

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 012 · November 2019 · Hans-Böckler-Stiftung

# ZEIT- UND ORTSFLEXIBLES ARBEITEN (2019)

Beispiel aus der Praxis

Sandra Mierich

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

**Quelle** Dienstvereinbarung zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten

→ Öffentliche Verwaltung, 080102/284/2017

### **Darum geht es:**

Die Dienstvereinbarung regelt zwei charakteristische Merkmale der modernen Arbeitswelt, nämlich das zeitflexible und ortsunabhängige Arbeiten. Durch diese Vereinbarung sollen Voraussetzungen geschaffen werden, Arbeit neu zu organisieren, alte Strukturen aufzubrechen und einen Kulturwandel zu ermöglichen. Sehr umfassend werden die Bedingungen der Zeit- und Ortsflexibilität in der eigenen Organisation geregelt. Zusätzlich wird ein Rahmen gesetzt, wie die höhere Flexibilität für Beschäftigte umgesetzt werden kann. Dazu gehören insbesondere ein Umbruch der Organisationskultur, eine veränderte Rolle von Führung, wachsendes Vertrauen in die Beschäftigten und somit auch eine offene Fehler- bzw. Feedbackkultur.

Diese Vereinbarung ist keine Mustervorlage. Vorgestellt wird ein verhandelter und abgeschlossener Kompromiss. Die anonymisierten Auszüge aus abgeschlossenen Vereinbarungen werden von Kolleginnen und Kollegen aus Betriebs- bzw. Personalräten sowie der zuständigen Gewerkschaften kommentiert und ggf. von weiteren Experten eingeordnet.

### **Kontakt**

Ansprechpartner für dieses Beispiel: Sandra Mierich  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

## Einführung

Die Dienstvereinbarung soll einen Rahmen für alle Beschäftigten setzen, damit jeder an zeitflexibler und ortsunabhängiger Arbeit teilhaben kann. Der Personalrat hat sich zum Ziel gesetzt eine neue Organisationskultur zu etablieren, denn ohne diese Veränderung gelingt eine Umsetzung dieser Vereinbarung nur begrenzt. Eine Vereinbarung ist jedoch immer unter den eigenen betrieblichen Gesichtspunkten abzuschließen. Der Arbeitsbereich Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung hat daher die Elemente der Dienstvereinbarung mit dem Personalrat besprochen, um die Hintergründe zu erfahren. Dabei standen folgende Fragen im Fokus:

- Was ist die Ausgangssituation im Unternehmen?
- Wie wird die Vereinbarung umgesetzt? Wo hakt es? Welche Chancen ergeben sich?
- Was wurde warum in der Vereinbarung festgehalten?

## 1 Ausgangssituation und Zweck der Vereinbarung

Das bisherige Modell der klassisch hierarchisierten Arbeitsorganisation funktioniert nicht mehr in der flexibilisierten modernen Arbeitswelt. Dies gilt auch für den öffentlichen Dienst. In der langjährigen Tradition der Präsenzkultur sind die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben begrenzt. Das erkennt auch der Personalrat:



„Wir müssen die Arbeitszeiten mal ins 21. Jahrhundert holen [...]. Was hindert uns eigentlich daran, so ne Dienstvereinbarung mal auf Zeit abzuschließen und ein neues Model auszuprobieren?“

Eine weitere Herausforderung trifft auch den öffentlichen Dienst, nämlich Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen. Behörde ist nicht gleich Behörde. Auch diese Organisationen stehen im Wettbewerb zueinander. Um ein attraktiver Arbeitgeber für neue Generationen zu sein, reichen Entgeltanreize und Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr aus. Die Anforderungen an Arbeit haben sich verändert. Das merkt man auch bei den Bewerberinnen und Bewerbern für den öffentlichen Dienst. Flexibilitätsansprüche stehen mit Zentrum der Forderungen, wie der Personalrat weiß:



„Der Arbeitsmarkt hat sich gravierend gedreht [...] und das ist auch bei uns angekommen.“

Zeit- und ortsflexibles Arbeiten für alle zu ermöglichen ist eine zusätzliche Herausforderung der internen Arbeitsorganisation. Innerhalb dieser öffentlichen Organisation gibt es viele unterschiedliche Tätigkeiten und Arbeitnehmende. Hinzu kommt die Unterscheidung zwischen Beamten und Tarifbeschäftigten. Hauptsächlich erfolgen in dieser öffentlichen Verwaltung Tätigkeiten im Bereich der Wissensarbeit, die an jedem möglichen Ort und zu jeder möglichen Zeit erledigt werden kann. Dies gilt aufgrund ihrer Tätigkeit jedoch nicht für einen kleinen Teil der Beschäftigten wie z. B. Si-

cherheitskräfte oder den Hausmeisterdienst. Der Personalrat hat aber auch für diesen Bereich eine Regelung geschaffen, um Flexibilität bezüglich der zeitlichen Komponente zu ermöglichen. Der erste Schritt, gleiche Bedingungen für alle Beschäftigten zu schaffen, gelang bereits durch abgeschlossene Vereinbarungen.

### **Bestehende und abgelöste Dienstvereinbarungen**

Dienstvereinbarungen zur mobilen Arbeit und alternierenden Telearbeit wurden durch die vorliegende neue Vereinbarung abgelöst. Die besagten Themen werden in eben dieser gesondert geregelt. Die Grundsteine dafür wurden schon gelegt. Häufig gibt es Vereinbarungen, die nutzbar gemacht werden können für neue innovative Ideen und Veränderungen in der eigenen Organisation.

**Alternierende Telearbeit:** Diese Vereinbarung war ursprünglich für Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben von Familienmitgliedern gedacht. Somit stand die Möglichkeit, alternierende Telearbeit auszuüben, nicht allen Beschäftigten frei. Dies sorgte intern für Unmut auf mehreren Ebenen und ein ausgeprägtes Ungerechtigkeitsempfinden. Aufgrund des Arbeitsschutzes blieb der Hauptdienstort in der Organisation.

**Mobile Arbeit:** Diese Vereinbarung beschrieb die situationsbezogene kurzzeitige Arbeit außerhalb der Dienststelle (z. B. auf Dienstreisen). Skype for Business wird als Programm genutzt, um mobile Arbeit zu unterstützen. Es ermöglicht u. a. Videotelefonie. Kommunikation außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte kann somit leichter umgesetzt werden. In diesem Programm wird über eine Verfügbarkeitsanzeige sichtbar gemacht, ob ein/e mobil arbeitender Kollege/in gerade zu erreichen ist. Diese Funktion kann unabhängig von ihrer Automatisierung auch manuell eingestellt werden.

### **Überlegungen im Voraus**

Durch die Veränderung der Arbeitsorganisation hin zu einem selbstverantwortlichen Arbeiten findet eine neue Form der Steuerung statt. Es können nicht alle Anliegen und Wünsche bis ins Detail geregelt werden, daher wurde auf Teamvereinbarungen zurückgegriffen. Die Dienstvereinbarung regelt somit den Rahmen, in dem zeitflexibel und ortsunabhängig gearbeitet werden kann. Dem Team selbst obliegt die konkrete Umsetzung. Denn das Team weiß am besten, was es braucht, um seine Aufgaben zu erledigen. Dies bedeutet zugleich ein Umdenken der Führungskräfte. Zuvor waren Abläufe bürokratisch aufwendig geregelt, nun herrscht mehr Freiheit. Der Personalrat spricht von einer Befähigung der Führungs- und Fachkräfte. Die Beschäftigten besitzen grundsätzlich die Kompetenzen, um dieses Projekt anzugehen.

Aufgaben für die man vorher Stunden brauchte, weil Papier von der einen in die andere Abteilung gebracht werden musste, können heute in Minuten erledigt werden. Dadurch beschleunigen sich Arbeitsprozesse bei gleichzeitig reduzierter Personaldecke. Dafür Lösungen zu finden und zeitliche Ressourcen realistisch einzuplanen, soll mit in den Teamvereinbarungen festgelegt werden. Es geht also um die gerechte Verteilung von Aufgaben in den Teams und um eine realistische Planung. Sollten Planungen nicht eingehalten werden, so können die Ursachen (fehlendes Personal, Ressourcenausstattung) leichter beleuchtet und angepasst werden.

### Was dem Personalrat wichtig war:

Eine detaillierte Beschreibung war in dieser Organisation wichtig. Ein Grund dafür ist die komplexe Zusammenführung einzelner Vereinbarungen. Ein weiterer Grund ist, dass durch einen absehbaren Arbeitgeberwechsel in dieser Form die wesentlichen Punkte nachvollziehbar sind und nicht wieder neu gerechtfertigt werden müssen. In dieser Branche gibt es noch viele bürokratische und durchstrukturierte Abläufe, so dass es schwierig ist, eine höhere Flexibilität durch Vertrauen zu ermöglichen und alte Strukturen aufzubrechen. Das aber hat sich der Personalrat durch diese Vereinbarung zur Aufgabe gemacht:



„Ja, auch die Verwaltung kann sich was trauen.“

Insbesondere war wichtig: Zeit- und ortsflexibles Arbeiten darf nicht dazu führen, dass Bürokonzepte verändert werden. Damit einhergehend schließt der Personalrat die Möglichkeiten aus, Bürofläche zu verkleinern und beispielsweise durch Desk-Sharing zu organisieren. Diese Entwicklung wird nicht angestrebt.

## 2 Umsetzungspraxis

Die Dienstvereinbarung läuft bereits seit einem Jahr und ist als Pilotvereinbarung zu begreifen. Die Vereinbarung wird somit evaluiert und ggf. erweitert und angepasst. Die abgeschlossene Pilotphase und Verfestigung dieser Vereinbarung findet 2020 statt, was der Personalrat durchaus begrüßt:



„Was hindert uns eigentlich daran, so ne Dienstvereinbarung mal auf Zeit abzuschließen und ein neues Modell auszuprobieren?“

### Evaluation

Das Modell wird durch eine Mitarbeiterbefragung geprüft. Darin werden die Erfahrungen mit der neuen Arbeitsorganisation eingeholt. Insofern sich keine Probleme oder Konflikte ergeben, bleibt die Vereinbarung in dieser Form bestehen. Grundsätzlich kann eine weitere Evaluationsperiode einbezogen werden.

### Absprachen im Team

Das Team hat zur Aufgabe, die eigene Arbeit selbst zu organisieren. Das bedeutet: Organisatorische Fragen zu Erreichbarkeit, Abwesenheit und Präsenzzeiten werden im Rahmen der festgelegten Regelungen vorab teamintern geklärt. Diese organisatorischen Bedingungen münden dann in eine gemeinsame Teamvereinbarung. Die Laufzeit ist zunächst auf ein Jahr begrenzt. Ein Team besteht hier aus sechs bis zwölf Personen, einschließlich der direkten Führungskraft. Teamübergreifende Aufgaben werden nach

wie vor über Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) bearbeitet. Personalrat und Dienststelle bieten im Anhang der Dienstvereinbarung den Teams eine Handreichung an zu der Frage, welche Themen in einer Teamvereinbarung festgelegt werden sollten, aber nicht müssen. Diese Handreichung ist als Empfehlung gedacht, an der sich die Beschäftigten orientieren können und dies in der Praxis auch tun. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass mindestens 50 Prozent der monatlichen Arbeitszeit in der Arbeitsstätte geleistet wird.

Die Vereinbarungen in den Teams sind sehr unterschiedlich, was an der Neuartigkeit dieser Arbeitsorganisation liegt. Einige Teammitglieder sind beispielsweise nur an ihrem Besprechungstag im Büro. Andere sind wiederum sehr häufig im Büro anzutreffen. Beide und noch viele weitere Varianten sind möglich und sollen ausprobiert werden. Durch die Dienstvereinbarung wird auch spontane Abwesenheit ermöglicht. Die Beschäftigten vor Ort arbeiten aktuell entweder stundenweise oder einen Tag in der Woche nicht in der Arbeitsstätte. Der Personalrat ist optimistisch:



„Man kennt ja auch das Phänomen im Zoo, wenn man die Tür im Gehege offenstehen lässt. Dann hauen die Tiere auch nicht sofort ab, sondern gucken erstmal skeptisch und trauen sich auch erstmal nicht durch die Tür. Bisher ist nichts angebrannt, nichts vor die Wand gelaufen.“

### 3 Dienstvereinbarung Zeit- und ortsflexibles Arbeiten

#### Präambel

Der digitale Fortschritt und der Wandel der Arbeitswelt sind Herausforderung und Chance zugleich. Sie eröffnen und erfordern vielfach neue Wege, wie Arbeit organisiert wird, welche Rahmenbedingungen dabei gesetzt und welche Optionen von den Beschäftigten genutzt werden. Dies bietet die Möglichkeit, in sozialpartnerschaftlicher Absprache flexiblere Arbeitsformen zu entwickeln und zu erproben. Ziel ist es, die bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben und eine größere Zeit- und Ortssouveränität mit den anspruchsvollen dienstlichen Anforderungen [der Organisation] in Einklang zu bringen [...].

Es gibt viele gute Gründe, die Arbeit [der Organisation] flexibler als bisher zu gestalten:

- Die Arbeit wird individuell gesünder gestaltet, z. B. durch Anpassung an den Bio-Rhythmus, die Vermeidung von Staus zu Stoßzeiten, die Reduzierung von Pendel- und Reisezeiten.



„Die Arbeit hat sich erstmal grundsätzlich dem Beschäftigten anzupassen [...]. Es gibt keine Beschäftigung von der der Stange, es gibt keine Tätigkeit von der Stange.“

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird verbessert.
- Die Attraktivität [der Organisation] als Arbeitgeber wird erhöht.
- Es entstehen Effizienzgewinne durch Arbeit nach Arbeitsanfall, nicht nach Anwesenheitspflicht.

- Durch die Flexibilisierung wird der Ansatz der inklusiven Arbeitswelt gestärkt [...].



„Die Arbeit muss dann gemacht werden, wenn sie gebraucht wird und nicht wenn die Uhrzeit dafür angeblich ist [...]. Die Zeiten massiven Arbeitsanfalls können wir als Personalrat nicht verhindern, es gibt aber auch Zeiten bei denen ausgeatmet werden darauf.“



Damit ist nicht gemeint, dass Arbeitszeiten ausgedehnt werden sollen und über die Grenzen des gesetzlichen Rahmens hinaus gearbeitet werden muss. Vielmehr bedeutet dies, dass es eine Zeit gibt, in der Überstunden unumgänglich sind und der Fokus auf die Zeit gerichtet werden soll, in der diese Stunden auch tatsächlich wieder abgebaut werden können. Arbeit gibt es zwar immer, aber auch Beschäftigte müssen Prioritäten setzen.

Der Kulturwandel ist längst noch nicht vollzogen, aber in seinen Anfängen. In der Präambel wird daher besonders Wert darauf gelegt, welche Werte und Bedingungen dazu etabliert und verfestigt werden müssen. Schulungen und Coachings finden bereits statt und werden angenommen. Dabei geht es insbesondere für Führungskräfte um das Thema Führung auf Distanz bzw. ergebnisorientierte Führung. Dazu gehören Irritationen und Unsicherheiten auf beiden Seiten. Wichtig für die verstärkte Selbstorganisation ist, genügend Ressourcen zur Verfügung zu stellen und eine realistische Planung von Ergebnissen zu vollziehen. Um eine gemeinsame Lösung mit der Führungskraft zu finden, werden die individuellen Teamvereinbarungen durch einen externen Moderator begleitet.

Wichtig ist dabei die Rolle der Führungskräfte. Sie müssen alle Beschäftigten einbinden, einen Kompromiss für mehr Flexibilität im Team moderieren und verbindliche Teamabsprachen über die Inanspruchnahme flexibler Gestaltungsspielräume herbeiführen. Dabei geht es um den Wandel zu einem ergebnisorientierten Führungsstil.

Eine Kultur des Gebens und Nehmens ist elementar, um den Flexibilitätskompromiss im Team erfolgreich umzusetzen und mit Leben zu füllen. Die Beschäftigten nehmen aktivere Rollen als bisher ein, z. B. bei der Verhandlung ihrer eigenen Interessen, bei der Nutzung neuer IT-Technik, bei der Nutzung von persönlichen Gestaltungsspielräumen durch größere Zeit- und Ortssouveränität, bei der gesunden Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben. Dies erfordert von ihnen mehr Eigenverantwortung.

Damit der Kulturwandel gelingt, werden Führungskräfte und Beschäftigte durch den Prozess begleitende Schulungen und Coachings sowie ein Kompetenzzentrum unterstützt.

## I. Allgemeine Regelungen

[...]



Die Regelungen zum Arbeitsschutz beziehen sich sowohl auf allgemeine Arbeitsbedingungen als auch konkret auf die Begrenzung der Arbeitszeit und Erreichbarkeit. In dieser Organisation besteht die Besonderheit, Arbeitsaufträge spontan und auf Zuruf zu erledigen. Dies liegt in der Natur dieser Organisation. Nichtsdestotrotz sind die Arbeitsschutzregelungen einzuhalten und möglichen Entgrenzungstendenzen entgegenzuwirken. Die Erreichbarkeit in besonderen Situationen wird im Anhang spezifisch geregelt. Die Devise lautet: So wenig Eingriff wie möglich. Hier wird eine Stufenregelung zur Erreichbarkeit nach Hierarchieebenen verwendet. Auch sind Begründungen vorgesehen, die eine Erreichbarkeit rechtfertigen. So kann nachträglich überprüft werden, ob es sich tatsächlich um eine Ausnahmesituation handelt. Ein Grund wäre, dass die zu bearbeitende Aufgabe nicht bis zum nächsten Dienstbeginn warten kann und somit von einer Ausnahmesituation gesprochen wird. Es soll vermieden werden, dass Beschäftigte oder die Führungskraft zum Dienstartort muss; die Arbeitsaufgabe soll mobil erledigt werden können. Außerdem wird dann die Arbeitszeit erfasst. Beschäftigte, die sich im Urlaub befinden sind gänzlich von dem Erfordernis befreit und dürfen nicht hinzugezogen werden.

### § 3 Arbeitsschutzregelungen

[...]

3. Für die ausnahmsweise Erreichbarkeit in der Freizeit gilt das Prinzip des geringstmöglichen Eingriffs. Sonn- und Feiertage sind grundsätzlich dienstfreie Tage. Führungskräfte und Leitung tragen eine besondere und vorbeugende Fürsorgeverantwortung und haben die unter Anlage 2 (Regeln zur ausnahmsweisen Erreichbarkeit) aufgeführten Kriterien zu beachten [...].



Die Teamvereinbarung ist für den Personalrat eines der wichtigsten Elemente dieser Vereinbarung. Der Begriff Team wird hier bewusst verwendet, um hierarchisierte und bürokratische Strukturen aufzubrechen und ein flexibles Miteinander zu ermöglichen. In den Teamvereinbarungen wird die Organisation des Teams festgelegt. In Konfliktfällen hat die Führungskraft die Entscheidungsgewalt. Die Rolle der Führungskraft soll sich verändern, eine neue Qualität erhalten. In der Teamvereinbarung geht es im Wesentlichen um Inhalte und Arbeitsergebnisse und wie diese erreicht werden. Die Führungskraft selbst versteht sich als ein Teil des Teams. Dies erfordert einen Einstellungswechsel, der noch nicht überall Praxis ist. Die Führungskraft ist für die Koordinierung und Qualitätskontrolle zuständig. Über Ergebnisse und Ziele zu führen ist eine Herausforderung.

## § 4 Teamvereinbarungen

1. Während der Rahmenarbeitszeit haben die Beschäftigten grundsätzlich die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit selbst zu bestimmen. Durch Teamvereinbarungen wird sichergestellt, dass die dienstlichen Aufgaben erfüllt werden können. Hierfür sprechen die Teams die Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeiten und Arbeitsorte eigenverantwortlich ab. Sie tun dies mit einem angemessenen zeitlichen Vorlauf und treffen verlässliche Absprachen. Gelingt eine Teamvereinbarung nicht, so entscheidet die unmittelbare Führungskraft entsprechend der dienstlichen Erfordernisse. Entsprechende Hinweise zu den Teamvereinbarungen sind in Anhang 1 aufgeführt.
2. Längerfristige Vereinbarungen zu den regelmäßigen Arbeitstagen in und außerhalb der Dienststelle im Rahmen von Telearbeit und Teilzeit sollen dabei grundsätzlich für einen Zeitraum von einem Jahr vereinbart werden. Absprachen zur mobilen Arbeit und zur Lage der individuellen Arbeitszeit sowie dienstliche Termine und planbare Abwesenheiten (z. B. Urlaub und Fortbildungen) sollen frühzeitig in geeigneter Weise im Team bekanntgegeben und abgestimmt werden. Kurzfristige Abweichungen sind in Absprache möglich.
3. Die unmittelbare Führungskraft überprüft mindestens jährlich die Stimmigkeit der Vereinbarungen zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten. Bei wesentlichen individuellen, personellen oder organisatorischen Änderungen (z. B. bei personellen Wechseln, einem individuellen Wunsch nach einem neuen Arbeitsmodell, Schwankungen der Teamgröße, Zuwachs oder Umverteilung von Arbeitsaufgaben) werden – angestoßen durch die Führungskraft – die Arbeitsmodelle im Team besprochen und ggf. neu ausgehandelt [...].



In welcher Form das Programm Skype for Business genutzt werden darf, wird im folgenden Teil festgelegt. Das Programm dient lediglich dem organisierten Austausch beim ortsflexiblen Arbeiten. Es soll zusätzlich zu E-Mail und Telefonie genutzt werden. Durch eine Erreichbarkeitsanzeige, welche wie ein Ampelsystem funktioniert, soll Kommunikation erleichtert werden. Transparenz wird geschaffen, insbesondere, wenn ein/e Kollege/in nicht zurückruft. Steht ihre bzw. seine Erreichbarkeitsanzeige auf Gelb, ist dies vergleichbar mit der klassischen „Tür zu“ im Büro. In der Praxis funktioniert in dieser Organisation der Umgang gut.

## § 5 Skype for Business

[...]

2. Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort für die Beschäftigten [der Organisation] insbesondere durch die mit dieser Dienstvereinbarung geschaffenen Gestaltungsspielräume erhöht den Bedarf, einfach erkennen zu können, ob und ggf. wann sie mit ihren Ansprechpartnern/innen [...] dienstlich direkten Kontakt aufnehmen können. Zweck der Einführung und Nutzung von Skype for Business ist es deshalb, den gestiegenen Anforderungen an neue Kommunikations- und Zusammenarbeitsmöglichkeiten Rechnung zu tragen und die



klassische Telefonie und E-Mail-Kommunikation um Bilder, Daten und textuelle Kurznachrichten zu ergänzen.

3. Die Daten, die für die verantwortliche Stelle und die Nutzenden von Skype for Business erkennbar werden, dürfen nicht zur Verhaltens- und Leistungskontrolle aufgezeichnet werden.
4. Zum Funktionsumfang von Skype for Business gehören Statusinformationen zur Kommunikationsfähigkeit der Beschäftigten, die für eine effizientere dienstliche Abstimmung und Kommunikation [in der Organisation] erforderlich sind. Die Integration in das E-Mailsystem schafft Transparenz und verbessert die Erreichbarkeit. Darüber hinaus unterstützt Skype for Business die Echtzeitkommunikation ergänzend zu den bisherigen Telefonie-Diensten durch die Möglichkeit, Dokumente für andere Beschäftigte freizugeben, sowie durch das Angebot einer Chat- und Videokonferenz-Funktion [...].



Die Kompetenzentwicklung stellt eine wichtige Komponente in der veränderten Arbeitsorganisation dar. Dies gilt für alle Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen in dieser Organisation. Zum einen seien Ziele, die gemeinsam durch das Team erreicht wurden, tragfähiger, da der Weg zu diesem Ziel (= der entsprechenden Arbeitsorganisation) gemeinsam erarbeitet wurde. Dafür bedarf es aber Kompetenzen. Zum anderen sind die Führungskräfte gefordert, mehr loszulassen und in die Fähigkeiten des Teams zu vertrauen. In der Praxis wird dies bisher sehr unterschiedlich umgesetzt. Auch gibt es Teams, bei der die Führungskraft die aktive Rolle des Teammitgliedes ausübt und sich bereits als Teil versteht. Im Bereich der Kompetenzentwicklung nimmt der Personalrat eine aktive Rolle ein.

## § 6 Kompetenzentwicklung

1. Führungskräfte und Beschäftigte werden begleitend unterstützt und mit bedarfsgerechten Maßnahmen nach und nach qualifiziert, um ihre Gestaltungsspielräume im Hinblick auf Arbeitszeit und Arbeitsort verantwortungsvoll zu nutzen. Ziel der Qualifizierungen sind die Entwicklung ihrer digitalen, sozialen und Gesundheits-Kompetenz. Die Führungskräfte sollen insbesondere befähigt werden, die Beschäftigten in ihrem eigenverantwortlichen Arbeiten und Lernen zu unterstützen. Die Veränderung hin zu einem noch stärker ergebnisorientierten Führungsstil erfordert spezielle Führungstechniken, die ebenfalls vermittelt werden.
2. Ein ganzheitliches und den Prozess begleitendes Kompetenzentwicklungskonzept wird unter Einhaltung der Beteiligungsrechte der Interessenvertretungen entwickelt [...].
4. Ein Kompetenzzentrum, paritätisch besetzt aus Vertreterinnen und Vertretern der Zentralabteilung und des Personalrates, steht zur Unterstützung des Umsetzungsprozesses den Beschäftigten und Führungskräften zur Verfügung. Aufgaben des Kompetenzzentrums sind:
  - die Beratung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Einstieg in die flexible Arbeit
  - Beratung zum Schulungsprogramm

- Angebot von Coaching-, Mediations- und weiteren Unterstützungsangeboten
- Sammlung und Weitergabe von Gute-Praxis-Beispielen und Erfahrungswissen [...].

## II. Zeitflexibles Arbeiten



Im Komplex „Zeitflexibles Arbeiten“ werden alle Regelungen zusammengefasst, die das Thema Arbeitszeit berühren. Angezeigt werden hier nur einige Ausschnitte. Der Komplex Zeiterfassung ist hier ebenfalls nicht aufgeführt, da diese ohnehin gesetzlich vorgeschrieben und für einen entsprechenden Zeitausgleich unabdingbar ist. Die Nutzung der Daten durch Zeiterfassung ist hier ebenfalls geregelt. Unter organisatorischem und wirtschaftlichem Aspekt sind Datenauswertungen nur anonym und mit Einverständnis des Personalrates und des Datenschutzbeauftragten möglich. Auch werden hier Abrechnungssystembeschreibungen sowie komplexe interne Begriffsbeschreibungen weggelassen.

Zu Beginn wird zunächst der Rahmen festgelegt, in dem Arbeitszeit in den Teamvereinbarungen festgelegt oder abgesprochen werden kann. Dies gilt auch für Teilzeitkräfte.

### § 7 Rahmenarbeitszeit, Gleitzeit, regelmäßige Arbeitszeit

1. Die Rahmenarbeitszeit umfasst die Zeit von 06:00 bis 22:00 Uhr (für Auszubildende von 06:00 bis 20:00 Uhr) an den Werktagen von Montag bis Freitag. Die Zeit von 20:00 bis 22:00 Uhr kann nur freiwillig und nur auf Veranlassung der Beschäftigten als Rahmenarbeitszeit genutzt werden.
2. Gemäß § 4 Absatz 1 bestimmen die Beschäftigten unter Maßgabe der getroffenen Teamvereinbarung die Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeit innerhalb der Rahmenarbeitszeit grundsätzlich selbst. [...]

### § 9 Regelungen zur Teilzeit

1. Für Teilzeitbeschäftigte wird die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen und der dienstlichen Belange individuell vereinbart. Die Verteilung der Arbeitszeit ist im Rahmen der Teamvereinbarungen abzustimmen. Die Beantragung der Teilzeit erfolgt mittels Antragsformular.
2. Zur Sicherstellung der Aufgabenwahrnehmung wird im Team und in Absprache mit der/dem Vorgesetzten individuell festgelegt, an welchen Tagen regelmäßig gearbeitet werden soll (Regelarbeitstage). Die übrigen Wochentage sind flexible Tage, an denen – unter Anrechnung auf die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit und die Regelarbeitstage – ebenfalls gearbeitet werden kann. Die Arbeitszeit kann somit bei Bedarf und nach Abstimmung mit der/dem Vorgesetzten variiert und flexibel erbracht werden.
3. Langfristige Änderungen und kurzfristiger Tausch der Regelarbeitstage werden der Zeiterfassungsstelle vorab mitgeteilt. Bei Veränderung der

Anzahl der Regelarbeitstage ist eine Antragstellung [...] erforderlich [...]



Damit Überstunden auch ganztägig ausgeglichen werden können, wurde ein Freizeitausgleich eingeführt. Den gab es in ähnlicher Form auch schon vorher, jedoch ist durch die Abschaffung der Kernarbeitszeit und die Abschaffung alter Strukturen auch hier Änderungsbedarf aufgetreten. Individuelle Lösungen für Arztbesuche und Ähnliches bleiben weiterhin möglich, können aber nicht in der Arbeitszeit realisiert werden. Zwar ist es nun möglich, die Arbeitszeit um den Arztbesuch herum an-zupassen, doch bleibt fraglich, ob das immer funktionieren wird. Wie die Praxis aussieht, wird sich nach der Evaluation zeigen.

### § 11 Freizeitausgleich

1. Aufgrund der höheren Flexibilität soll der stundenweise Zeitausgleich verstärkt genutzt werden. Der Ausgleich von Gleitzeitguthaben kann in Form von ganzen Tagen oder stundenweise erfolgen. Dabei gilt eine Tagesarbeitszeit von weniger als zwei Stunden als ganztägiger Ausgleich. Ganztägige Ausgleichstage sind auf 15 Tage innerhalb des Abrechnungszeitraumes begrenzt; die Zahl kann im Einzelfall mit ausdrücklicher Genehmigung der unmittelbaren Führungskraft auf maximal 18 Tage erhöht werden [...].

## III. Ortsflexibles Arbeiten



Im Komplex „Ortsflexibles Arbeiten“ geht es um die Regelungspunkte zur räumlichen Mobilität. Fragen zum Datenschutz, der technischen Ausstattung sowie zur Haftung sollen hier grundsätzlich geklärt werden. Dies gilt dann sowohl für die Telearbeit als auch für die mobile Arbeit und allen anderen Tätigkeiten, die ortsflexibel ausgeübt werden. Besonderheiten für Telearbeit und mobiles Arbeiten werden in dieser Vereinbarung separat geregelt. Dabei geht es insbesondere um das Antragsverfahren und die Voraussetzungen, die in jedem Unternehmen bzw. in jeder Organisation unterschiedlich sind. Daher werden diese Regelungspunkte hier nicht abgebildet.

### III. a Gemeinsame Regelungen des ortsflexiblen Arbeitens

#### § 16 Allgemeine Voraussetzungen

1. Die persönliche Voraussetzung des regelmäßigen ortsflexiblen Arbeitens ist eine wöchentliche Arbeitszeit von mindestens der Hälfte der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit einer Vollzeitkraft.
2. Eine Inanspruchnahme von Telearbeit neben mobiler Arbeit ist möglich. Zusammengerechnet darf die ortsflexible Arbeit 50 Prozent der regelmäßigen individuellen monatlichen Arbeitszeit nicht überschreiten.

### **§ 17 Freiwilligkeit und Anspruch**

1. [In der Organisation] wird ortsflexibles Arbeiten unter Berücksichtigung der dienstlichen und haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen angeboten. Die Inanspruchnahme durch die Beschäftigten ist grundsätzlich freiwillig. Die unmittelbare Führungskraft kann bei dienstlicher Notwendigkeit das ortsflexible Arbeiten im Einzelfall einschränken oder aussetzen.
2. Ortsflexibles Arbeiten ist bei Aufgaben ausgeschlossen, die eine persönliche Anwesenheit in der Dienststelle erfordern. Auszubildende werden grundsätzlich vom ortsflexiblen Arbeiten ausgenommen. [...]

### **§ 18 Benachteiligungsverbot**

2. Der Zugang zur Nutzung mobiler Arbeitsmittel begründet keinen Anspruch der Führungskräfte und Leitung, dass Beschäftigte auch außerhalb der individuellen Arbeitszeit erreichbar sind.
3. Der Verzicht von Beschäftigten auf die Nutzung der mobilen Geräte in der Freizeit darf nicht zu persönlichen Nachteilen führen. Nachteile bei Nichterreichbarkeit sind ebenfalls auszuschließen.



Wenn besonders sensible Daten außerhalb der Organisation verwendet werden sollen, muss dies von der Dienststelle überprüft werden. Ist eine Bearbeitung außerhalb der Organisation nicht möglich, müssen entsprechende Arbeitsaufgaben in der Dienststelle erledigt werden.

## § 19 Geheimschutz, Datenschutz und IT-Sicherheit

1. Für den Zugriff von einem Ort außerhalb der Dienststelle im Rahmen der ortsflexiblen Arbeit wird den Beschäftigten eine nach dem Stand der Technik sichere IT-Lösung [...].  
[...]
4. Die Modalitäten zur Bearbeitung sonstiger sensibler Informationen werden im Einzelfall unter Beteiligung der/des Datenschutzbeauftragten und/oder des IT-Sicherheitsbeauftragten in der Dienststelle geprüft.  
[...]



Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) macht es erst möglich, den Arbeitsort zu flexibilisieren. In dieser Organisation wird grundsätzlich keine mobile Ausstattung gestellt, sondern das Prinzip BYOD (Bring Your Own Device) verfolgt. Das bedeutet: Private IKT-Geräte werden zu dienstlichen Zwecken genutzt. Dies ist in den Augen des Personalrates zwar ungünstig, aber aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen nicht anders möglich. Ansinnen war es, jedem die Möglichkeit zu bieten, ortsunabhängig zu arbeiten. Daher wurde dieser Kompromiss geschlossen. Um Datensicherheit zu gewährleisten, werden die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen stetig weiterentwickelt. Momentan wird der Zugang zum Dienstserver über einen verschlüsselten Zugangstunnel ermöglicht. Für Beschäftigte, die über keinen Laptop verfügen, werden den Teams in begrenzter Zahl Leihgeräte zur Verfügung gestellt.

## § 20 Arbeitsmittel

1. Voraussetzung für die Teilnahme an der ortsflexiblen Arbeit ist grundsätzlich, dass Beschäftigte einen Zugang zum Internet haben.
2. Im Rahmen der mobilen Arbeit wird grundsätzlich keine dienstliche IT-Ausstattung zur Verfügung gestellt. Die Beschäftigten nutzen vorrangig die privaten Endgeräte (Bring-Your-Own-Device).
3. Die Informationstechnik wird unter Berücksichtigung finanzieller und sicherheitstechnischer Aspekte nach dem jeweiligen Stand der Technik kontinuierlich weiterentwickelt.
4. Darüber hinaus kann den Referaten zur Unterstützung der mobilen Arbeit grundsätzlich ein dienstliches Notebook zur Verfügung gestellt werden, das von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Referates leihweise genutzt werden kann. Die unmittelbare Führungskraft koordiniert die Ausgabe und trägt dafür Sorge, dass eine Nutzung entsprechend den Vorgaben des Hauses erfolgt [...].



Die Vereinbarung wird zu einem festen Termin noch einmal überprüft. Dadurch können inhaltliche Änderungen der Vereinbarung vorgenommen werden. Programme wie Skype for Business können gegebenenfalls durch bessere ersetzt werden. Inwieweit die getroffenen Regelungen praktisch umsetzbar sind, wird anhand einer Mitarbeiterbefragung überprüft.

### § 33 Geltungsdauer, Evaluierung

1. Diese Dienstvereinbarung gilt vom [Datum] bis zum [Datum]. Sie ersetzt die bisherige Dienstvereinbarung über die Regelung der täglichen Arbeitszeit vom [Datum] in der Fassung der Ergänzungsvereinbarung vom [Datum] sowie die Dienstvereinbarung zur Telearbeit und zur mobilen Arbeit [in der Organisation] vom [Datum] und die dazugehörigen Anlagen.

## VI. Anhänge mit Empfehlungen, Hinweisen und weitergehenden Informationen

### Anhang 1



An dieser Stelle sei beispielhaft aufgeführt, welche Elemente in einer Teamvereinbarung ratsam sind. Diese Empfehlungen sind nicht verpflichtend, sondern sollen Orientierung geben. Da die Teams mit sehr unterschiedlichen Aufgaben betraut sind, kann sich die inhaltliche Arbeitsorganisation von anderen Teams unterscheiden.

### Teamvereinbarungen mit Checklisten für Führungskräfte und Beschäftigte

Für den angemessenen Umgang mit zeit- und ortsflexibler Arbeit gemäß der neuen Dienstvereinbarung werden folgende Empfehlungen für die Teams abgegeben:

- Flexibilisierungswünsche sollen die Vereinbarkeit dienstlicher und privater Anforderungen/Bedürfnisse unterstützen. Die Arbeit in der Dienststelle behält jedoch einen hohen Stellenwert, um die Bindung im Team zu stärken, eine gute Teamkultur zu erhalten sowie Kommunikation und Kreativität zu fördern. Es wird die Einrichtung eines wöchentlichen Team-Präsenztages empfohlen, um Teambesprechungen durchführen zu können und die sozialen Kontakte in der Dienststelle zu pflegen.
- Die Möglichkeit des ortsflexiblen Arbeitens steht grundsätzlich allen Beschäftigten [der Organisation] offen. Tatsächlich sind die Anteile von Präsenz- und anderen nicht für ortsflexibles Arbeiten geeignete Aufgaben je nach Tätigkeit und Dienstposten in den Teams oft unterschiedlich verteilt. Gegebenenfalls können teaminterne Aufgabenverschiebungen den Zugang zum ortsflexiblen Arbeiten auch für diejenigen Beschäftigten erleichtern, die bislang überwiegend nicht für ortsflexibles Arbeiten geeignete Aufgaben wahrnehmen [...].
- Die Inanspruchnahme der Flexibilisierungsangebote erfordert eine *aktive Kommunikation* der eigenen Flexibilisierungswünsche und einen *fairen Aushandlungsprozess im Team*, der ein ausgewogenes Geben und Nehmen beinhaltet [...].



### **Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!**

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

**Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### **Mitbestimmungsportal**

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u.a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

**Jetzt kostenlos anmelden auf:**

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