



**PRAXISLEITFADEN**

# **GEBRAUCHSANLEITUNG ZUR MITBESTIMMUNG**

## **BEI IT- UND DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN**

**Eine Handlungshilfe für  
Betriebs- und Personalräte**

*Verkehr*

**ver.di**

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des Projekts  
„ÖPNV 4.0 – Den digitalen Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten!“ entstanden.



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Herausgeber:  
ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
Bundesverwaltung  
Fachbereich Verkehr  
Busse und Bahnen

Erstellt von  
Dr. Anne Müller, TBS beim DGB NRW e. V.  
Frank Steinwender, TBS beim DGB NRW e. V.

TBS NRW e. V. Regionalstelle Dortmund  
Westenhellweg 92–94, 44137 Dortmund  
Tel. 02 31 24 96 98 - 23  
Fax 02 31 24 96 98 - 41

12.2019

Gesamtherstellung: VH-7 Medienküche GmbH, 70372 Stuttgart

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Klassische Mitbestimmung bei IT-Projekten</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Grenzen der klassischen Mitbestimmung</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Gebrauchsanleitung zur prozessorientierten Mitbestimmung</b> .....	<b>9</b>
4.1 Phase 1: Projektidee .....	10
4.2 Phase 2: Projektvorbereitung .....	12
4.2.1 MBM Projekt-, Zeitplan .....	12
4.2.2 MBM Projektorganisation .....	14
4.2.3 MBM Projektbezogene Personalplanung .....	14
4.2.4 MBM Schulungen und Qualifizierungen .....	15
4.3 Phase 3: Konzeptionsphase .....	17
4.3.1 MBM Beteiligungsverfahren .....	18
4.3.2 MBM Arbeitsschutz .....	19
4.3.3 MBM Datenverarbeitung .....	21
4.3.4 MBM Testverfahren (-konzept) .....	25
4.4 Phase 5: Produktionsvorbereitungen .....	29
4.5 Phase 6: Go Live .....	30
4.6 Phase 7: After Go Live .....	31
<b>5. Anwendung der Gebrauchsanleitung zur prozessorientierten Mitbestimmung</b> .....	<b>33</b>
<b>6. Anlagen</b> .....	<b>34</b>
6.1 Eckpunkte einer Rahmen-BV für Projekte .....	34
6.2 Anlage 1: Steckbrief „Neue IT ...“ .....	34
6.3 Glossar.....	35

# 1. Einleitung

*„Bis 2020 sind unsere Büros komplett papierlos!“*

*„Wir müssen schneller und besser werden, um am Markt bestehen zu können. Daher werden wir in der Logistik auf die Einführung von Datenbrillen setzen.“*

*„Wir wollen auf Programme umstellen, die nicht mehr bei uns, sondern in der Cloud liegen. Da haben wir dann immer sofort die neuesten Updates.“*

*„Wir werden digitalisieren, was möglich ist!“*

Solche Aussagen begegnen Interessenvertretungen im betrieblichen Alltag häufig und können sie bei der Wahrnehmung ihrer *klassischen Mitbestimmungsrechte* unter Druck setzen. Um als Unternehmen innovativ und wettbewerbsfähig oder als Verwaltung effizient zu sein, sollen neue IT-Systeme die innerbetrieblichen Prozesse so schnell wie möglich unterstützen oder optimieren. Im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit wünschen Arbeitgeber dann, dass sich mit der Interessenvertretung möglichst schnell eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zu dem neuen IT-System auf den Weg bringen lässt. Dabei vervielfacht sich die Anzahl von Einführungen und Änderungen bei Software und Hardwaresystemen. Das kann von dem neuen Betriebssystem in der Cloud über die Einführung von Diensthandys bis hin zur Einführung von Datenbrillen reichen. Die Formen von Projekten in Unternehmen und öffentlichem Dienst sind vielfältig. In der betrieblichen Praxis kann mitunter der Eindruck entstehen, man komme mit den IT-Vereinbarungen gar nicht mehr hinter der Notwendigkeit, neue IT-Systeme einzuführen, hinterher. Zudem scheint die Software so komplex in ihrem Aufbau und in ihren Folgen für die Kolleg\*innen, dass eine IT-Vereinbarung immer nur einen Teil der vermuteten oder tatsächlichen Auswirkungen in den Blick nimmt und regelt. Gleichzeitig gehen mit einigen dieser technischen Neuerungen auch organisatorische Veränderungen bei der Planung und Durchführung eines IT-Systems einher, die in der klassischen IT-Vereinbarung keinen großen Niederschlag finden.

Digitalisierung scheint auf den ersten Blick also eine große Herausforderung für die Interessenvertretung, ihre klassische Mitbestimmung bei IT-Projekten wahrzunehmen. Die Menge an neuen IT-Systemen, deren Komplexität und die Neuerungen in der Projektorganisation haben weitreichende Auswirkungen auf die

Arbeit der Interessenvertretung, dem Arbeitgeber auf Augenhöhe zu begegnen und Digitalisierung gemeinsam vertrauensvoll gestalten zu können.

Zugleich eröffnet Digitalisierung der Interessenvertretung aber auch neue Möglichkeiten, Mitbestimmung als einen Prozess aktiv wahrzunehmen. Gerade veränderte organisatorische Prozesse bei der Durchführung von Projekten bieten die Chance, Mitbestimmung im kompletten Prozess eines Projektes zu verankern. Durch die systematische Betrachtung und Absicherung von verschiedenen klassischen Mitbestimmungsrechten, die im Verlauf eines Projektes gegeben sind, stehen diese nicht länger unverbunden nebeneinander, sondern können helfen, den Anforderungen der Digitalisierung an die Arbeit der Interessenvertretung prozessorientiert nachzukommen. Ein Projekt kann mithilfe der Wahrnehmung einer solchen *prozessorientierten Mitbestimmung* so gestaltet werden, dass IT-Technologien mit den Bedürfnissen der Beschäftigten und den vorhandenen Anforderungen aus den betrieblichen Prozessen in Einklang gebracht werden. Ein IT-System passend zum Arbeitsalltag und nicht als zusätzliche Belastung einzuführen, entspricht auch dem Interesse des Arbeitgebers. Insofern liefert die prozessorientierte Mitbestimmung einen wichtigen Baustein, eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie im Unternehmen oder öffentlichen Dienst leben zu können.

Diese Handlungshilfe liefert nachfolgend zunächst einen Überblick über die Möglichkeiten der klassischen Mitbestimmung bei der Durchführung eines IT-Projektes. Die Gestaltung von einzelnen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu neuen, digitalisierten Technologien stellt nämlich auch weiterhin einen wichtigen Hebel zur Wahrnehmung der Mitbestimmung der Interessenvertretung dar.

Der Schwerpunkt dieser Handlungshilfe liegt allerdings auf der Darstellung der prozessorientierten Mitbestimmung in einem Projekt. Zielsetzung dieser Handlungshilfe ist, dem Betriebsrat hiermit eine Gebrauchsanleitung an die Hand zu geben, um IT-Projekte proaktiv von Anfang bis Ende mitzugestalten und Mitbestimmung auf mehreren Ebenen systematisch und verbindlich wahrnehmen zu können.

## 2. Klassische Mitbestimmung bei IT-Projekten

Über Jahrzehnte wurden Softwaresysteme häufig nach dem sogenannten Wasserfallmodell eingeführt. Das heißt, dass IT-Systeme mithilfe von Projekten eingeführt wurden. Diese waren von Anfang bis Ende durchgeplant. Es wurden Teilprojekte sowie die darin enthaltenen Aufgaben vorgeplant und festgeschrieben. Auch heute findet man diese Art, ein IT-Projekt zu planen und durchzuführen, noch. Hier greifen die klassischen Verfahren der Beteiligung und Mitbestimmung weiterhin gut. Wie gestaltet sich die klassische Mitbestimmung bei einem langfristig ausgerichteten und vorgeplanten Projekt? Was genau versteht man zunächst unter einem vorgeplanten Projekt?

Generell versteht man unter einem Projekt ein einmaliges Vorhaben im Unternehmen, das zur Erreichung eines konkreten Zieles durchgeführt wird. Gekenn-

**Meilensteine strukturieren einen Projektplan. Ist ein Meilenstein nicht erfüllt, stoppt das Projekt.**

zeichnet ist ein Projekt durch aufeinander abgestimmte und im Rahmen des Projektes gesteuerte Tätigkeiten. Für ein

Projekt gibt es immer einen klaren Anfangs- und Endtermin. Begrenzungen erfährt ein Projekt aber auch durch Vorgaben im Hinblick auf verschiedene Ressourcen (z. B. Finanzierung und Kosten, Personal, Betriebsmittel, Produktions- und Arbeitsbedingungen). Ferner werden verschiedene Anforderungen an die Qualität gestellt. Zeitlich strukturiert ist ein Projekt durch einen Zeitplan mit sogenannten Meilensteinen. Meilensteine definieren Zwischenziele, die zu dem jeweiligen Zeitpunkt im Projekt umgesetzt sein sollen. Ist ein Meilenstein nicht erfüllt, stockt das Projekt, bis das Ziel erreicht wird. Zeitlich schreitet man also von einem Meilenstein zum nächsten und muss eine bestimmte Menge an Aufgaben erledigt haben, um ein Zwischenziel erreichen zu können.

Projekte werden zu ganz unterschiedlichen Themen durchgeführt. Bei IT-Projekten steht oftmals die Einführung einer neuen Software im Vordergrund. Die Einführung soll als ein systematischer Prozess mit verschiedenen Meilensteinen ablaufen, an dessen Ende die erfolgreiche Nutzung der Software durch die Beschäftigten im Unternehmen stehen soll.

Im Laufe eines Projektes werden unterschiedliche Teilprojekte bearbeitet, bei denen Mitbestimmungsrechte, Informationspflichten oder Überwachungspflichten für die Interessenvertretung existieren. Die Einführung von IT-Systemen, welche Leistungs- und Verhaltenskontrollen ermöglichen, ist mitbestimmungspflichtig nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Hinzu kommen u. a. Überwachungspflichten der Interessenvertretungen nach § 80 Abs. Nr. 1 BetrVG bezüglich der Einhaltung des Datenschutzes. Natürlich hat der Arbeitgeber nach § 90 BetrVG die Pflicht, die Interessenvertretung umfassend und frühzeitig schon über die Planung von Veränderungen im Unternehmen zu informieren, die sich im Zuge von IT-Einführungen ergeben. Nicht zu vergessen ist die Mitbestimmung bei Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG. Diese können bei der Einführung oder weitreichenden Aktualisierung von umfassenden Softwaresystemen auch gegeben sein, wenn damit Rationalisierungsziele verfolgt werden. Neben den genannten Rechtsvorgaben verweist die (verbindliche) Arbeitsstättenverordnung im Anhang in Kapitel 6.5 (Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen nach § 3 Abs. 1 ArbStättV) auf das Verbot der geheimen Kontrolle der Beschäftigten auch unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Selbst in diesen langfristig geplanten Projekten sind viele Formen der Mitbestimmung denkbar, wobei vor allem die Erstellung einer klassischen EDV-Betriebsvereinbarung als Verfahren der Mitbestimmung genutzt

**Einer der letzten Meilensteine vor der Einführung des IT-Systems ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung.**

wird. Mithilfe einer solchen IT-Betriebsvereinbarung handeln Arbeitgeber und Interessenvertretung die Rahmenbedingungen

für die Verarbeitung von Daten und den Zugriff auf diese Daten aus. Im Zentrum steht einerseits, dass der Datenschutz bei der Nutzung der Software gewahrt bleibt. Andererseits geht es darum, Leistungs- und Verhaltenskontrolle entweder gänzlich auszuschließen

oder nur in einem klar abgesteckten Rahmen zuzulassen. Die Ausarbeitung und Verhandlung einer IT-Betriebsvereinbarung geschieht zu einem fixen Zeitpunkt, häufig kurz vor der Einführung der Software. Leider verhandelt man auch manchmal erst nach der Einführung neuer Systeme. Die klassische Mitbestimmung in Form einer solchen IT-Betriebsvereinbarung folgt dabei dem Grundsatz, dass eine Software einmalig verhandelt und geregelt wird. Nachfolgende Änderungen der Systeme während der Einführungsphase oder im laufenden Betrieb finden dabei selten Berücksichtigung. Ziel der Betriebsvereinbarung ist es, einen klaren Rahmen vorzugeben, innerhalb dessen das IT-System im Unternehmen genutzt werden darf.

## 3. Grenzen der klassischen Mitbestimmung

Auch wenn man die Planung und Durchführung von Projekten nach dem Wasserfallmodell noch immer findet, entstehen im Zuge der Digitalisierung neue Anforderungen. Diese Anforderungen stellen Herausforderungen für die klassische Mitbestimmung auf zwei Ebenen dar:

- 1) IT-Systeme werden immer häufiger verändert – sowohl in der für den Nutzer erkennbaren Darstellung von Dialogen und Informationen als auch in den dahinterliegenden und für den einzelnen Nutzer unsichtbaren Strukturen von Programmierung und Vernetzung mit anderen Programmen,
- 2) Projekte werden weniger langfristig und umfassend, sondern agil geplant.

Die klassische Mitbestimmung gerät angesichts von Schnelllebigkeit und Flexibilitätsanforderungen zusehends an ihre Grenzen, klare und langfristig verlässliche Rahmen für die Nutzung einer Software im Unternehmen vor ihrer Einführung abzustecken.

Betrachtet man zunächst die Organisation von IT-Projekten, treten bei deren Gestaltung und Durchführung die sogenannten agilen Verfahren zum Vorschein. Agil arbeiten bedeutet zwar, dass es zwar noch immer einen allgemeinen Ziel- und Zeitplan für ein Projekt gibt, aber langfristige, umfassende und detaillierte Projektpläne nicht länger gefragt sind. Agile Verfahren versuchen, bürokratischen Aufwand und starre Aufgabenverteilungen zu vermeiden, indem sich die Projektakteure schnell und bedarfsgenau jeweils dem nächsten Schritt der Entwicklung und Einführung einer Software widmen. Die Projektplanung erfolgt entsprechend nur noch schrittweise und kleinteilig im Projektverlauf. So sollen kurze Entwicklungszyklen gewährleistet und Teilergebnisse schneller geliefert werden.

Zum besseren Verständnis, wie sich Projekte durch agile Verfahren verändern, kann man den Vergleich mit einem Campingurlaub bemühen. In beiden Projektformen ist das große, finale Urlaubsziel festgelegt.

Klassische Projekte basieren auf einer genauen Routenplanung mit festgelegten Campingplätzen. Im Vordergrund steht die Festlegung, das Urlaubsziel an Tag X zu erreichen. Dabei ist es egal, welche Unwägbarkeiten einem auf dem Weg begegnen. Die Campingplätze unterwegs sind gebucht und werden angesteuert, um das Ziel pünktlich zu erreichen. Auf dem letzten Campingplatz vor dem Ziel muss spätestens die Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Demgegenüber fährt man bei einem Projekt mit agilen Verfahren erst einmal in die Richtung des Urlaubsziels und schaut unterwegs, wo man am besten Rast macht, wenn es nötig ist oder gerade passt. Nicht das Ankommen an Tag X genau, sondern ein schnelles und unkompliziertes Ankommen am Ziel stehen im Vordergrund. Man hat zwar einen Überblick über die Campingplätze unterwegs, aber es werden nur die Campingplätze angesteuert, die gerade benötigt werden und am Wegesrand sind. Das macht den Abschluss einer Betriebsvereinbarung auf dem letzten Campingplatz südlich vom Ziel schwierig, wenn man sich dem Ziel nun von Norden nähert.

Neben den agilen Verfahren bei der Projektdurchführung unterliegen die IT-Systeme selbst einer viel höheren Veränderbarkeit, als man dies noch vor zehn Jahren gewohnt war. Dies bedeutet, dass „moderne“ IT-Systeme viel häufiger und auch grundsätzlicher durch Updates Veränderungen erfahren. Änderungen können durch den Softwarehersteller erfolgen, wie auch Veränderungen im Unternehmen eine Änderung der Software erfordern können. Eine frühzeitige Festschreibung der Rahmenbedingungen in einer Betriebsvereinbarung zu Beginn einer Software-Einführung würde verlangen, jedes Update daraufhin zu prüfen, ob eine Aktualisierung der Betriebsvereinbarung notwendig ist.

Um diesen Herausforderungen durch die Digitalisierung Rechnung zu tragen, müssen auch neue Konzepte für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der Umsetzung von Projekten im Betrieb entwickelt und angewendet werden.

Die Lösung für derart schnelle Veränderungsprozesse im Unternehmen kann ein an den Prozessen des IT-Projektes orientierter Ablauf der Mitbestimmung sein, was nachfolgend als *prozessorientierte Mitbestimmung* bezeichnet wird. Nicht die Erstellung einer

**Neben die Meilensteine des Arbeitgebers zur Projektorganisation werden die Mitbestimmungsmeilensteine zur Gestaltung der prozessualen Mitbestimmung vereinbart.**

Betriebsvereinbarung zu einem fixen Zeitpunkt vor der IT-Einführung, sondern mehrere Beteiligungsschritte während des laufenden Projektes schaffen

angemessene Regelungen. Dabei wird es möglich, verschiedene in jedem Projekt gegebene Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsrechte systematisch und auf den Projektprozess bezogen in sogenannten *Mitbestimmungsmeilensteinen* (MBM) für das Projekt zu verzahnen:

- Leistungs- und Verhaltenskontrolle (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG)
- Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)
- Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)
- Arbeitsorganisation bei Betriebsänderungen (§ 111 Satz 3 Nr. 5 BetrVG).

Je nach Projekt greifen auch noch weitere Rechte der Interessenvertretung, die berücksichtigt werden können.

Parallel zu den für das Projekt relevanten Meilensteinen des Arbeitgebers vereinbaren die Interessenvertretung und der Arbeitgeber passgenau zu dem jeweiligen Projekt die sinnvollen Mitbestimmungsmeilensteine. Diese werden ebenfalls im Projektplan festgeschrieben. Die Beteiligung der Interessenvertretung wird so für alle am Projekt Arbeitenden transparent. Mitbestimmungsmeilensteine sorgen dafür, dass die Informations-, Beratungs-, Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung im Verlauf eines agilen Projektes abgesichert sind. Eine Prozessbegleitung durch die Interessenvertretung bietet den Vorteil für den Arbeitgeber, dass dadurch unnötige Zeitverzögerungen und Belastungen vermieden werden können und gemeinsam ein Projekt gestaltet werden kann, das für alle Beteiligten möglichst reibungslos und flexibel umgesetzt werden kann.

Nachfolgend wird anhand eines typischen Projektplanes zur Einführung eines IT-Systems beschrieben, wie man die prozessuale Mitbestimmung gestalten kann. Insofern kann der folgende Teil als eine „Gebrauchsanleitung für die prozessorientierte Mitbestimmung“ gelesen werden.

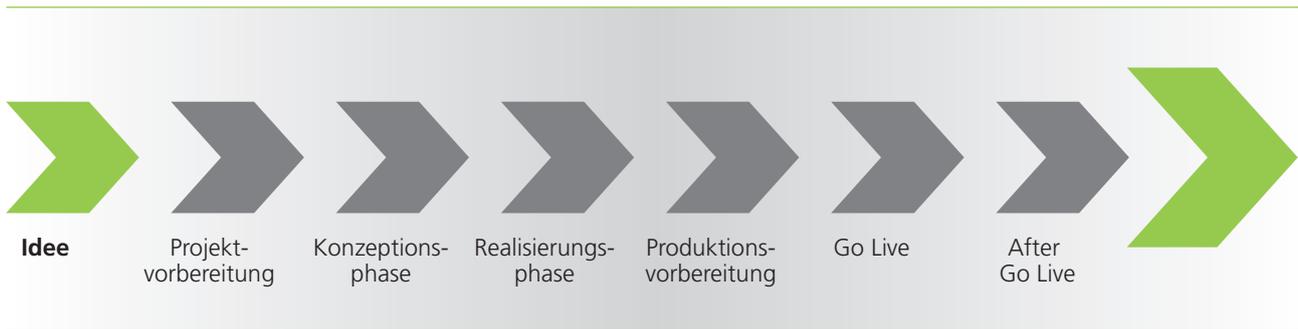
## 4. Gebrauchsanleitung zur prozessorientierten Mitbestimmung

Ausgangspunkt für die prozessorientierte Mitbestimmung ist der Projektplan mit seinen unterschiedlichen Projektphasen. Nachfolgend wird beispielhaft erläutert, welche Mitbestimmungsmeilensteine im Verlauf eines Projektes dabei helfen können, die Mitbestimmung den sich wandelnden Anforderungen der Digitalisierung anzupassen. Dazu werden in den folgenden Unterkapiteln dieser Gebrauchsanleitung erstens jeweils die wichtigsten Aspekte der einzelnen Projektphase und die darin enthaltenen Rechte der Interessenvertretung erläutert. Diese stellen die jeweils *relevanten Mitbestimmungsmeilensteine* (MBM) dar und können in der Projektplanung verhandelt werden. Hierbei handelt es sich um klassische Informationspflichten und Mitbestimmungsrechte, die systematisch auf den Prozess des Projektes bezogen und durch die Festschreibung der Mitbestimmungsmeilensteine in den Projektplan abgesichert werden. Zweitens schließt die *Darlegung der Rechtsgrundlage* dieser Mitbestimmungsmeilensteine daran an, um eine gute Argumentationsgrundlage für die Durchsetzung der prozessualen Mitbestimmung in der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber zu haben. Drittens werden die wichtigsten Aufgaben und Tipps für die Gestaltung des Mitbestimmungsmeilensteins als eine *Checkliste für die Interessenvertretung* aufgezählt.

Der Dreischritt von Beschreibung des Mitbestimmungsmeilensteins, Darlegung seiner rechtlichen Verankerung und Orientierungshilfe in Form einer Checkliste soll eine aktive Mitgestaltung von betrieblichen Prozessen im Zusammenhang mit sich schnell ändernden betrieblichen Anforderungen, technologischen Veränderungsprozessen und Formen agiler Projektgestaltung ermöglichen.

Grundsätzlich liefert der Dreischritt Anregungen, die prozessorientierte Mitbestimmung möglichst umfassend wahrzunehmen. Ausgehend von den betrieblichen Anforderungen und den zur Verfügung stehenden personellen und zeitlichen Ressourcen können stets auch nur einzelne Mitbestimmungsmeilensteine genutzt werden. Die Ausgestaltung der prozessorientierten Mitbestimmung in einem Projekt kann ganz unterschiedliche Formen annehmen: von der Vereinbarung vieler einzelner Betriebsvereinbarungen über die Teilnahme am Steuerkreis bis hin zu einer umfangreichen Rahmenvereinbarung zu Projekten. Die Interessenvertretung kann die prozessuale Mitbestimmung so vielfältig gestalten, wie die agilen Projekte der Digitalisierung es für die betriebliche Praxis verlangen.

Wenn in den folgenden Beschreibungen von Beteiligungen der Interessenvertretung beispielsweise an Workshops, Steuerkreissitzungen oder Projekttreffen die Rede ist, dann bezieht sich dies auf einzelne Vertreter\*innen der Interessenvertretungen und nicht auf das gesamte Gremium der Interessenvertretung. Die Vertreter\*innen diskutieren in den genannten Veranstaltungen mit dem Arbeitgeber oder Management und berichten anschließend dem Gremium der Interessenvertretung. Entsprechend ersetzen die dargestellten Formen der Beteiligung natürlich nicht die klassischen Informationspflichten und die Mitbestimmung durch das gesamte Gremium.



### 4.1 Phase 1: Projektidee

Jedes Projekt beginnt mit einer Idee, die in erster Linie mit den Akteuren auf Führungsebene behandelt wird. In der Praxis erfolgt eine Einbeziehung von Betriebsräten manchmal im Anfangsstadium, häufig im Laufe des Projektes oder im schlimmsten Fall auch gar nicht. Werden die Betriebsräte erst sehr spät oder im Nachhinein über die Einführung einer mitbestimmungspflichtigen Software informiert, kann dies zu erheblichen Verzögerungen führen, die auch nicht im Interesse der Arbeitgeber sind. Sinnvoll ist es daher, bereits zu diesem frühesten Zeitpunkt eines Projektes einen ersten Mitbestimmungsmeilenstein gemeinsam mit dem Arbeitgeber festzulegen: Die Betriebsräte bzw. Vertreter\*innen der Interessenvertretungen sind schon über den Entscheidungsprozess zu informieren und daran zu beteiligen. Im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit sollten so frühzeitig Informationen an die Interessenvertretung erfolgen und die Beratung mit dem Arbeitgeber gesucht werden. Wie kann das konkret aussehen?

Die Entscheidung zur Durchführung eines Projektes beruht in der Regel auf einer Vorlage von Informa-

tionen bei den Entscheidungsträgern. Diese Vorlage enthält unter anderem Informationen zu betrieblichen Zielen, Zweck und Nutzen,

Risiken, Budget, Zeitplan und Verantwortlichen des Vorhabens. Da sich Entscheider in der Regel nicht mit umfangreichen, detaillierten Dokumenten beschäftigen, sind die wichtigen Entscheidungsgrundlagen

oftmals auf wenigen Folien in der Projektpräsentation zusammengefasst. Diese Informationen sind aus demselben Grunde nicht in IT-Fachsprache abgefasst, sondern sind auch für fachfremde Personen verständlich. Diese Dokumente fassen also die wesentlichen Aspekte des IT-Vorhabens zusammen. Damit dienen diese „Vorstandsfolien“ auch der Interessenvertretung als wichtige Quelle für Erstinformationen und sollten von ihr mit Nachdruck vom Arbeitgeber eingefordert werden.

Anhand so gewonnener Informationen kann sich die Interessenvertretung fachlich mit dem Projekt auseinandersetzen und eine Position entwickeln. Zu berücksichtigen sind hier sowohl die inhaltlichen als auch die arbeitsorganisatorischen Aspekte. Auf der inhaltlichen Ebene sollten neben der Auseinandersetzung mit der Software selbst auch die Ziele und die Zwecke in den Blick genommen werden, für welche die Software angeschafft wird. Daran ist nämlich die für die Wahrung des Datenschutzes wichtige Zweckbestimmung der Datenverarbeitung gebunden. Die Interessenvertretung kann darauf hinwirken, dass konkrete Zweckbestimmungen so frühzeitig definiert werden. Dies hat für den Arbeitgeber den entscheidenden Vorteil, dass Anforderungen an ein IT-System präzisiert werden und in den Entscheidungsprozess einfließen können. Ergänzend ist es für das Gremium wichtig, sich auf eine geeignete Arbeitsorganisation der Mitbestimmung zu einigen. Dazu gehört auch die Frage, welche zeitlichen und personellen Ressourcen bei den Betriebsräten für die Wahrnehmung der prozessorientierten Mitbestimmung erforderlich sind.

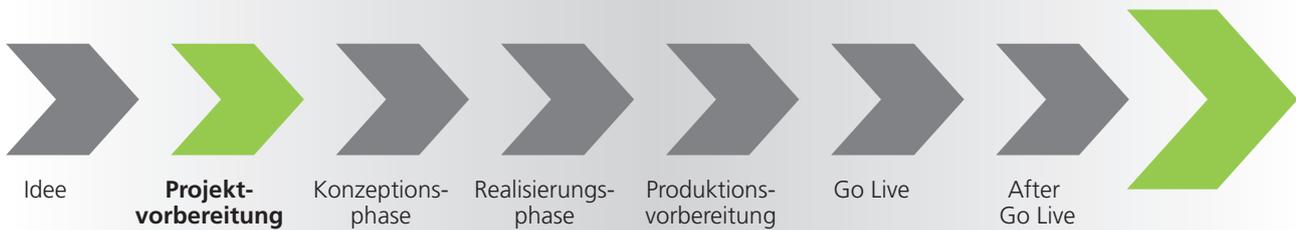
**Für Betriebs- und Personalräte sind die Vorstandsvorlagen ein entscheidender Zugang zum geplanten Projekt.**

### Mitbestimmungsmeilensteine bei der Projektidee

**Rechtsgrundlage:** (BetrVG: § 80 (2) Allgemeine Aufgaben, § 90 Unterrichts- und Beratungsrechte, § 92 Personalplanung).

#### Checkliste für die Interessenvertretung:

- Erforderliche Informationen für die Interessenvertretung  
Das Anrecht auf den Erhalt der Informationen ergibt sich u. a. aus BetrVG § 80:  
„... der Betriebsrat ist rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten; ...“
  - Folien und Unterlagen der Anbieter über Technik und Dienstleistungen
  - Unterlagen des Arbeitgebers, welche für die Entscheidungsfindung (Steuerkreis- und Vorstandsvorlagen) verwendet werden
  - Protokolle von Vorstandsbeschlüssen und Steuerkreistreffen
  - Projektplan oder Zeitplan
- Gemeinsame Definition der Projektziele durch Arbeitgeber und Interessenvertretung
- Teilnahme der Interessenvertretungen bei der Projektentwicklung
  - Dauerhafte Mitgliedschaft im Steuerkreis
  - Teilnahme an Anbieterpräsentationen
  - Weitergabe der Anbieterinformationen (Präsentationen) an den Betriebsrat
  - Messebesuche, Informationsbeschaffung zu Vorhaben
  - Beteiligung über Ziel- und Zweckbestimmung des Vorhabens



## 4.2 Phase 2: Projektvorbereitung

### 4.2.1 MBM Projekt-, Zeitplan

Nach der Entscheidung für ein IT-Vorhaben wird zeitnah ein Zeit- oder Projektplan erstellt. Dieser stellt die zentrale Informationsquelle für die Absprachen mit dem Arbeitgeber dar und bildet die Grundlage für die weiteren Mitbestimmungsverfahren im Rahmen des Projektes. Der Zeit- oder Projektplan wird sich während der Projektlaufzeit ändern und er existiert in verschiedenen Detailtiefen. Entscheidend für die Interessenvertretung ist zu Beginn und bei jeder Änderung der Plan, welcher im Vorstand oder Lenkungskreis behandelt wird. Dieser wird in der Regel nicht mehr als zwei Folien umfassen und enthält den zeitlichen Ablauf mitsamt der wichtigen Teilprojekte. Anhand dieser Teilprojekte lässt sich identifizieren, wo Mitbestimmungstatbestände vorliegen könnten. Wichtig ist, zu diesem Zeitpunkt zu definieren, welche Mitbestimmungstatbestände die Interessenvertretung für das Projekt für wichtig erachtet. Diese werden als Mitbestimmungsmeilensteine in den Projektplan eingefügt. Bei den im weiteren Text beschriebenen Mitbestimmungsmeilensteinen handelt es sich beispielsweise um Vereinbarungen zur Personalbemessung, Datenverarbeitung oder Qualifizierung. Ergebnis eines Mitbestimmungsmeilensteins kann eine eigene

Betriebsvereinbarung, eine Anlage zur Betriebsvereinbarung oder die Zustimmung zu einem Konzept oder Plan, wie zum Beispiel Qualifizierungs-, Beteiligungs-, Berechtigungskonzepte oder Personalplanung, sein.

Sowohl für die Interessenvertretung als auch für den Arbeitgeber hilft zunächst eine konkrete Einführungsvereinbarung einen orientierenden Rahmen für die prozessorientierte Mitbestimmung zu schaffen und für alle transparent das Vorgehen bei der prozessorientierten Mitbestimmung festzulegen. In der Einführungsvereinbarung werden die Projektphasen und die Formen der Mitbestimmung vereinbart. Dies kann sehr gut über die Definition von Mitbestimmungsmeilensteinen geschehen. Die umfassende Verankerung der Mitbestimmungsmeilensteine kann die Interessenvertretung zudem durch eine übergeordnete Rahmenvereinbarung zur Projektdurchführung absichern (vgl. hierzu Kasten auf S. 26 und Kap. 5).

Nachfolgend werden zu den einzelnen Projektphasen die einzelnen Mitbestimmungsaspekte und deren praktische Umsetzung dargestellt.

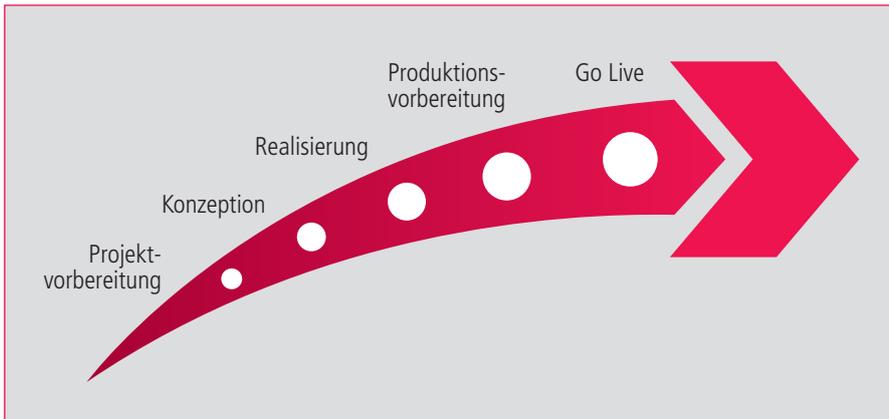


Abbildung 1 | Projektplan mit übergeordneten Projektphasen

**Projektplan**

Hervorgehobener Zeitraum: 2

Aktivität	Geplanter Beginn	Geplante Dauer	Zeiträume												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Vorbereitung	1	5	■	■	■	■	■								
<b>MB Meilenstein Erstinformation</b>	1	1	■												
Systeminstallation	3	2			■	■									
<b>MBM Personalplanung</b>	2	1		■											
Konzeption	2	4		■	■	■	■								
<b>MBM Datenschutzkonzept BV / DV</b>	4	1				■									
Realisierung	4	3				■	■	■							
<b>MBM Schulungskonzept / -plan</b>	4	1				■									
Schulung & Tests	4	2				■	■								
Produktionsvorbereitung	4	3				■	■	■							
<b>MBM Gefährdungsbeurteilung</b>	6	1							■						
Go Live	6	1							■						
Support	6	4							■	■	■	■			

Abbildung 2 | Beispiel: Projektplan mit Mitbestimmungsmeilensteinen

**Beratung des Projektplanes und Festschreibung der Mitbestimmungsmeilensteine bei der Projektplanung in einer Einführungsvereinbarung oder einer Rahmenvereinbarung zum Einführungsmanagement**

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 90 Unterrichts- und Beratungsrechte, § 87 Mitbestimmungsrechte und BetrVG § 111 Betriebsänderungen sowie ggf. § 112 Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan.

**Checkliste für die Interessenvertretung:**

- Abstimmung der gewünschten Mitbestimmungsmeilensteine im Gremium
- Definition der Mitbestimmungsmeilensteine im Projektplan
- Rahmenvereinbarung über die Mitbestimmungsmeilensteine im Projektplan

### 4.2.2 MBM Projektorganisation

Neben dem Projekt- oder Zeitplan wird vom Arbeitgeber ein Projektorganigramm erstellt. Dies bedeutet, dass hier festgelegt wird, wer für welche Aufgaben und in welcher Form am Projekt beteiligt wird. Dies betrifft z. B. Projektleitung, Projektcontrolling, Key-User oder die Zusammensetzung eines Steuerkreises.

Der Steuerkreis (auch Steeringboard, Lenkungsausschuss, Projektbeirat,...) hat in der Regel zentrale Aufgaben im Projekt. Er überwacht den Projektfortschritt, diskutiert mögliche Änderungen im Projektplan oder bei den Projektzielen und fällt ggf. Entscheidungen auf oberster Projektebene unterhalb der Geschäftsführung. In diesem Steuerkreis werden die wesentlichen und konzentrierten Informationen in verständlicher Sprache ausgetauscht und diskutiert. Mitglieder

sind u. a. die Geschäftsführung bzw. deren Vertretung, die Projektleitung (ggf. externe) und weitere entscheidende Akteure im Rahmen des Projektes.

Die Interessenvertretung sollte auf einen festen Sitz im Steuerkreis drängen. Damit ist gewährleistet, dass die Interessenvertretung umfassend und frühzeitig informiert wird. Zu dieser Information ist der Arbeitgeber nach § 80 Abs. 2 BetrVG ohnehin verpflichtet. Außerdem können so die in den verschiedenen Projektphasen verankerten erzwingbaren Mitbestimmungsrechte, die nachfolgend für die prozessorientierte Mitbestimmung dargestellt werden, in diesem Gremium unmittelbar Berücksichtigung finden und die Interessenvertretung kann den Prozess auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber aktiv mitgestalten.

#### Mitbestimmungsmeilensteine bei der Projektorganisation

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 80 Abs. 2 Informationsrechte, § 90 Unterrichts- und Beratungsrechte

#### Checkliste für die Interessenvertretung:

- Festlegung der Projektorganisation
  - Betriebsratsvertreter als ständige Mitglieder im Steuerkreis
  - Einladungen, Agenda, Präsentationen und Protokolle des Steuerkreises erhält der Betriebsrat zur Information

### 4.2.3 MBM Projektbezogene Personalplanung

Im Laufe des Projektes werden verschiedene Akteure zu verschiedenen Zeitpunkten und an unterschiedlichen Aufgaben beteiligt; sei es bei der Aufstellung von Zielen und Anforderungen an das Projekt (Lastenheft, Blueprint), bei der Projektbearbeitung oder ggf. bei Testverfahren und Schulungsmaßnahmen. So werden beispielsweise zu Beginn eines Projektes die im Projekt „wichtigen“ Personen geschult und auf die Projektarbeit vorbereitet. Diese Personen können Projektleitungen, Projektmanager, Key-User und sollten die zuständigen Betriebsratsmitglieder sein.

Ein Key-User kann u. a. die folgenden Aufgaben haben: Teilnahme an Workshops für die Erstellung von Lastenheften, Durchführung von Softwaretests, Schulung von Kolleg\*innen. Die genannten Aufgaben ergeben sich im laufenden Projekt. Für den Echtbetrieb ergeben sich ggf. noch weitere Tätigkeiten. Diese können der Softwaresupport, Berechtigungsvergaben oder sogar Programmieraufgaben wie z. B. die Erstellung von Reports sein. Damit sind für den Key-User ggf. dauer-

hafte Änderungen von Tätigkeiten, Arbeitsorten oder Arbeitszeiten verbunden. Gegebenenfalls werden damit Änderungen der Arbeitsplatzbeschreibung und auch eine andere Eingruppierung erforderlich.

Dieses Beispiel des Key-Users verdeutlicht, dass wichtige Fragen nach Versetzungen, Eingruppierungen oder der Veränderung von Arbeitszeiten aufgeworfen werden. In jedem Fall stellt sich die Frage nach dem Umfang der zusätzlichen Tätigkeiten. Sind Überstunden oder sogar Urlaubssperren zu erwarten? Diese ergeben sich oft am Ende des Projektes. Aber auch die einfacheren Aufgaben im Projekt erfordern zusätzliche Arbeitszeiten. Können diese in den normalen Arbeitstag integriert werden oder sind vielleicht sogar zusätzliche Stellen zu schaffen? Die beschriebenen Punkte zeigen auf, dass sich Aufgaben und deren zeitliche Verteilung im Arbeitsalltag für die Projektakteure vielfältig ändern können. Aus diesem Grund sollte der Betriebsrat eine projektbezogene und ggf. auch langfristige Personalplanung einfordern und mit dem Arbeitgeber vereinbaren.

### Mitbestimmungsmeilensteine bei der projektbezogenen Personalplanung

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 92 Personalplanung.

#### Checkliste für die Interessenvertretung:

- Erstellung und Abstimmung eines Personalplanes mit den Interessenvertretungen
  - Aufwandsplanung
  - Auswahl von Projektteilnehmern (z. B. Key-User)
  - Berücksichtigung von Überstunden und Planung von Überstundenabbau
  - Berücksichtigung von möglichen Urlaubssperren und Planung von Kompensationen
  - Überprüfung von Eingruppierungen
  - Planung von Vertretungen oder Neueinstellungen

#### 4.2.4 MBM Schulungen und Qualifizierungen

Ein wichtiger Schlüssel für ein erfolgreiches Projekt ist eine systematische Qualifizierung, weshalb die Auseinandersetzung mit den Qualifizierungsbedarfen und der Umsetzung von Schulungen einen wichtigen Mitbestimmungsmeilenstein prozessorientierter Mitbestimmung ausmacht.

Zu unterscheiden ist grundsätzlich zwischen den unmittelbar am Projekt Beteiligten und den späteren Anwender\*innen im betrieblichen Alltag als Zielgruppen von Qualifizierung. Qualifizierung zielt erstens bei den unmittelbar am Projekt Beteiligten darauf, dass sie ihre Aufgaben im Projekt fachlich und methodisch kompetent wahrnehmen können. Bereits zu Beginn muss festgestellt werden, welche Aufgaben die Projektakteure haben und welche fachlichen und methodischen Anforderungen auf sie zukommen. Daran bemisst sich der Qualifizierungsbedarf der Beteiligten. Im Idealfall fand eine vorausschauende Auswahl der Projektbeteiligten auf der Grundlage der erfassten Anforderungen statt, sodass die fachlichen und methodischen Kompetenzen der ausgewählten Akteure den Anforderungen weitgehend entsprechen. Da es sich bei Projekten zumeist um betriebliche IT-Neuerungen oder Änderungen handelt, werden aber mindestens im Bereich der fachlichen Kompetenzen Schulungen für die Key-User notwendig sein. Um z. B. die Aufgabe der Softwareentwicklung wahrnehmen zu können, kann es notwendig sein, dass die zuständigen Programmierer in Softwareergonomie geschult werden. Grundsätzlich sollten die Projektbeteiligten frühzeitig mit Beginn des Projektes bzw. eines Teilprojektes geschult werden, bevor sie diese Aufgabe erfüllen müssen.

Zweitens geht es darum, dass auch die Beschäftigten als spätere Anwender\*innen so im Umgang mit der IT-Neuerung oder -Änderung geschult werden, dass

sich in ihrem Arbeitsalltag eine gebrauchstaugliche Anwendung mit möglichst wenigen Belastungen ergibt. Zu diesem Zweck werden neben der fachlichen und methodischen Kompetenzvermittlung auch mögliche Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung nach § 3 Betriebssicherheitsverordnung bei der Gestaltung der Qualifizierungsangebote für Anwender\*innen berücksichtigt. Hierzu gehört z. B. die altersgerechte Einführung und Nutzung einer Software.

Als Mitbestimmungsmeilenstein kann eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber über ein Schulungskonzept gewertet werden, das die schon vorhandenen Qualifikationen sowie die Bedarfe unterschiedlicher Zielgruppen systematisch erfasst, damit sie bedarfsgerecht und nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ geschult werden. Die Form für das „MBM Schulungskonzept“ ist projektabhängig und variabel. Von einer eigenen Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung über eine Anlage zur Betriebsvereinbarung zum Projekt bis hin zur Zustimmung zum Schulungskonzept und Zustimmung per Protokollnotiz sind verschiedene Formen denkbar. Wichtig ist hierfür, dass die Interessenvertretung die Aufgabenaufstellung mit den dazu gehörenden Anforderungsprofilen für die Projektbeteiligten zur Kenntnis erhält. Weiter sind Informationen wichtig, welche betrieblichen Aufgaben und Prozesse sich durch das Projekt ändern, um die Anforderungen an die Beschäftigten abzuschätzen. Zudem sollte die Interessenvertretung die Ergebnisse der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung nach § 3 Betriebssicherheitsverordnung kennen. Die Notwendigkeit einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung wird in Kapitel 4.3.2 zur Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz ausführlich dargelegt. Auf der Grundlage dieser Informationen ist die Entwicklung eines Schulungskonzeptes für beide Zielgruppen, die Projektakteure und die zukünftigen Anwender\*innen, anzuraten.

### **Checkliste Schulungskonzept:**

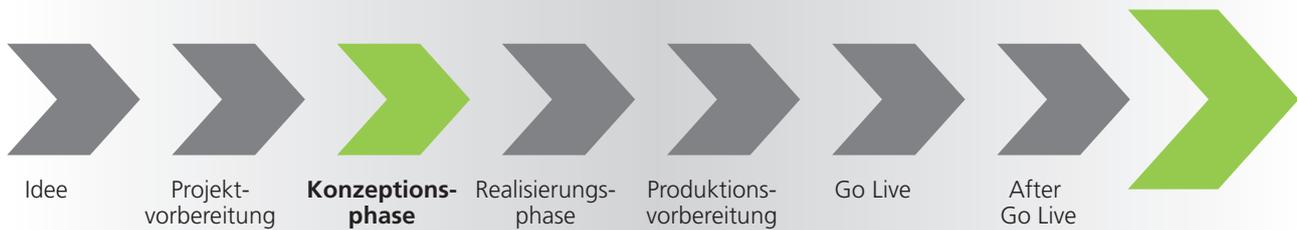
- Welche Qualifikationen sind im Rahmen des Projektes erforderlich?
  - Zum einen im Hinblick auf die Projektdurchführung für die Projektakteure,
  - zum anderen hinsichtlich des täglichen Umgangs der Beschäftigten mit den veränderten Systemen.
- Welche Qualifikationen sind bei den Beschäftigten vorhanden?
- Was fehlt in der Gegenüberstellung von Anforderungen und vorhandenen Kompetenzen an Qualifikationen?
- Wie sieht das Auswahlverfahren für die zu qualifizierenden Beschäftigten aus?
- Welche Inhalte werden für welche Zielgruppe geschult?
- Wann wird geschult?
- Wie wird geschult? Mit welchen Methoden wird geschult?  
(Klassenraum, Computer-based Trainings, Key-User-Prinzip,...)
- Wer sind die durchführenden lehrenden Personen?
- Wo wird geschult?
- In welchem Umfang wird geschult?
- Wie sehen die Kriterien für eine erfolgreiche Schulung bzw. für eine Nachschulung aus?

### **Mitbestimmungsmeilensteine bei Schulungen und Qualifizierung**

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 96 bis § 98 Berufsbildung.

#### **Checkliste für die Interessenvertretung bei Schulungen und Qualifizierung:**

- Schulungsplan/-konzept vereinbaren
- Grundsätze für die Teilnehmerauswahl entsprechend der Zielgruppe regeln
- Schulungsformen regeln



### 4.3 Phase 3: Konzeptionsphase

Die entscheidende Phase des Projektes ist die Konzeptionsphase. Nach der Zieldefinition, sofern diese nicht schon im Vorfeld erfolgt ist (vgl. hierzu 2.1), werden alle fachlichen, funktionalen und nicht funktionalen Anforderungen, die das IT-System erfüllen soll, festgehalten und dokumentiert. Diese Auflistung der Anforderungen kann entweder als „Lasten- oder Pflichtenheft“, bei SAP-Projekten als „Blueprint“ oder bei agilen Projekten als „Backlog“ bezeichnet werden. Weitere Bezeichnungen können beispielsweise Grobkonzept, Fachkonzept oder Requirements Specification sein.

Um zu einer solchen Dokumentation zu gelangen, können folgende Schritte erfolgen:

- Analyseworkshops durchführen,
- Workshops zur Sollkonzeption (Geschäftsprozessdefinition),
- Definition der Systemarchitektur (Datenbankarchitektur, Softwarearchitektur),
- Fachkonzepte erstellen (Prozessdesign),
- Abnahme der Konzepte.

Die für die Betriebsräte „wichtigen“ Themen in den sogenannten Fachkonzepten (analog zum Lastenheft) können folgende Themen sein:

- Welche Aufgaben/Zwecke sollen mit dem System erfüllt werden?
- Wie sehen zukünftig die Geschäftsprozesse aus?
- Wie werden die Bildschirmoberflächen aussehen?
- Welche Daten werden verarbeitet?
- Wie werden Berichte erstellt?
- Welche Zugriffsberechtigungen existieren?
- Welche Schnittstellen liefern Daten an das System und welche Daten werden aus dem System weitergegeben?

Eine solche Anforderungsdokumentation (Lastenheft, Blueprint, Pflichtenheft, Fachkonzept, Feinkonzept, Requirements Engineering, Product Backlog, etc.)

kann mehrere hundert Seiten umfassen. Den Interessenvertretungen wird es schwerfallen, dieses mit zu erarbeiten oder das Ergebnis zu bewerten. Allerdings ist dies auch nicht erforderlich.

Vielmehr sollten die Interessenvertretungen dafür eintreten, dass die richtigen Personen an der richtigen Stelle im Projekt beteiligt werden. Wichtig ist dabei, dass einerseits die „Anwendungsexpert\*innen“ – also die Beschäftigten, die mit den neuen Systemen im Rahmen ihrer Tätigkeit umzugehen haben – und andererseits die Fachleute im Unternehmen die zukünftigen Prozesse mitgestalten und ihr jeweiliges Fachwissen über die aktuellen betrieblichen Abläufe einbringen. Als wichtige Fachleute für die Durchführung eines Projektes sind neben dem/der Datenschutzbeauftragten auch die Expert\*innen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes anzusehen. Daher ergeben sich für die Konzeptionsphase drei unterschiedliche Mitbestimmungsmeilensteine:

- Erstellung eines Beteiligungskonzeptes/-verfahrens,
- Festlegung von Ergonomie-Grundsätzen/ vorausschauende Gefährdungsbeurteilung,
- Erarbeitung eines Datenschutz- und Berechtigungskonzeptes.

**Das Ergebnis der Konzeptionsphase legt somit fest, wie die vom Projekt betroffenen Beschäftigten zukünftig arbeiten werden. Daher sind die Mitbestimmungsmeilensteine der Konzeptionsphase wesentliche Bausteine für eine umsichtige Entwicklung.**

### 4.3.1 MBM Beteiligungsverfahren

Ein Softwareprojekt ist von Beschreibungen der Ist- und Sollszenarien, Workshops und Testverfahren geprägt. Statt sich in solchen Beschreibungen wie z. B. im Lastenheft zu verlieren, ist es die Aufgabe der Interessenvertretung, neben der eigenen auch die Beteiligung wichtiger innerbetrieblicher und/oder externer Expert\*innen im Rahmen eines Beteiligungskonzeptes/-verfahrens sicherzustellen. Dabei ist zwischen den „Anwendungsexpert\*innen“ und den „Fachexpert\*innen“ zu unterscheiden.

Die Interessenvertretung sollte im Blick behalten, an welchen Stellen eine frühzeitige Befragung und Beteiligung von ausgewählten Beschäftigten sinnvoll ist. Beschäftigte kennen als „Anwendungsexpert\*innen“ die Anforderungen, die die betrieblichen Prozesse im Arbeitsalltag an ein IT-System stellen, am besten. Sie können die Anforderungen für die Anforderungsdokumentation gut beschreiben oder benennen. Die späteren Anwender\*innen sind somit bei der Erstellung des Lastenhefts und insbesondere bei der Durchführung aller Testverfahren die zentralen Expert\*innen, die faktisch beurteilen können, ob das neue System

funktioniert. Durch die Beteiligung von Beschäftigten als „Anwendungsexpert\*innen“ wird Belastungen und Störungen im Prozessablauf bei der Einführung einer IT-Technologie vorgebeugt.

Neben den „Anwendungsexpert\*innen“ ist außerdem eine frühzeitige Beteiligung interner und externer „Fachexpert\*innen“ anzuraten. Beispielsweise können Fachkräfte für Arbeitssicherheit im Hinblick auf unterschiedliche Anwender\*innen-Gruppen bei der Entwicklung von Schulungskonzepten unterstützen, damit psychische Belastungen in der Phase des Roll-out möglichst gering gehalten werden können.

Die Betriebsräte selbst gehören ebenfalls zu den zu beteiligenden Experten. Sie sind nicht immer Anwendungsexpert\*innen, aber sie verfügen über Expertenwissen zur Mitbestimmung sowie zur betrieblichen Umsetzung des Arbeitsschutzes und Datenschutzes. Zusätzlich steht den Betriebsräten die Möglichkeit offen, nach § 80 Abs. 2 Satz 3 und Abs. 3 BetrVG internen und externen Sachverstand hinzuzuziehen.

#### Mitbestimmungsmeilenstein bei der Konzeptionsphase: Beteiligungskonzept

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 80 Abs. 1 Nr. 1 Überwachungspflichten bei Einhaltung von ArbSchG hinsichtlich der Gefährdungsbeurteilung und BDSG/DSGVO hinsichtlich Datenschutzmaßnahmen, § 80 Abs. 2 Satz 3 Hinzuziehung sachkundiger Arbeitnehmer\*innen, § 80 Abs. 3 Hinzuziehung von externem Sachverstand, § 87 Abs. 1 Nr. 6 Mitbestimmung bei Leistungs- und Verhaltenskontrolle, § 87 Abs. 1 Nr. 7 Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

#### Checkliste für die Interessenvertretung bei der Konzeptionsphase:

- Beteiligungskonzept für die einzelnen Projektschritte:
  - IST-Aufnahme der bestehenden Anforderungen: Welche Anwendungsexpert\*innen aus welchen Abteilungen sind sinnvoll? Wer kann Anforderungen an das IT-System für unterschiedliche Prozesse beschreiben?
  - SOLL-Konzeption der geforderten Anforderungen: Welche Anwendungsexpert\*innen und Fachexpert\*innen sind sinnvoll?
  - Testphasen: Welche Anwendungsexpert\*innen und Fachexpert\*innen sind sinnvoll? Welche Anwendungsexpert\*innen können Anforderungen zur Schnittstellengestaltung darlegen?
  - Abnahme von Meilensteinen: Wer wird einbezogen, um Kriterien für eine positive Bewertung eines Projektmeilensteins zu erarbeiten? Wer bewertet mit dem Projektmanager entsprechend dieser Kriterien den Meilensteinerfolg und damit den weiteren Fortgang des IT-Projektes?
  - Für alle Expert\*innen gilt die Pflicht des Arbeitgebers, auf Verlangen des Betriebsrates hin internen Sachverstand zur Verfügung zu stellen.
- Verfahrensbestimmung der Beteiligung von Beschäftigten:
  - In welchem Projektschritt ist welches Beteiligungsverfahren geeignet? (Fragebogen, Workshop etc.)?
  - Welches Beteiligungsverfahren passt zu welchen Personen?

In einem Beteiligungskonzept als Mitbestimmungsmeilenstein sollte aber nicht nur die Auswahl der zu beteiligenden Expert\*innen erarbeitet werden, auch die Art der Beteiligung verdient zusätzliche Aufmerksamkeit. So können z. B. Workshops, schriftliche Befragungen oder Feedbackbögen in Betracht kommen.

#### 4.3.2 MBM Arbeitsschutz

Bei allen Projekten, in denen sich Arbeitsabläufe ändern oder Prozesse digitalisiert werden, sollen bereits im Vorfeld mögliche Belastungen und Gefährdungen identifiziert werden und durch die erforderlichen Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes reduziert werden. Dies bedeutet konkret, dass vor einer Softwareeinführung eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung der Kriterien nach § 3 Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV) und § 3 Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) zu erfolgen hat.

Dies muss neben der Beurteilung der psychischen Belastungen auch einen Blick auf die Altersstruktur der Anwender\*innen beinhalten. Praktisch heißt dies, dass die neu zu entwickelnden Systeme für die vorhandenen Beschäftigten gebrauchstauglich sein müssen. Eine Software muss die Beschäftigten bei der Erledigung der Aufgaben sinnvoll und angemessen unterstützen und sie nicht unnötig behindern. Ebenso ist die Barrierefreiheit zu berücksichtigen. Der Gesetzgeber fordert unter Punkt 6.5 des Anhangs zur Arbeitsstättenverordnung vom Arbeitgeber, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass er „den Arbeitsaufgaben angemessen gestaltet ist. Er [der Arbeitgeber] hat insbesondere geeignete Softwaresysteme bereitzustellen.“ Ausgenommen von der Arbeitsstättenverordnung und dem Anhang 6.5 (ehemalige Bildschirmarbeitsverordnung) sind die Fahrdienste von Bus und Bahn. Es gelten aber auch hier das Arbeitsschutzgesetz und die Betriebssicherheitsverordnung, weshalb damit auch in diesem Bereich ganzheitliche und vorausschauende Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen sind. Die arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben verlangen entsprechend auch die Berücksichtigung der physischen und psychischen Belastungen, welche wiederum durch die ergonomische Gestaltung von Systemen stark beeinflusst werden. Es bietet sich also grundsätzlich das Aufstellen von Grundsätzen der Ergonomie an, damit die Gebrauchstauglichkeit von Software schon in der Konzeptionsphase berücksichtigt wird.

Hier haben Betriebsräte als Fachexpert\*innen häufig besser als Projektverantwortliche im Blick, welche Formen für ein Teilnahmeverfahren am besten geeignet sind, damit die Beschäftigten ihre Erfahrungen ehrlich kommunizieren können.

Diese projektspezifischen Grundsätze der Ergonomie sollten in der Praxis auf zwei Säulen aufbauen: den Anforderungen der Beschäftigten für eine gebrauchstaugliche Anwendung im Arbeitsalltag und den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Softwareergonomie. Um die Anforderungen des Arbeitsalltags an die Software zu erfassen, sollten die Beschäftigten wie unter 4.3.1 beschrieben als Anwendungsexpert\*innen aktiv einbezogen werden. Aber auch die mitbestimmungspflichtige Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG gibt Hinweise auf die konkreten Anforderungen aus der betrieblichen Anwendungspraxis. Grundsätzlich gilt nämlich auch für Software als ein betriebliches Arbeitsmittel, dass nach § 3 ArbStättV und § 3 BetrSichV bereits vor ihrer Einführung eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden muss. Dies fordert der Gesetzgeber, damit neue Arbeitsmittel so gestaltet sind, dass von ihnen möglichst wenig Gefährdungen und Belastungen ausgehen. Bereits mit Einführung der Software sollen also Belastungen im Idealfall gar nicht erst entstehen oder die erforderlichen Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes installiert sein, damit die Belastungen so gering wie möglich ausfallen. Für die Gefährdungsbeurteilung sind grundsätzlich die als gesichert anzusehenden arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse heranzuziehen. Daher fußen die projektspezifischen Grundsätze der Ergonomie auch auf den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Gestaltung gebrauchstauglicher Software. Diese sind in Kapitel 6 der ArbStättV angelegt und in der DIN-Reihe 9241 konkretisiert.

### Rechtgrundlagen und Grundsätze zur Softwareergonomie

Die Erforderlichkeit einer belastungsarmen und damit ergonomischen Gestaltung der IT-Systeme ergeben sich aus dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und der Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV), noch konkreter aus der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV), sowie aus der Norm EN ISO 9241, „Ergonomie der Mensch-System-Interaktion“. So sind im Anhang 6.5 der ArbStättV die „Anforderungen an die Benutzerfreundlichkeit von Bildschirmarbeitsplätzen“ vorgegeben. Handelt es sich bei einem Arbeitsplatz nicht um eine feste Arbeitsstätte gilt in jedem Fall das Arbeitsschutzgesetz. Damit sind die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, also auch die Erkenntnisse aus der EN ISO 9241 anzuwenden. Hierzu zählen die folgenden Grundsätze:

- Aufgabenangemessenheit – geeignete Funktionalität, Minimierung unnötiger Interaktionen
- Selbstbeschreibungsfähigkeit – Verständlichkeit durch Hilfen/Rückmeldungen
- Lernförderlichkeit – Anleitung des Benutzers, Verwendung geeigneter Metaphern, Ziel: minimale Erlernzeit
- Steuerbarkeit – Steuerung des Dialogs durch den Benutzer
- Erwartungskonformität – Konsistenz, Anpassung an das Benutzermodell
- Individualisierbarkeit – Anpassbarkeit an Bedürfnisse und Kenntnisse des Benutzers
- Fehlertoleranz – das System reagiert tolerant auf Fehler oder ermöglicht eine leichte Fehlerkorrektur durch den Benutzer

Dass Ergonomie-Grundsätze in der Konzeptionsphase tatsächlich umgesetzt werden, gelingt aber nur, wenn die beteiligten Entwickler\*innen (intern und extern) arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Erkenntnisse bei ihrer Arbeit kennen und anwenden. Zentrale „Fachexpert\*innen“ sind die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die den Arbeitgeber bei der Durchführung der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung unterstützen. Sie kennen die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse aus den Arbeitsstättenregeln, technische Regeln für Betriebssicherheit und den relevanten DIN-Reihen. Auf der Grundlage der Gefährdungsbeurteilung, die als Rahmenvorschrift des Arbeits- und Gesundheitsschutzes der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG unterliegt, können die Fachkräfte für Arbeitssicherheit den Steuerkreis bei der Entwicklung von Grundsätzen der Ergonomie unterstützen. Dies sichert ab, dass bei der Entwicklung und Einführung der Software die Gebrauchstauglichkeit auf den verschiedenen Ebenen des Arbeitssystems, der Arbeitsaufgabe, der Dialoggestaltung und der Informationsgestaltung berücksichtigt wird. Dabei sollten bereits gemeinsame Überlegungen erfolgen, in welchen Entwicklungs- und Testphasen eine Prüfung der Ergonomie-Grundsätze (Gebrauchstauglichkeit) erfolgen soll.

Damit die Grundsätze der Ergonomie in der Entwicklung einer Software berücksichtigt werden können, ist es wichtig, dass zudem die Projektakteure mit diesen Grundsätzen vertraut gemacht und geschult werden. Auch hierbei können die Fachexpert\*innen helfen, die Ergonomie-Grundsätze für die Projektakteure aufzubereiten und, falls erforderlich, diese zu schulen. Damit wird zudem die Vernetzung zwischen Projektakteuren und Fachkräften für Arbeitssicherheit gefördert, sodass Letztere als aktive Berater\*innen in die Konzeption und Entwicklung eingebunden werden können.

### Mitbestimmungsmeilenstein bei der Konzeptionsphase: Grundsätze der Ergonomie

**Rechtsgrundlage:** BetrVG. § 80 Abs. 1 Überwachung der geltenden Arbeitsschutznormen; § 87 Abs. 1 Nr. 7 in Zusammenhang mit der mitbestimmungspflichtigen Gefährdungsbeurteilung nach § 3 ArbStättV (insbesondere in Bezug auf Anhang 6) und § 3 BetrSichV, Berücksichtigung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse aus DIN EN ISO 26800 „Ergonomie – Genereller Ansatz, Prinzipien und Konzepte“, DIN EN ISO 9241 „Ergonomie der Mensch-System-Interaktion“ in der Gefährdungsbeurteilung

#### Checkliste für die Interessenvertretung:

- Konzept zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung mit „Grundsätzen der Ergonomie“ als Maßnahme
- Konzept zur Umsetzung des Arbeitsschutzes
  - Richtlinie für Entwickler, Projektleitung und Projektbeteiligte zur Softwareergonomie/Gebrauchstauglichkeit
  - Qualifizierung der Projektakteure zur Gebrauchstauglichkeit
  - Prüfung der Gebrauchstauglichkeit

### 4.3.3 MBM Datenverarbeitung

Neben dem Arbeits- und Gesundheitsschutz ist die Verarbeitung von Beschäftigtendaten ein weiteres zentrales Schutzfeld, das einen Mitbestimmungsmeilenstein verlangt, und in dem die Interessenvertretung und auch der Steuerkreis auf die Unterstützung von Fachexpert\*innen zurückgreifen sollten. Es geht hierbei sowohl um die Einhaltung des Datenschutzes als auch um die Mitbestimmung bei Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch technische Einrichtungen entsprechend § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.

Die Interessenvertretung sollte daher folgende Fragen im Steuerkreis aufwerfen:

- Zu welchen grundsätzlichen Zielen und Zwecken wird das Projekt durchgeführt?
- Welche Daten mit Beschäftigtenbezug dürfen gespeichert werden?
- Zu welchen konkreten Zwecken geschieht dies?
- Welche Auswertungsmöglichkeiten sind geplant?
- Welche Personen erhalten Berechtigungen auf Daten und Auswertungen?

#### Datenschutz berücksichtigen

Unter dem Aspekt des Datenschutzes müssen hierzu angemessene Antworten frühzeitig erfolgen und dokumentiert werden. Daran, dass die datenschutzrechtlichen

Vorgaben im Rahmen des Projektes erfüllt werden, haben inzwischen auch die allermeisten Unternehmen ein berechtigtes Interesse. Verstöße gegen den Datenschutz können im Zuge der neuen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zu sehr hohen Geldbußen führen.

**Betriebsräte haben im Rahmen ihrer Überwachungspflichten umfassende Rechte, die Einhaltung des Datenschutzes zu überwachen, auch wenn eine direkte Mitbestimmung nicht besteht.**

Eine Mitbestimmung besteht im Datenschutz zwar nicht, da das Datenschutzrecht aber eines der zentralen Schutzrechte für die Beschäftigten darstellt, ergeben sich für den Betriebsrat im Rahmen ihrer Überwachungspflichten weitreichende Prüfrechte. Ihm obliegt es nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, die Einhaltung dieses wichtigen Schutzbereiches zu überprüfen. Die Prüfrechte für die Betriebsräte erstrecken sich neben der Einsicht von Unterlagen entsprechend auch auf die Systeme und die Datenverarbeitung selbst. Dies ist nur mit einem Zugang zu dem System selbst möglich. Bei festgestellten Verstößen kann das

Gremium des Betriebsrates innerbetrieblich darauf hinwirken, dass der Arbeitgeber die erforderlichen Maßnahmen zum Datenschutz umsetzt. Geschieht dies nicht, können die Datenschutzbehörden, meistens sind dies die Landesdatenschutzbeauftragten, hinzugezogen werden. Dokumente, in denen die erforderlichen Informationen aufgeführt werden, sind das Verzeichnis zur Verarbeitungstätigkeit (VVT) und das Rollen- und Berechtigungskonzept. Beide Dokumentationspflichten schreibt die DSGVO unter anderem vor. Unterstützung bei der Erstellung dieser Dokumente erhält der Arbeitgeber von dem/der Datenschutzbeauftragten. Insofern ist die Sicherstellung der Beteiligung der internen und externen Fachexpert\*innen für Datenschutz im Rahmen des Mitbestimmungsmeilensteins zur Datenverarbeitung eine große Unterstützung des Steuerkreises.

Ergänzend zum internen/externen Datenschutzbeauftragten kann auch externer Sachverstand nach § 80 Abs. 3 BetrVG hinzugezogen werden, um beim Beantworten der aufgeworfenen Fragen zu unterstützen.

Damit im Rahmen des Projektes die Software Beschäftigtendaten verarbeiten darf, ist die Schaffung einer Rechtsgrundlage zwingend erforderlich. Nach der DSGVO ist eine Verarbeitung von Daten mit Personenbezug grundsätzlich nicht zulässig, es sei denn, es existiert eine Rechtsgrundlage hierzu. Dies können ein Gesetz, eine Verordnung, ein Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung sein. Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) selbst schafft im § 26 „Datenverarbeitung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses“ eine gewisse Grundlage. Diese ist allerdings eingeschränkt darauf, dass nur die erforderlichen Daten für die Begründung, die Durchführung oder die Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses verarbeitet werden dürfen.

An dieser Stelle nimmt der Mitbestimmungsmeilenstein zur Datenverarbeitung also die Form der „klassischen IT-Betriebsvereinbarung“ an. Mit einer solchen Betriebsvereinbarung wird nämlich eine wichtige Rechtsgrundlage für die Verarbeitung von Beschäftigtendaten geschaffen. Hierzu müssen u. a. Angaben gemacht werden zu:

- der Dokumentation der zu verarbeitenden Daten, deren Zweckbestimmung, der Datenempfänger und der Löschfristen im Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten (VVT),

- der Dokumentation und Durchführung von technischen und organisatorischen Maßnahmen zum Schutz der personenbezogenen Daten, sinnvollerweise geschieht dies in einem Datenschutzkonzept,
- der Überprüfung des Datenschutzrisikos, ggf. mit einer Datenschutzfolgeabschätzung.

### Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Das Besondere an IT-Systemen ist, dass sie Informations- und Kommunikationsprozesse optimieren, indem Daten gespeichert und Zugriffe darauf vereinfacht werden. Dadurch sind aber verschiedene Überwachungsfunktionen möglich, die nichts mit einer „Datenverarbeitung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses“ zu tun haben. Wie das Bundesarbeitsgericht grundsätzlich festgestellt hat (vgl. BAG 23.4.85, 29.6.04 AP NR 11, 41), genügt es bei einer technischen Einrichtung schon, dass eine Überwachung der Beschäftigten aufgrund ihrer technischen Gegebenheiten und ihres Einsatzes möglich ist, um einen solchen Mitbestimmungsmeilenstein zur Datenverarbeitung auch unter dem Aspekt der Leistungs- und Verhaltenskontrolle einzufordern. Da hier die direkte Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG berührt wird, können Betriebsräte auf die Erstellung von Datenschutz- und Berechtigungskonzepten im Rahmen einer Betriebsvereinbarung drängen und eine Betriebsvereinbarung erzwingen.

Für den Mitbestimmungsmeilenstein ist es von entscheidender Bedeutung, sich zunächst darüber im Klaren zu sein, welche von einer Software erfassten Daten als Beschäftigtendaten genauer in den Blick genommen werden sollten. Zu den Beschäftigtendaten zählen alle Daten, die einen Bezug zu einer beschäftigten Person möglich machen. Dies sind natürlich die Stammdaten im System wie Adresse, Bankinformationen und Telefonnummer. Darüber hinaus werden in der Regel weitere personenbezogene Daten wie Arbeitszeit, Schichtdienste, Überstunden oder Zeitkonten verarbeitet. Diese sind meistens offensichtlich und geregelt.

Weniger geregelt, aber für die Leistungs- und Verhaltenskontrollen von hoher Bedeutung sind die Namensbezeichnungen, die im Rahmen der Durchführung von Geschäftsprozessen oder der Bearbeitung von Geschäftsdokumenten verarbeitet werden. Es handelt sich hierbei z. B. um Kürzel der Mitarbeiter\*innen bei Angeboten und Rechnungen, sowie die Dokumenteninformationen (Metadaten) bei Tabellen oder Textdokumenten wie das Datum, die Uhrzeit der Bearbeitung und ggf. der konkreten Änderungen an den genannten Dokumenten. Ebenso gehören hierzu Kommunikationsdaten aus Funk- und Leitstellenkontakten, Tablets, Telefonanlage oder einem Mail-System bzw. Terminkalender.

Schwieriger wird es bei „versteckten“ Daten ohne offensichtlich einsehbare Namensbezeichnungen. IT-Systeme speichern bzw. protokollieren die meisten Aktionen ihrer Nutzer\*innen mit. Beispielsweise können das die Türöffnungen bei elektronischen Schließsystemen sein, Login-Daten am Betriebssystem oder Internetbesuche in der Firewall. Diese Daten zu finden und zu regeln ist schwierig, aber mit der im Folgenden beschriebenen Vorgehensweise machbar. Im Zentrum dieses Mitbestimmungsmeilensteins steht die „klassische Betriebsvereinbarung zu einem IT-System“, an deren frühzeitiger Verhandlung der Arbeitgeber ebenfalls massives Interesse hat. Die folgende Vorgehensweise kann bei der Erstellung der Betriebsvereinbarung eine gute Orientierung bieten.

### **Goldenes Dreieck des Datenschutzes und der Leistungs- und Verhaltenskontrolle**

Was ist an der Beteiligung zur Datenverarbeitung so schwierig? Die Regelungen des Datenschutzes sind im Wesentlichen in der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) vorgegeben. Diese Werke umfassen zusammen mehr als 300 Seiten Text. Sich hier einen Überblick zu verschaffen ist im normalen Alltag von Betriebsräten nur schwer leistbar. Hinzu kommt das Erfordernis, die IT-Systeme selbst zu verstehen. Was können die Systeme? Welche Daten werden verarbeitet? Wer hat Zugriff auf die Daten? Und wohin werden die Daten außerhalb des Systems übertragen? Dies genau zu überblicken ist etwa genauso einfach, wie einen Sack Flöhe zu hüten. Diese Aufgabe wird allerdings deutlich einfacher, wenn man sein Augenmerk auf die folgenden drei Grundfragen richtet:

*1. Zu welchem konkreten Zweck wird die Software eingeführt und wozu werden Beschäftigtendaten verarbeitet?*

Die konkreten Zwecke spielen in jeder Vereinbarung von IT-Systemen eine entscheidende Rolle. Dies beginnt bei der grundsätzlichen Zweckbestimmung des gesamten IT-Systems. Wichtig ist, dass die Zwecke nicht mit den übergeordneten wirtschaftlichen und/oder organisationalen Zielen verwechselt werden. Das Ziel eines elektronischen Schließsystems kann sein, Zutritt zu beschränken, aber auch einen umfangreichen Schlüsselbund im Gebäude zu reduzieren. Als relevanter Zweck für eine Datenverarbeitung gilt nur die Zutrittsbeschränkung.

#### **Beispiel Zweckbestimmung:**

**Der Zweck eines elektronischen Schließsystems soll den Zutritt oder die Verweigerung zu einem Raum sicherstellen. Es entspricht also der Funktion von klassischen Schließsystemen mit echten Schlüsseln und Schließern. Die Speicherung der Öffnungsvorgänge durch bestimmte Beschäftigte hingegen entspricht diesem Zweck nicht. Hierbei handelt es sich um eine Überwachungseinrichtung, also um ein System zum Zweck der Überwachung der Beschäftigten. Ein solches System erfordert eine deutlich umfassendere Betriebsvereinbarung. Daher ist die Festlegung der Zwecke so wichtig.**

*2. Welche Beschäftigtendaten werden verarbeitet?*

Zusätzlich zur Zweckbestimmung der IT-Systeme sollten die Zwecke auch auf der Ebene der Datenkategorien festgelegt werden. Die Zwecke geben nämlich vor, welche Datenkategorien zwingend benötigt werden und welche unerheblich sind. Als Grundsatz gilt, dass nur Daten, die erforderlich sind, auch erhoben werden, auch Datensparsamkeit genannt. Um bei dem Beispiel der elektronischen Schließsysteme zu bleiben. Der Zweck eines elektronischen Schließsystems ist es, den unbefugten Zutritt zu Räumen durch einen Schlüssel zu verhindern. Ergänzend gespeicherte Daten wie ein Zeitstempel, der darüber Auskunft gibt, wer wann eine Tür geöffnet hat sind bei dem beschriebenen Zweck nicht zulässig. Dies wäre dann ein Überwachungssystem. In dem Fall sind die Zugriffsrechte und der Zweck solcher Zugriffe streng in einer Betriebsvereinbarung zu regeln. Das Datenschutzgesetz stellt diese Anforderung ebenfalls

an den Arbeitgeber. Im Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten (VVT) hat der Arbeitgeber alle Datenkategorien mit der Angabe von Zweck, Datenempfänger (auch innerbetrieblich) und Aufbewahrungsfristen zu dokumentieren. Weitere Datenkategorien sind z. B. Reisedaten oder Lohn- und Gehaltsdaten.

### 3. Wer hat Zugriff auf die Beschäftigtendaten?

Aus der Zweckbestimmung und der Beschreibung der zu verarbeitenden Datenkategorien ergibt sich auch die Antwort auf die Frage, wer die Daten verarbeiten darf. Damit ist das Anlegen, Verändern, Löschen und vor allem das Ansehen von bestimmten Daten gemeint. Mit dem Ansehen von Daten ist eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle möglich. Dadurch wird bereits das reine Ansehen-Können von Daten mitbestimmungspflichtig. So darf die Reisekostenstelle die Reisekostendaten sehen und die Lohnbuchhaltung beispielsweise die Zeitkonten, um die Lohnabrechnung durchführen zu können. In kleineren Unternehmen werden diese Aufgaben möglicherweise von den gleichen Beschäftigten erledigt. Dann haben diese natürlich auch Zugriff auf beide Datenkategorien. Die Zugriffsberechtigungen müssen in einem Berechtigungskonzept beschrieben und sollten ggf. als Anlage zur begleitenden Betriebsvereinbarung hinzugefügt werden.

Hilfreich ist es, wenn diese Fragen in einer Form beantwortet werden, die sich auch als Anlage von

Betriebsvereinbarungen nutzen lässt. Zudem ermöglichen es die Antworten auf diese drei Grundfragen, auch die folgenden Fragen zu beantworten:

- *Über welche Schnittstellen werden Beschäftigtendaten zu welchem Zweck an wen weitergegeben?*  
Bei den Schnittstellen sind sowohl die Schnittstellen zu Systemen gemeint, die Daten importieren, als auch zu Systemen, zu denen Daten hin exportiert werden. Ebenfalls zu berücksichtigen sind Exporte in offene Dateiformate wie Tabellenkalkulationen oder Textdokumente. Im wahrsten Sinne des Wortes sind diese exportierten Daten außer Kontrolle. Wer diese Dokumente an wen weitergibt, ist in der Regel nicht kontrollierbar. Die Regelungen hierzu sind leider fast nur über organisatorische Maßnahmen, das heißt Verbote, Verpflichtungserklärungen und natürlich Unterweisungen zu regeln.
- *Welche Auswertungen von Beschäftigtendaten werden zu welchem Zweck erstellt?  
Wer hat Zugriff auf die Auswertungen?*

Diese Fragen sollten ebenfalls in der Betriebsvereinbarung geregelt werden. Dabei muss der Betriebsrat entscheiden, in welchem Maße die verschiedenen Datengruppen schützenswert sind. So ist z. B. die Verarbeitung von Gesundheitsdaten wie Arbeitsunfähigkeiten deutlich kritischer zu sehen als etwa die Information, dass jemand einen Staplerschein besitzt.

## Mitbestimmungsmeilenstein bei der Konzeptionsphase: Datenverarbeitung

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 80 Abs. 1 Nr. 1 Überwachungspflichten insbesondere zum Datenschutz, § 87 Abs. 1 Nr. 6 Mitbestimmung bei Leistungs- und Verhaltenskontrolle; EU DSGVO, BDSG

### Checkliste für die Interessenvertretung bei der Verarbeitung von Beschäftigtendaten:

- Zweckbestimmung des Systems regeln
- Zweckbestimmung und Verarbeitung einzelner Datenkategorien regeln
- Erfassung bestimmter Daten einschränken/ausschließen
- Auswertung und Kombination von Daten ausschließen
- Zugriffe auf Beschäftigtendaten regeln (Berechtigungskonzept)
- Genehmigungsverfahren für Auswertungen von Beschäftigtendaten
- Verhandlung einer Betriebsvereinbarung

### Datenschutz prüfen

Prüfung, ob die folgenden Maßnahmen eingeleitet werden:

- Erstellung und Führen eines Verzeichnisses zur Verarbeitungstätigkeit (VVT)
- Konzept zur Umsetzung „Privacy by design“
- Durchführung einer Datenschutz-Risikoanalyse, ggf. Datenschutzfolgeabschätzung.
- Erstellung eines Datenschutzkonzeptes, inkl. Rollen und Berechtigungskonzept
- Erstellung eines Löschkonzeptes

### 4.3.4 MBM Testverfahren (-konzept)

Bei der Einführung von Softwaresystemen oder auch der Umsetzung von anderweitigen EDV-Projekten wird es in der Regel eine Überprüfung der entwickelten

**Nicht nur für den Produktivbetrieb, sondern auch bei Tests oder bei einem Pilotbetrieb, in dem Echtdateen verwendet werden, sind die Datenschutzanforderungen komplett zu erfüllen.**

IT-Systeme geben, inwiefern die IT-Systeme funktions- und einsatzbereit sind. Man unterscheidet verschiedene Formen von Tests: Funktionstests, Integrationstests,

Tests sind grundsätzlich besondere Abschnitte im Laufe eines Projektes. Zunächst soll ein Funktionstest zeigen, ob die erforderlichen Systemfunktionen überhaupt vorhanden sind und funktionieren. In weiteren sogenannten Integrationstests soll überprüft werden, ob die Umsetzungen auch für die Anwender\*innen gut gestaltet und somit „gebrauchstauglich“ sind. Außerdem wird im Rahmen von Integrationstests kontrolliert, ob alle Einzelfunktionen auch im Zusammenspiel funktionieren. Schließlich hilft ein Massentest oder Stresstest dabei, die Einsatzfähigkeit eines IT-Systems in den komplexen Arbeitsprozessen zu prüfen. Dazu wird mit so vielen Datensätzen getestet, wie mindestens im Echtbetrieb im weitreichendsten Fall vorkommen. Oftmals erfolgt dieser Test mit Echtdateen. Werden Echtdateen genutzt, muss eine Betriebsvereinbarung zum Test vorher abgeschlossen worden sein (vgl. Kap. 4.3.3).

Massen- oder Stresstests oder Pilotphasen. Nur im schlimmsten Fall erfolgt der Test erst im Echtbetrieb, was wir daher nun außer Acht lassen.

#### Testphasen und Daten

- *Testphase* bedeutet, dass das System mit Testdateen statt mit Echtdateen getestet wird. Im Gegensatz zur Pilotphase handelt es sich bei einem Test auch nicht um einen Echtbetrieb. Ggf. ist in einer Vereinbarung die Beteiligung und die Mitbestimmung bei der Bewertung der Testergebnisse zu regeln. Sollten für den Test Echtdateen (z. B. eine Kopie der laufenden Systems) verwendet werden, so sind auch hier alle Datenschutzvorgaben und der Ausschluss von personellen Maßnahmen zu vereinbaren.
- *Pilotphase* bedeutet, dass der Echtbetrieb vor dem Roll-out geprüft wird. Dies geschieht aber nicht unternehmensweit, sondern nur in einem eingegrenzten Pilotbereich. Hier sollten alle Regelungen und der Datenschutz schon umgesetzt sein. Ggf. ist eine Vereinbarung mit dem Ausschluss von Maßnahmen zu Ungunsten der Beschäftigten abzuschließen. Es sollten auch die Beteiligung und die Mitbestimmung bei der Bewertung der Ergebnisse des Piloten vereinbart werden.

In der folgenden Tabelle ist aufgeführt, in welcher Phase welche Daten verwendet werden sollten. Grün ist immer unkritisch zu beurteilen und eine Verarbeitung ist ohne Betriebsvereinbarung und Datenschutzregeln möglich. In allen anderen Fällen ist eine Betriebsvereinbarung erforderlich. Die Datenschutzanforderungen müssen dann ebenfalls erfüllt sein.

	Dummydaten	Anonymisierte Echtdateen	Pseudonymisierte Echtdateen	Echtdateen
Funktionstest	■			
Integrationstest	■	■	■	■
Massentest/Stresstest	■	■	■	■
Pilotphase				■
Go Live				■

In den Tests selbst müssen natürlich die „richtigen“ Dinge geprüft werden. Entsprechend müssen die Personen die Bewertung vornehmen, die auch zu einer

Bewertung in der Lage sind. Dies bedeutet beispielsweise, dass ein Softwaremodul nur von den Personen sinnvoll getestet werden kann, die zukünftig mit dem

Modul arbeiten müssen. Also sollten z. B. Beschäftigte aus der Buchhaltung auch die neue Buchhaltungssoftware prüfen. Damit passende Tests durchgeführt werden, müssen diese einem Plan folgen, nach dem alle Szenarien oder Geschäftsprozesse systematisch erprobt werden. Deshalb ist vor dem Test ein Bewertungsschema zu erstellen. Das Bewertungsschema legt Kriterien fest, wann ein Testlauf als erfolgreich angesehen werden kann und ob das Ergebnis bei Erfolglosigkeit kritisch gewertet werden muss. Grundlage für sinnvolle Testkriterien ist die Anwendung der DIN EN ISO 25010, in welcher der Stand der Technik zu den Testkriterien definiert wird. Die für die Betriebsräte wesentlichen Kriterien sind die Usability oder auch Gebrauchstauglichkeit, weshalb der unter 4.3.2 beschriebene Mitbestimmungsmeilenstein zu den Grundsätzen der Ergonomie so wichtig ist. Zudem ist das Kriterium Security oder auch Sicherheit von entscheidender Bedeutung. Letztes kennzeichnet u. a. die Umsetzung von Zugriffsrechten und Datenschutz.

Ein Test, der fälschlicherweise als erfolgreich bewertet wird, führt ggf. zu großen Problemen beim „Go Live“ des IT-Systems. Bei einer schlechten Bedienbarkeit des Systems können die Beschäftigten zu lange für die Aufgabenbearbeitung benötigen oder trotz Schulungen das System nicht verstehen, sodass sie unter großen Stress geraten. Daher sind gut geplante und durchgeführte Tests enorm wichtig.

Sollte sich im Zuge der Tests herausstellen, dass Nacharbeiten sinnvoll und notwendig sind, so ist diese Zeit für Nacharbeiten und weitere Tests im Projektplan bereits einzuplanen und bei Bedarf auszuweiten. Die Interessenvertretung sollte dies im Mitbestimmungsmeilenstein zum Testkonzept sicherstellen. Das Testkonzept kann durchaus die Form einer Vereinbarung zur Testphase, auch als Sandkastenphase (Sandbox) bezeichnet, annehmen.

### Vereinbarungstypen bei der Wahrnehmung prozessorientierter Mitbestimmung

#### Allgemeine Grundsätze für (IT-)Vorhaben im Unternehmen

- *Rahmenvereinbarung:* In der Rahmenvereinbarung werden allg. Grundsätze festgeschrieben, die für alle (IT-)Vorhaben in Unternehmen gelten. Folgende Aspekte sollten geregelt werden:
  - das Beteiligungsverfahren bei Projekten im Unternehmen
  - die Prüfrechte des Betriebsrates
  - der Umgang mit Daten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle
  - die ergonomische Gestaltung von Systemen.

#### Vereinbarungen zu einem konkreten Vorhaben

(Dies können auch einzelne Kapitel in einer Betriebsvereinbarung zu einem konkreten IT-System sein)

- *Vereinbarung zur Einführung einer Software:* In der Einführungsvereinbarung werden die Projektphasen und die Form der Mitbestimmung in der Projekteinführung vereinbart. Dies kann sehr gut über die Definition von Mitbestimmungsmeilensteinen geschehen. Eine solche Vereinbarung ist in Kap. 4.2.1 ausführlich beschrieben und kann auch Regelungen zum Test und Pilotbetrieb beinhalten.
- *Vereinbarung zu einem Test oder Pilotbetrieb:* Oftmals sind im Projekt Test- oder Pilotphasen mit anonymen, pseudonymisierten oder Echtdateien vorgesehen. Bei pseudonymisierten Daten können, im Unterschied zu anonymen Daten, die ursprünglichen Beschäftigtenbezüge wieder hergestellt werden. Werden also pseudonymisierte Daten oder Echtdateien verarbeitet, so müssen in jedem Fall vor dem Test die Datenschutzanforderungen erfüllt und eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen sein. Wenn bis hier noch nicht die endgültige Vereinbarung abgeschlossen wurde, ist auch eine „kleine“ Vereinbarung denkbar, welche jegliche Maßnahme zum Nachteil der Kolleginnen und Kollegen aufgrund möglicher Erkenntnisse aus der Testphase ausschließt.
- *Vereinbarung zum Betrieb einer Software:* Am Ende der Einführungsarbeiten steht der GO LIVE Meilenstein und ab dem Moment der Betrieb des Systems. Spätestens an dieser Stelle muss die Betriebsvereinbarung zum Betrieb des Systems abgeschlossen sein. In dieser Vereinbarung sind die in dieser Broschüre genannten Ergebnisse der Meilensteine zusammengefasst. U. a. muss daraus folgender Aspekt erkennbar und prüfbar sein:

#### **Welche Daten werden zu welchem Zweck von wem bearbeitet?**

Eine vorausschauende Absicherung der Mitbestimmung beim Testkonzept ist wichtig, weil leider oftmals weitere Schritte und Projektmaßnahmen an eine erfolgreiche Abnahme von Tests gekoppelt sind. Hierdurch kann unnötig Zeitdruck aufgebaut werden. Ein Test wird häufig als Meilenstein seitens des Arbeitgebers definiert, und der weitere Projektfortgang ist an ein erfolgreiches Testresultat gebunden. Schwierigkeiten ergeben sich auch dann, wenn Zahlungen an externe Dienstleister nur nach erfolgreichen Tests erfolgen und

diese weitere Leistungen nur nach Zahlungseingang erbringen. Ebenso kann ein positives Testergebnis zum geplanten Projektzeitpunkt Bestandteil der individuellen Zielvereinbarung der Projektleitung sein, sodass Testergebnisse zu Maßstäben individueller Leistung avancieren. Dies sind drei Beispiele dafür, dass Testresultate Zeit- und Leistungsdruck verursachen und sich kritisch auf die weiteren Abläufe auswirken können. Trotzdem ist es wichtig, dass dieser Druck nicht zu Fehlentscheidungen verleiten darf.

### **Mitbestimmungsmeilensteine bei der Realisierungsphase: Testverfahren**

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 80 Abs. 1 Nr. 1 Überwachungspflichten bei der Umsetzung von Datenschutz und Arbeits- und Gesundheitsschutz, § 87 Nr. 1 Abs. 6 Mitbestimmung bei Leistungs- und Verhaltenskontrolle; Arbeitsstättenverordnung, EU DSGVO

#### **Checkliste für die Interessenvertretung bei Testverfahren:**

- Testkonzept inkl. Testkriterien und Abnahmeverfahren



#### Phase 4 Realisierungsphase

In der Realisierungsphase erfolgen die technischen Umsetzungen des Projektes. Es werden z. B. Server eingerichtet, Softwaresysteme konfiguriert, teilweise wird programmiert, es werden Berichte und Auswertungen erstellt. All dies erfolgt nach den Vorgaben aus den zuvor erstellten Anforderungsdokumenten und wird an verschiedenen Stellen getestet. Die Realisierungsphase besteht aus den Komponenten:

- Konfiguration (Customizing) der vordefinierten Prozesse,
- Programmierung,
- Umsetzung der Rollen- und Berechtigungskonzepte,
- Erstellung von Berichten/Reports/Listen,
- Funktions-, Integrations-, und Schnittstellentests,
- Abnahme.

Wenn in den bisherigen Projektphasen „gute Arbeit“ geleistet wurde, sind die Betriebsräte und die Beschäftigten in dieser Phase in geringerem Umfang beteiligt. Zur Wahrnehmung der prozessualen Mitbestimmung werden in der Realisierungsphase daher vornehmlich System- und Funktionstest einzelner, entwickelter Komponenten sowie die Abnahme einzelner Funktionen relevant. Werden in Tests oder im Pilotbetrieb Echtdateen verwendet, sind die Datenschutzanforderungen komplett zu erfüllen und eine Betriebsvereinbarung muss abgeschlossen sein.

#### Mitbestimmung bei der Realisierungsphase

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 80 Abs. 1 Nr. 1 Überwachungspflichten bei der Umsetzung des Datenschutzes und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, § 87 Abs. 1 Nr. 6 Mitbestimmung bei der Leistungs- und Verhaltenskontrolle; EU DSGVO, BDSG

#### Checkliste für die Interessenvertretung bei der Realisierungsphase:

In der Realisierungsphase fallen kaum Aufgaben für die Betriebsräte an. Diese beschränken sich im Wesentlichen auf die Begleitung des Projektes und die Überprüfung der Einhaltung der bisher abgestimmten Mitbestimmungsmeilensteine.

- Prüfung des Mitbestimmungsmeilensteins zur Datenverarbeitung
- Einhaltung der Entwicklung der vereinbarten Auswertungen und Berichte



#### 4.4 Phase 5: Produktionsvorbereitungen

Bei den Produktionsvorbereitungen gilt, dass die Betriebsräte das Projekt wiederum eher begleiten und überprüfen, ob die vereinbarten Mitbestimmungsmeilensteine eingehalten werden. Hierzu zählt auch, dass die Testergebnisse zur Gebrauchstauglichkeit Einzug in die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung gefunden haben und erforderliche Nachjustierungen

als erste Maßnahmen des Arbeitsschutzes erfolgt sind. Damit ist die Umsetzung der Gebrauchstauglichkeit in Form der Grundsätze zur Ergonomie erfolgreich gelungen. Insbesondere ist die Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung für die Verarbeitung von Beschäftigtendaten nun zwingend erforderlich.

##### Mitbestimmung bei der Produktionsvorbereitung

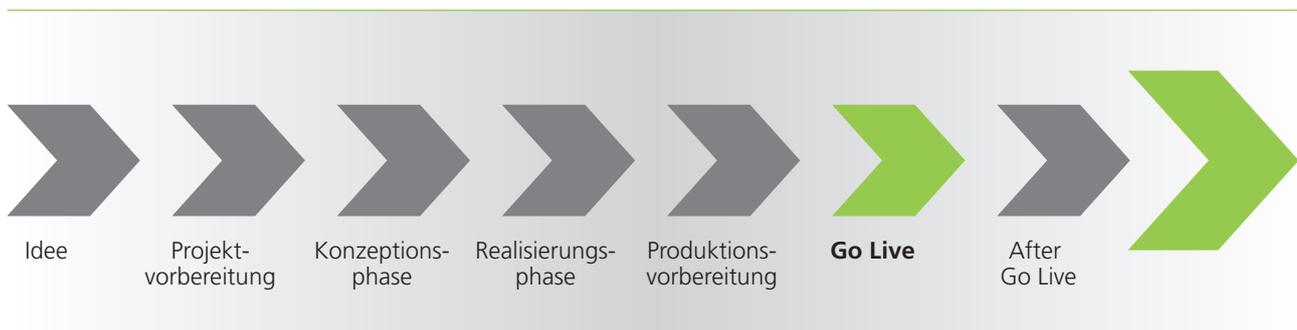
**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 80 Abs. 1 Nr. 1 Überwachungspflichten, § 87 Abs. 1 Nr. 6 Mitbestimmung bei der Leistungs- und Verhaltenskontrolle; § 87 Abs. 1 Nr. 7 Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz; EU DSGVO, BDSG, ArbSchG, ArbStättV, BetrSichV

##### Checkliste für die Interessenvertretung bei der Produktionsvorbereitung:

- Abschluss einer Betriebsvereinbarung!!!
- Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung (insbesondere Ergonomie, Gebrauchstauglichkeit, Usability)
- Schulungskonzept/Schulungsevaluation

##### Prüfung ob die folgenden Maßnahmen zum Beschäftigtendatenschutz umgesetzt sind:

- Erstellung eines Verzeichnisses zur Verarbeitungstätigkeit (VVT)
- Konzept zur Umsetzung „Privacy by design“
- Durchführung einer Datenschutz-Risikoanalyse, ggf. Datenschutzfolgeabschätzung
- Vorliegen eines Datenschutzkonzeptes, inkl. Rollen und Berechtigungskonzept
- Vorliegen eines Löschkonzeptes



#### 4.5 Phase 6: Go Live

Go Live ist die kritischste Phase bei einem Projekt. Mit der Produktiv-Schaltung des neuen Systems wird in der Regel das „alte“ System stillgelegt. Zugriffe auf das alte System sind noch möglich, aber die Prozesse werden im neuen System erfolgen. Wenn die bisher beschriebenen Teilprojekte erfolgreich durchgeführt wurden, besteht die Chance einer unkritischen Umstellung der Systeme. Sollte es aber so sein, dass Zeitpläne, Programmierungen oder Softwareanpassungen, Qualifizierungen oder Test unzureichend waren, kann es zu Ausfällen kommen. Falls beispielsweise die Software funktionale Fehler hat, die Geschwindigkeit nicht stimmt, die Software unverständlich ist oder die

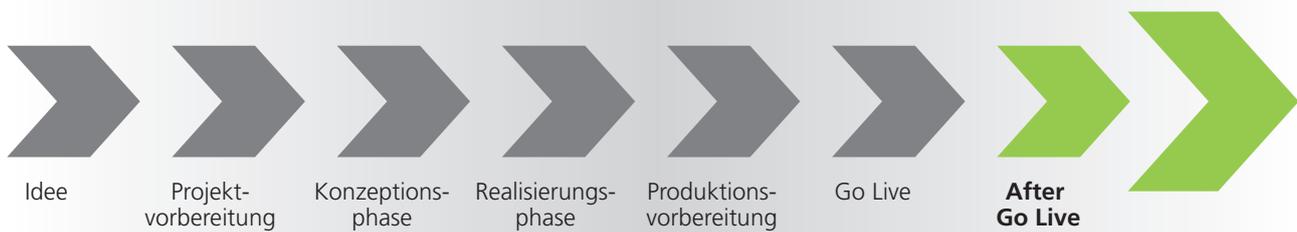
Beschäftigten unzureichend geschult sind, ist mit Störungen zu rechnen. Angefangen von belasteten Beschäftigten über Geschäftsprozesse, die nicht ausgeführt werden können, bis hin zu Fehlern in den Prozessen kann die Situation schwierig werden. Hierzu sind Ressourcen-Puffer einzuplanen: z. B. Zeitpuffer bei den Beschäftigten, Zeitpuffer bei den internen und externen Entwicklern und Dienstleistern oder Materialpuffer bei den Lagerbeständen. Insbesondere erhöhtes Arbeitsaufkommen und psychische Belastungen bei den Beschäftigten gilt es möglichst gering zu halten. Die zu Anfang erfolgten projektbezogenen Personalplanungen können an dieser Stelle hilfreich sein.

##### Mitbestimmung bei Go Live

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 92 Personalplanung

##### Checkliste für die Interessenvertretung bei der projektbezogenen Personalplanung:

- Aktualisierung und Abstimmung des Personalplanes vom Beginn der Projektvorbereitung
  - Ressourcenplanung
  - Berücksichtigung von Überstunden und Planung von Überstundenabbau
  - Berücksichtigung von möglichen Urlaubssperren und Planung von Kompensationen
  - Planung von Vertretungen
  - Bereitstellung einer genügenden Unterstützung (Support) bei Go Live



#### 4.6 Phase 7: After Go Live

Nach Go Live sollte das IT-System in den Tagesbetrieb übergehen. Dabei sind drei Dinge zu berücksichtigen. Erstens wird es zu Änderungen am System kommen. Dies können zusätzliche Daten sein, die verarbeitet werden, neue Auswertungen und Berichte oder auch neue Berechtigungen. An den Stellen, wo diese Aspekte in der Betriebsvereinbarung geregelt sind, ist die Betriebsvereinbarung anzupassen. Hierbei greifen die bekannten Mitbestimmungsverfahren.

Zweitens ist im Tagesbetrieb die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung wichtig. Neben die vorausschauende Beurteilung der Gebrauchstauglichkeit durch Fachleute tritt jetzt die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Wichtig ist hier ein Verfahren, das die Beschäftigten als Anwender\*innen der Software beteiligt und nach ihren Erfahrungen befragt. Als Erhebungsbereiche sollte die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen retrospektiv einerseits die psychischen Belastungen aus dem unmittelbaren Prozess des Go Live erfassen, damit man den Einführungsprozess zukünftig noch belastungsärmer gestalten kann. Andererseits sollte aber auch der Status quo des Umgangs mit Software erfasst werden.

Die Nutzer\*innen sind im Rahmen ihrer täglichen Arbeit zu den Expert\*innen geworden, die einschätzen können, wie gut die Kriterien der Gebrauchstauglichkeit tatsächlich umgesetzt werden konnten. Hier eröffnet eine kurze Befragung auch die Möglichkeit, die in der Betriebssicherheitsverordnung geforderte alters- und altersgerechte Gestaltung der Software in den Blick zu nehmen.

Drittens ist die Etablierung eines Rückmeldeprozesses hilfreich, um dem Expertenwissen der Beschäftigten hinsichtlich des Umgangs mit der Software auch jenseits der Gefährdungsbeurteilung einen geeigneten Rahmen zu bieten. Dieses durch eine Betriebsvereinbarung anzuregen und abzusichern, stellt einen wichtigen Baustein dar, eine Software langfristig belastungsarm und den Arbeitsanforderungen angemessen nutzen zu können.

**Mitbestimmungsmeilenstein nach Go Live: Überprüfung der Softwareergonomie, der Einhaltung der Betriebsvereinbarungen und des Datenschutzes, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Vorschlagswesen**

**Rechtsgrundlage:** BetrVG: § 80 Überwachungspflichten geltender Rechtsnormen; § 87 Abs. 1 Nr. 7 Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Gefährdungsbeurteilung nach § 3 Arbeitsstättenverordnung und § 3 Betriebssicherheitsverordnung unter Berücksichtigung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse aus DIN EN ISO 26800 „Ergonomie – Genereller Ansatz, Prinzipien und Konzepte“, DIN EN ISO 9241 „Ergonomie der Mensch-System-Interaktion“, § 87 Abs. 1 Nr. 12 Mitbestimmung beim betrieblichen Vorschlagswesen

**Checkliste für die Interessenvertretung beim Arbeitsschutz:**

- Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung unter besonderer Berücksichtigung der psychischen Belastungen
- Überprüfung der ergonomischen Gestaltung der Software und ggf. auch von Hardware
- Konzept zum Vorschlagswesen und Absicherung des Konzeptes durch eine Betriebsvereinbarung
- Go Live Nachbetrachtung

## 5. Anwendung der Gebrauchsanleitung zur prozessorientierten Mitbestimmung

Die vorangegangenen Ausführungen zu den einzelnen Mitbestimmungsmeilensteinen systematisieren die klassischen Informations-, Beratungs-, Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsrechte idealtypisch auf den Ablauf eines Projektes. Dabei beinhalten Projekte unterschiedliche Mitbestimmungstatbestände:

- Informationspflichten seitens des Arbeitgebers,
- Leistungs- und Verhaltenskontrolle,
- Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- Arbeitszeit,
- Qualifizierung,
- Arbeitsorganisation unter dem Aspekt der Betriebsänderung.

Die Wahrnehmung der Mitbestimmung wurde in den vorangegangenen Erläuterungen systematisch auf den Prozess eines IT-Projektes bezogen und hat verschiedene Formen zur Wahrnehmung der prozessorientierten Mitbestimmung aufgezeigt. In der Praxis werden die Projekte aber gerade unter Bedingungen der Digitalisierung nicht immer so idealtypisch verlaufen. Die Praxis lehrt, dass Interessenvertretungen nicht unbedingt mit der Projektidee mit ins Boot geholt werden, sondern häufig erst in dem Moment, in dem der Arbeitgeber eine Betriebsvereinbarung zu einer Software wünscht. Dies hat den folgenden Nachteil: Je später die Interessenvertretung ihre Mitbestimmung wahrnehmen kann und soll, desto kleiner werden die Gestaltungsspielräume und desto schwieriger und zeitkritischer wird die Regelung durch eine Betriebsvereinbarung.

Für die einzelne Interessenvertretung ist es daher wichtig, die eigenen Bedingungen zu prüfen und sich die Mitbestimmungsmeilensteine herauszusuchen, die im eigenen Betrieb am besten geeignet sind. Das kann der gesamte Ablauf aller Mitbestimmungsmeilensteine sein, das können aber auch mal nur einzelne Mitbestimmungsmeilensteine sein. Sinnvoll ist es, das geeignete Verfahren mit dem Arbeitgeber direkt nach der Information im Zuge der Projektidee (vgl. 4.1) in einer Rahmenvereinbarung zum Einführungsmanagement festzuhalten. Als Regelungspunkte umfasst die Rahmenvereinbarung:

- (1) Integration der Interessenvertretung in die Projektorganisation und Absicherung der zeitlichen und personellen Ressourcen für eine Mitarbeit der Interessenvertretung,
- (2) Information des Gremiums und die Einsicht in die Projektplanung zur Terminierung der Mitbestimmungsmeilensteine,
- (3) vom Gremium für sinnvoll erachtete Mitbestimmungsmeilensteine wie z. B. Vereinbarungen zur Qualifizierung, ein Beteiligungskonzept, die Grundsätze der Ergonomie, eine klassische IT-Vereinbarung mit Berechtigungs-, Auswertungskonzept und Systembeschreibung.

Diese Punkte zu Beginn des Projektes in einer Rahmenvereinbarung zum Einführungsmanagement festzuhalten, hilft allen Beteiligten, die prozessorientierte Mitbestimmung zu systematisieren und gibt ihnen im Prozess Orientierung bei deren Wahrnehmung. Insofern kann die Auswahl und Gestaltung der zur eigenen betrieblichen Praxis passenden Mitbestimmungsmeilensteine eine Hilfestellung sein, Digitalisierung unter Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten nachhaltig mitzubestimmen.

# 6. Anlagen

## 6.1 Eckpunkte einer Rahmen-BV für Projekte

- Kapitel Prozessbeteiligung
  - Beschreibung des Verfahrens der Mitbestimmung
  - Einbindung des BR in die Projektorganisation
- Bericht über laufende und geplante IT-Vorhaben (Vorlage: Steckbrief)
- Verfahren für Änderungen am System
- Arbeitsschutz: Gebrauchstauglichkeit und Gefährdungsbeurteilung
- Beweisverwertungsverbot
- Steckbrief
- Überwachungsrechte für den Betriebsrat zur Überprüfung der für die Beschäftigten geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarife und Betriebsvereinbarungen
- Hinzuziehen von Internem/externem Sachverstand
- Dokumentation der zu verarbeitenden Datenkategorien, deren Zwecke, Berechtigungen und Auswertungen

## 6.2 Anlage 1: Steckbrief „Neue IT...“

- Name/Bezeichnung vom System/Modul/Schnittstelle/Auswertung...
- Kurzbeschreibung
- Zweckbestimmung
- Daten/-kategorien
- Zugriffsberechtigte/Empfänger
- Auswirkungen auf Arbeitsplätze
- Projektorganigramm
- Projektplan
- Kosten

## 6.3 Glossar

- **Cloud:** Die deutsche Übersetzung der Cloud als „Wolke“ beschreibt gut, dass IT-Infrastrukturen nicht länger auf den Rechnern und Servern vor Ort vorbehalten werden, sondern in einem virtuellen Rechner- und Servernetz sozusagen örtlich über dem Betrieb schweben. Typische IT-Infrastrukturen, die vornehmlich über den Internetzugang – insbesondere über Browserdarstellungen – in den Betrieb „schweben“, sind Anwendungssoftware, Plattformen oder Speicherplatz. Hierzu zählen unter anderem Office 365 von Microsoft, SAP HANA, Successfactors oder Workday.
- **Ergonomie:** Im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird die Ergonomie von Arbeitsmitteln wie einer Software betrachtet, damit diese einerseits gebrauchstauglich und passend zu den Anforderungen der Anwender\*innen ist. Andererseits soll die Software so gestaltet sein, dass sie möglichst wenig zusätzliche Belastungen hervorruft. Zentrales Hilfsmittel für die Umsetzung ergonomischer Grundsätze bei der Einführung einer neuen Software ist die DIN EN ISO 9241 und die DGUV Information 215-450 „Softwareergonomie“.
- **Key-User:** Kolleginnen und Kollegen, die die Einführung einer Software operativ und fachlich als betriebsinterne Expert\*innen unterstützen, werden als Key-User bezeichnet. Sie selbst sind besonders kompetente und geschulte Anwender\*innen und können damit fachliche Anforderungen an eine Softwarelösung benennen. Sie sind zentrale Ansprechpartner\*innen für fachliche Aspekte für die Projektleitung, den Steuerkreis und Software-Anbieter, aber auch für die Kolleginnen und Kollegen.
- **Meilenstein:** Um einen Projektprozess zu strukturieren und planbar zu machen, werden verschiedene Zwischenziele formuliert. Diese Zwischenziele helfen, das Projekt zeitlich und inhaltlich in besser organisierbare und steuerbare Einzelschritte zu zerlegen. Ein wesentliches Merkmal eines Meilensteins ist die Stoppfunktion. So ist die Erreichung eines Meilensteins oftmals die Voraussetzung für den Start in die nächste Projektphase.
- **Mitbestimmungsmeilenstein:** Die Mitbestimmungsmeilensteine helfen, Mitbestimmung im Rahmen eines umfassenden Projektes systematisch wahrzunehmen. An unterschiedlichen Stellen des Projektplanes werden die jeweiligen Mitbestimmungsmeilensteine positioniert, um die Einhaltung von Vereinbarungen durch den Arbeitgeber und die Informationsflüsse an die Interessenvertretung sicherzustellen. Damit ist die prozessorientierte Mitbestimmung gewährleistet.
- **Projektleitung / Projektmanagement:** Die beiden Begriffe sind in den Unternehmen unterschiedlich besetzt. Oftmals bezeichnen die Begriffe den gleichen Aufgabenbereich. Die Projektleitung verantwortet die Organisation und den Erfolg eines Projektes. Auf der einen Seite wird die Projektleitung von dem Steuerkreis unterstützt und erhält auf der anderen Seite von diesem seine Vorgaben. Zentrale Aufgabe der Projektleitung ist es, die Projektkonzeption unter Berücksichtigung aller wichtigen Interessen zu erarbeiten. Gemeinsam mit der Projektleitung, im Idealfall dem Steuerkreis, erstellen die Projektmanager den Projektplan. Sie müssen dabei die knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen mit den Anforderungen und Erwartungen an die Projektergebnisse in Inhalt, Qualität und Quantität in Einklang bringen.
- **Projektplan:** Der Projektplan zeigt den Projektablauf in seiner zeitlichen Entwicklung auf, legt die Zwischenziele als Meilensteine fest und verdeutlicht, welche Akteure für welche Teilbereiche verantwortlich sind, sowie wer wann hinzuzuziehen ist. In den Projektplan sollten die Mitbestimmungsmeilensteine der Interessenvertretung mit aufgenommen werden.
- **SaaS (Software as a Service):** Softwaresysteme werden nicht im firmeneigenen Rechenzentrum, sondern in einer Cloud betrieben. Diese Cloudlösung ist für alle Kunden des Softwareanbieters gleich konfiguriert. Das heißt, dass das eigene Unternehmen kaum noch Einfluss auf Systemänderungen hat. Dies erschwert die Mitbestimmung deutlich.

- *Steuerkreis*: Der Steuerkreis hat die Aufgabe, den gesamten Projektprozess zu koordinieren und zu organisieren. Bei Schwierigkeiten im Projektprozess obliegt es dem Steuerkreis, Lösungen zu finden und gegenzusteuern. Im Steuerkreis sollten neben der Projektleitung und dem/der Projektmanager\*in auch ein bis zwei Mitglieder der Interessenvertretung sitzen, um die Mitbestimmungsmeilensteine in den Projektprozess einbauen zu können. Zudem kommunizieren Key-User fachliche Anforderungen in der Steuergruppe. Daneben kann der Steuerkreis auch von internen und externen Fachexpert\*innen verstärkt werden. Um seine Arbeitsweise zu beschreiben, gibt sich der Steuerkreis eine Geschäftsordnung.
- *Blueprint, Pflichtenheft, Fachkonzept, Feinkonzept, Requirements Engineering, Product Backlog*: Mit diesen Begriffen werden Dokumente bezeichnet, die beschreiben, was das zukünftige IT-System können soll und wie dies konkret umgesetzt wird. Dabei werden die Begriffe unterschiedlich verwendet. In jedem Fall müssen sie den Betriebsräten zur Verfügung gestellt werden. Inwieweit die Betriebsräte diese Informationen verwenden, entscheiden sie selbst.



