehbarkeit des Ergebnisses
- Entscheidungskompetenz durch den Menschen
- Diskriminierungsfreiheit/Fairness
- Qualitätssicherung von Eingangsdaten und Algorithmen
- Einrichtung eines KI-Ethikrats und Sicherstellung eines Regelkreises
- Bewertung in einer Gefährdungsanalyse

### § 3 Zweck

Zweck der KI-Systeme ist die datengestützte Vorbereitung bestmöglicher Entscheidungen in der Dienststelle. Sie ersetzen in keinem Fall die finale Entscheidung durch einen Menschen.

### § 4 Einführung und Veränderung von KI-Systemen

Die Einführung und/oder wesentliche Änderung eines KI-Systems und die damit zusammenhängenden Maßnahmen werden nur mit Zustimmung der Beschäftigtenvertretung getroffen.

### § 5 Anforderungen an ein KI-System

Die Eingangsdaten sind sachlich richtig und auf dem neuesten Stand. Auf diese Daten und ihre Verarbeitung werden geeignete Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zur Prüfung der Robustheit der Algorithmen angewendet, welche der Arbeitgeber/die Arbeitgeberin auf Verlangen nachzuweisen hat.

Es ist eine größtmögliche Transparenz zu wahren. Es muss dargelegt werden:

- welche Eingangsdaten die Entscheidung beeinflussen
- der Einfluss der Eingangsdaten auf die Ergebnisfindung
- die Wahrscheinlichkeit der Richtigkeit des Ergebnisses

Ein KI-System kann keine perfekte Empfehlung abgeben, da seine Vorschläge nicht auf eindeutigen Ursache-Wirkung-Beziehungen beruhen und außerdem von der Datenqualität der Trainingsdaten abhängen. Daher ist die Einführung eines Regelkreises notwendig. Dieser hat die Möglichkeit zur Rückmeldung falscher

Vorschläge, Korrektur des KI-Modells sowie Korrektur der Ergebnisse zur Verhinderung negativer Auswirkungen.

KI-Systeme müssen gerechte und diskriminierungsfreie Entscheidungsvorlagen liefern. Der Dienstgeber hat nachzuweisen, dass die KI-Systeme mit geeigneten Methoden auf Diskriminierungsfreiheit und Fairness geprüft wurden.

### **§ 6 Rechte der Beschäftigten**

Arbeitnehmerrechte bleiben unberührt. Sind die Empfehlungen eines KI-Systems erwiesenermaßen fehlerhaft, haben Beschäftigte Anspruch auf Korrektur.

### **§ 7 Kontroll- und Mitbestimmungsrechte der Beschäftigtenvertretung**

Die Beschäftigtenvertretung ist innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs befugt, die Einhaltung dieser Rahmendienstvereinbarung zu überwachen.

### **§ 8 Schlussbestimmungen**

Die Dienstvereinbarung tritt mit der Unterzeichnung in Kraft. Sie kann von jeder Partei mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Kalendermonats schriftlich gekündigt werden.

Nach Außerkrafttreten der Dienstvereinbarung wegen Kündigung gelten ihre Regelungen bis zum Abschluss einer neuen Dienstvereinbarung weiter.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften

## **Teil C**

### **Modernes Arbeiten steigert das Betriebsklima**

## Für Ihre Notizen



# I. Definition des Betriebsklimas

Das Betriebsklima ist die subjektiv erlebte und wahrgenommene längerfristige Qualität der Zusammenarbeit von Beschäftigten in einem Betrieb (Quelle: Gablers Wirtschaftslexikon).

Das Arbeitsleben wird durch die Brille der Mitarbeitenden betrachtet, und zwar darauf gerichtet, wie das Miteinander in der Dienststelle ist. Dabei geht es vor allem um das Thema der Kollegialität, aber auch um Aspekte wie

- Vorgesetztenverhalten,
- Eingruppierung,
- Ergonomie und
- Arbeitsschutz.

Die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation ist entscheidend und wie sie von den Beschäftigten wahrgenommen werden und deren Verhalten prägen. Man könnte auch sagen, dass es um die Arbeitnehmerzufriedenheit geht. Kommen die Beschäftigten gern zur Arbeit und fühlen sie sich bei der Arbeit wohl, kann man davon ausgehen, dass das Betriebsklima stimmt. Man erkennt ein gutes Betriebsklima an

- einer entspannten und gelassenen Stimmung,
- der Toleranz allen Beschäftigten gegenüber,
- gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung,
- Hilfsbereitschaft und sozialer Unterstützung untereinander,

- Zusammenarbeit verschiedener Hierarchieebenen,
- einer offenen und eindeutigen Kommunikation.

### Wie misst man das Betriebsklima?

Das Betriebsklima wird von vielen internen und externen Faktoren beeinflusst. Dazu gehören etwa die Historie Ihrer Dienststelle, Management-Strategien und Arbeitskulturen oder das externe Umfeld. Das im Hinterkopf zu haben, ist für Sie und Ihre Dienststellenleitung sehr wichtig, denn auf einige Faktoren können Sie Einfluss nehmen, auf andere nicht.

### Welche Faktoren Sie beeinflussen können

Zu den Aspekten, die Sie beeinflussen können, gehören etwa:

- das Erarbeiten einer Vision
- das Leben von Werten, z. B. Ethikrichtlinien
- die Wahrnehmung von Zielen und Vorstellungen der Beschäftigten, ihrer Fähigkeiten und Interessen
- das Ausrichten der Arbeit auf die Fähigkeiten und Interessen der Beschäftigten
- die Förderung der Teamarbeit
- die Anerkennung von Leistungen oder
- Ihre Konzentration auf kritische Herausforderungen

Auch gibt es eine Anzahl von Managementpraktiken wie:

- die Einbeziehung Dritter in Entscheidungsprozesse
- eine Revision der Stellenbeschreibungen
- die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Leistungsbewertungen oder
- eine Überarbeitung von Prozessen in der Verwaltung oder Produktion

### Welche Faktoren Sie nicht beeinflussen können

Faktoren, die Sie eher nicht oder nur bedingt beeinflussen können, sind

- die Historie der Dienststellenleitung,
- die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen,
- der Wettbewerb, in dem sich Ihre Dienststelle bewegt,
- kulturelle und geschlechtsspezifische Barrieren,
- die Infrastruktur und Verfügbarkeit von öffentlichen Verkehrsmitteln, die einen Einfluss auf verfügbare und potenzielle Mitarbeitende haben können.

Sie sollten das Thema „Betriebsklima“ auf jeden Fall ganz oben auf die Diskussionsagenda mit Ihrer Dienststellenleitung setzen. Denn wie Dienstgeber oder Führungskräfte Führung praktizieren, ist sehr wichtig. Wie sie organisatorische Elemente – Aufgaben, Richtlinien, Verfahren und Strategien – gestalten, hat großen Einfluss auf das Betriebsklima.

Deshalb können Unterschiede im Betriebsklima zwischen einzelnen Abteilungen durchaus auf unterschiedliche Führungspraktiken zurückgeführt werden. Da das Betriebsklima wiederum die Leistungsfähigkeit der gesamten Dienststelle beeinflusst, wird deutlich, welche zentrale Rolle den Führungskräften zukommt. Sie haben maßgeblichen Einfluss auf das Betriebsklima in Ihrer Dienststelle.

Selbstverständlich ist das Messen des Betriebsklimas schwieriger als das Messen eines Meters oder Kilos. Aber es gibt Instrumente, die auch Sie als Beschäftigtenvertretung nutzen können:

- **Schriftliche Befragung:** Schriftliche Befragungen sind relativ einfach durchzuführen. Ihre Ergebnisse sind meist sehr zuverlässig und repräsentativ.
- **Mündliche Befragung:** Im direkten Gespräch erfahren Sie von den Kollegen und Kolleginnen am meisten.
- **Gruppendiskussion:** Vermutlich mit keinem anderen Instrument lassen sich soziale Beziehungen und Gruppendynamiken in der Dienststelle so gut messen wie durch Gruppendiskussionen oder Workshops.
- **Beobachtung:** Sehen Sie sich in der Dienststelle um, halten Sie Augen und Ohren offen, so werden Sie schnell feststellen, wo und ob der Schuh drückt.

Anhand der Ergebnisse, die Sie dadurch gewinnen, können Sie gezielt ansetzen und das Betriebsklima verbessern.

Und so könnte ein Schreiben für die Mitarbeiterbefragung aussehen:

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

da uns sehr an der Weiterentwicklung eines positiven Betriebsklimas gelegen ist, bitten wir Sie, folgende Fragen – selbstverständlich anonym – zu beantworten und den ausgefüllten Fragebogen bis zum ... in den dafür vorgesehenen Briefkasten einzuwerfen. Vielen Dank für Ihre freundliche Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

...

Muster-Fragebogen:

Diese Informationen könnten Sie erfragen		
Haben Sie diese Fragen gestellt?	Ja	Nein
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es etwas, das Sie an Ihrem Arbeitsplatz gern verbessern würden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können ausreichend einsetzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fühlen Sie sich über wesentliche Themen in unserer Dienststelle ausreichend informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie empfinden Sie Ihre Arbeitsbelastung? Möchten Sie weitere Aufgaben übernehmen bzw. andere abgeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie mit den Weiterbildungsmöglichkeiten in unserer Dienststelle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilft Ihnen Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter bei Schwierigkeiten mit der Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erkennt Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter gute Leistungen lobend an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fühlen Sie sich von Ihrer oder Ihrem Vorgesetzten gerecht beurteilt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diese Informationen könnten Sie erfragen		
Haben Sie diese Fragen gestellt?	Ja	Nein
Wie arbeiten Ihre Kolleginnen und Kollegen Ihrer Abteilung mit Ihnen zusammen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Fragenkatalog ist lediglich beispielhaft. Sie können ihn daher kürzen, aber auch nach Belieben ergänzen. Selbstredend muss die Befragung anonym durchgeführt werden – sonst würde sich vermutlich keine Mitarbeiterin/kein Mitarbeiter trauen, kritische Angaben zu machen.

## Für Ihre Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## II. Warum moderne Arbeitsformen das Betriebsklima steigern

Früher hatten Beschäftigte starre Zeit- und Präsenzvorgaben. Der Arbeitstag war durchgetaktet, persönliche Anpassungen kaum möglich. In der modernen Arbeitswelt wurden hier bedarfsgerechte Lösungen an die Stelle dieser starren Vorgaben gesetzt, die eine individuelle Anpassung an Arbeitsprozesse und persönliche Bedürfnisse ermöglichen. Die Beschäftigten können so ihren Arbeitsalltag individuell strukturieren. Trotzdem haben die Beschäftigten die volle Verantwortung, dass sie die geforderten Arbeitsergebnisse auch abliefern. Digitale Tools unterstützen eine nahtlose Zusammenarbeit und ermöglichen es Teams, unabhängig von Standort und Zeitzone effektiv zu arbeiten.

Und genau das führt im Endeffekt auch zu einer Steigerung des Betriebsklimas. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigenverantwortlich und individuell agieren können, werden gelassener. Sie wissen, dass sie es pünktlich zum Kindergarten schaffen werden und die restliche Arbeit am Abend oder in der Früh erledigen können. Sie wissen, dass sie ein paar Monate im Ausland bei den Eltern arbeiten können, dass sie sich nicht entfremden werden. Modernes Arbeiten gibt Ruhe, entstresst, und diese Ruhe können sie in ihre Arbeit stecken – in ein gutes Miteinander.

### III. Warum alle von einem guten Betriebsklima profitieren

Ein gesundes Betriebsklima bringt Ihrem Dienstgeber viele Vorteile!

- Es fördert die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, was wiederum die Produktivität steigert.
- Wenn sich die Mitarbeitenden wohlfühlen, sind sie engagierter und leisten bessere Arbeit. Außerdem kann ein positives Arbeitsumfeld dazu beitragen, die Fluktuation zu reduzieren. Das spart Kosten für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Zudem fördert ein gutes Betriebsklima die Zusammenarbeit und den Teamgeist, was wiederum innovative Ideen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre schafft.
- Insgesamt profitiert also nicht nur das Team, sondern auch der Arbeitgebende selbst durch ein gesundes Betriebsklima!

Ein gesundes Betriebsklima ist aber auch für Sie als Personalrat bzw. Mitarbeitervertretung sehr vorteilhaft, weil es die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden und der Dienststellenleitung fördert. Wenn das Klima positiv ist, können Konflikte leichter gelöst werden, läuft die Kommunikation reibungsloser, und die Mitarbeitenden fühlen sich wohler und motivierter. Das erleichtert es dem Gremium wiederum, seine Aufgaben wahrzunehmen. Je weniger persönlichen Stress es in der Dienststelle gibt, desto mehr Zeit haben Sie für Ihre Aufgaben!



### IV. Was Sie zur Optimierung des Betriebsklimas tun können

Sie als Personalrat oder Mitarbeitervertretung können eine wichtige Rolle dabei spielen, ein gesundes Betriebsklima zu fördern. So können Sie etwa darauf achten, dass die Anliegen und Sorgen der Mitarbeitenden ernst genommen werden, und sich für faire und transparente Arbeitsbedingungen einsetzen.

Eine offene Kommunikation und der Dialog mit der Geschäftsleitung können Sie als Gremium dazu beitragen, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden oder frühzeitig zu klären. Außerdem können Sie Initiativen unterstützen, die das Miteinander stärken, wie Team-Events oder Schulungen zum Thema „Zusammenarbeit“. Dadurch vermeiden Sie grundsätzlich schlechte Stimmung in der Dienststelle.

Nicht selten herrschen in Dienststellen Missgunst, Neid und demnach eine schlechte Arbeitsatmosphäre. Unter diesen Bedingungen leidet jeder und jede Einzelne, was schnell zu Mobbing, Demotivation und Leistungsabfall führt. Sie als Personalrat können Vorbilder sein und damit präventiv wirken.

Insgesamt tragen Sie dazu bei, eine positive und respektvolle Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der sich alle wohlfühlen.

Wirken Sie auch auf Ihre Vorgesetzten ein. Diese müssen offen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren und diese auch loben. Viele Vorgesetzte sparen beim Lob. Dabei ist Lob enorm wichtig, um jeden Einzelnen und jede Einzelne zu Höchstleistungen zu animieren. Aber auch untereinander – unter Kolleginnen und Kollegen sowie auch innerhalb des Gremiums – sollte es üblich sein, Anerkennung zu zollen und Positives auszusprechen. Das schweißt zusammen – man will zusammen noch mehr erreichen.

New Work, KI – das ist für uns alle neu, aber selbst wenn sich gewisse Anpassungen nicht ändern lassen, ist es für das Betriebsklima trotz allem ausschlaggebend, dass die verschiedenen Meinungen angehört werden, man Informationen zügig weitergibt und sich untereinander auch austauscht. Jeder und jede kann von den Fehlern der /des anderen lernen und so weiterkommen und eigene Ängste abbauen.

Abschließend habe ich noch acht konkrete Tipps für Sie zur Steigerung des Betriebsklimas. Sie müssen diese Hand in Hand mit Ihrem Dienstgeber umsetzen und dann im Rahmen Ihrer allgemeinen Überwachungspflicht kontrollieren, dass diese auch wirklich eingehalten werden:

### 1. Tipp: Geben Sie Orientierung

Ihre Kolleginnen und Kollegen müssen genau wissen, was von ihnen erwartet wird und was sie tun sollen. Wer im „luftleeren Raum schwebt“, der wird schnell unsicher und unzufrieden. Ihre Dienststellenleitung sollte daher immer mit konkreten Zielvorgaben und konkreten aktuellen Stellenbeschreibungen arbeiten. Wirken Sie auf den Dienstgeber ein, Zielvereinbarungen mit den Kolleginnen und Kollegen abzuschließen.

Die Mitarbeitenden müssen mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet werden, die eine Zielerreichung erst ermöglichen (Kompetenzen in Form von Wissen, Werkzeugen, Schulungen etc.). Die Zielerreichung wird dann extra honoriert. So motiviert die Dienststellenleitung die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesondert und bringt ihnen Spaß an der Arbeit.

Auch Ihre Führungskräfte müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein. Fragen Sie hier doch einmal nach, wann die letzte Schulung in Sachen Führung stattgefunden hat.

### 2. Tipp: Achten Sie auf eine gerechte Entlohnung

Geld ist nicht alles – aber in der heutigen Gesellschaft eben doch sehr wichtig. Wer gute Arbeit leistet, der sollte nicht mit einem geringen Lohn abgespeist werden. Denn dies würde signalisieren, dass gute Arbeit nicht geschätzt und er nicht respektiert würde.

Mitarbeitende müssen gerecht entlohnt werden. Das bedeutet nicht, dass ab sofort der bisherige Lohn verdoppelt werden müsste. Es reicht schon, wenn die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden und dies allen Mitarbeitenden gegenüber. Und natürlich muss Ihre Gewerkschaft bei der nächsten Tarifrunde eine Anpassung nach oben durchsetzen.

Motivationssteigernd ist es auch, wenn Sie nicht nur an das monatliche Gehalt denken, sondern auch an das „gefühlte“ Gehalt. Ein Lob, ein Gruß zum Geburtstag: Das motiviert und bindet. Sie und Ihre Dienststellenleitung können hier gemeinsam agieren.

Jetzt werden Sie vielleicht denken, dass Sie alle ja ohnehin nach Tarif mit strengen Eingruppierungsregelungen vergütet werden. Da ist doch kein Platz für Lohnungerechtigkeit. An dieser Stelle haben Sie sicher recht, aber die Vorgaben müssen auch richtig angewendet werden. Und genau hier sind Einfallstore für Ungerechtigkeiten und Diskriminierungen, wie die Bürgermeisterin im folgenden Fall am eigenen Leib erfahren hat. Als Beschäftigtenvertretung bestimmen Sie bei der Eingruppierung mit. Achten Sie hier auch darauf, dass nicht diskriminierend eingruppiert wird.

### Nachzahlung von 36.500 € für die Bürgermeisterin

Gleicher Lohn für gleiche Arbeit – das sollte im Jahr 2025 eigentlich keine Frage mehr sein. Und dennoch gibt es den Gender-Pay-Gap immer noch, und deswegen musste eine Bürgermeisterin ihr Recht auf diskriminierungsfreie Bezahlung vor Gericht durchsetzen (Verwaltungsgericht Freiburg, 29.04.2025, 5 K 2541/23).

Eine Bürgermeisterin schied aus ihrem Amt aus und erfuhr dabei, dass ihr Nachfolger direkt in die höhere Besoldungsgruppe von zwei möglichen Gruppen eingruppiert wurde. Das war für sie der Beweis, dass sie von Anfang an nicht gleichgestellt, also zu niedrig eingruppiert gewesen sei. Das heißt, dass ihr auch zu wenig Entgelt gezahlt wurde. Also klagte sie wegen diskriminierender Eingruppierung auf die Gehaltsdifferenz.

Die Bürgermeisterin gewann, das Gericht schloss sich ihr an. Sie erhält eine Nachzahlung von 36.500 € – die Gehaltsdifferenz zu ihrem männlichen Kollegen.

### 3. Tipp: Geben Sie Lob und Anerkennung

„Kein Tadel ist Lob genug!“ – sagten früher viele Arbeitgebende (und viele denken noch heute so). Heute stuft man eine solche Denkweise als kontraproduktiv sein, weil sie demotivierend ist. Wer gute Leistungen bringt, der will dies auch hören. Denken Sie doch mal an Kinder: Was spornt sie an? Etwas noch einmal zu tun, zu üben und sich zu verbessern? Nein. Das Lob ist es. Und genauso ist es bei den Erwachsenen auch. Wie wäre es also mit einem „Herr Furbach, vielen Dank für Ihren Einsatz, das haben Sie wirklich gut gemacht; ohne Sie hätten wir das nicht so schnell geschafft!“?

Für gute Stimmung sorgt hier allein die Tatsache, dass sich die Beschäftigten wahrgenommen und beachtet fühlen und dass der Dienstgeber ihre gute Leistung nicht als selbstverständlich hinnimmt. Versuchen Sie, mit Ihren Dienstgebern eine gute „Lobkultur“ einzuführen.



**Wichtig:** Auch Kritik muss sein! Allerdings sollte die Kritik dann immer sachlich und wertschätzend vorgetragen werden. Kritik bei Vorgesetzten im Büro oder in einem stillen Moment ist okay; ein „Runtermachen“ vor der versammelten Belegschaft aber nicht. Das führt zu schlechter Stimmung, weil „Vorführen“ ein schlechter Führungsstil ist. Zudem sollte der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter immer Gelegenheit zur Gegendarstellung gegeben werden.

### 4. Tipp: Lernen Sie aus Fehlern

In Teil C Kap. I. ist das Thema „Mitarbeiterbefragung“ behandelt worden. Die Auswertung dieser Befragung zeigt Ihnen, wo in Sachen „Betriebsklima“ Nachbesserungsbedarf besteht.

Unabhängig von der Befragung können auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Sie herantreten und Ihnen konkret über Mängel in der Arbeitsstruktur, in der Teamzusammensetzung, in der Zusammenarbeit oder in der Mitarbeiterführung berichten. Denken Sie hier an Ihre Sprechstunden. Die Beschäftigten klagen Ihnen hier ihr Leid.

Solche Hinweise sollten Sie immer ernst nehmen. Sie sollten sich sofort fragen, was Sie konkret wie besser machen können bzw. was in der Dienststelle konkret besser gemacht werden könnte. Das Ergebnis Ihrer Überlegungen sollten Sie dann auch, gegebenenfalls mit Ihrem Dienstherrn, wenn es seinen Bereich betrifft, umsetzen. Fehler zu machen, ist menschlich, erkannte Fehler zukünftig aber nicht zu vermeiden, sondern zu wiederholen, ist dagegen der nächste große Fehler.



**Beispiel:** *Mitarbeitende berichten Ihnen über die andauernde Überbelastung in ihrer Abteilung. Hier müssen Sie den Ursachen auf den Grund gehen und diese dann zusammen mit Ihrem Dienstherrn beseitigen. Unternehmen Sie nichts, wird dies entweder zur Abwanderung der Kollegen und Kolleginnen oder zu deutlich steigenden Arbeitsunfähigkeitszeiten führen. Niemand kann eine dauerhafte Überlastung verkraften. Reagiert Ihr Dienstherr auf Ihre Ansprache nicht, dann raten Sie dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin zu einer Überlastungsanzeige: So bekommt das Problem einen offiziellen Charakter.*

### 5. Tipp: Feiern Sie die Feste, wie sie fallen

„Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps“ – das ist grundsätzlich richtig. Dennoch sollte es auch mal Gelegenheit geben, diesen Grundsatz zu durchbrechen. Sie werden sehen: Dadurch wird die Arbeits-

leistung nicht beeinträchtigt, sondern durch den positiven Impuls für das Betriebsklima sogar gestärkt.

Denken Sie hier etwa an ein Grillfest im Sommer. Die Beschäftigten können sich bei solchen Gelegenheiten besser kennenlernen, sich austauschen und entspannen. Umso motivierter werden sie dann wieder an die Arbeit gehen.

Mit solchen Feiern beugen Dienstherrn auch dem möglichen Eindruck vor, dass sie ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur „auspressen“ wollen. Vielmehr werden sie so als Dienstgeber wahrgenommen, die auch mal etwas zurückgeben.

Schlagen Sie den Bogen von den Feiern auch zur Freizeit: Denn den gleichen Effekt, nämlich Kommunikation außerhalb der Arbeit, erreichen Sie auch bei einem monatlichen Arbeitsfrühstück oder in einer Betriebssportgruppe. Die Möglichkeiten, um ein Zusammenwachsen zu fördern, sind vielfältig. Nutzen Sie sie.



### **Hinweis: Auch hier fortschrittlich denken!**

Wenn Ihnen die klassische Betriebsfeier zu langweilig ist, dann können Sie Ihrem Dienstherrn auch aufregendere Events vorschlagen: Gemeinsames Rafting oder der Besuch im Klettergarten bringen Spaß und stärken den Teamgeist. Vor allem, wenn Sie „Abenteurer“ unter Ihren Beschäftigten haben, sind diese Events genau das Richtige! Aber: So etwas muss freiwillig sein. Wer Angst vor Wasser hat, darf nicht zum Rafting gezwungen werden.

## **6. Tipp: Leben Sie Gleichberechtigung vor**

Das Stichwort „Inklusion“ prägt die heutige Zeit. Der Slogan lautet: Diversität ist Normalität. Da passen Dienstherrn nicht mehr dazu, die keine Frauen einstellen wollen, keine Ausländer oder keine Schwerbehinderten. Dies anzuprangern, ist richtig.

Wenn Frauen, Schwerbehinderten, Elternzeitlehnen, Jungen und Alten die gleichen Chancen bei der Einstellung, aber auch bei der Fortbildung geboten werden, dann werden Sie alle Gruppen motiviert beschäftigen können. Denn Ihre Dienststellenleitung zeigt so, dass sie für alle in der Dienststelle etwas tut.

Zum Thema „Gleichberechtigung“ gehört es aber auch, dass Dienstgeber einschreiten, wenn sie diskriminierende Tendenzen beobachten. Die Zote darf dabei ebenso wenig toleriert werden wie das hingeschmierte Hakenkreuz auf der Toilette der Lagerarbeiter. Ihr Dienstherr sollte seine Handlungspflicht hier sehr ernst nehmen! Denn schreitet er hier nicht ein, stärkt er die Position der Unbelehrbaren; zudem macht er sich unter Umständen im Sinne des AGG schadenersatzpflichtig. Sie sollten immer überwachen, dass Ihr Dienstherr seiner Handlungspflicht nachkommt. Verweisen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen auch an die Beschwerdestelle und das Hinweisgebersystem. Bei untätigen Dienststellen kann dieses genutzt werden.

### 7. Tipp: Schreiben Sie den Arbeitsschutz groß

Derzeit gibt es so viele psychische Neuerkrankungen wie noch nie. Und die Tendenz ist weiter steigend. Faktoren, die hierzu geführt haben, sind die verdichtete Arbeitswelt und die Nachwirkungen der Corona-Pandemie. Daran können Sie zwar nichts ändern, aber Sie können in Ihrer Dienststelle zumindest die Umsetzung der neuesten Erkenntnisse zum Arbeitsschutz überwachen und damit die Gesundheit der Mitarbeitenden so gut es geht schützen. Hierzu gehört etwa:

- die Einhaltung der Höchstarbeitszeit (Mitarbeitende müssen nach Feierabend keine E-Mails mehr lesen)
- regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen und die Umsetzung der entsprechenden Handlungsgebote
- eine ergonomische Ausgestaltung der Arbeitsplätze

- die Möglichkeit von Arbeitsplatzrotationen (beugt einseitiger Belastung und Verschleiß vor)
- die konsequente Umsetzung von Schutzgesetzen (Mutterschutz, Arbeitsschutz etc.)
- die Einführung eines gesundheitsfreundlichen Schichtsystems (sofern bei Ihnen im Schichtbetrieb gearbeitet wird) und
- eine Wiedereingliederung nach langer Krankheit

### 8. Tipp: Pflegen Sie eine offene Kommunikationskultur

In jeder Dienststelle geht es auch mal phasenweise bergab. Dann müssen vielleicht bestimmte – eventuell auch unliebsame – Maßnahmen ergriffen werden. Problematisch wird es, wenn Mitarbeitende vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Dies erzeugt in der Belegschaft Unverständnis oder gar Wut und ist Gift für ein gutes Betriebsklima.

Ihr Dienstgeber sollte daher vorab mit Ihnen und dann auch zügig mit den Kolleginnen und Kollegen sprechen. Er sollte offen kommunizieren, warum welche Maßnahmen erforderlich sind. Dann fühlen sich die Beschäftigten einbezogen und wertgeschätzt und können unliebsame Entscheidungen viel besser nachvollziehen. Schließlich kennen sie dann die Hintergründe. Geben Sie und Ihr Dienstgeber persönlichen Gesprächen immer den Vorzug, vor allem, wenn Dinge geklärt werden müssen und Diskussionsbedarf besteht. Zwar wird heute das meiste per E-Mail geregelt; die persönliche Kommunikation aber kann keine Mail dieser Welt vollends ersetzen.

Zur guten Kommunikation gehört es auch, Informationen rechtzeitig weiterzuleiten. Kann ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin nicht „mitreden“ oder mitentscheiden, weil ihm/ihr Informationen fehlen bzw. zu spät mitgeteilt wurden, dann führt dies zu Frust. Besser wäre es daher, diese Personen frühzeitig in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen.



Ob bei Ihnen in Sachen Kommunikation Verbesserungsbedarf besteht, können Sie der folgenden Checkliste entnehmen:

Verbesserung im Kommunikationsverhalten		
Frage	Ja	Nein
Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an bei der Entscheidungsfindung mit einbezogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Halten die Dienstgeber regelmäßig Zielfindungsge- spräche mit den Beschäftigten ab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Zielerreichung ausreichend dokumentiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt Ihre Dienststellenleitung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig eine Rückmeldung zu ihren Leistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurde die Aufgabenverteilung in den Arbeitsabläufen klar strukturiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben die Beschäftigten außerhalb der üblichen Pau- sen die Möglichkeit, sich untereinander, aber – und – auch mit den Vorgesetzten auszutauschen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügen die Beschäftigten über ein ausreichendes Zeitbudget für die Erledigung ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigen die Dienstgeber bei Arbeitszeit und Schichtregelungen, dass Mitarbeitende Zeit für Fami- lie und soziale Kontakte haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fühlen Sie sich von Ihrer oder Ihrem Vorgesetzten gerecht beurteilt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie arbeiten Ihre Kolleginnen und Kollegen Ihrer Abteilung mit Ihnen zusammen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Wo immer Sie mit Nein antworten müssen, sollten Sie diesbezüglich etwas für Ihre Kolleginnen und Kollegen tun und verbindliche Gespräche mit Ihrer Dienststellenleitung führen.</i>		

### Stärken Sie die soziale Ader

Kennen Sie die sogenannte Corporate Social Responsibility (CSR)? Sie bedeutet: Abteilungen oder Teams einer Dienststelle engagieren sich gemeinsam ehrenamtlich, sammeln Spenden oder organisieren etwa Schulfrühstücke. Der Effekt: Der Zusammenhalt untereinander und das Vertrauen werden erheblich gestärkt – zusammen hat man etwas bewegt! Genau diesen Elan nehmen Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dann mit in die Arbeit. Und das stärkt das positive Betriebsklima ungemein. Soziale Kompetenz können Kollegen und Kolleginnen auch untereinander beweisen. Ist etwa der Ehepartner einer Arbeitnehmerin länger krank, dann wird sie sehr dankbar sein, wenn ihr die Kollegen und Kolleginnen mal beim Einkaufen helfen oder ihr etwas anderes abnehmen. Das wiederum führt zu mehr Zusammenhalt in der Dienststelle und so zu einem gesünderen Klima. Gerade wenn Ihre Arbeitnehmenden in Not geraten, können Sie mit gutem helfenden Beispiel vorangehen und so zeigen, dass es sich lohnt, bei Ihnen zu arbeiten.

### So schaffen Sie ein optimales Betriebsklima

Nehmen Sie Ihre Verantwortung in Sachen Betriebsklima ernst, denn unter einem schlechten Betriebsklima leiden alle:

### Der Zusammenhalt leidet

Klar ist: Wo schlechte Stimmung herrscht, bleibt niemand gern. Die logische Folge: Ihre Kolleginnen und Kollegen werden sich über kurz oder lang nach etwas Neuem umsehen. Eine rege Fluktuation ist die weitere Folge. Fluktuation wiederum verhindert Bindung – eine Bindung an Ihre Dienststelle, aber auch zu den Kolleginnen und Kollegen. Dies wiederum führt zu einer defizitären Zusammenarbeit. Wenn man seinen Kollegenkreis nicht schätzt und unzufrieden ist, dann wird man auch anfälliger für Mobbingtendenzen oder Nörglerinnen und Nörgler in der Kollegenschaft. All das ist negativ und sollte vermieden werden.

### Die Arbeitsergebnisse leiden

Weiter oben ist es bereits angekungen: Wenn die Beschäftigten keine hundert Prozent geben und auch nicht wirklich zusammenarbeiten, dann werden auch die Arbeitsergebnisse nie die Qualität besitzen (können), die Dienstgeber erwarten können – und sollten.

Über kurz oder lang fällt ein schlechtes Betriebsklima damit auf die gesamte Dienststelle und vor allen Dingen auf den Dienstgeber zurück. Das sollten Sie auf keinen Fall zulassen bzw. hinnehmen. Wir wollen doch alle mit Freude zur Arbeit gehen!

Beachten Sie die folgenden Hinweise zum Betriebsklima. Setzen Sie sich mit Ihrer Dienststellenleitung zusammen, und nehmen Sie die Punkte als „Verhaltensregelungen zur Steigerung des Betriebsklimas“ auf:

1. Jeder/jede Beschäftigte muss mit Würde behandelt werden, unabhängig von seiner/ihrer Rolle. Seine/ihre Arbeit muss anerkannt werden. Ein simples „Dankeschön“ ist oft ausreichend und spornt weiter an.
2. Führungskräfte müssen sich ihrer Rolle, die das Betriebsklima und die Gruppenleistung beeinflussen kann, immer bewusst sein.
3. Achten Sie auf Signale, die das Betriebsklima negativ beeinflussen können, wie etwa steigende Fehlzeiten, sinkende Produktivität, Kundenbeschwerden etc.
4. Konzentrieren Sie sich auf Faktoren, die Sie beeinflussen können. Und akzeptieren Sie Faktoren, die Sie nicht beeinflussen können.
5. Fördern Sie ein Klima der offenen Kommunikation und gegenseitigen Unterstützung.
6. Überwachen Sie im Rahmen Ihrer allgemeinen Aufgaben eine klare Aufgabenbeschreibung und klare Rollenverteilungen im Team.

7. Machen Sie es sich zur Aufgabe, alle Ideen anzuhören. Das gibt jedem und jeder das Gefühl, wertvoll zu sein. Und geben Sie guten Ideen immer eine Chance.
8. Seien Sie spontan, und haben Sie Spaß an Ihrer Arbeit. Die daraus resultierende positive Ausstrahlung wird automatisch auf Ihre Kollegen und Kolleginnen übertragen.
9. Respekt, offener Dialog, Akzeptanz und das Arbeiten an gemeinsamen Zielen erzeugen Hochgefühle.
10. Seien Sie immer bereit zu lernen. Stellen Sie Fragen. Erweitern Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten. Niemand wird perfekt geboren: Wenn Sie am Ball bleiben, werden Sie weiterhin Spaß an der Arbeit haben und können dieses Wissen vor allen Dingen auch an Ihre Kollegen und Kolleginnen weitergeben.

**Weitere Arbeitshilfen sind im Aduva-Onlinebereich verfügbar.**



Sichern Sie sich ganz einfach die für Sie relevanten Informationen in Ihrem Aduva-Onlinebereich unter:



Fachbücher



 [www.aduva.de/login](https://www.aduva.de/login)



Ohne Login: Bitte benutzen Sie diesen QR-Code oder den Kurzlink:

<https://lmy.de/OSGBG>



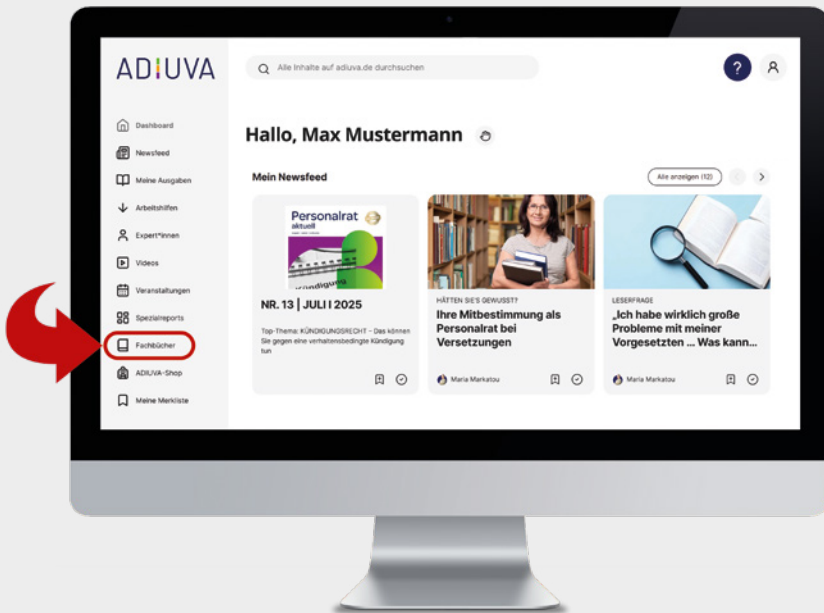
## Für Ihre Notizen



# BETRIEBSKLIMA 4.0

Impulse für Personalräte und Mitarbeitervertretungen zur modernen Arbeitsplatzgestaltung

Das eBook und alle  
Arbeitshilfen stehen Ihnen  
als Download zur Verfügung.



Sichern Sie sich ganz einfach die  
für Sie relevanten Informationen in  
Ihrem Adiuva-Onlinebereich unter:



Fachbücher



 [www.adiuva.de/login](http://www.adiuva.de/login)



# Gesundes Betriebsklima, gesunde Beschäftigte!

Die Arbeitswelt ist im Wandel: Die Babyboomer gehen, die Digital Natives kommen. Work-Life-Balance, Globalisierung, KI: Das hat früher noch keine Rolle gespielt. Was macht ein gesundes Betriebsklima heute aus? Vor allen Dingen zeitgemäße Arbeit – mit Workation, Homeoffice und Weiterbildung in Sachen Digitalisierung und Arbeit mit künstlicher Intelligenz.

Als Personalrat bzw. Mitarbeitervertretung spielen Sie eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung dieser modernen Tools. Wie Sie sich hier effektiv und zum Wohle Ihrer Kollegen und Kolleginnen einsetzen, erfahren Sie in diesem Fachbuch:

- ➔ Informationen, wie Sie im Bereich „Betriebsklima“ mitbestimmen
- ➔ Tipps und Tricks für Ihren Weg zu einem guten, modernen Betriebsklima sowie
- ➔ Alles, was Sie rund um KI, File Sharing und andere moderne Techniken beachten sollten und
- ➔ wie Sie in diesem Zuge den Datenschutz wahren können.

Zu allen Themen erhalten Sie zudem praxisnahe Muster, die Sie zur Orientierung nutzen können, um Ihre Kollegen und Kolleginnen beim Thema „Betriebsklima“ noch besser zu unterstützen.

## Ihre Autorin: Maria Markatou

Maria Markatou studierte Rechtswissenschaften in München und ist seit 2004 als Rechtsanwältin zugelassen. Sie ist mit eigener Kanzlei in München tätig. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Arbeitsrecht und hier in der Beratung und Vertretung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Personalräten. Sie ist bereits seit dem Jahr 2005 Chefredakteurin von „personalrat aktuell“.

