

Wenn der IT-Ausschuss an seine Grenzen gerät

✎ Jonas Grasy, Willi Ruppert

📄 Computer und Arbeit 12/2022

📖 Ab Seite 20

Projektarbeit Wenn die IT-Einführung auch die Arbeitsgestaltung verändert und der Betriebsrat mehr als Leistungs- und Verhaltenskontrollen regeln möchte, dann könnte Projektarbeit im Betriebsrat die bessere Beteiligungsform sein.

Darum geht es

1. Projektarbeit kann für das Gremium eine Alternative zum IT-Ausschuss sein.
2. Gerade bei komplexen IT-Systemen empfiehlt sich ein Projekt zur Vorbereitung und Begleitung des Einführungsprozesses.
3. Hierdurch kann das Gremium an der Gestaltung von IT-Systemen aktiv mitwirken.

Bereits der Artikel im Heft 03/22 dieser Zeitschrift stellte die Frage „Warum braucht man einen IT-Ausschuss?“ und hat dabei gute Argumente für eine fachlich fokussierte Beschäftigung des Betriebsrats mit IT-Themen in Form einer spezialisierten Ausschuss-Arbeit geliefert. Wir möchten diesen Ansatz um die Perspektive „Projektarbeit“ erweitern, denn viele moderne IT-Systeme verändern ganz praktisch die Arbeitsabläufe der betroffenen Kolleg:innen und verlangen Regelungen weit über die Kontrolle des Verhaltens und der Leistung der Mitarbeiter:innen hinaus. In diesen Fällen stößt ein Fachausschuss regelmäßig an seine Grenzen.

Viele IT-Systeme sind in der Bedeutung für die tägliche Arbeit nicht relevant genug, um sich über eine einfache Dokumentation hinaus intensiv damit zu beschäftigen („Mut zur Lücke“). Für solche Systeme empfiehlt sich eine Dokumentation (und ggf. Regelung von Voreinstellungen, Auswertungen etc.) über eine Checkliste im Rahmen der IT-Rahmenvereinbarung. Diese Systemführungen kann der IT-Ausschuss mit relativ wenig Aufwand begleiten, prüfen und ggf. im Rahmen seiner Befugnisse auch beschließen.

Wann ist Projektarbeit sinnvoll?

Insbesondere bei der Einführung von Cloud-Systemen herrscht jedoch heute eine Maßgabe des „adopt“ (engl. für „übernehmen“), also der Anpassung der Unternehmensprozesse an die gegebenen Prozesse der Software, gegenüber dem „adapt“ (engl. für „anpassen“), bei dem über das sogenannte Customizing die Softwareprozesse an die gegebenen Unternehmensprozesse angepasst werden, vor. Aber selbst bei vielen on-premises-Systemen (engl. für Systeme, die auf eigenen Servern betrieben werden) wird heute aufgrund der Risikominimierung bei Updates/Upgrades und weiteren Überlegungen auf zu starke Anpassung der Software verzichtet.

Unter anderem aus diesem Grund wird die Diskussion über klassische Ausschuss-Arbeit versus moderner Projektarbeit im Betriebsrat schon länger geführt. Nicht zuletzt auch deswegen, weil sich die Arbeit vieler IT-Abteilungen bei der Einführung neuer Software im Unternehmen projektförmig organisiert.

Was ist Projektarbeit?

Die wesentlichen Merkmale von Projektarbeit sind:

- Ein Projekt hat eine klare Aufgabenstellung, ein konkretes Ziel.
- Das Projekt hat einen konkreten Zeitrahmen zur Abwicklung (Beginn, Zwischenziele, Meilensteine und Ende, auch wenn viele Projekte nicht im geplanten Zeitrahmen abgewickelt werden können und verlängert werden müssen).
- Ein Projekt vereint Expert:innen aus unterschiedlichen Fachgebieten, die jeweils ihre Erfahrungen in die Lösung einbringen können.
- Vielfach ist moderne Projektarbeit agil organisiert. Das bedeutet unter anderem, dass es kein vorab festgelegtes Pflichtenheft mehr gibt, sondern die Konzeptionierung und die Umsetzung in kurzen, iterativen Schleifen ineinander verschwimmen.

Vor- und Nachteile des IT-Ausschusses

Im Gegensatz dazu ist ein Ausschuss nach § 28 BetrVG eine dauerhafte Einrichtung mit festgelegten Expert:innen, die fachspezifische Themen und Aufgaben bearbeiten. Ein Ausschuss bietet Vorteile: Er kann relativ schnell, routiniert und selbstständig Themen bearbeiten, er muss nicht „organisiert“ werden, er ist flexibel in der Themenwahl. Allerdings stößt er oftmals bei Themen, die über seinen eigentlichen Zuständigkeitsbereich hinausgehen, schnell an seine Grenzen. Daher ist es sinnvoll, die Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse eines IT-Ausschusses genau zu definieren und gleichzeitig die Möglichkeit der Bildung einer IT-Projektgruppe (mit Beteiligung sachverständiger Beschäftigter aus den betroffenen Bereichen) zu beschreiben und mitbestimmungsrechtlich zu verankern (z. B. im Rahmen einer IT-Rahmenvereinbarung).

Bei komplexen IT-Systemen, die grundlegend die Arbeitsgestaltung einer Vielzahl von Mitarbeitern berühren (z. B. MS365 oder neue ERP-Systeme, Systeme zur Personalwirtschaft etc.), würde sich die Etablierung eines Projekts zur Vorbereitung und Begleitung des Einführungsprozesses empfehlen.

Damit können viele Aspekte der Zusammenarbeit zwischen den Mitbestimmungsakteuren passgenau gestaltet werden, also beispielweise kann die Frequenz der Projekttermine an die Arbeitsweise der Systemeinführung angepasst werden. Zusätzlich bietet es die Möglichkeit der frühzeitigen Einbindung des Betriebsrats, idealerweise bereits in der Konzeptphase.

Wie kann ein solches „Projekt“ aussehen?

Zunächst könnte anhand der Beschreibung des Arbeitgebers in der Checkliste geklärt werden, welche fachlichen Bereiche von der Umsetzung des IT-Projekts betroffen sind:

- Werden Qualifizierungs- und/oder Eingruppierungsfragen berührt?
- Kann mit Einführung des neuen IT-Systems die Arbeitsgestaltung, wie Abläufe, Workflows und Aufgabenzuordnung, direkt verbessert werden?
- Welche Möglichkeiten bietet dieses neue IT-System hinsichtlich gesteigerter Flexibilität im Rahmen von hybrider Arbeit (Homeoffice, Work-life-balance)?
- Welche Veränderungen stellen sich für die digitale Teilhabe der unterschiedlichen Gruppen von Beschäftigten ein?
- Besteht eine Chance, die selbstständige Arbeitsfähigkeit von körperlich eingeschränkten Mitarbeiter:innen zu verbessern („Abbau von Barrieren“, Barrierefreiheit)?
- Wer untersucht die Auswirkungen auf die Gefährdungsbeurteilung, insbesondere Fragen zur psychischen Belastung und der Ergonomie?
- Welches Rationalisierungspotenzial besteht in den konkreten Einsatzfeldern der Software?

All das sind Fragen, die weit über die üblichen Themen zur Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (Leistungs- und Verhaltenskontrolle, in Verbindung mit „dem Datenschutz“) hinausgehen.

Agile Methoden

In Projekten, die mit agilen Methoden bearbeitet werden, verändern sich die Werkzeuge zur Steuerung des Projekts: Auf ein Pflichtenheft, Meilensteine und sequenzielles Vorgehen wird verzichtet. Die Summe der Anforderungen wird vielmehr – wie bei der Methode Scrum – in einem sogenannten „Backlog“ verwaltet, aus denen die jeweiligen Arbeitspakete für den aktuellen Sprint (= konkrete, kurze Umsetzungsphase von zwei bis vier Wochen) gezogen werden.

Daraus abgeleitet kann für die Gesamtheit der Anforderungen der Beschäftigten an die Systemgestaltung auch von einem „sozialen Backlog“ gesprochen werden.

Viele agile Projekte bieten zusätzlich den erfreulichen Umstand, dass sehr schnell funktionierende und testbare Zwischenergebnisse produziert werden. Diese praktisch greifbaren Zwischenergebnisse ermöglichen es auch Kolleg:innen mit wenig IT-Kenntnissen, die Einhaltung der Anforderungen an die Systemgestaltung aus der Belegschaft zu kontrollieren.

Nutzer:innen der Systeme einbeziehen

QAB-Check +

Zusammen mit den Expert:innen des Betriebsrats und der SBV/JAV sollten dann unbedingt die betroffenen Nutzer:innen einbezogen werden, weil diese die eigentlichen „Expert:innen“ ihrer Arbeit sind. Hierfür gibt es erprobte Beteiligungsmittel, z. B. strukturierte Umfragewerkzeuge wie den QAB-Check. Daraus könnte dann ein „soziales Pflichtenheft“ mit Ansprüchen der Beschäftigten an die Systemgestaltung entstehen, das somit über die projektbezogene Zusammenarbeit im Arbeitgeber-Projekt gleichberechtigt neben dem technischen Pflichtenheft (in dem die Ressourcen, Schnittstellen etc. beschrieben sind) als Maßstab für die Systementwicklung und Gestaltung eingebracht und herangezogen werden kann. Die gewählten Betriebsräte haben einen anderen und vertrauensvolleren Zugang zu den Interessen der Beschäftigten als offizielle Vertreter:innen des Unternehmens und können durch beteiligungsorientierte Methoden und Transparenz über die technische Veränderung Vorbehalte und Widerstände in der Belegschaft auflösen.

Zusätzlich stärkt eine kontinuierliche und konstruktive Zusammenarbeit – sowohl über einen Ausschuss als auch über Projektgruppen – das Vertrauen und die Kommunikation zwischen Betriebs-/Personalrat einerseits und den Vertreter:innen von Geschäfts- und Personalleitung sowie der IT-Abteilung andererseits.

Aktive Gestaltung von IT-Systemen

Das klingt nach viel Arbeit, aber die Begleitung in Form von Projektgruppen wird nur für einzelne, strategisch bedeutende IT-Projekte erforderlich sein. Alle anderen Systeme können bequem über die IT-Rahmen-Vereinbarung und die Checkliste (die der Arbeitgeber erarbeitet!) abgewickelt werden und erfordern kaum noch Aufwand – insbesondere für das Gesamtgremium.

Wenn dem Betriebsrat damit eine aktive Gestaltung von Systemen im Interesse der Beschäftigten gelingt, dann hat er nicht nur einen „Papiertiger“ erzeugt, der kaum praktische Bedeutung erlangt, sondern die Mitarbeiter:innen sehen täglich den Nutzen der BR-Beteiligung: Durch Transparenz über die IT-Projekte und die damit verbundenen Auswirkungen auf ihre tägliche Arbeit genauso wie durch den Umstand, dass die Mitarbeiter durch Beteiligung des Betriebsrats im IT-Projekt eine Stimme für ihre Interessen erheben können.

Jonas Grasy, IT- und Technologieberater, IMU Institut Stuttgart.

Willi Ruppert, Dipl.-Ing. (FH), IT- und Technologieberater, IMU Institut Nürnberg.

www.imu-institut.de

– IT-Mitbestimmung