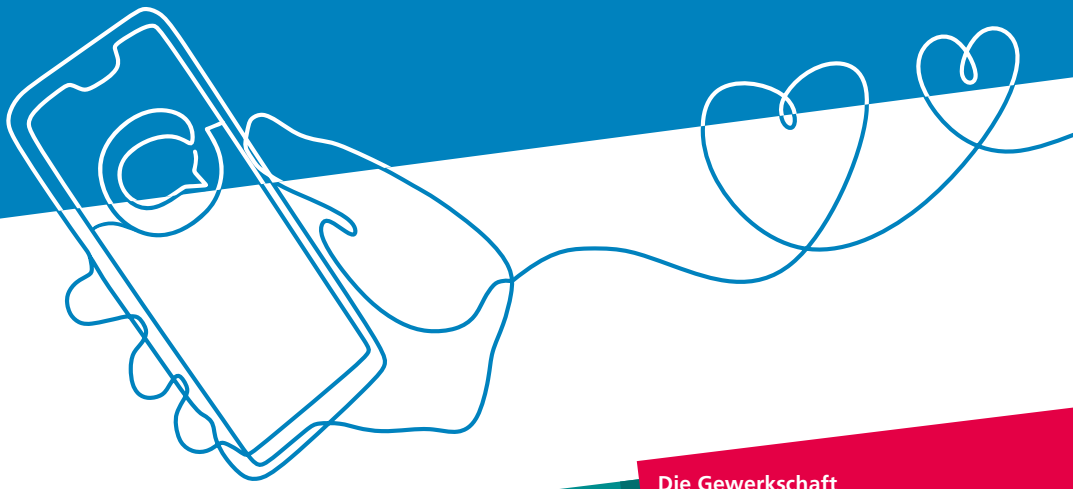
IMU Institut

ver.di

DIGITAL UND SOZIAL?!

Digitalisierung in der Sozialen Arbeit



Die Gewerkschaft
für die Soziale Arbeit

Impressum

Autorinnen und Autoren
Elke Alsago, ver.di/ Berlin
Laura Bremert, IMU Institut / Stuttgart
Josefin Falkenhayn, ver.di / Berlin
Jonas Grasy, IMU Institut / Stuttgart
Yalçın Kutlu, IMU Institut / Stuttgart
Bettina Seibold, IMU Institut / Stuttgart

Berlin/Stuttgart, 2023

Diese Veröffentlichung ist ein Ergebnis des Projekts »Gute Interaktionsarbeit digital assistiert (GIDA)«. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Forschungsprogramm »Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen« gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Gida
Gute Interaktionsarbeit digital assistiert

Bundesministerium für Bildung und Forschung

ESF
Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

Zusammen. Zukunft. Gestalten.

INHALT

Grußwort 4

1 Einleitung 6

2 Digitalisierung und Soziale Arbeit – (wie) passt das zusammen? 8

3 Sozialpädagogische Professionalität und Digitalisierung 12

4 Digitalisierung als Thema für betriebliche Interessenvertretungen 15

5 Voraussetzungen für aktive Gestaltung: Dürfen – Können – Wollen 20

6 Der IT-Einführungsprozess 24

7 Anforderungen an ein Rollen- und Berechtigungskonzept 28

8 Digitaler akteurszentrierter Veränderungsprozess 30

9 Gefährdungsbeurteilung und Gefährdungsanzeige 34

10 Digitale Infrastruktur 36

11 Die Qualität der Arbeitsbedingungen sichern, gute Soziale Arbeit schaffen 37

12 Unterstützung für Personal- und Betriebsräte bei Digitalisierungsprojekten 40

13 Homeoffice und mobiles Arbeiten 42

Literatur 46

Grußwort

Foto: privat

Foto: privat

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Personal- und Betriebsrät:innen, liebe ver.di-Mitglieder, liebe Fachkräfte der Sozialen Arbeit, liebe Interessierte,

wir freuen uns, euch diese Broschüre zur Digitalisierung in der Sozialen Arbeit vorlegen zu können – ein Gemeinschaftswerk der produktiven Zusammenarbeit des Projektes GIDA und der Bundesfachgruppe Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit. Eingeflossen sind insbesondere drei Perspektiven: Praxis und Theorie der Sozialen Arbeit, die Mitbestimmung sowie Erfahrungen aus dem Projekt.

Unser besonderer Dank gilt dabei Sabine Leber-Hoischen (ver.di-Vertrauensfrau Mannheim), Philipp Heinze (Personalrat und ver.di-Sprecher Sozialreferat München), Christian Uhl (Personalrat Essen), Alexander Leister (Betriebsratsvorsitzender Internationaler Bund (IB) Süd, Betriebsrat Württemberg) und Stefanie Laßmann (ver.di Bereich Mitbestimmung, Bundesverwaltung).

Digitalisierungsprozesse schreiten in allen Bereichen der Sozialen Arbeit voran. Sie können Arbeitsinhalte, Arbeitsbeziehungen sowie Arbeitsbedingungen verändern – positiv oder negativ. Daher ist es notwendig, sich einzumischen: Wir Arbeitnehmende und Profis in der Sozialen Arbeit dürfen die Entscheidungen über unsere Professionalität nicht Trägern oder Programmierenden überlassen. Diese Broschüre unterstützt euch dabei, gemeinsam mit Kolleg:innen und Adressat:innen die Rahmenbedingungen eurer Arbeit aktiv mitzugestalten; das bedeutet: professionelle Standards zu definieren, euer Berufs- und Erfahrungswissen in den Digitalisierungsprozess einzubinden und digitale Tools mitzuentwerfen, die eure Arbeit erleichtern, ohne sie in ihrer Komplexität zu reduzieren.

Soziale Arbeit und Digitalisierung – (wie) passt das zusammen? Wir beleuchten die Profession und ihre Alleinstellungsmerkmale angesichts der neuen Chancen und Herausforderungen. Wir erläutern Handlungsoptionen für betriebliche Interessenvertretungen und die rechtlichen Rahmenbedingungen. Denn Digitalisierungsprozesse beteiligungsorientiert und nachhaltig (mit) zugestalten, bringt Fragen mit sich: Wie wirken sich die digitalen Tools auf die tägliche Arbeit aus? Welche technischen Voraussetzungen benötigen wir, um gut arbeiten zu können? Wie ist mit Arbeitsüberlastung umzugehen? Wer bietet Unterstützung? Ermöglichen digitale Tools auch Homeoffice in der Sozialen Arbeit?

Die Antworten findet ihr in dieser Broschüre. Sie soll euch ermutigen und befähigen, euch aktiv und kompetent einzubringen in Digitalisierungsprozesse eurer Betriebe und Dienststellen – damit nicht Institutionen oder Algorithmen eure Arbeit bestimmen, sondern ihr selbst. Viel Erfolg und Spaß dabei!

Martina Meyer
Vorsitzende der Bundesfachgruppe
Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit

Dr. Elke Alsago
Leiterin der Bundesfachgruppe
Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit

1 Einleitung

Digitalisierung gilt als gesellschaftlicher Megatrend. Sie verändert die Arbeitswelt von Grund auf. Mittlerweile durchzieht sie auch das weite Feld der Sozialen Arbeit. Die Covid-19-Pandemie hat diese Dynamik erheblich verstärkt und führte in vielen sozialen Einrichtungen dazu, dass neue digitale Technologien eingeführt wurden. Die Auswirkungen der digitalen Transformation von Arbeit sind vielfältig: In der direkten und indirekten Interaktion mit Adressat:innen werden immer mehr digitale Tools genutzt. Gleiches gilt für die Arbeitsorganisation: Beispielweise finden Team-Kommunikation und Dokumentationen immer öfter mittels digitaler Technologien statt.

Die Digitalisierung vollzieht sich vor dem Hintergrund sich verändernder gesellschaftlicher Bedingungen. Steigende Ökonomisierungs- und Effizienzansprüche der Unternehmen und der öffentlichen Hand bei gleichzeitig wachsendem Dokumentationserfordernis führen schon seit Langem seitens der Beschäftigten zu enormem Zeit- und Kostendruck (vgl. Buestrich et al. 2010). Die Pandemie und die hohe Zahl der Erkrankungen in den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit (vgl. WIdo 2023) haben den Beschäftigten zugesetzt. Noch immer ist der Krankenstand aufgrund von Post-Covid hoch. Gleichzeitig existieren in keiner Branche so große Fachkräftelücken wie in der Sozialen Arbeit (vgl. iwd 2023). Und auch die Situation deren Adressat:innen hat sich seit Ausbruch der Pandemie verändert bzw. laut Wahrnehmung der Beschäftigten deutlich verschlechtert: hinsichtlich des sozialen Zusammenlebens, der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, der psychischen Gesundheit. Die Armut hat zugenommen. Die Problemlagen sind komplexer geworden, mehr Menschen sind auf die Unterstützung durch Soziale Arbeit angewiesen (vgl. Meyer/Alsago 2023). Gleichzeitig hat die IT-Branche die Soziale Arbeit als Markt entdeckt und entwickelt entsprechende IT-Systeme.

Vor diesem gesellschaftlichen Hintergrund stellt sich die Frage: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Soziale Arbeit aus? Inwieweit werden die genannten Entwicklungen durch den Einsatz digitaler Technologien verschärft? Welche weiteren Entwicklungen entstehen mit Blick auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten? Wie passen professionelle Ansprüche an die Soziale Arbeit und Digitalisierung zusammen? Und: Was verändert sich für die Adressat:innen?

Für diese drängenden Fragen der Mitbestimmungsakteure präsentiert die vorliegende Broschüre erste Antworten und

Handlungsansätze. Sie basiert auf Erkenntnissen und Ergebnissen des Forschungsprojektes **»GIDA – Gute Interaktionsarbeit digital assistiert«**. Dessen Ziel: beteiligungsorientierte, interaktionsbezogene, menschengerechte und nachhaltige Digitalisierungsstrategien, die dem besonderen Charakter der Arbeit an und mit Menschen in der Sozialen Arbeit gerecht werden. Betriebliche Interessenvertretungen spielen dabei eine zentrale Rolle. Das Projekt zeigt: Mitbestimmung ist notwendig und möglich! Aber aller Anfang ist schwer. Die Broschüre bietet daher für betriebliche Interessenvertretungen sowie interessierte Beschäftigte Hilfestellungen und Handlungsideen zur Digitalisierung in der Sozialen Arbeit. Sie weist einen gangbaren Weg durch das Dickicht der Digitalisierungsprozesse, nennt Merkposten für eine gelingende IT-Einführung und wirft Fragen auf: Fragen, die es im Team oder in eurem Gremium zu beantworten gilt, um die Digitalisierung in euren Einrichtungen mitzugestalten.

Das GIDA-Projekt wurde in drei Teilbereiche unterteilt: Kita, Hilfen zur Erziehung und Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA). In ihnen wurde die Nutzung digitaler Technik und deren Auswirkungen auf Interaktionsarbeit untersucht, entwickelt, erprobt und dokumentiert. Im Zentrum standen dabei Fragen nach Nutzungsverhalten, Belastungs- und Entlastungspotenzialen, Partizipationsmöglichkeiten, veränderten Arbeitsinhalten und -abläufen sowie nach neuen Anforderungen an die Anwendungskompetenz von Beschäftigten und Adressat:innen. Ein zentrales Ergebnis: Es gilt, digitale Lösungen und Arbeitsmittel beteiligungsorientiert mit Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertretungen zu erproben und an Qualifizierungsmaßnahmen zu knüpfen. Gelingt dies, können sie dazu beitragen, die Qualität interaktiver Dienstleistungen zu erhöhen und gleichzeitig den hohen und spezifischen Arbeitsansprüchen der Beschäftigten in der Branche gerecht werden.

Zum Weiterlesen

Informationen zum **Projekt GIDA** und seinen Ergebnissen sowie vielfältiges Infomaterial und Projektdarstellungen zu den Veränderungen von Interaktionsarbeit finden sich unter

→ **digitale-interaktionsarbeit.de**

2 Digitalisierung und Soziale Arbeit – (wie) passt das zusammen?

Definition Soziale Arbeit

Die International Federation of Social Workers – IFSW (deutsch: Internationaler Verband der Sozialarbeitenden) definiert Soziale Arbeit wie folgt:
»Soziale Arbeit fördert als praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen. Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlage der Sozialen Arbeit. Dabei stützt sie sich auf Theorien der Sozialen Arbeit, der Human- und Sozialwissenschaften und auf indigenes Wissen. Soziale Arbeit befähigt und ermutigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, dabei bindet sie Strukturen ein.«
(vgl. **t1p.de/ifsw-soziale-arbeit**)

Soziale Arbeit findet in vielen Bereichen statt, z. B. in Kindertageseinrichtungen (Krippe, Kindergarten, Hort), in Ganztagsschulen, in den Hilfen zur Erziehung, in den Jugendämtern, in der Eingliederungshilfe, in der Kinder- und Jugendarbeit, in der Erwachsenenbildung, in der Sozialpsychiatrie und vielen anderen. Auch die Berufsgruppen innerhalb der Sozialen Arbeit sind vielfältig: Neben Erzieher:innen, Sozialarbeiter:innen, Sozialpädagog:innen sind auch Kinderpfleger:innen, Sozialassistent:innen, Heilerziehungspfleger:innen und andere in den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit tätig. Sie alle eint die Arbeit mit den Menschen und der Anspruch, zu einem gelingenderen Leben ihrer Adressat:innen beizutragen (vgl. Thiersch 2020).

Die Digitalisierung berührt Grundfragen Sozialer Arbeit unter neuen Vorzeichen, Formen und Qualitäten. Dabei entstehen beispielsweise Fragen hinsichtlich der Zuständigkeiten von Institutionen und Familien. Auch die Spannungsfelder

zwischen Hilfe und Kontrolle, Teilhabe und Empowerment, Autonomie und Fürsorge sowie ein verantwortlicher Umgang mit den Daten der Adressat:innen sind wichtige Aspekte. Die Digitalisierung stellt sowohl die Profis in der Sozialen Arbeit als auch ihre betrieblichen Interessenvertretungen vor Herausforderungen. Sie ändert den Charakter der Arbeit, die Arbeitsaufgaben und -abläufe. Neue Tätigkeiten kommen hinzu, andere fallen weg. Dies hat Auswirkungen auf die Professionalität, das professionelle Handeln, auf Arbeitsbelastungen und Kompetenzanforderungen in der Sozialen Arbeit. Das Mitgestalten der Digitalisierung ist deshalb ein Handlungsfeld für Personal- und Betriebsräte.

Sozialpädagogische Herausforderungen im Digitalisierungsprozess

- Erleichtert das digitale Tool meine Arbeit sowie die Zusammenarbeit im Team?
- Woher stammt die Software? Wer hat die Algorithmen angelegt?
- Werden sozialpädagogische Standards berücksichtigt?
- Welches Bild der Adressat:innen liegt der Software zugrunde?
- Verändert das Tool meine professionellen Handlungs- und Entscheidungsspielräume?
- Beeinflusst das Tool die Interaktion mit den Adressat:innen?

Arbeitsorganisatorische Herausforderungen im Digitalisierungsprozess

Risiken

- Entgrenzung der Arbeitszeit und permanente Erreichbarkeit der Mitarbeitenden
- unklare betriebliche Strukturen wie z. B. verschiedene Kommunikationskanäle, die parallel bedient werden müssen
- professionelles und privates Verhalten können verwischen, z. B. bei Stil und Ton der Kommunikation
- Verhalten und Leistung wird für alle transparent → das Kontrollpotenzial steigt
- nicht intendierte Folgen können nicht rückgängig gemacht werden, z. B. bestimmte Erwartungen von Eltern in Kitas

Neue Anforderungen und Chancen

- neue Aufgaben entstehen, z. B. die Schulung der Mitarbeitenden und der Eltern → insbesondere in mehrsprachigen Einrichtungen viel Aufwand
- Chancen für mehr Flexibilität seitens der Beschäftigten sind zu prüfen
- digitale Tools können auch in der Sozialen Arbeit Homeoffice ermöglichen → der Kulturwandel muss organisiert werden

Verbreitung von digitalen Tools in sozialen Einrichtungen

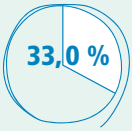
Die Pandemie als Katalysator

Bereits vor der Covid-19-Pandemie war Digitalisierung ein Thema in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit – die Krise wirkte jedoch wie ein Katalysator von Digitalisierungsprozessen (vgl. Meyer/Alsago 2021a). Aktuelle Studien auf Basis umfangreicher Befragungen von Beschäftigten der Sozialen Arbeit während des ersten und zweiten Corona-Lockdowns bekräftigen diesen Befund (vgl. Meyer/Alsago 2021a und 2021b). Dabei zeigt sich empirisch: Während der Pandemie verbreitete und intensivierte sich die Nutzung digitaler Tools und Formate in den unterschiedlichen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit stark. Dies hat Konsequenzen für das professionelle Handeln der Beschäftigten und wirkt sich auch auf die Adressat:innen und Einrichtungen aus (Meyer/Alsago 2021a, S. 270). In Kombination mit zahlreichen externen Vorgaben und einer zunehmenden Verdichtung von Arbeit führt diese Entwicklung zu einer starken Arbeitsbelastung seitens der Beschäftigten (ebd., S. 272).

Einige Ergebnisse der besagten Beschäftigtenbefragungen:

Infrastruktur:

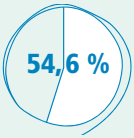
Nur



der Befragten besitzen laut eigenen Angaben die nötige Technologie, um digitale Tools anzuwenden.

Unterstützung:

Nur



der Befragten werden seitens der Führungskraft beim Einsatz digitaler Technologien unterstützt.

Veränderung des professionellen Handelns:

Laut den Befragten veränderte sich der Kontakt zu den Vorgesetzten (**55,3 %**), den Kolleg:innen (**75,4 %**) und den Kooperationspartnern (**76,5 %**) als Teil des professionellen Handelns. Sie bewerten dies mehrheitlich negativ.

Mangelnde digitale Ausstattung seitens der Adressat:innen:

Laut den Befragten haben

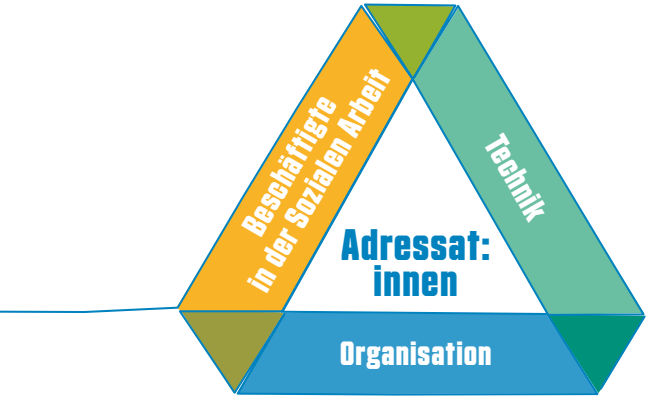
ihrer Adressat:innen keine Möglichkeiten zur digitalen Kontaktaufnahme.

Wie verstehen wir Digitalisierung im Betrieb?

Digitalisierung in sozialen Einrichtungen

Digitalisierung ist ein technischer und gleichzeitig sozialer Prozess. Er wirkt sich auf die Menschen, ihre Arbeitsaufgabe sowie die Arbeitsorganisation aus. In diesem soziotechnischen Prozess (vgl. Abbildung 1) bestehen wechselseitige Abhängigkeiten und Auswirkungen zwischen den Menschen, der IT/Technologie und der Organisation von Arbeit (vgl. Hirsch-Kreinsen 2018, Trist/Bamforth 1951).

Abbildung 1: Digitalisierung als soziotechnisches System



Quelle: IMU Institut

Das bedeutet in der Praxis, dass bereits bei den Planungen für ein neues IT-System gefragt werden muss: Wie verändert es die Anforderungen für die Beschäftigten? Inwieweit müssen Organisation und Arbeitsabläufe entsprechend angepasst werden?

Leitfragen dafür lauten beispielsweise:

- Werden alle Beschäftigten beteiligt?
- Sind alle betroffenen Funktionen und Abteilungen von Beginn an beteiligt?
- Werden individuelle Befürchtungen und Interessen sichtbar und sind Teil des IT-Einführungsprozesses?
- Werden die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung beachtet?
- Welche Wirkungen sind durch das Tool zu erwarten? Sind weitere arbeitsorganisatorische Maßnahmen und z. B. Qualifizierungen notwendig?
- Wie eignen sich die Kolleg:innen die neuen Technologien an?
- Welche Anforderungen haben die Kolleg:innen an das neue Tool?
- Werden in dem Tool Entscheidungen vorgegeben?
- Schränken die Tools menschliches/pädagogisches Handeln ein?
- Wie werden die professionellen Ansprüche an das jeweilige Tool erhoben?
- Wie fließen die professionellen Ansprüche in die Auswahlkriterien mit ein?
- Verändert das Tool das professionelle Handeln oder die Interaktion mit den Adressat:innen?

3 Sozialpädagogische Professionalität und Digitalisierung

Die Einführung digitaler Instrumente soll Soziale Arbeit erleichtern, sie aber nicht vereinfachen! Denn: Soziale Arbeit ist komplex. Wir arbeiten mit Menschen – Menschen mit eigenen Biografien, in unterschiedlichen Lebenssituationen und individuellen Alltagen.

In vielen anderen Berufen bestimmen Arbeitgeber den Auftrag, z. B. die Herstellung eines Produkts. Dafür werden Arbeitskraft, Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten gezielt eingesetzt. Das Produkt kann auch eine Dienstleistung sein, die gegen Geld für die Kund:innen des Unternehmens erbracht wird. In beiden Fällen stehen die Arbeitgeberinteressen Gewinnmaximierung und Mehrwerterzeugung im Vordergrund.

Wir als Professionelle in der Sozialen Arbeit hingegen erzeugen kein materielles Produkt. Das Ergebnis unserer Arbeit besteht in unserer aktiven Zusammenarbeit mit unseren Adressat:innen. Sie bei ihrer Lebensgestaltung zu begleiten, ist ein andauernder Prozess – kein fertiges Produkt. Menschliches Leben endet mit dem Sterben und nicht mit dem Beenden einer Maßnahme. Auch ist die bzw. der Auftraggebende unserer Arbeit weniger eindeutig als in Produktionsprozessen. Unsere Arbeit ist geprägt von ständig wechselnden, teils widersprüchlichen Aufträgen und Anforderungen, bedingt durch das sogenannte Tripelmandat von Gesellschaft, Adressat:innen und Profession (vgl. Staub-Bernasconi 2018).

Das Tripelmandat

Gesellschaft

Soziale Arbeit findet im Auftrag des Staates statt. Soziale Probleme sollen eingedämmt, Folgen bearbeitet und abgemildert werden, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu wahren. Das kann auch Überwachung und Kontrolle bedeuten. Die Entscheidungen über Ziele und Rahmenbedingungen der Beschäftigten in der Sozialen Arbeit beeinflussen die Handlungsspielräume. Wie viel Geld für Maßnahmen zur Verfügung stehen, welche Rechte und Ansprüche bestehen und für wen welche Leistungen erbracht werden können, bestimmen die politischen Akteure und die

gesellschaftliche Stimmung. Beispielsweise bedingt der Umfang der erforderlichen Dokumentation direkt die verbleibende Zeit für die Arbeit mit den Adressat:innen.

Adressat:innen
Sie geben den Professionellen ihr Mandat, indem sie die soziale Dienstleistung in Anspruch nehmen. Als Expert:innen ihrer eigenen Lebenswelt haben sie die Deutungshoheit über die Interpretation ihres Problems und das passende Vorgehen bei dessen Bearbeitung. Mandate von Adressat:innen können problematisch sein, z. B. wenn sie von euch Fachkräften etwas verlangen, wodurch sie selbst oder andere absehbar zu Schaden kommen würden (Staub-Bernasconi 2018, S. 117). Auch die Angehörigen der Adressat:innen haben oft Ansprüche an euch, mit denen ein Umgang gefunden werden muss.

Profession
Das Mandat der Profession ergibt sich durch die Berufsethik, das wissenschaftliche Wissen, die Menschenrechte, die Menschenwürde und die Ansprüche an das sozialpädagogische Handeln. Es dient im Spannungsfeld von Hilfe und Kontrolle als Kompass für professionelles Handeln. Dieses Mandat ermöglicht es, auch ohne staatlichen Auftrag soziale Probleme zu thematisieren und gemeinsam mit den Betroffenen anzugehen (ebd., S. 118 f.).

Die Professionellen der Sozialen Arbeit sind allen drei Mandaten verpflichtet und müssen diese gegeneinander abwägen. Gleichzeitig hängt ihre Arbeit davon ab, wie das Arbeitsbündnis (vgl. Oevermann 2013) mit den Adressat:innen gelingt. Insbesondere Kontrolle, schlechte Rahmenbedingungen, stereotypischer Umgang mit den Adressat:innen belasten das Arbeitsbündnis (vgl. Bohler/Franzheld 2015). Es ist erforderlich, das eigene Handeln regelmäßig zu reflektieren.

Die Gestaltung des Arbeitsbündnisses ist nicht im Voraus planbar. Denn von Mensch zu Mensch ist völlig unterschiedlich, welche Zugänge und Methoden gut funktionieren und welche nicht. Methodenvielfalt und Interprofessionalität sind daher notwendig in der Sozialen Arbeit. Die Komplexität der Lebenswelten sowie die Anliegen und Persönlichkeiten der Adressat:innen sind bei der Einführung digitaler Tools genauso zu berücksichtigen, wie die Anforderungen des Trägers. Die professionellen Handlungsspielräume zur Begleitung der Adressat:innen dürfen nicht eingeschränkt werden. Digitale Tools sollen Professionelle in ihrer Sozialen Arbeit unterstützen und ihre Arbeit erleichtern, aber deren vorhandene Komplexität nicht mindern oder vereinfachen. Denn die Lebenssituationen von Menschen sind nie »einfach«!

Um angesichts zahlreicher Anforderungen sowie professionseigener Theorien und Methoden den Überblick zu behalten und die eigene Position in Aushandlungsprozessen

sicher vertreten zu können, ist es notwendig, eine eigene professionelle Identität zu entwickeln (Thiersch 2020, S. 26). Unsere **ver.di-Bundesfachgruppe Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit** (EBSA) hat daher ein gemeinsames Selbstverständnis erarbeitet, nach dem wir unser Handeln ausrichten (vgl. ver.di Bundesfachgruppe EBSA 2022). Wir orientierten uns dabei unter anderem an der Definition der Sozialen Arbeit des IFSW (vgl. Kapitel 2) und am Konzept der Lebensweltorientierung nach Thiersch (2020): Lebensweltorientierte Soziale Arbeit »sieht die Menschen in der Alltäglichkeit ihrer Bewältigungsaufgaben und agiert in der Orientierung an ihnen« (S. 27). In der Alltäglichkeit der Menschen zeigen sich strukturelle Macht- und Unterdrückungsverhältnisse und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse (ebd.). Die Handlungsansätze bei Schwierigkeiten der Adressat:innen beginnen im Alltag – gemeinsam mit ihnen werden Perspektiven für ein gelingenderes Leben gesucht (S. 90 f.). Dabei sind sich die Professionellen der Sozialen Arbeit gleichzeitig der gesellschaftlichen Bedingungen bewusst (S. 92 ff.). Sie ermutigen und stärken ihre Adressat:innen und mischen sich in jene Politiken ein, die deren Lebenswelten bestimmen (S. 95).

Die Einführung digitaler Tools kann es notwendig machen, das eigene Selbstverständnis zu erweitern (vgl. Neumann 2022). Heutzutage findet der Alltag unserer Adressat:innen oft auch im Digitalen statt. Digitale Angebote sollten daher in der Interaktion mit den Adressat:innen an ihre Lebensrealität angepasst werden (ebd.). Dabei sind soziale Ungleichheiten beim Zugang zu digitalen Angeboten und digitaler Bildung systematisch zu reflektieren. Barrieren oder Ausschließungsmechanismen dürfen nicht entstehen oder müssen abgebaut werden.

Wir wollen euch ermutigen, in eurem Team und mit eurer betrieblichen Interessenvertretung zu diskutieren: Was macht euer gemeinsames Selbstverständnis eurer Sozialen Arbeit aus? So wird es euch leichterfallen, Ansprüche an digitale Tools, die eingeführt werden sollen, zu formulieren und fachlich selbstbewusst zu vertreten. Die Einführung digitaler Instrumente darf nicht dazu führen, dass fachliche Standards aufgegeben werden. Jedes Tool muss sich den professionellen sozialpädagogischen Ansprüchen unterordnen. Die Digitalisierung soll eure Arbeit erleichtern und unterstützen. Technik oder Algorithmen dürfen jedoch nicht eure professionellen Handlungs- und Entscheidungsspielräume einschränken.

4 Digitalisierung als Thema für betriebliche Interessenvertretungen

Die Digitalisierung macht auch vor betrieblichen Interessenvertretungen nicht halt. Immer häufiger findet Gremienarbeit selbst unter Einbezug digitaler Tools statt, vor allem aber beschäftigt sie sich mit Digitalisierung als Thema in sozialen Einrichtungen. Nicht selten sieht sich die Mitbestimmung damit konfrontiert, nicht rechtzeitig in Digitalisierungsprojekte eingebunden zu sein. Fehlendes Fachwissen und mangelnde Kenntnisse über die Folgen oder das Priorisieren anderer Themen machen eine Diskussion im Gremium oft müßig. Dessen Handlungsfähigkeit wird dadurch erschwert, häufig bleibt ihm zunächst nur noch die Option der Blockade anstelle der Prozessmitgestaltung hin zu einer gelungenen Dienst- oder Betriebsvereinbarung. In diesem Abschnitt möchten wir gezielt Gremien für ihre unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten und Rollen im Digitalisierungsprozess sensibilisieren. Neben handfesten Mitbestimmungsrechten, die eine Beteiligung sichern, ist es vor allem die notwendige strategische Diskussion über die eigene Rolle im Prozess, die ein Gremium handlungsfähig macht.

Folgende Fragen können euch helfen, die Diskussion im Gremium zu strukturieren:

- → Wer treibt in unserem Betrieb die Digitalisierung voran?
- → Welche Akteure haben welche Interessen?
- → Welche Digitalisierungsmaßnahmen haben wir bereits umgesetzt?
- → Was ist für die Zukunft geplant?
- → Welche Digitalisierungsansätze sind bei uns sinnvoll, welche eher nicht? Warum (nicht)?
- → Sind wir gewillt, konkrete Digitalisierungsprojekte mitzugestalten?
- → Sind wir in der Lage und verfügen wir über das nötige Wissen, um uns an den Projekten zu beteiligen?

Mitbestimmungsrechte von Personal- und Betriebsräten im Digitalisierungsprozess nach Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

- → Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG) einfordern und begleiten (vgl. Kapitel 9)
- → externer Sachverstand bei Einführung von künstlicher Intelligenz (KI) (§ 80 Abs. 3 BetrVG): KI bewerten und regeln
- → allgemeine Aufgaben des Betriebsrats: z. B. Einhalten von Arbeitszeit und Arbeitsschutz sowie Datenschutz und Datensicherheit (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)
- → Mitbestimmung bei allen technischen Einrichtungen und Software, die zur Überwachung geeignet sind (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG)
- → Arbeitsschutz und -sicherheit bei der Einführung neuer technischer Anlagen: z. B. Assistenzsysteme (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)
- → Auskunftsperson jederzeit und externe Sachverständige nach Vereinbarung hinzuziehen (§ 80 Abs. 2 Nr. 3 und Abs. 3 BetrVG)
- → Fragen zur Arbeitszeit: z. B. mobile Arbeit, Rufbereitschaft (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)
- → schleichende Betriebsänderung erkennen und entsprechend Interessenausgleich/ Sozialplan einfordern (§ 111 BetrVG)
- → Informationen über den Wirtschaftsausschuss erlangen und frühzeitig Entwicklungen hinterfragen und begleiten (§ 106 ff. BetrVG)
- → Maßnahmen einleiten bei erkennbaren Belastungen (§ 91 BetrVG)
- → sich verändernden Personalbedarf ansprechen, Vorschläge machen, beraten (§ 92 BetrVG)
- → Weiterbildung und Ausbildung an veränderte Bedingungen anpassen (§§ 96–98 BetrVG)
- → angesichts neuer Planungen Berufsbildungsbedarf vom Arbeitgeber einfordern und Weiterbildung vorantreiben (§§ 96 ff. BetrVG)
- → Vorschläge bei Planung technischer Anlagen, Veränderungen an Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen (§ 90 BetrVG und § 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG bei KI)

Interview mit Alexander Leister

Betriebsratsvorsitzender Internationaler Bund (IB) Süd, Betriebsrat Württemberg

Die Fragen stellt Yalçın Kutlu, IMU Institut

Foto: privat

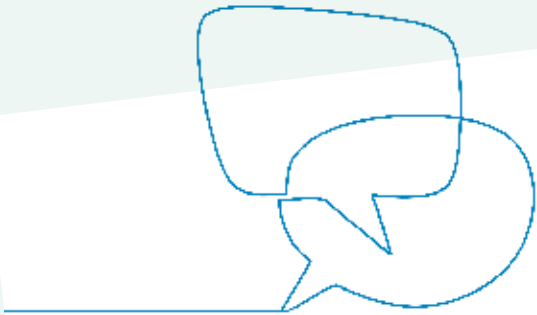
Warum ist Digitalisierung für Betriebsrats- und Personalratsgremien ein wichtiges Thema?

Die Zeiten, in denen eine Excel-Tabelle zur Arbeitszeiterfassung das höchste der Gefühle war, sind vorbei! Arbeitgeber und Mitbestimmungsgremien sind gleichermaßen von den vielen Möglichkeiten manchmal überfordert. Dies ist aber keine Schwäche, sondern kann dazu genutzt werden, kreativere Lösungen zu finden. Man sollte als BR auf keinen Fall immer auf den Arbeitgeber warten, sondern initiativ werden.

Neue Digitalisierung erfordert Schulungen und neue Kenntnisse. Die dafür nötige Arbeitszeit muss an anderer Stelle eingespart werden. Digitalisierung schafft nie zuerst Arbeitserleichterung, sondern verursacht erstmal Anforderungen und Überforderungen. Dies betrifft Kolleginnen und Kollegen aller Altersgruppen.

Wie seid ihr das Thema im Gremium angegangen?

Bessere Produktivität gibt es nicht zum Nulltarif. Wir wollen immer auch Entlastung erreichen. Als BR haben wir Schwierigkeiten damit, rechtzeitig in die Entscheidungen einbezogen zu werden. Viel zu oft hat sich der Arbeitgeber eigentlich schon festgelegt. Wir sind daher stetig damit beschäftigt, unsere Informations- und Mitbestimmungsrechte einzufordern. Auch mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kolleginnen und Kollegen nach Tools und Apps zur Kommunikation und Arbeitserleichterung müssen wir umgehen. Wir verhindern Verhaltens- und Leistungskontrolle technischer Art. Der Hype um Digitalisierung weckt aber auch Begehrlichkeiten bei den Softwareunternehmen, daher tut eine gesunde Blockadehaltung manchmal Not.



Mitbestimmungsrechte von Personalräten

von Stefanie Laßmann,
ver.di Bereich Mitbestimmung, Bundesverwaltung

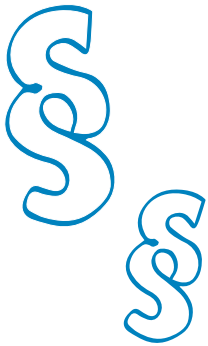
Im Personalvertretungsrecht ist zu beachten: Je nach Dienststelle kommt entweder das Bundespersonalvertretungsrecht oder kommen die sich zum Teil stark unterscheidenden Landespersonalvertretungsrechte zur Anwendung. Die folgende Darstellung beschränkt sich auf das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG). Länderspezifische Regelungen müssen gegebenenfalls abgeglichen werden.

- Umstritten ist die Frage, ob Gefährdungsbeurteilungen als Maßnahme des § 80 Abs. 1 Nr. 16 BPersVG zu bewerten sind oder lediglich als Vorbereitungshandlung, wofür nur spezielle Informations- und Anregungsrechte nach § 68 BPersVG bestehen.
- externer Sachverstand: Im BPersVG findet sich keine dem § 80 Abs. 3 BetrVG entsprechende Regelung. Allerdings hat das Bundesverwaltungsgericht vor geraumer Zeit entschieden: Auch der Personalrat darf externen Sachverstand in Anspruch nehmen. Das ergibt sich aus dem Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit in der Dienststelle. Allerdings nur, wenn der Personalrat aufgrund eigener Expertise keine Fortschritte macht.
- allgemeine Aufgaben des Personalrates: z. B. das Einhalten von Gesetzen zugunsten der Beschäftigten fördern (§ 62 Nr. 2 BPersVG), insbesondere auch den Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Dienststelle (§ 62 Nr. 9 BPersVG)
- Mitbestimmung bei allen technischen Einrichtungen und Software-Elementen, die zur Überwachung bestimmt sind (§ 80 Abs. 1 Nr. 21 BPersVG). Dabei ist die Aufgabe des Personalrates der Persönlichkeitsschutz der Beschäftigten am Arbeitsplatz gegenüber zunehmender Technisierung und Digitalisierung. Die damit verbundenen Möglichkeiten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle sind auf das zulässige und erforderliche Maß zu beschränken. Allerdings ist in der Neufassung des BPersVG die Mitbestimmung eingeschränkt (siehe letzter Abschnitt).
- Mitbestimmung bei Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden (§ 78 Abs. 1 Nr. 20 BPersVG)
- Mitbestimmung bei Maßnahmen zum Gesundheitsschutz (§ 80 Abs. 1 Nr. 16 BPersVG): Der Personalrat ist bei der Durchführung der Vorschriften über den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung in der Dienststelle hinzuzuziehen (§ 68 BPersVG)
- Mitbestimmung bei Fragen der Arbeitszeit wie z. B. Anordnung von Rufbereitschaft (§ 80 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG), Einführung und Änderungen von Arbeitszeitmodellen (§ 80 Abs. 1 Nr. 3

BPersVG), mobiles Arbeiten außerhalb der Dienststelle (§ 80 Abs. 1 Nr. 5 BPersVG). Das Mitbestimmungsrecht unterliegt mit Ausnahme des Initiativrechtes keiner weiteren Beschränkung. Der Personalrat hat bereits beim Ob der Einführung der mobilen Arbeit mitzubestimmen. Das gilt auch für die Bedingungen, unter denen die mobile Arbeitsleistung zu erbringen ist, z. B. Arbeitsort, Arbeitszeit etc. Auch wenn sich z. B. die Bedingungen der mobilen Arbeit außerhalb der Dienststelle ändern, besteht ein Mitbestimmungsrecht. Ebenso unterliegt die Aufhebung der mobilen Arbeit außerhalb der Dienststelle folglich der Mitbestimmung. Allerdings ist das Initiativrecht eingeschränkt, bei Nichteinhaltung entscheidet die oberste Dienstbehörde (§ 77 Abs. 2 Nr. 2 BPersVG).

- Mitwirkung bei Veränderung der Dienststelle z. B. durch Aufspaltung und Ausgliederung (§ 84 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG) oder Privatisierung (§ 84 Abs. 1 Nr. 3 BPersVG)
- Mitbestimmung bei der Aufstellung von Sozialplänen (§ 79 Abs. 1 Nr. 5 BPersVG)
- Mitbestimmung bei der Auswahl der Teilnehmenden an Fortbildungsveranstaltungen (§ 78 Abs. 1 Nr. 13 BPersVG), bei der Durchführung der Berufsausbildung bei Arbeitnehmenden (§ 80 Abs. 1 Nr. 9 BPersVG) und bei allgemeinen Fragen der Fortbildung der Beschäftigten (§ 80 Abs. 1 Nr. 10 BPersVG)
- Nach § 98 BPersVG hat die Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte der obersten Bundesbehörden ein Recht auf Stellungnahme bei ressortübergreifenden Digitalisierungsmaßnahmen.

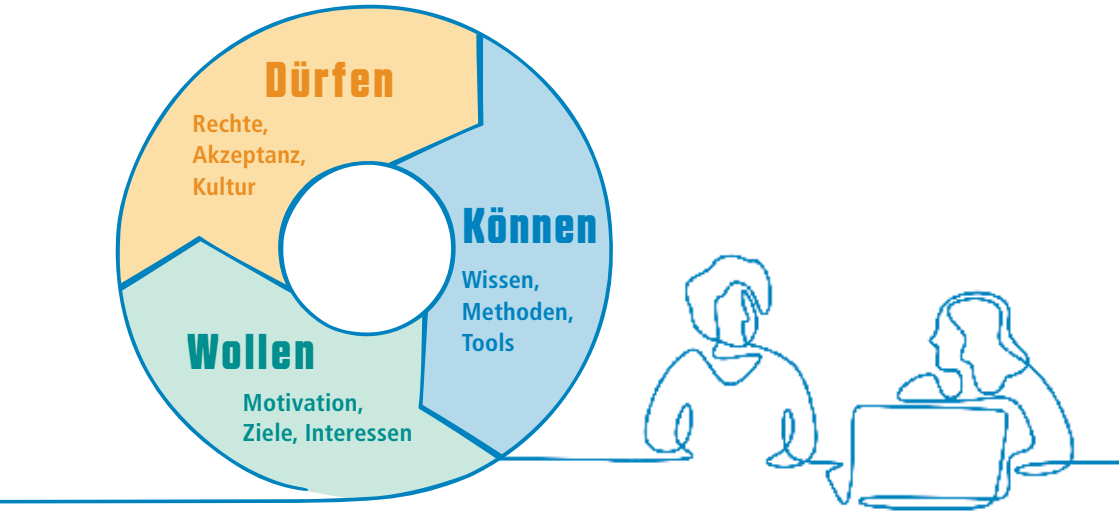
Anders als im Betriebsverfassungsrecht ist jedoch zu bedenken: Die Verbindlichkeit der Einigungsstelle durch das Letztentscheidungsrecht der Dienststelle ist ausgenommen in allen personellen Angelegenheiten (§ 78 BPersVG) sowie in Fällen des § 80 Abs. 1 Nr. 10–13 und 19–21 BPersVG (allgemeine Fragen der Fortbildung, Einführung grundlegender Arbeitsmethoden und der Komplex der technischen Überwachungseinrichtungen). Das bedeutet, dass hier die Mitbestimmung eingeschränkt ist. Auch bleibt zu beachten: In Fällen des § 75 Abs. 2 BPersVG liegt der Letztentscheid ebenfalls bei der obersten Dienstbehörde, das entspricht einem Generalvorbehalt.



5 Voraussetzungen für aktive Gestaltung: Dürfen – Können – Wollen

Ist die Diskussion über betriebliche Digitalisierungsprojekte und ihre Auswirkungen im Gremium angekommen, stehen verschiedene Strategien zur Wahl. Im Folgenden stellen wir die wichtigsten Gestaltungsvoraussetzungen vor: das Dürfen, das Können und das Wollen mit ihren Facetten (vgl. Abbildung 2). Diese zeigen eine Bandbreite von Aspekten und Fragen auf, die es zunächst zu diskutieren gilt. Sie helfen dem Gremium beim Einschätzen der eigenen Fähigkeiten, Ressourcen und Herausforderungen. Ein klares Selbstverständnis als aktiver Gestalter ist entscheidend für eine erfolgreiche Beteiligung im Digitalisierungsprozess.

Abbildung 2: Gestaltungsvoraussetzungen für betriebliche Digitalisierungsprojekte



Quelle: IMU Institut

Dürfen

Personal- und Betriebsräte sind nicht automatisch Teil der Projekt- und Entwicklungsteams für Digitalisierungslösungen. Um gestaltenden Einfluss zu gewinnen, müssen sie sich an solchen Einführungsprozessen beteiligen dürfen!

Folgende Fragen sind daher im Gremium zu klären:

- Lassen die betrieblichen Rahmenbedingungen, Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen eine aktive Mitgestaltung zu?
- Wie fließen Anregungen und Vorlagen der Mitbestimmung in die Entscheidungen des Arbeitgebers ein?

Beteiligungsmöglichkeiten:

- Rechte aus Landes- und Bundespersonalvertretungsgesetzen und aus dem Betriebsverfassungsgesetz (vgl. Kapitel 4)
- organisatorische Einbindung durch regelmäßige Termine wie Steuerkreise, Managementrunden etc.
- Akzeptanz seitens des Arbeitgebers: Er muss Personal- und Betriebsratsvorschläge ernst nehmen und anerkennen, dass die Interessenvertreter:innen spezifischen, vertrauensvollen Zugang zu den Beschäftigten haben.
- Beteiligungskultur: Ziel ist es, zu kooperieren, konstruktive Kritik zu üben und Alternativen zu entwickeln.

Können

Personal- und Betriebsräte müssen keine Digitalisierungsexpert:innen sein. Sie sollten sich jedoch ein Grundverständnis für die digitale Transformation aneignen. Ihr Beitrag besteht insbesondere darin, den Arbeitsbereich gut zu kennen und Kontakte zu den Beschäftigten zu pflegen. Sie sind das Sprachrohr für das Praxiswissen der Kolleg:innen und sie vertreten deren Interessen bei der Digitalisierung. Damit schaffen sie Legitimation, Motivation und nachhaltige Unterstützung.

Was braucht ihr dafür?

- Fachwissen Digitalisierung: Was bedeutet die digitale Transformation für die Soziale Arbeit? Wer treibt sie in der Einrichtung voran? Wie funktionieren die neuen digitalen Tools, die eingeführt werden? Wie verändern sie die einzelnen Anwendungsfälle sowie die Arbeitsabläufe?
- Kriterien guter Arbeit: Was zeichnet gute Soziale Arbeit aus? Was sind ihre Gelingensbedingungen? Welche Interessen haben die Kolleg:innen?
- Gestaltungsideen: Wie lassen sich Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation und Technik (mit)gestalten? Welche alternativen Lösungswege gibt es?
- Beteiligung der Beschäftigten: Das Wissen der Beschäftigten einzubeziehen ist unerlässlich! Ihr Wissen über die Arbeitsabläufe vor der Digitalisierung bildet die Grundlage, um Veränderungen kritisch einzuordnen. Es gilt, eine gemeinsame Definition der Beschäftigteninteressen zu entwickeln.

Wollen

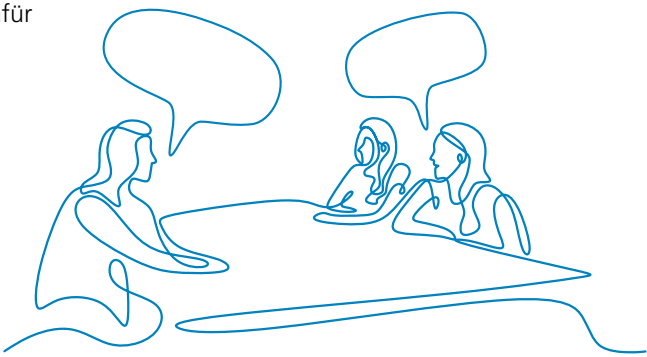
Können und Dürfen vorausgesetzt, habt ihr als Personal- und Betriebsräte immer die strategische Wahl zwischen Blockieren und Gestalten! Dabei kann Blockieren zunächst notwendig sein, um den Prozess zu entschleunigen und dann gestalten zu können. Die zentralen Fragen dabei: Wollen wir als Personal- und Betriebsräte uns mit eigenen Gestaltungsimpulsen beteiligen? Wollen wir aktiv (mit)gestalten?

Betriebsrat als Blockierer

Das Betriebsverfassungsgesetz bietet viele Ansatzpunkte, um neue IT-Tools zu blockieren. Neue Konzepte im Betrieb lassen sich seitens der Interessenvertreter:innen einfach kritisieren und skandalisieren. Scheitern Veränderungen, hatte der Personal- oder Betriebsrat recht; gelingen sie, redet niemand mehr über seine Positionen. ABER: Bleibt er in dieser Haltung, ist sein Einfluss auf Veränderungen gering. Denn: Auch seitens der Beschäftigten erwünschte Digitalisierungsschritte könnten scheitern und der Personal- oder Betriebsrat dafür verantwortlich gemacht werden.

Personal- und Betriebsrat als Gestalter

Wollen Personal- und Betriebsräte aktiv Digitalisierungsprozesse mitgestalten, müssen die drei Gestaltungsvoraussetzungen Dürfen, Wollen, Können hinreichend erfüllt sein. Für eine gestaltende Rolle gibt es jedoch zunächst wenig rechtliche Mittel. Erst indem sie vorhandene Mitbestimmungsrechte strategisch als Hebel nutzen, können sich Gremien zu aktiven Gestaltern weiterentwickeln. Darüber hinaus lassen sich durch konstruktive Kritik Alternativen zu den arbeitgeberseitig vorgeschlagenen digitalen Lösungen fordern. Alternativen zu erarbeiten, bedarf des Praxis- und Erfahrungswissens der Beschäftigten und intensiver Debatten der Gremien mit den von Digitalisierungsmaßnahmen Betroffenen. Eine neue Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur zu etablieren, stellt eine große Herausforderung dar – und gleichzeitig die einzige Möglichkeit, den betrieblichen Digitalisierungsprozess mitzugestalten.



Interview mit Philipp Heinze

Personalrat und ver.di-Sprecher Sozialreferat München

Foto: privat

Die Fragen stellt Yalçın Kutlu, IMU Institut

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine Mitgestaltung in Digitalisierungsprojekten?

Der Personal- bzw. Betriebsrat sollte frühzeitig eingebunden werden, noch weit bevor ein bestimmtes IT-Fachverfahren oder eine App eingekauft wird. In einem gemeinsamen Aushandlungsprozess einigt man sich mit der Arbeitgeberseite über die Zielsetzung und den Anteil der jeweiligen Aspekte. Zum Beispiel muss bei Dokumentationsverfahren für die Soziale Arbeit dringend darauf geachtet werden, dass die Priorität der Anwendungsfreundlichkeit im Vordergrund steht. Controlling- und Kontrollaspekte der Politik, Leitung und Steuerung, die ja quasi ins Unendliche gehen können, müssen auf das absolut Notwendigste und Erlaubte reduziert werden. Eine gute Zusammenarbeit mit dem Datenschutz und der IT-Sicherheit ist hierzu sehr unterstützend. Bei komplexen IT-Fachverfahren empfiehlt es sich zudem, personelle Ressourcen zuzuschalten, um die Anwender:innen vor Ort stets gut begleiten zu können.

Was sind Fallstricke für die Mitbestimmung bei der Mitgestaltung von Digitalisierungsprojekten?

Ist ein IT-Fachverfahren mal teuer eingekauft und ausgerollt, wird es im laufenden Betrieb sehr schwer, auf notwendige Änderungen im Sinne der Anwender:innen einzugehen. Bei einer Laufzeit von 10 bis 15 Jahren wäre die Konsequenz, dass ganze Generationen von Sozialarbeiter:innen mit den Hürden und Widrigkeiten des IT-Fachverfahrens leben müssen. Hier müssen der Personalvertretung genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um vor der Anschaffung ein fundiertes Urteil fällen zu können. Bei größeren Zweifeln sollte externer Sachverstand hinzugezogen werden, zum Beispiel über das TBS-Netz des DGB [= Technologieberatungsstelle beim Deutschen Gewerkschaftsbund, vgl. Kapitel 12].

6 Der IT-Einführungsprozess

Digitalisierungsprojekte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit stoßen häufig einen größeren Veränderungsprozess an. Viele Betriebs- und Personalräte stehen bei der Einführung von immer mehr und immer umfassenderen IT-Tools vor der Herausforderung: Die Auswirkungen auf die Professionalität und die Arbeitsbedingungen sind vorab schwer abzuschätzen und in der Regel abhängig von der konkreten Umsetzung und Anwendung. Damit liegt viel Verantwortung bei den Beschäftigten selbst. Prozessvereinbarungen oder »lebende Betriebs- und Dienstvereinbarungen« haben sich als sinnvolles Hilfsmittel für Betriebs- und Personalräte erwiesen, um solche Veränderungen zu beeinflussen und die Beschäftigteninteressen effektiv zu vertreten.

Prozessvereinbarungen

regeln die Zusammenarbeit mit der Arbeitgeber- bzw. Trägerseite, damit die Betriebs- und Personalräte den IT-Einführungsprozess und die anschließende Anwendung mitgestalten können. Sie bieten den Beschäftigten Sicherheit und eine Perspektive in den oft umfassenden Veränderungsprozessen. Außerdem verankern sie die Mitbestimmung im Digitalisierungsprozess.

Prozessvereinbarungen

- → beschreiben eine systematische Vorgehensweise.
- → enthalten ein Leitplankenkonzept, das einen Handlungsrahmen absteckt, z. B. Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, Entgeltsicherung, begleitende Gefährdungsbeurteilung, externe Unterstützung/Sachverstand für den Betriebsrat, Beteiligung der Beschäftigten, Schutz der Persönlichkeitsrechte.
- → festigen die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.
- → definieren Meilensteine, an denen die Betriebsparteien in einem paritätisch besetzten Steuerkreis zwingend gemeinsam entscheiden, um Nachteile für Beschäftigte zu vermeiden.
- → beinhalten Pilotphasen, Evaluationen und das kontinuierliche Anpassen der Betriebsvereinbarung.
- → bieten Betriebsräten die Chance, auch Themen mitzugestalten, bei denen rechtlich keine Mitbestimmung, sondern nur Information und Beratung durchzusetzen ist.

Die tägliche Arbeit damit

Viele Gremien haben erkannt: Eine einmal abgeschlossene Vereinbarung – egal wie gut ihre Inhalte sind – genügt nicht, um dauerhaft umgesetzt zu werden und negative Folgen für Beschäftigte abzuwenden. Sie arbeiten daher mit Vereinbarungen, die so gestaltet sind, dass sie im laufenden Betrieb das Thema begleiten können, auch wenn ständig neue Themen im Gremium hinzukommen. Dazu eignen sich Interventionsschwellen, regelmäßige Treffen oder Termine, um den bisherigen Stand zu beurteilen (Review-Schleifen), sowie die Arbeit mit Anlagen.

Regelmäßige Review-Schleifen helfen, die Aufmerksamkeit des Betriebs-/Personalrats und der Arbeitgeber-/Trägerseite für das Thema aufrechtzuerhalten. Daher sollten solche Termine in die Vereinbarung bzw. das Thema gegebenenfalls als fester Bestandteil in eine Regelkommunikation mit der Arbeitgeber-/Trägerseite aufgenommen werden.

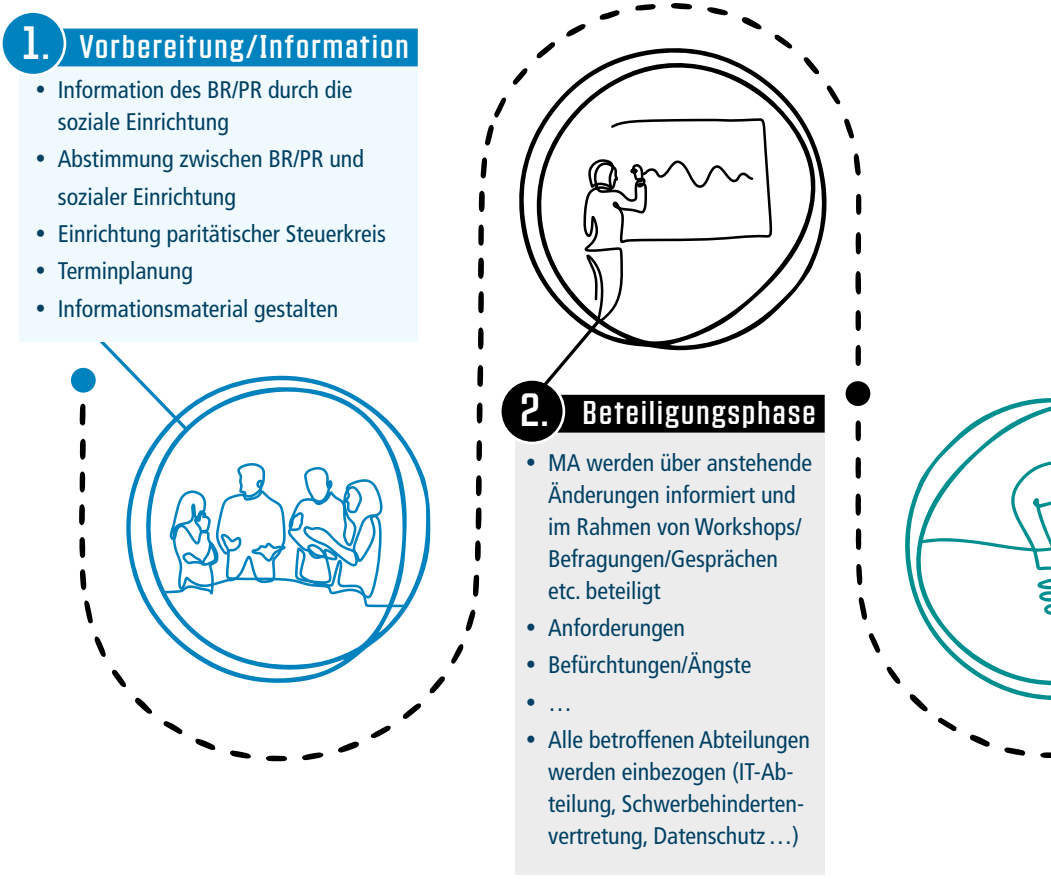
Hilfreich sind auch umfassende Anlagen, die den beteiligungsorientierten Umsetzungsprozess (vgl. Abbildung 3) und einzelne Elemente wie z. B. genutzte IT-Tools eindeutig definieren. Darin werden etwa die entsprechenden Rollen- und Berechtigungskonzepte beschrieben (vgl. Kapitel 7). Mithilfe der Anlagen können Betriebs- und Personalräte darauf hinwirken, dass sich das gesamte Trägersystem bzw. die soziale Einrichtung an die Vereinbarung hält. Vorteil der Arbeit mit umfassenden Anlagen: Die eigentliche Vereinbarung ist überschaubar und verständlich. Betriebs-/Personalrat und Beschäftigte können sich damit einen Überblick über Ziele und Regelungsinhalte verschaffen. Wie detailliert und mit welchen Rückkopplungsschleifen oder Regel- und Berechtigungsvorgaben z. B. digitale Kommunikations- oder Kollaborationstools geregelt werden, findet sich dann in der Anlagensystematik.

Zum Weiterlesen

Die Hans-Böckler-Stiftung stellt vielfältige **Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Digitalisierung** vor:

→ **mitbestimmung.de/html/betriebs-dienstvereinbarungen-10825.html**

Abbildung 3: Beteiligungsorientierter Umsetzungsprozess

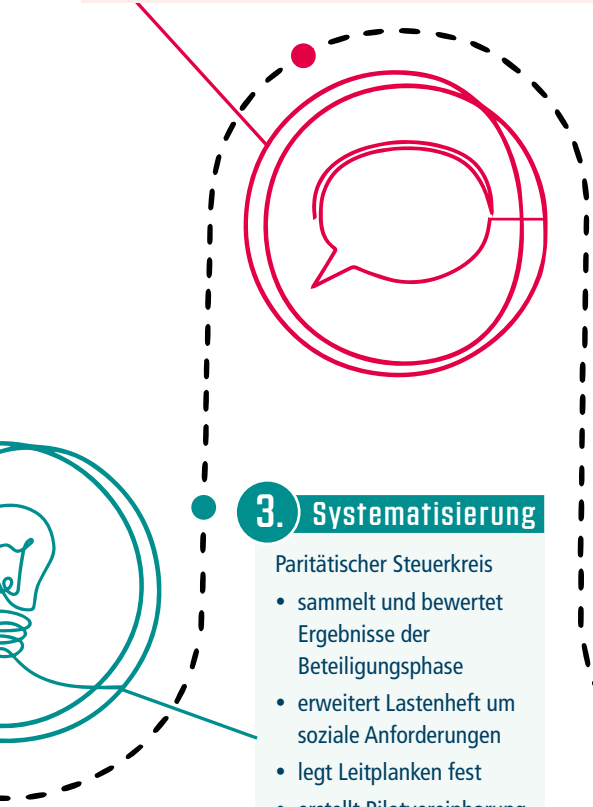


Quelle: IMU Institut

4. Pilotphase

Pilotprojekt wird in klar definiertem Bereich und Zeitraum durchgeführt

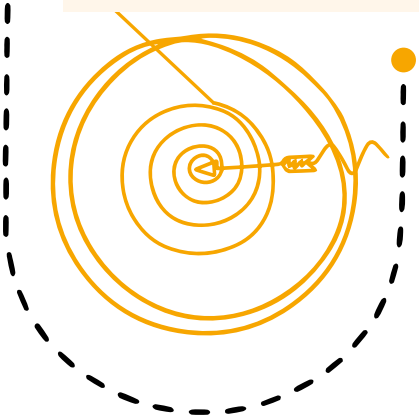
- Erfahrungen aller Beteiligten (BR/PR, AG, MA) werden bewertet
- Rückmeldungen an die MA
- Maßnahmen zur Weiterentwicklung der BV/DV
- Ergebnisse für weitere Umsetzung aufbereitet



5. Evaluation/ Review-Schleifen

Regelmäßige Treffen der Betriebsparteien, um sich über die laufende Umsetzung auszutauschen

- ggf. Maßnahmen bei Schwierigkeiten
- Anlagen der BV/DV überarbeiten und ergänzen



3. Systematisierung

Paritätischer Steuerkreis

- sammelt und bewertet Ergebnisse der Beteiligungsphase
- erweitert Lastenheft um soziale Anforderungen
- legt Leitplanken fest
- erstellt Pilotvereinbarung
- definiert Meilensteine

7 Anforderungen an ein Rollen- und Berechtigungskonzept

Moderne IT-Systeme verfügen über zahlreiche Funktionen, die Zugriff auf umfangreiche Datenbestände und ihre Verarbeitung ermöglichen. Insofern ist es ein wichtiger Bestandteil entsprechender Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, genaue Befugnisse festzulegen: Wer darf was in dem System? Die Verwendung einzelner Funktionen in solchen IT-Systemen wird über Berechtigungen gesteuert. Um diese besser verwalten zu können, werden sie in sogenannte Rollen zusammengefasst.

Insofern ist es notwendig, ein Rollen- und Berechtigungskonzept auszugestalten und konsequent umzusetzen – insbesondere in IT-Systemen, die zur Verarbeitung von personenbezogenen Daten eingesetzt werden. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus Sicht von Personal- und Betriebsräten aus zwei Quellen: 1) aus dem Datenschutz, insbesondere der Datenschutzgrundverordnung der Europäischen Union (DSGVO) und dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sowie 2) aus den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats bei technischen Einrichtungen, die objektiv dazu geeignet sind, Verhalten und Leistung der Beschäftigten zu kontrollieren (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).

Im Rahmen des Datenschutzes ist zu unterscheiden zwischen den personenbezogenen Daten der Beschäftigten und der Adressat:innen. Für die Verarbeitung personenbezogener Beschäftigtendaten ergibt sich nach § 80 Abs. 1 BetrVG eine Überwachungsfunktion des Betriebsrats. Letztere besteht für die Adressatendaten zwar so nicht; Arbeitgeber bzw. soziale Einrichtungen sind jedoch gut beraten, auch für diese Daten ein den Anforderungen entsprechendes System von Rollen und Berechtigungen aufzubauen, um damit geeignete technische und organisatorische Maßnahmen gemäß Artikel 32 DSGVO (Sicherheit der Verarbeitung) vorzuhalten. In diesem Zusammenhang werden regelmäßig besondere Kategorien personenbezogener Daten (Artikel 9 DSGVO) sowie personenbezogene Daten von Adressat:innen verarbeitet.

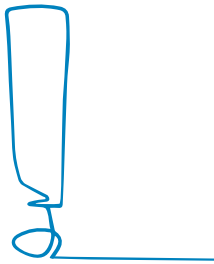
Um die Beschäftigten effektiv vor Überwachung zu schützen, müssen die Funktionen und Rollen der eigenen Unternehmensorganisation in die technischen

Rollen des IT-Systems übersetzt und in einer Betriebsvereinbarung entsprechend vereinbart werden. Dabei gilt es, die betrieblichen Aufgabentrennungen zu berücksichtigen und gleichzeitig kritische Systemfunktionen wie z. B. den Datenexport und -download im Blick zu behalten. Hierzu ist es notwendig, die hierarchische Zuordnung der betrieblichen Rollen zueinander transparent vorliegen zu haben und detailliert die Arbeitsabläufe zu beschreiben, die mit der Software abgebildet werden: Wer macht was in welchem Arbeitsschritt? Aus der Zusammenführung dieser beiden Darstellungen ergibt sich eine eindeutige Definition der Rollen, in denen die notwendigen Berechtigungen zusammengefasst werden.

Abschließend ist festzulegen: Wer kann diese Rollendefinitionen ändern? Unter welchen Bedingungen? Wie werden die Rollen einzelnen Beschäftigten zugewiesen? Wo werden diese beiden Aspekte nachvollziehbar dokumentiert? Neueintritte, Aufgabenwechsel und Vertretungsregelugen erfordern, die Rollen kontinuierlich und regelkonform zu verwalten und konsequent einzelnen Beschäftigten zuzuweisen. Darüber hinaus können sich je nach Tätigkeitsfeld und Beauftragungssituation weitere Anforderungen aus Verträgen, Vorschriften, Gesetzen und Compliance-Vorschriften ergeben.

Aus den Überwachungsaufgaben des Betriebsrats (§ 80 Abs. 1 BetrVG) ergibt sich die Notwendigkeit, eine Kontroll- oder Auditierungsmöglichkeit zu vereinbaren, die ihm jederzeit anlassunabhängige Kontrollen einräumt. Dazu gehört auch sein Risikobewusstsein dafür, welche kritischen Funktionen und Funktionstrennungen im IT-System bestehen und wie sie im Rollen- und Berechtigungssystem umgesetzt sind. Entsprechend kompetente Beschäftigte der IT-Abteilung sowie externe Sachverständige können den Betriebsrat hierbei praktisch unterstützen.

Viele IT-Systeme, die personenbezogene Daten verarbeiten, sind fähig, durch deren Verwendung Auswertungen und Berichte zu erstellen. Daher ist es entscheidend, mit dem Arbeitgeber ein Verbot mit Erlaubnisvorbehalt zu vereinbaren. Das heißt: Nur die explizit vereinbarten und erlaubten Berichte und Auswertungen dürfen verwendet werden. Deren detaillierte Beschreibung rundet das Vorgehen ab – inklusive der verwendeten Daten, einer eindeutigen Zweckbindung, daraus abgeleiteter Aufbewahrungsfristen sowie zugehöriger Zugriffsrechte.



8 Digitaler akteurszentrierter Veränderungsprozess

Beteiligung aller Betroffenen

am Beispiel Einführung einer Kita-App zur digitalen Elternkommunikation

Wie gelingt es, die Idee zu einer digitalen Veränderung so erfolgreich umzusetzen, dass sie allseits akzeptiert wird? Das Wichtigste hierfür: alle Betroffenen einbeziehen! Die größten Erfolgsaussichten hat ein Digitalisierungsschritt, wenn alle Beteiligten involviert, ihre Befürchtungen und Hoffnungen im Einführungsprozess berücksichtigt werden. Der Erfolg der neuen digitalen Technologie bemisst sich daran, ob sie tatsächlich dazu beiträgt, Arbeitsabläufe zu verbessern und zu vereinfachen.

Wie dieser Beteiligungsprozess gestaltet werden kann, veranschaulicht ein betriebliches Beispiel aus dem GIDA-Projekt (vgl. Kapitel 1): die Einführung einer Kita-App.

Gründe für die Einführung:

- Informationen zwischen Fachkräften und Eltern schnell und verbindlich übermitteln
- gemeinsame Veranstaltungen zeitsparend koordinieren
- Informationsflüsse vereinfachen, z. B. Abmeldung bei Krankheiten, Information des Essensanbieters
- Zusammenarbeit verbessern
- Zeit für die Interaktion mit den Kindern gewinnen

Zur Umsetzung dieser Ziele wurde ein betrieblicher Steuerkreis eingerichtet, der sich über ein Jahr lang regelmäßig getroffen hat. Mitglieder waren die Einrichtungsleitung, die (pädagogische) Bereichsleitung, die Regionalleitung und der Betriebsrat. Da aufgrund der Corona-Pandemie Kontakteinschränkungen herrschten, erfolgten die Steuerkreissitzungen digital als Videokonferenz.

Aufgaben des Steuerkreises:

- die App-Einführung begleiten und koordinieren
- die konkreten Projektschritte planen
- notwendige Ressourcen sowie ggf. die Teilnahme weiterer Personen wie z. B. Beschäftigte und Eltern abstimmen

Zunächst wurden die Beschäftigten interviewt und befragt nach ihren Befürchtungen, Hoffnungen und Funktionalitäten, welche die App ihrer Meinung nach haben sollte. Weitere Interviews ermittelten Perspektiven und Anforderungen der IT-Abteilung, des Datenschutzbeauftragten sowie der Schwerbehindertenvertretung.

Eine Marktanalyse lieferte den Überblick über vorhandene Apps und deren Funktionalitäten. Sie wurden im betrieblichen Steuerkreis diskutiert. Dabei zeigte sich: Es handelt sich um einen sehr dynamischen Markt. Viele IT-Dienstleister bringen neue Apps heraus. Um sie besser vergleichen zu können, wurden die App-Favoriten zunächst nach ihren Funktionen Dokumentation, Kommunikation und (Daten-)Verwaltung geordnet (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Überblick über die Funktionalitäten von Kita-Apps

Komplettlösungen		
Dokumentationslösungen	Kommunikationslösungen	
Dokumentation	Kommunikation	Kita(daten)verwaltung
• ePortfolio Nur noch in Komplettlösungen verfügbar • Beobachtungsbögen und ePortfolio • Entwicklung Kind • Vorkommnisse	• Kalender intern/Eltern • Information • Nachrichten versenden und erhalten • Kind bei Krankheit/Urlaub abmelden • Teamkommunikation • weitere Funktionen	• Mitarbeiter:innen • Kinder • Eltern • Gruppen • Abrechnungen • Fotos • Dateien

Quelle: IMU Institut

Zum Weiterlesen

Eine gute **Übersicht über Kita-Apps** bietet eine Studie des Bayerischen Staatsinstituts für Frühpädagogik:

→ **t1p.de/nifbe-kitaapps**

Beteiligung der Beschäftigten

Beteiligung ist keine Selbstverständlichkeit. Die Beschäftigten frühzeitig und systematisch in den IT-Einführungsprozess einzubeziehen, ist jedoch für das Gelingen von Digitalisierungsprozessen und deren betriebliche Mitgestaltung durch Dienst- und Betriebsvereinbarungen von großer Bedeutung. Nur so lassen sich die professionellen Bedürfnisse, Befürchtungen und Hoffnungen derjenigen berücksichtigen, die tagtäglich mit den digitalen Tools zu tun haben.

Digitalisierung ist ein komplexes Thema. Die Beschäftigten daran zu beteiligen, erhöht die Chance, alles Wichtige zu bedenken, denn: Verschiedene Beschäftigtengruppen haben unterschiedliche sozialpädagogische Ansprüche in Digitalisierungsprojekten – sie alle lassen sich dadurch fair ausbalancieren. Interessenvertretungen, die Beschäftigte frühzeitig informieren, die nachfragen und zuhören, bauen Vertrauen auf. So erhöhen sie die Durchsetzungskraft der Personal- und Betriebsräte und schaffen Verständnis für notwendige Kompromisse mit dem Arbeitgeber. Beteiligung stärkt somit die Akzeptanz der digitalen Veränderung.

Mitbestimmung durch Beteiligung

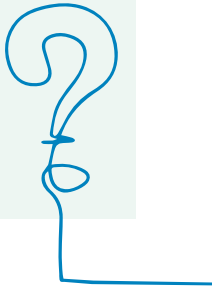
Wir ermutigen Gremien, im IT-Einführungsprozess frühzeitig den engen Austausch mit den Kolleg:innen zu suchen, regelmäßig ihr Feedback einzuholen und sie über die nächsten Schritte zu informieren. Dies kann auf Grundlage des BetrVG in unterschiedlichen Formaten geschehen: als partizipative Abfrage auf einer Betriebsversammlung, als Beschäftigten-Workshop, als Gesprächskreis und andere mehr.

Beispiele und rechtliche Grundlagen für die Beteiligung von Beschäftigten durch den Betriebsrat:

Vorgehensweise	BetrVG
Information über Intranet, Flugblätter, schwarzes Brett etc.	§ 40 Abs. 2
persönliches Gespräch, Rundgänge etc.	§ 80 Abs. 1 Nr. 3
Sprechstunde (individuell, kollektiv)	§ 39
Arbeitnehmerbeschwerden beim Betriebsrat	§ 85
Information und Austausch mit der Belegschaft auf Betriebsversammlungen	§ 43
Anträge auf Betriebsversammlungen	§ 45
zusätzliche Betriebsversammlungen	§ 43 Abs. 4
Abteilungsversammlungen	§ 42 Abs. 2
Einbeziehung sachkundiger Arbeitnehmer als Auskunftsperson	§ 80 Abs. 2

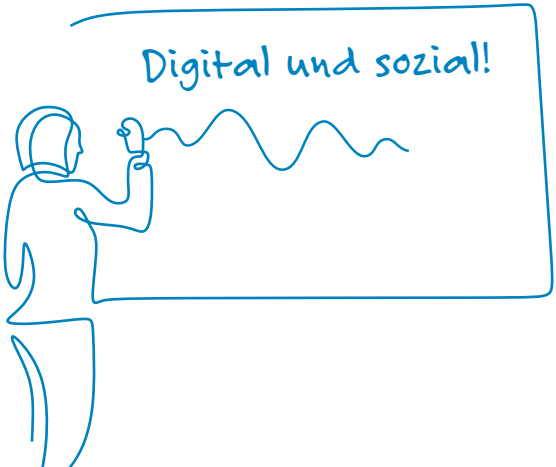
Leitfragen für eine Diskussion mit Beschäftigten:

- → Welches Interesse verbinde ich mit der Einführung dieses Tools?
- → Was wollen wir damit erreichen?
- → Wie würde sich eine digitale Software auswirken auf
  - die Adressat:innen?
  - die Interaktion mit meinen Adressat:innen?
  - meine Entscheidungskompetenz und meinen Handlungsspielraum?
  - die Interaktion mit meinen Kolleg:innen?
  - meine Arbeitsorganisation (zeitliche Ressourcen, Dokumentation)?
- → Welche Befürchtungen und Sorgen verbinde ich mit der Einführung einer digitalen Software?
- → Was wünsche ich mir für den weiteren Beteiligungsprozess?
- → Welche Qualifizierung, Schulung und Support benötige ich?



Beteiligung der Adressat:innen

Zielgruppe: Eltern als Adressat:innen einer Kita-Kommunikations-App
Format: Elternabend als Informationsveranstaltung und Schulung
Inhalte: Einführung in die App, Austausch über die Nutzungswünsche, Schulung zu den wichtigsten Funktionen



9 Gefährdungsbeurteilung und Gefährdungsanzeige

Wie lassen sich Arbeitsbelastungen und Arbeitsverdichtung generell und in der Sozialen Arbeit vermeiden? Hierzu haben Mitbestimmungsakteure verschiedene Möglichkeiten. Den stärksten Hebel bietet das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. § 5 ArbSchG schreibt Arbeitgebern vor, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, welche die Gestaltung von Arbeitsabläufen, Arbeitszeit, deren Zusammenwirken sowie die psychischen Belastungen umfasst.

Eine Gefährdungsbeurteilung, die sich an den Leitlinien der Gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA, **gda-portal.de**) orientiert, gibt Belastungsfaktoren vor, die untersucht werden müssen. Für die Soziale Arbeit sind folgende Merkmale relevant:

- soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten
- Arbeitsorganisation inklusive Arbeitszeit, Arbeitsablauf (Zeitdruck, Intensität, Störungen, Unterbrechungen), Kommunikation und Kooperation
- Arbeitsinhalt bzw. -aufgabe hinsichtlich der Belastungsfaktoren Vollständigkeit, Handlungsspielraum, Variabilität/Abwechslung, Informationsangebot, Verantwortung, Qualifikation und emotionale Inanspruchnahme
- menschengerechte Gestaltung der Arbeit, die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entspricht

Zum Weiterlesen

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bietet grundlegende Informationen und **Materialien zur Gefährdungsbeurteilung** auch mit Blick auf psychische Belastungen:

→ **t1p.de/baua-gefaehrdungsbeurteilung**

Einige soziale Einrichtungen mach(t)en gute Erfahrungen mit der Gefährdungsanzeige – ein Begriff aus dem Arbeitsrecht, der weder in einem Gesetz noch in einem Tarifvertrag näher definiert ist. Das ArbSchG gibt in § 15 unter Pflichten der Beschäftigten lediglich vor, dass Letztere auch für die Sicherheit und Gesundheit der Personen zu sorgen haben, die von ihren arbeitsbezogenen Handlungen oder Unterlassungen betroffen sind. Da es bei zu hoher Arbeitsbelastung zu Fehlern und negativen Folgen für alle Beteiligten – Adressat:innen und Beschäftigte selbst – kommen kann, ist die Gefährdungsanzeige gegenüber dem Arbeitgeber ein mögliches Schutzinstrument. Sie dient auch dazu, den Arbeitgeber deutlich auf bestehende Gefahren hinzuweisen, und gibt ihm die Möglichkeit, dagegen Maßnahmen zu entwickeln.

SOS-Kita

Die ver.di-Kampagne »SOS-Kita« will Kinder und Fachkräfte in den Kitas schützen und gleichzeitig politischen Druck aufbauen. Die Aktionen und Handlungshilfen thematisieren z. B. mangelnde Personalbemessung, Fachkräftemangel oder den Einsatz von Fachfremden. Denn dadurch entstehen immer häufiger Situationen, in denen es nicht mehr möglich ist, nach Konzept zu arbeiten. Für die Fachkräfte der Kindertageseinrichtungen bedeutet dies: Sie versuchen oft nur noch zu gewährleisten, dass alle Betroffenen – Kinder und pädagogische Fachkräfte – den Tag in der Kita heil überstehen. Fachliche Ansprüche realisieren? Daran ist vielfach nicht mehr zu denken ...

Weitere Informationen:
sos-kita.verdi.de

Zum Weiterlesen

Weitere allgemeine Informationen zu **Gefährdungsbeurteilungen:**
→ **verdi-gefaehrdungsbeurteilung.de**

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) bietet einen **Handlungsleitfaden für Kindertageseinrichtungen** sowie weitere Materialien:
→ **bgw-online.de**

Die Unfallkrankenkasse NRW hat ebenfalls eine **Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung für Kindertageseinrichtungen** erstellt:
→ **t1p.de/gefaehrdungsbeurteilung-kita**

10 Digitale Infrastruktur

Mit Blick auf die digitale Infrastruktur in sozialen Einrichtungen ergeben unsere Befunde aus dem GIDA-Forschungsprojekt (vgl. Kapitel 1): Die Corona-Pandemie zeigte einerseits Defizite auf und bewirkte gleichzeitig einen Digitalisierungsschub (vgl. auch Meyer/Alsago 2021a). Die Defizite liegen in fehlenden oder veralteten Endgeräten sowie in mangelndem IT-Personal. Die Pandemie wurde zu einem Treiber, der vielerorts zu einem unkoordinierten Ausbau der digitalen Infrastruktur führte. So wurden während der Pandemie überwiegend die privaten Geräte der Beschäftigten genutzt und dann nach und nach digitale Endgeräte angeschafft, WLAN eingeführt bzw. dessen Abdeckung erweitert.

Die digitale Infrastruktur bildet das Fundament, auf dem Digitalisierungsprozesse ansetzen können. In einer sich digitalisierenden Arbeitswelt gehört eine adäquate digitale Infrastruktur auch für Beschäftigte in der Sozialen Arbeit zu den notwendigen Arbeitsmitteln. Allerdings zeigen unsere eigenen Befunde aus dem GIDA-Forschungsprojekt: Für Teilbereiche der Sozialen Arbeit ist eine nachholende Digitalisierung festzustellen, das heißt: Die digitale Infrastruktur in sozialen Einrichtungen ist oftmals nicht auf der Höhe der Zeit, sprich veraltet. Oftmals sind zunächst infrastrukturelle Grundlagen zu schaffen, bevor neue Digitalisierungsprozesse angestoßen werden (können). Die folgende Checkliste bietet dafür eine erste Orientierung:

Checkliste:

Arbeitsmittel

- ◯ alle Beschäftigten mit notwendiger Hardware ausstatten
- ◯ die Geräte allen zugänglich machen
- ◯ Nutzung von privater Hardware ausschließen
- ◯ organisatorische Lösungen anbieten, z. B. mobile Lösung bei Hardware-Mangel

IT-Abteilung/Technical Support

- ◯ technischen Support einrichten, an den sich Beschäftigte jederzeit wenden können

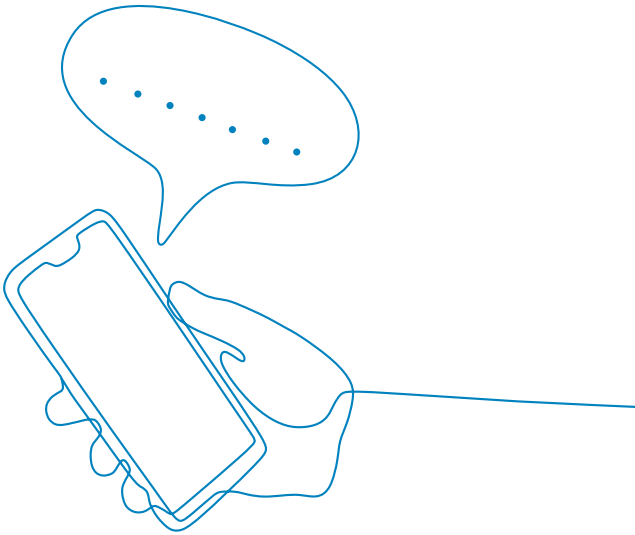
WLAN-Abdeckung

- ◯ stabile WLAN Abdeckung einrichten, damit Software genutzt werden kann

11 Die Qualität der Arbeitsbedingungen sichern, gute Soziale Arbeit schaffen

Die Einführung digitaler Tools hat (sozial-) pädagogische, technische, organisatorische und soziale Folgen. Sie wirken sich insbesondere auf die Arbeitsorganisation der Beschäftigten in den sozialen Einrichtungen aus. Beispielsweise verändert eine Kommunikations-App in der Kita deren soziale Interaktionen sowohl mit den Eltern als auch innerhalb der Einrichtung.

Der Einsatz digitaler Tools soll die Bedingungen Sozialer Arbeit verbessern. Und aus Sicht der Mitbestimmungsakteure gilt es, die pädagogischen Standards zu halten und zu verhindern, dass die Qualität der Arbeitsbedingungen sich verschlechtert.



Qualität der Arbeitsbedingungen – gute Soziale Arbeit

Das Modell der Qualität der Arbeitsbedingungen basiert auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Diskussionen wie z. B. dem DGB-Index Gute Arbeit, der differenziellen Arbeitsgestaltung nach Eberhard Ulich (Arbeitspsychologe) sowie dem Lernförderlichkeitsindex (LFI) nach Ekkehart Frieling (Arbeitswissenschaftler).

Folgende Kriterien sind grundlegend für eine hohe Qualität der Arbeitsbedingungen, das heißt für gute Soziale Arbeit:

- → sinnvolle und professionelle Arbeit: Realisierung sozialpädagogischer Standards, sinnstiftende Elemente, Arbeit mit den Menschen im Mittelpunkt
- → anspruchsvolle Arbeit mit erfüllbaren Leistungsanforderungen
- → belastungsarme Arbeit hinsichtlich Ergonomie und psychischer Belastungen
- → selbstbestimmte Arbeit
- → Kommunikation, sozialer Austausch und Feedback
- → qualifizierte Arbeit: Qualifizierung und Entwicklungsmöglichkeiten
- → ganzheitliche, vielfältige Arbeitsaufgaben
- → Beteiligung bei der Digitalisierung sowie Arbeits- und Arbeitsplatzplanung
- → angemessenes Entgelt
- → Beschäftigungssicherung (Arbeitsplatzsicherheit)

Anhand der in der Checkliste (vgl. Abbildung 5) genannten Kriterien lassen sich die konkreten Veränderungen und Arbeitsplätze zusammen mit den Beschäftigten in den Einrichtungen beurteilen. Je nach Einrichtung können Gruppengespräche oder Fragebogen genutzt werden, um die Themen der Checkliste zu bearbeiten. Dabei geht es nicht darum, den Arbeitsplatz an sich zu bewerten, sondern die jeweiligen Veränderungen durch die konkreten Digitalisierungsaktivitäten. Dadurch werden alle Beteiligten für die inhaltlichen, sozialpädagogischen und arbeitsorganisatorischen Folgen sensibilisiert; konkrete Maßnahmen für gute Soziale digitale Arbeit (und gegen deren Verschlechterung) können ergriffen werden.

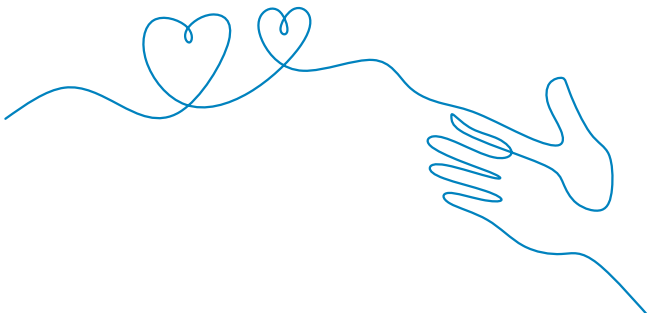


Abbildung 5: Checkliste Qualität der Arbeitsbedingungen

8. Anlage – Aktueller QAB-Handlungsbedarf

Welche Arbeitsbedingungen sollen unabhängig vom aktuellen Veränderungsprozess verbessert werden?

	Ursache/Problem
Selbsständigkeit • Arbeitsgeschwindigkeit • Vorgehensweise • Persönliche Arbeitsunterbrechungen • Zugang zu Informationen	
Beteiligung • Einfluss im Kaizen-Event • Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplatz • Anschaffung von Arbeitsmitteln	
Ergonomie • Ausleuchtung • Geräuschpegel • Raumtemperatur, Zugluft • Gefahrstoffe • Schwere Lasten • Körperhaltung (stehen, gehen, sitzen)	
Komplexität/Variabilität • planen, ausführen, Kontrolle • umrüsten • reinigen, warten, instandhalten • Qualitätsprüfungen • Störungsbeseitigung • Rotation, Aufgabenwechsel	
Kooperation/Kommunikation, Rückmeldungen und Informationen • Abstimmung mit den Kollegen möglich • Kenntnis des Gesamtprozesses • Rückmeldung zu Arbeitsergebnis	
Leistungsabforderung und Stress • Bewältigbarkeit der Aufgabe • Störungen stressfrei beheben • Rückfragen Vorgesetzte • Häufigkeit von Störungen • Zielkonflikte	
Sonstige Veränderungen der Arbeitsbedingungen	

Quelle: IMU Institut

12 Unterstützung für Personal- und Betriebsräte bei Digitalisierungsprojekten

Bisher wurden unterschiedliche Orientierungsmöglichkeiten und Handlungshilfen für Gremien zur Begleitung und aktiven Mitgestaltung von betrieblichen Digitalisierungsprozessen dargestellt. Ebenso unentbehrlich sind gemeinsame Fortbildung und Diskussion. Manchmal bedarf es aber auch tatkräftiger Unterstützung von außen, um im Gremium wirklich handlungsfähig zu sein.

Externer Sachverstand

§ 80 Abs. 3 BetrVG berechtigt den Betriebsrat, zur Erfüllung seiner Aufgaben externen rechtlichen oder fachlichen Sachverstand hinzuziehen, den er sich anderweitig nicht beschaffen kann: z. B. fachliche Beratung zur Realisierung einer Betriebsvereinbarung über die Einführung einer neuen Software. Die Inanspruchnahme externen Sachverstands bedarf nach § 80 Abs. 3 BetrVG der Zustimmung des Arbeitgebers. Verweigert er diese, können Betriebsräte ihn vor dem Arbeitsgericht in einem arbeitsgerichtlichen Beschlussverfahren verklagen: auf Zustimmung zur Hinzuziehung des Sachverstands.

Betriebliche Auskunftspersonen nach § 80 Abs. 2 BetrVG

Gestützt durch § 80 Abs. 2 BetrVG ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Betriebsrat sachkundige Arbeitnehmende als interne Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen, soweit es für die ordnungsgemäße Erfüllung von Betriebsratsaufgaben notwendig ist. Digitaler Wandel führt häufig zu sehr komplexen Ausgangssituationen für Betriebsräte. Das Hinzuziehen sachkundiger Arbeitnehmender kann zu Problemlösungen beitragen, indem z. B. gemeinsame Arbeitskreise mit Betriebsratsmitgliedern zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen gegründet werden.

Gewerkschaftliche Angebote

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) bieten ein breites themenspezifisches Bildungs- und Qualifizierungsangebot für ihre Mitglieder an:

ver.di b+b – Bildung und Beratung:
→ verdi-bub.de

DGB-Bildungswerk:
→ dgb-bildungswerk.de

TBS-Netz – Technologieberatungsstelle beim DGB:
→ tbs-netz.de/startseite

13 Homeoffice und mobiles Arbeiten

Beschäftigte erhoffen sich durch Homeoffice oder mobiles Arbeiten einen Zugewinn an Autonomie: größere Gestaltungsspielräume und eine zeit- und ortsflexible Arbeitserbringung, damit die Erwerbsarbeit mit anderen Anforderungen (z. B. Sorgeverpflichtungen) kompatibel ist. Für die Soziale Arbeit müssten zunächst Homeoffice-kompatible Tätigkeiten definiert werden, so dass eine ortsunabhängige Arbeit überhaupt erst möglich wird. Eine Grundvoraussetzung für Homeoffice oder mobiles Arbeiten ist das Vorhandensein geeigneter digitaler Endgeräte wie z. B. Laptops, Tablets, Smartphones. Die Corona-Pandemie zeigte: In vielen sozialen Einrichtungen ist dies nicht der Fall.

Telearbeit

Telearbeit ist gesetzlich definiert: Sie beschreibt eine Form der Arbeit, die außerhalb der eigentlichen Arbeitsstätte an einem fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz verrichtet wird, meist bei den Beschäftigten zu Hause. Hierbei gilt die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitgeberpflicht, den Beschäftigten einen Arbeitsplatz zu Hause so einzurichten, dass die gleichen ergonomischen Bedingungen wie am Büroarbeitsplatz bestehen. Ein Telearbeitsplatz ist erst gegeben, wenn feste arbeitsvertragliche Regelungen oder Vereinbarungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber getroffen wurden; dazu gehört auch, feste Arbeitszeiten verbindlich zu vereinbaren. Es gelten die gesetzlichen Vorschriften wie die Arbeitsstättenverordnung (§ 2 Abs. 7 ArbStättV). Aufgrund des engen Definitionsbereichs wird der Begriff Tele(heim)arbeit kaum mehr verwendet. Für die mehrheitlich gelebte Realität ist der Begriffe Homeoffice treffender.

Interview mit Sabine Leber-Hoischen

ver.di-Vertrauensfrau Mannheim

Foto: privat

Die Fragen stellt Yalçın Kutlu, IMU Institut

Wie kann Digitalisierung zur Chance für mobile Arbeit, Homeoffice und/oder Flexibilisierung für Kita-Beschäftigte werden?
Der Arbeitsplatz der Zukunft ist modern und flexibel. Dem kann sich auch der pädagogische Bereich nicht mehr verweigern. Digital und flexibel arbeiten zu können, steigert die Arbeitszufriedenheit und kann z. B. auch Teilzeitkräften die Teilhabe an Fortbildungen und Besprechungen ermöglichen. Mobiles Arbeiten ermöglicht Kolleg:innen, in Ruhe Berichte zu schreiben, ohne in die Arbeit am Kind gerufen oder ständig unterbrochen zu werden. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf könnte dadurch auch bei pädagogischen Fachkräften gesteigert werden, die ansonsten anderen bei dieser Vereinbarkeit helfen. Es darf allerdings nicht zu einer Entgrenzung der Arbeitszeit führen – darauf ist zu achten.

Was sind die besonderen Herausforderungen für mobile Arbeit in der Kita?
Die Kolleg:innen arbeiten am Kind. Dieses ist stets anwesend und kann nicht beiseitegelegt werden. Das heißt, dass die Aufsicht, Betreuung und Bildung der Kinder gewährleistet sein müssen. In Zeiten des Fachkräftemangels, in denen Verfügungszeit kaum noch vorhanden ist und als erstes hinten runterkippt, ist es eine große Herausforderung, Zeit für die mobile Arbeit zu schaffen, in der die Kolleg:innen tatsächlich nicht greifbar sind und ihre Arbeit in Ruhe erledigen können. Eine weitere Herausforderung ist die Ausstattung, die gegeben sein muss. Die digitale Ausstattung muss gewährleistet sein.

Wie kann mobiles Arbeiten in der Kita organisiert werden (Stichwort: Hardware)?
Es wird schwierig sein, tatsächlich alle Kolleg:innen auf einmal mit digitalen Endgeräten auszustatten. Auch wenn es das langfristige Ziel sein sollte, können als erster Schritt digitale Endgeräte für Kitas angeschafft werden, die von mehreren abwechselnd genutzt werden und die man dann auch mobil nutzen darf, unter Aufklärung und Schulung.

Was habt ihr während der Corona-Pandemie mit Blick auf mobiles Arbeiten gelernt?
Es bedarf einer guten Einführung der Möglichkeiten, Handhabungen, gesetzlichen Regelungen und Voraussetzungen. Diese Zeit muss man sich nehmen. Gerade in der Corona-Pandemie hat sich die Kita-App als wertvoll erwiesen, da die Eltern von heute auf morgen kontaktlos erreicht werden konnten. Es hat sich aber auch als schwierig erwiesen, dass diese nicht umfassend und mit viel Zeit und Geduld eingeführt wurde.

Homeoffice

Homeoffice ist – anders als die Telearbeit – nicht gesetzlich definiert. Es greift, sobald Teile der Arbeitsleistung zu Hause verrichtet werden. Auch hier ist die Gefährdungsbeurteilung Pflicht und kann in diesem Fall, da die Arbeit zu Hause geleistet wird, konkreter in der Gefährdung beurteilt werden. Hinsichtlich Arbeitszeit und Pausen und insbesondere zum Arbeitsschutz sind die Beschäftigten zu qualifizieren. Sie müssen »empowert« werden, auf sich selbst zu achten: z. B. belastende Körperhaltung oder Blendungen durch Gegenlicht-Arbeiten vermeiden, regelmäßig Pausen machen usw. Homeoffice ist grundsätzlich genau so zu behandeln wie Arbeit in der regulären Arbeitsstätte. Entsprechend gilt das Arbeitszeitgesetz gleichermaßen (Pausenzeiten, Verbot von Nacht- und Wochenendarbeit).

Mobiles Arbeiten

Mobile Arbeit als Arbeitsmodell beschreibt das Verrichten von Arbeitsleistungen außerhalb des eigentlichen Arbeitsplatzes. Mobile Arbeit ist fluid, das heißt Beschäftigte arbeiten »mobil«, also im Zug, in der Bahn, im Café usw. Da dies nicht vorherbestimmbar ist, wie die spezifischen Bedingungen jeweils »vor Ort« sind, gibt es dazu keine ausgesprochene Normierung. Trotzdem ist bei mobiler Arbeit die Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz zwingend vorgeschrieben. Im Falle der mobilen Arbeit muss eine Gefährdungsbeurteilung die möglichen Gefährdungen beschreiben und durch welche Maßnahmen sie ausgeschaltet oder zumindest minimiert werden können. Mobile Arbeit ist grundsätzlich genau so zu behandeln wie Arbeit in der regulären Arbeitsstätte. Entsprechend gilt das Arbeitszeitgesetz gleichermaßen (Pausenzeiten, Verbot von Nacht- und Wochenendarbeit).

Entgrenzung von Arbeit und Freizeit/ständige Erreichbarkeit

Eine mögliche Gefahr von Homeoffice und mobilem Arbeiten ist die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit durch ständige Erreichbarkeit, sich ausweitende Arbeitszeiten und die räumliche Nähe des Arbeits- und Wohnortes. Daher sind bei der Umsetzung betriebliche und private Aspekte zu beachten:

persönliche und individuelle Ansatzpunkte

- ständige Erreichbarkeit nicht von sich aus anbieten
- eigenverantwortlichen vernünftigen Umgang mit den technischen Möglichkeiten erlernen – Stichwort: Monotasking statt Multitasking
- Freizeit möglichst bewusst gestalten und gegenüber der Arbeitssphäre abgrenzen
- Freiräume schaffen: Orte und Zeiten, an bzw. in denen man nicht erreichbar ist

Individuelle Strategien reichen jedoch nicht aus. Es bedarf möglichst kollektiver Lösungen auf betrieblicher Ebene:

- Handlungsbedarf feststellen, Erreichbarkeit thematisieren
- in der Unternehmenskultur verankern: Leitlinien auf Unternehmensebene entwickeln und auf Abteilungs- oder Teamebene ausgestalten
- zentrale Rolle der Führungskräfte: Vorbildfunktion, Aufsichts- und Schutzfunktion, Kulturpromotoren, Umsetzung von Maßnahmen, Führungsverhalten reflektieren

Maßnahmen, die im Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit ergriffen werden sollten:

- Umgang mit E-Mails regeln
- Zeitspanne festlegen, innerhalb der reagiert werden muss
- Kompensation von Erreichbarkeitszeiten (Gleichsetzung mit Arbeitszeit, Freizeitausgleich, monetäre Zuschläge)
- Zeiten der Erreichbarkeit und der Nicht-Erreichbarkeit transparent regeln
- aufschiebbare Kommunikation verhindern
- Ausnahmen für Notfälle regeln
- Vertretungen regeln für Urlaub oder Krankheitsfall

Zum Weiterlesen

Das **»Handbuch Homeoffice«** (ver.di) diskutiert Gestaltungsfelder aus Gewerkschaftssicht und stellt wissenschaftliche Daten zu den Arbeits- und Rahmenbedingungen bei Homeoffice zur Verfügung. Download unter :

→ **t1p.de/handbuch-homeoffice**

Literatur

Alsago, Elke (2019): Zur Geschichte von Fachberatung für Kindertageseinrichtungen: Wechselwirkungen zwischen Historien, Biografien, sozialen Konstruktionen und Selbstkonstruktionen. Dissertation. Fakultät Bildung der Leuphana Universität Lüneburg. Download unter **pub-data.leuphana.de/frontdoor/index/index/docId/898**

Bohler, Karl Friedrich/Franzheld, Tobias (2015): Problematische Professionalität der Sozialen Arbeit im Kinderschutz. In: Becker-Lenz, Roland/Busse, Stefan/Ehlert, Gudrun/Müller-Hermann, Silke (Hg.): Bedrohte Professionalität. Einschränkungen und aktuelle Herausforderungen für die Soziale Arbeit. Edition Professions- und Professionalisierungsforschung, Band 3. Wiesbaden: Springer VS, S. 189–213.

Buestrich, Michael/Burmester, Monika/Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (2010): Die Ökonomisierung sozialer Dienste und sozialer Arbeit. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2018): Das Konzept des Soziotechnischen Systems – revisited. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, 11(2), S. 11–28. **d-nb.info/1216707537/34**

iwd Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (2023): In klassischen Frauenberufen klafft die größte Lücke. Online am 8.3.2023. **iwd.de/artikel/in-klassischen-frauenberufen-klafft-die-groesste-luecke-577783/**

Meyer, Nikolaus/Alsago, Elke (2021a): Die Corona-Pandemie als Katalysator der Digitalisierung Sozialer Arbeit. In: Soziale Sicherheit – Zeitschrift für Arbeit und Soziales, 7/2021. Download unter: **bund-verlag.de/zeitschriften/soziale-sicherheit/archiv/2021_07**

Meyer, Nikolaus/Alsago, Elke (2021b): Soziale Arbeit am Limit? Professionsbezogene Folgen veränderter Arbeitsbedingungen in der Corona-Pandemie. In: **Sozial Extra 45(3), S. 210–218.**

Meyer, Nikolaus/Alsago, Elke (2023): Zentrale Ergebnisse der Studie »Professionelle Krise nach Corona? Steuerungsbedarf in der Sozialen Arbeit nach der Pandemie (CriCo)«. Fact Sheet. ver.di/Hochschule Fulda. **oeffentliche-private-dienste.verdi.de/++file++642aec3b9895faf6fda01c32/download/Zentrale%20Ergebnisse%20der%20Studie-1.pdf**

Neumann, Maria (2022): Bedeutung digitaler Medien in der Kinder- und Jugendarbeit. Digitalisierung und soziale Teilhabe als Herausforderung für Pädagog_innen. In: Sozial Extra 46(6), S. 458–465. **doi.org/10.1007/s12054-022-00534-8**

Oevermann, Ulrich (2013): Die Problematik der Strukturlogik des Arbeitsbündnisses und der Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung in einer professionalisierten Praxis von Sozialarbeit. In: Becker-Lenz, Roland/Busse, Stefan/Ehlert, Gudrun/Müller-Hermann, Silke (Hg.): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven. 3., durchgesehene Auflage. Edition Professions- und Professionalisierungsforschung, Band 2. Wiesbaden: Springer VS, S. 119–147.

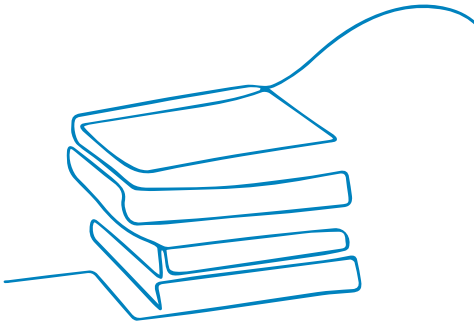
Staub-Bernasconi, Silvia (2018): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität. 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Thiersch, Hans (2020): Lebensweltorientierte Soziale Arbeit – revisited. Reihe Edition Soziale Arbeit 2020. Weinheim: Beltz.

Trist, Eric/Bamforth, Ken (1951): Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. In: Human Relations, Vol. 4, No. 1, pp. 3–38.

ver.di Bundesfachgruppe Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit (2022): Soziale Arbeit in ver.di. Selbstverständnis. Download unter **oeffentliche-private-dienste.verdi.de/ueber-uns/gremien-und-arbeitskreise/erziehung-bildung-und-soziale-arbeit**

WIdO Wissenschaftliches Institut der AOK (2023): Post-Covid-Erkrankungen: Wenige Betroffene, aber lange Ausfallzeiten. Pressemitteilung vom 16.3.2023. **wido.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/News/Pressemitteilungen/2023/wido_bgf_au-daten_covid_und_post-Covid_final_0323.pdf**



Dein Kontakt zu ver.di

oeffentliche-private-dienste.verdi.de/
mein-arbeitsplatz/sozialarbeit

oeffentliche-private-dienste.verdi.de/
mein-arbeitsplatz/bildung-und-erziehung

ver.di Bundesverwaltung
Fachbereich Öffentliche und private Dienstleistungen,
Sozialversicherung und Verkehr
Paula-Thiede-Ufer 10
10179 Berlin

macht-immer-sinn.de
mitgliedwerden.verdi.de