

Prozessvereinbarung: Stütze in der Digitalisie- rungsachterbahn

DIGITALISIERUNG *In den Dienststellen hat die Digitalisierung weitreichende Folgen. Dienststellenleitungen müssen Beschäftigte und Personalrat bei der Umsetzung frühzeitig mit ins Boot holen. Wie können Personalräte darauf hinwirken?*

VON KATJA KÖHLER

VUCA ist das neue Schlagwort zur Beschreibung der Welt, in der wir leben. Das Akronym steht für Volatilität (=Unbeständigkeit), Unvorhersagbarkeit, Komplexität und Ambivalenz. Deutlich wird dies durch die Covid-Pandemie, den Krieg in Europa, die Klima- und Energiekrise – Was gestern noch ein sicherer Pfeiler des Alltags war, ist heute in Frage gestellt. Diese disruptiven Veränderungen haben Auswirkungen auf alle Lebensbereiche.

In der Arbeitswelt spürten bzw. spüren Beschäftigte dies beispielsweise durch die Etablierung mobiler Arbeit und Homeoffice, die Einführung von Desk-Sharing oder Absenkung der Raumtemperaturen. Das »neue Normal« bietet und fordert von den Beschäftigten mehr Flexibilität. Damit dies jedoch arbeitsorganisatorisch stemmbar ist, wird die Digitalisierung weiter vorangetrieben.

Digitale Personalwirtschaftssysteme, Bewerbungs- und Einstellungsverfahren, Beurteilungen, Fortbildungen, Zeiterfassung oder Urlaubsanträge sind nur ein Bruchteil der möglichen digitalen Anwendungen. Diese verändern die Arbeitsabläufe maßgeblich. Dies betrifft die interne Zusammenarbeit, die Kommunikation und den Austausch mit Kund:innen sowie Schnittstellen zu anderen Institutionen. Die hohe Anzahl an Digitalisierungsprojekten neben dem Tagesgeschäft umzusetzen, ist eine Herausforderung (siehe Kasten »Hintergrund«).

HINTERGRUND

Befragung der Hans-Böckler-Stiftung im Jahr 2022 zur digitalen Transformation

Die Befragung brachte folgende Ergebnisse:

- Betriebsräte empfinden zu 96 % eine Steigerung der Anzahl der Themen,
- 95 % empfinden, dass die Komplexität der Themen zunimmt und
- 85 % bestätigen, dass die Arbeitsintensität des Gremiums sich erhöht hat.

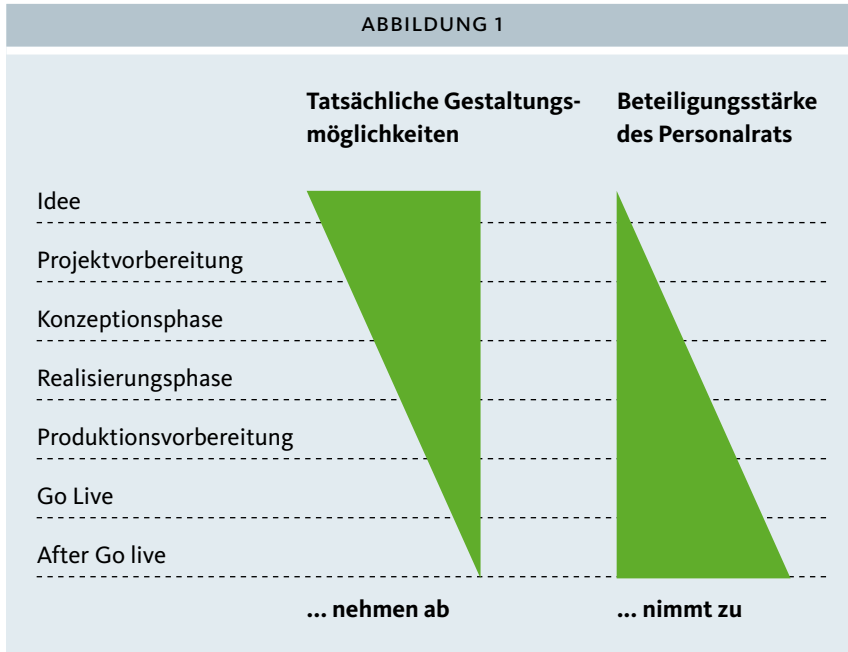
Die Auswirkungen der VUCA-Welt sind auch hier angekommen.

Vor diesem Hintergrund ist es für Personalräte dann besonders energiezehrend, wenn Führungskräfte den Personalrat bei Digitalisierungsprojekten nicht von Beginn an in den Prozess miteinbeziehen, ihn stattdessen am Ende der Einführung unter Druck setzen, zuzustimmen oder abzulehnen. Folglich lastet ein hoher Druck auf den Gremien. Dies führt oft zu Unmut, Ärger und Frustration.

Anstatt diesem energiezehrenden Ärger mehr und mehr Raum zu geben, können Gremien versuchen, transparente Strukturen zu schaffen und lösungsorientiert zu agieren. Eine Möglichkeit bietet hierzu die Prozessvereinbarung, in der ein gemeinsames Verständ-

DARUM GEHT ES

1. Effiziente Digitalisierungsprojekte brauchen klare Prozesse und Strukturen.
2. Die Auswirkungen der Digitalisierung sind in der Gefährdungsbewertung zu berücksichtigen.
3. Die Qualifizierung der Führungskräfte und Beschäftigten ist unerlässlich.



zessen. Wird klassisches Projektmanagement genutzt oder agil gearbeitet? Und haben alle Beteiligten die erforderlichen Kompetenzen für die Methoden?

Es gilt, diesbezüglich ein gemeinsames Verständnis über Rollen, Gremien und Entscheidungskompetenzen zu entwickeln. In diesem Zuge ist auch die Beteiligung des Personalrats festzulegen. Dabei können konkrete Verabredungen über Informationsflüsse wie Zugriffe auf Dokumente und Berechtigungen vereinbart werden. Auch Fristen für Terminabsprachen können fixiert werden. Es lohnt sich genau zu prüfen, welche Prozesse bislang nicht zufriedenstellend laufen, damit genau an diesen Stellen neue oder verbesserte Strukturen geschaffen werden (vgl. auch Abbildung 1).

Die Gesundheit nicht aus dem Blick verlieren

Gemein ist allen Führungskulturen und Veränderungsprozessen, dass diese durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Digitaler Stress oder die Entgrenzung der Arbeit sind Schlagworte möglicher Auswirkungen. Zudem hat der DGB-Index »Gute Arbeit« insbesondere zum Thema Führungsqualität herausgefunden, dass gerade fehlende Informationen über Entscheidungen als Belastung empfunden werden.¹

Um somit gesundheitsförderliche Veränderungsprozesse durchzuführen, sollten Regelungen zur Kommunikation und Beteiligung der Belegschaft vereinbart werden.

Außerdem bietet sich die Verankerung der Gefährdungsbeurteilung an. Die gesetzliche Pflicht der Durchführung besteht nach § 4 und § 5 Arbeitsschutzgesetz. Dabei sind sowohl die psychischen als auch die physischen Belastungen zu ermitteln und Maßnahmen nach dem

nis für die Grundsätze der Zusammenarbeit geregelt sind. Dort können Umgangsweisen und Erwartungshaltungen mit der Dienststelle und den Führungskräften abgestimmt werden.

Prozesstransparenz: Struktur und Methoden

Im Zuge der VUCA-Welt sind auch Führungskulturen im Umbruch. Die bisher gelebte Kultur passt oft nicht mit der zunehmenden Komplexität und schnellen Reaktionsfähigkeit zusammen. Es bedarf mehr Prozess- statt Plan- und Zielorientierung.

Aus diesem Grund werden Digitalisierungsprojekte oft agil entwickelt und implementiert. Nach dieser Methode treffen selbstorganisierte Teams Entscheidungen und verantworten den Weg zur Zielerreichung.

Hierfür braucht es eine coachende, entwickelnde und moderierende Führungskraft. Doch viele Verwaltungen und öffentliche Einrichtungen sind seit Jahrzehnten bürokratisch und hierarchisch, also top-down geprägt. In dieser Organisationsstruktur agil zu arbeiten, sodass Führungskräfte mit einer Grundeinstellung von Vertrauen Teams leiten und Entscheidungskompetenzen abgeben, erfordert oft den Erwerb neuer Kompetenzen.

Ein wichtiger Aspekt für ein gemeinsames Verständnis ist somit die Regelung über die Struktur und Methoden bei Einführungspro-

DEFINITION

Was bedeutet top-down?

»Top-down« bedeutet so viel wie »von oben nach unten«. Im Management bzw. der Führungskultur heißt das, dass ein Team- oder Projektleiter Entscheidungen trifft, die dann über eine hierarchische Struktur nach unten weitergegeben werden.



Gesucht: Personalräte mit Biss!
 Bewerben Sie sich jetzt für den Deutschen Personalräte-Preis!
 Teilnahmeausschuss:
 31. Mai 2023. Alle Infos unter www.dprp.de.

¹ Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2021: Arbeit der Zukunft im »Neuen Normal«? Berlin.

HINTERGUND**Belastungsfaktoren für Beschäftigte im Zusammenhang mit Vorgesetztenverhalten**

- fehlende Rückmeldung und Anerkennung
- unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch
- mangelnde soziale Unterstützung
- häufige Streitigkeiten und Konflikte
- destruktives Verhalten
- Zulassen von destruktivem Verhalten

Quelle: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2022): Berücksichtigung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung, Berlin.

STOP-Prinzip abzuleiten (siehe Randspalte). So sind Gefährdungen vorausschauend, bereits vor der Änderung der Arbeitsorganisation zu erfassen. Gleiches gilt für die Beschaffung von Arbeitsmitteln (also auch Software). Schon vor Auswahl und Beschaffung muss die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden (§ 3 Abs. 3 Satz 1 Betriebssicherheitsverordnung). Mit Blick auf die Gefährdungsbeurteilung Psyche ist ein zu erfassender Belastungsfaktor das Verhalten der Vorgesetzten. Es können auch ergänzende Schwerpunkte gebildet werden, z. B. Fragen zu Belastungen durch Digitalisierung.

Passt sich der Mensch an den Workflow oder der Workflow an den Menschen an?

Neben der Transparenz über den Stand von Projekten oder Einführungen braucht es auch die Beteiligung der Betroffenen. In der Regel haben Führungskräfte einen Blick »von oben« auf die Arbeitsabläufe und kümmern sich um kritische Momente. Gilt es nun einen Prozess in einem System abzubilden, ist es wichtig, dass diejenigen, die damit arbeiten, ihre Anforderungen formulieren und im Idealfall direkt in Prozessverbesserungen einbringen können:

- Wie ist der konkrete Arbeitsprozess bisher?
- Wo hakt es?
- Was kann optimiert werden?

Erfolgt eine Beteiligung der Beschäftigten bei der Gestaltung der Workflows, wird eine deutlich höhere Akzeptanz bei den Beschäftig-

ten sowie eine verbesserte Umsetzung erzielt. Aufgrund des höheren Aufwands scheuen manche Führungskräfte vor Beteiligungskonzepten zurück. Es rechnet sich jedoch auf lange Sicht, wenn Nacharbeiten sich reduzieren, bereits viele Fallgestaltungen berücksichtigt sind und die Belegschaft sich ernst- und mitgenommen fühlt.

Digitalisierung ohne Stress – dank guter Qualifizierung

Unabhängig davon, wie viele Systeme Beschäftigte bedienen: Digitaler Stress wird vor allem ausgelöst, wenn Systeme und Software nicht beherrscht werden.² Folglich kommt es dann zu Arbeitsverdichtung und Überforderung. Dabei wird eine »passgenaue« Qualifizierung bei IT-Einführungen oft unterschätzt oder fällt aufgrund des aufgezehrten Budgets hinten runter. So bedeutet passgenau eigentlich, dass entsprechend der Bedarfe der Beschäftigten unterschiedliche Angebote bereitgestellt werden. Es hilft wenig, wenn IT-Nerds mit dem IT-Fernen das gleiche multiple-choice E-Learning besuchen – dem einen geht es zu langsam, der andere hat viele unbeantwortete Rückfragen. Kreiert werden sollte eine positive Lernerfahrung, die Lust auf die Arbeit macht und den Beschäftigten die Inhalte so vermittelt, dass sie sicher im Umgang mit den Systemen sind. Hilfreich dafür sind eine Differenzierung der Lerninhalte, Methoden und Trainer:innen. Die Anforderung an ein Qualifizierungskonzept ist direkt im Rahmen der Prozessvereinbarung mitzuregeln.

Handlungsfelder für den Personalrat: Accept it, change it or leave it

Um Verbesserungen durch Prozessvereinbarungen zu schaffen, gilt es auch, die eigene Rolle als Personalrat zu reflektieren, denn alles steht in Wechselwirkung zueinander. Besteht Handlungswille im Gremium oder drehen sich Gespräche im Kreis? Sind Positionen und Forderung des Personalrats klar? Wie setzt sich das Gremium für diese Positionen ein? Ist der Personalrat konsequent in der Durchsetzung? Wie werden die Beschäftigten einbezogen, um Forderungen an die Dienststelle zu untermauern?

Dabei können Personalräte nach BPersVG auf unterschiedliche Mitbestimmungsrechte pochen und ein Stufenverfahren einleiten (siehe Kasten Seite 32).

STOP-PRINZIP

Das STOP-Prinzip beschreibt die Rangfolge von Schutzmaßnahmen. Diese Rangfolge hat der Arbeitgeber bzw. Dienstherr bei der Festlegung und Anwendung von Schutzmaßnahmen zu beachten:

- **S** – Substitution (Ersatz bzw. Ersetzen, also das Ausschalten der Gefahrenquelle)
- **T** – Technische Schutzmaßnahmen
- **O** – Organisatorische Schutzmaßnahmen
- **P** – Persönliche Schutzmaßnahmen

Das Recht muss Schritt halten

Däubler

Digitalisierung und Arbeitsrecht

Künstliche Intelligenz – Homeoffice – Arbeit 4.0
8., aktualisierte Auflage
2023. 675 Seiten, kartoniert
€ 46,-
ISBN 978-3-7663-7272-7

bund-shop.de/7272

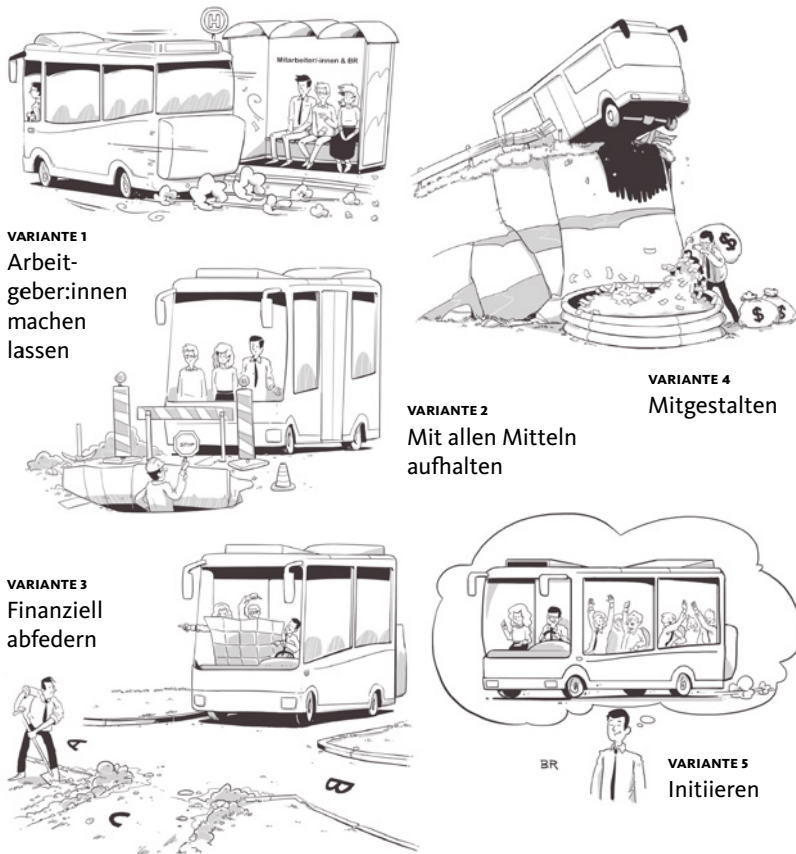
**BUND
SHOP**

service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

² Working Paper Forschungsförderung (2018): Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien (boeckler.de).

ABBILDUNG 2

Handlungsvarianten des Personalrats – Wo stehen wir und was braucht es, um das zu erreichen, was der Personalrat möchte?



Gerade eine kritische Reflexion, Diskussion und ehrliche Beantwortung der Fragen kann mehr Klarheit und Leitplanken für die eigene Arbeit erzeugen und dabei helfen, klare Strategien für Handlungen zu entwickeln.

Prozessvereinbarung: Win-Win

Vor dem Hintergrund der VUCA-Welt, die schnelle Reaktionserfordernisse und einen hohen Umsetzungsdruck mit sich bringt, hat sich zusätzlich zu einer Dienstvereinbarung zum IT-System noch eine Vorstufe dessen in der Praxis bewährt. Eine Prozessvereinbarung für die Einführung von IT. Darin können die Struktur, welche Methoden genutzt werden, die Beteiligung des Personalrats, Qualifizierungen für Beschäftigte und Führungskräfte, Kommunikations- und Beteiligungskonzepte, Informationsfluss an den Personalrat oder

WICHTIG

Mitbestimmungsrechte des Personalrats

- ▶ § 78: Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen
- ▶ § 80 Abs. 1 Nr. 4: Gestaltung der Arbeitsplätze
- ▶ § 80 Abs. 1 Nr. 10: allgemeine Fragen der Fortbildung der Beschäftigten
- ▶ § 80 Abs. 1 Nr. 16: Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie zum Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften
- ▶ § 80 Abs. 1 Nr. 19: Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung oder zur Erleichterung des Arbeitsablaufs
- ▶ § 80 Abs. 1 Nr. 20: Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden
- ▶ § 80 Abs. 1 Nr. 21: Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen

Durchführung der Gefährdungsbeurteilung geregelt sein. Durch eine verbindliche Struktur können bereits vorab wichtige Punkte des Personalrats berücksichtigt werden. So kann gute Arbeit gefördert werden und Beschäftigte vor Arbeitsverdichtung und Überlastungen geschützt werden. Damit kann vor dem Start relativ schnell das System in einer Dienstvereinbarung geregelt werden, da viele Punkte bereits während des Prozesses eingeflossen sind, beispielsweise zu den Themen Datenschutz, Berechtigungskonzepte oder Rollen. Für den Abschluss einer Prozessvereinbarung kann dies ein Argument für die Dienststelle sein – neben dem, dass der Personalrat ein wichtiger Akteur ist, um die Akzeptanz von Digitalisierungsprojekten zu erhöhen. ◀



Katja Köhler, Regionalleiterin und Beraterin bei der TBS NRW. Schwerpunkte: Transformation gestalten, Coaching, Moderation, Digitalisierung, Arbeitsschutz, Arbeitsorganisation und Wirtschaftsausschuss

ARBEITSHILFE

Eckpunkte Prozessvereinbarung

Für eine Prozessvereinbarung sollte sich das Gremium folgende Fragen stellen:

1. Zielsetzung

Was ist der Zweck der Vereinbarung?

2. Struktur und Prinzipien

Was für eine Projektstruktur ist geplant?

Welche Anforderung hat das Gremium bei agiler Umsetzung oder bei klassischem Projektmanagement?

Welche Entscheidungskompetenzen haben welche Interessensgruppen oder Gremien?

Wie erfolgen Abstimmungsprozesse zwischen den Betriebsparteien oder Akteuren in der Dienststelle?

Wie werden Termine vereinbart? Gibt es feste, regelmäßige Termine?

Wie erfolgt die konkrete Beteiligung des Personalrats?

3. Kapazitäten

Reichen die Kapazitäten des Personalrats aus, um dieses Projekt zu stemmen?

Sind ausreichend fachliche Kompetenzen vorhanden?

4. Information des Personalrats

Wann ist der Personalrat rechtzeitig und umfassend informiert? Wann nicht?

Können sich die Betriebsparteien auf gemeinsame, standardisierte Prozesse des Informationsflusses einigen?

5. Information und Beteiligung der Beschäftigten

In welcher Form sollen Beschäftigte beteiligt werden?

Wie werden Beschäftigte ausgewählt?

Welche Voraussetzungen sind notwendig, damit eine Beteiligung möglich ist?

Wie erfahren Beschäftigte von Projektfortschritten?

6. Anforderungen an den Umsetzungsprozess

Datenschutz und Schutz vor Überwachung

Arbeitsgestaltung – Schutz vor Arbeitsverdichtung und Überforderung

Entgelt und Beschäftigungssicherung

Qualifizierung und Schulung

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Arbeitszeiten

7. Besondere Beschäftigtengruppen

Gibt es Gruppen, die besonders zu berücksichtigen sind?

8. Evaluation

GANZ EINFACH

RECHT HABEN



PRINT
+
ONLINE



**OHNE WENN
UND ABER**
für jedes Betriebs-
rats- und Personal-
ratsmitglied

Jetzt bestellen!

www.mein-kittner.de
kontakt@bund-verlag.de
Bestellhotline: 069 / 79 501 020