

DIGITALE ARBEIT GANZHEITLICH DENKEN (2020)

Portrait einer Checkliste des Gesamtpersonalrats Landeshauptstadt Wiesbaden – Umbruch der Arbeitswelt für mehr Humanisierung und Demokratisierung

Julia Massolle

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Die Digitalisierung gemeinschaftlich gestalten: Der Gesamtpersonalrat der Landeshauptstadt Wiesbaden entwickelte die „Checkliste zur guten Digitalen Arbeit“ als Leitfaden und Konzept für die Umsetzung von stadtverwaltungsinternen Digitalisierungsprojekten. Die Checkliste bietet inhaltliche Orientierung und berücksichtigt wichtige Prüfbereiche, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung zu beachten sind. Sie bildet die Grundlage für eine humane Umgestaltung der Arbeitsplätze und garantiert viel Partizipation. Beschäftigte erhalten die Möglichkeit, sich aktiv zu beteiligen und eigene Ideen einzubringen. Zudem sichert die Checkliste Mitwirkungsansprüche des Personalrates über das gesetzliche Maß hinaus.

Wir portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Navid Armeli / Sandra Mierich
betriebsvereinbarung@boeckler.de

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Ca. 6.200 Personen sind bei der Landeshauptstadt Wiesbaden in der Verwaltung und eigenen Betrieben beschäftigt. Die Landeshauptstadt ist damit einer der größten Arbeitgeber der Region. Es besteht ein vielfältiges Berufs- und Tätigkeitsspektrum: Neben der klassischen Verwaltung und einem Tourismusbereich werden u. a. die Entsorgung, Stadtreinigung und Pflege der Grünanlagen noch selbst betrieben. Der Gesamtpersonalrat umfasst 21 Mitglieder, zwei von ihnen sind freigestellt. Zusätzlich gibt es eine Referentenstelle und weitere Assistenzstellen. Das Durchschnittsalter des Gremiums beläuft sich auf 52 Jahre.

1 Ziel und Strategie

„Wir wollen eine Digitalisierungsdividende für unsere Kolleginnen und Kollegen“, bringt die Gesamtpersonalratsvorsitzende Margarete Unkhoff das übergeordnete Ziel auf den Punkt. Beschäftigte sollen von der Digitalisierung ihrer Arbeitsumgebung profitieren, einen Mehrwert und eine Erleichterung ihrer Arbeit erfahren. Mit der Überzeugung, dass die Digitalisierung bei richtiger Umsetzung zu mehr Humanisierung und Demokratisierung in der Arbeitswelt führt, wurde die „Checkliste zur guten Digitalen Arbeit“ entwickelt. Sie sichert die frühe Mitwirkung des Personalrates und der Beschäftigten und ist wesentlicher Bestandteil eines betrieblichen Handlungskonzeptes der Personalräte der Landeshauptstadt Wiesbaden. Bei der Entwicklung wurde der Gesamtpersonalrat von der ver.di-Bundesebene, insbesondere durch Beratung und Bereitstellung von Informationen durch Catharina Schmalstieg (Gewerkschaftssekretärin beim ver.di Bundesvorstand), unterstützt. Die Checkliste ist sowohl ein Leitfaden als auch ein Konzept für stadtverwaltungsinterne Digitalisierungsprojekte.

Darüber, dass die Digitalisierung ein notwendiger Schritt ist, besteht im Personalrat kein Zweifel. Bei der Bewältigung der städtischen Aufgaben mit ihren unterschiedlichen Herausforderungen und Problemen können digitale Ansätze helfen und zu zahlreichen Verbesserungen der Arbeitsgestaltung führen. Denkbar wären ganzheitliche Systeme und Anwendungen, die eine leichtere Prozessabwicklung zwischen Abteilungen innerhalb von Ämtern ermöglichen. Eine bessere Vernetzung und mehr digitale Lösungen sind notwendige Entwicklungen, um der kommunalen Daseinsfürsorge insbesondere im Sinne der Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden. Die Gesamtpersonalräte sind sich sicher, dass früher oder später ausnahmslos jeder Arbeitsplatz Digitalisierung erfahren wird: die klassischen Verwaltungsabläufe ebenso wie Arbeitsbereiche, in denen bislang wenig oder kaum EDV und IT-Systeme angewendet werden wie z. B. in der Grünpflege. In der Digitalisierung sieht der Personalrat die Chance, die Arbeitsgestaltung in vielerlei Hinsicht zu verbessern: eine autonomere Arbeitsweise und weniger rein verwaltende Tätigkeiten. Einheitliche und aufeinander abgestimmte digitale Systeme könnten den Daten- und Dokumentationsfluss vereinfachen. Es bliebe mehr Zeit für sinnstiftende und planerische Tätigkeiten – besonders in den vielen sozialen Berufen der Landeshauptstadt Wiesbaden wäre dies ein Zugewinn. Auch körperlich anstrengende Tätigkeiten könnten durch den Einsatz digitaler Hilfsmittel erleichtert werden. Die

Personalräte betonen, dass Arbeit eine qualitative Aufwertung in der Gestaltung erfahren soll; weit weg sind Szenarien eines möglichen Stellenabbaus. „Alle können von Digitalisierung profitieren“, so Oliver von der Heidt, Referent des Gesamtpersonalrates. Fachliche Unterstützung für ihre Arbeit zu Digitalisierungsthemen finden die Mitglieder des Personalrats bei der Gewerkschaft ver.di. In Gestalt von Handreichungen zu Themen digitaler Arbeit stellt ver.di Hilfestellungen zur Verfügung; Diskussionen vor Ort werden von ver.di in Form von Vorträgen unterstützt.

In der Landeshauptstadt Wiesbaden wird die Digitalisierung unterschiedliche Dimensionen einnehmen. Es wird größere und kleinere Digitalisierungsprojekte geben, alle vereint die Umwandlung von analogen in digitale Anwendungen und Prozesse. Bislang gab es kein einheitliches Vorgehen und kein Konzept dafür, wie diese Neugestaltung von Arbeit umgesetzt wird. Einzelne Digitalisierungsprojekte wurden als Insellösungen auf den Weg gebracht. Der Personalrat setzt genau hier an: Die Checkliste soll ein einheitliches Konzept und Vorgehen bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten manifestieren und die Beschäftigungs- und Personalratsbeteiligung sicherstellen. Beschäftigte sollen dabei aktiv am Umgestaltungsprozess beteiligt werden und sich selbst mit eigenen Ideen einbringen. Insbesondere dieser emanzipatorische Aspekt ist ein wichtiges Anliegen des Personalrates, das einen wichtigen Schritt in Richtung Autonomie und mehr Demokratie am Arbeitsplatz beinhaltet. Die Checkliste ist im Wesentlichen eine Leitplanke zur Absicherung von Standards. Diese sind Schritt für Schritt in der Checkliste formuliert und geben prozesshaft den Weg der Umsetzung vor. Sie soll allen Akteuren als Orientierung dienen, die an dem Digitalisierungsprojekt beteiligt sind. Sowohl Projektleitende als auch Beschäftigte können mithilfe der Checkliste in Projekten navigieren. Dabei ist auch festgehalten, zu welchem Zeitpunkt der Personalrat in das Projekt einbezogen wird. Inhaltlich waren dem Personalrat zwei Punkte außerordentlich wichtig: die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen. Ändern sich die Anforderungen an eine Tätigkeit z. B. durch die Einführung einer Software, werden die Beschäftigten ausreichend und mit genügend Vorlaufzeit qualifiziert.

Die Digitalisierung der Stadtverwaltung erfordert eine ganzheitliche Entwicklung und muss zentral umgesetzt werden, nur so können aufeinander abgestimmte Systeme und Netzwerke entstehen. Der Personalrat hofft, dass mit der Checkliste Abstand von unverbundenen Insellösungen genommen wird – auch um Fehlinvestitionen in falsch ausgelegte Projekte zu verhindern.

2 Die „Checkliste zur guten Digitalen Arbeit“

Die Anfänge der Checkliste liegen rund 20 Jahre zurück. Damals wurde eine Dienstvereinbarung zum Umgang mit IT-Prozessen vereinbart. Seitdem währt die Auseinandersetzung mit Gestaltungswegen zur Digitalisierung. Seit ca. fünf Jahren ist eine deutliche Dynamik zu erkennen, u. a. an vielen internen Veranstaltungen. Beispielsweise wurde das Forum „e-work“ und ein IT-Plenum organisiert, woran Beschäftigte sowie Expertinnen und Experten von ver.di und aus der Wissenschaft teilnahmen. Ergebnisse sind

ein Positionspapier zur humanen Gestaltung von digitaler Arbeit und ein Programm mit den notwendigen Handlungsfeldern und Schritten bei Digitalisierungsprojekten. Diese Vorarbeit und die hierbei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen sind letztendlich in die Idee und Inhalte der Checkliste eingeflossen.

Die Checkliste zur guten Digitalen Arbeit ist ein Leitfaden zur Planung und

Abbildung 1: Die sieben Schritte der Checkliste

Checkliste - 7 Schritte für die Bearbeitung:
1. Information an GPR und/oder zuständigen örtlichen Personalrat zur Projektplanungsphase (vor Vergabe- bzw Beschaffungsentscheidung über Verfahren oder Software).
2. Gemeinsames Abstimmungsgespräch Projektleitung und GPR/PR zur Klärung wesentlicher Themen für das Projekt und dessen Auswirkungen auf die Beschäftigten bei den Prüfbereichen der Checkliste. Erste Festlegungen zum Einsatz Checkliste.
3. Beteiligung des zuständigen Personalrats nach dem HPVG
4. Projektbeginn / Vergabe, Beschaffung
5. Maßnahmen planen, umsetzen, kontinuierliche Bearbeitung und Rückkopplung über offene Punkte anhand der fortgeführten Checkliste
6. Auswertung und Evaluation der Einführung , Klärung wie offene Punkte im laufenden Betrieb bearbeitet werden
7. Abschließende Information des zuständigen Personalrats

Quelle: Checkliste zur guten Digitalen Arbeit der Landeshauptstadt Wiesbaden

Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. Mit ihrer Hilfe soll das komplexe Feld der Digitalisierung auf konkrete Handlungsanforderungen reduziert werden. Kern der Checkliste sind sieben Schritte der Projektabwicklung (vgl. Abbildung 1) und sechs Prüfbereiche. Angewendet wird die Checkliste, sobald nähere Planungen um ein Digitalisierungsprojekt beginnen.

In Schritt 1 wird der Personalrat über die Planung eines Projektes informiert. Schritt 2 besteht aus einem gemeinsamen Abstimmungsgespräch zwischen Projektleitung und Personalrat. In Schritt 3 findet die Beteiligung des Personalrats nach dem Hessischen Personalvertretungsgesetz (HPVG) statt. Die Schritte 4 bis 6 stellen eine fortlaufende Abarbeitung der Prüfbereiche während der Projektrealisierung sicher. So ist in Schritt 5 die Umsetzung von vorher abgestimmten Maßnahmen vorgesehen. Schritt 7 umfasst eine abschließende Information an den Personalrat.

Auf den ersten Blick stellen die Schritte eine reguläre Projektabfolge dar. Dabei ist ein wichtiges Detail hervorzuheben: Im Prozess ist ein aktiver Einbezug des Personalrates vor der gesetzlich notwendigen Beteiligung nach dem HPVG festgelegt. Für die Praxis bedeutet dies, dass der Personalrat bereits in der Planungsphase eines Digitalisierungsprojektes (Schritte 1 und 2) einbezogen wird und nicht erst, wenn die Umsetzung unmittelbar bevorsteht. Der Personalrat kann damit frühzeitig wichtige Impulse und

Maßstäbe für die Abwicklung des Digitalisierungsprozesses setzen. Hierbei ist Schritt 2, das gemeinsame Abstimmungsgespräch, entscheidend. Darin werden die einzelnen Prüfbereiche der Checkliste, deren Umsetzung und Zeiträume besprochen und ggf. Maßnahmen festgelegt. Die sechs Prüfbereiche sind:

- Information und Beteiligung der Beschäftigten
- Information und Beteiligung der Personalvertretung
- Daten- und Persönlichkeitsschutz/Datensicherheit
- Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz
- Qualifizierung und Schulung
- Beschäftigungssicherung

Jeder Prüfbereich umfasst weitere Unterpunkte. Beispielsweise enthält der Prüfbereich „Information und Beteiligung der Beschäftigten“ den Unterpunkt „Die betroffenen Beschäftigten werden vor Projektbeginn einbezogen und ihre Vorstellungen werden im Projekt berücksichtigt“ (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Ausschnitt aus dem Prüfbereich *Information und Beteiligung der Beschäftigten*

Prüfbereich (Regelungskreis, Vorgaben)*	Begründung, falls keine Relevanz für Projekt	Art der Umsetzung (Maßnahmen)
1. Information und Beteiligung der Beschäftigten		
1.1 Die betroffenen Beschäftigten werden vor Projektbeginn einbezogen und ihre Vorstellungen werden im Projekt berücksichtigt		

Quelle: Checkliste zur guten Digitalen Arbeit der Landeshauptstadt Wiesbaden

Nicht in jedem Projekt sind alle Unterpunkte relevant. Im Abstimmungsgespräch können einzelne Punkte aus der Checkliste gestrichen werden, notwendig dafür ist eine hinreichende Begründung. Damit ist sichergestellt, dass tatsächlich alle Punkte der Checkliste zunächst beachtet werden müssen.

Neben der langjährigen Vorbereitung durch den Personalrat fanden mehrere Abstimmungsschleifen mit dem Arbeitgeber statt. Seit 2014 gab es regelmäßige Gespräche, in denen man sich über die verschiedenen Prüfbereiche austauschte. Zusammen mit der Dienststelle wurde eigens eine Arbeitsgruppe gegründet. Oft waren Beschäftigte aus den operativen Bereichen involviert, um die Anwendung der Checkliste mit ihrem Fachwissen zu beurteilen. Auf Basis der verschiedenen Anstöße und hilfreichen Hinweise wurde die Checkliste immer wieder angepasst und verändert. Insbesondere die Einbindung der Kolleginnen und Kollegen aus dem operativen Bereich, teilweise Führungskräfte, war von strategischer Bedeutung. Schon früh konnte so die Idee und die Notwendigkeit der Checkliste vermittelt werden – ein wichtiges Kriterium für die heutige Akzeptanz seitens der Belegschaft. Die Checkliste wurde im November 2019 fertiggestellt und vorab in einem Pilotprojekt getestet.

Im Juni 2020 unterschrieb der Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Wiesbaden, Gert-Uwe Mende, eine Verfügung, mit der die Checkliste in die Handlungsabläufe übernommen wird. Von nun an müssen alle stadtverwaltungsinternen Digitalisierungsprojekte anhand der Checkliste umgesetzt

werden. Für die Personalräte ist dies ein großer Erfolg, schließlich kommen sie damit den ursprünglichen Zielen – Arbeitserleichterung und qualitativer Aufwertung der Arbeit bei mehr Autonomie und Demokratie – einen großen Schritt näher.



„Die Checkliste ist eine zentrale Handlungsgrundlage, die Ausgangspunkt und Ziel von Arbeitsplatzgestaltung und Umorganisation ist. Sie ist die Basis für die Sicherstellung von Beschäftigtenbeteiligung und Personalratsbeteiligung.“ – Margarete Unkhoff, Gesamtpersonalratsvorsitzende.

3 Mitbestimmung

Mitbestimmung fängt aus Sicht der Personalräte bei den Beschäftigten an. Die Prüfbereiche „Information und Beteiligung“ sowie „Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz“ stellen ein frühzeitiges Einbeziehen der Beschäftigten sicher. Letztere werden nicht nur über das Projekt und die folgenden Änderungen für die Arbeitsgestaltung informiert, sondern können eigene Vorstellungen einbringen und damit bei der Umgestaltung ihres Arbeitsplatzes mitwirken. Für die Personalräte ist die Beteiligung der Beschäftigten ein ausschlaggebender Punkt. Beschäftigte leisten als Expertinnen und Experten ihres Arbeitsumfeldes wichtige Beiträge und müssen einbezogen werden.

Besonderes Augenmerk ist auf die Mitbestimmung der Personalräte zu legen. Durch Änderungen des Hessischen Personalvertretungsgesetzes wurden die Mitbestimmungsrechte vor einiger Zeit stark eingeschränkt: Unter anderem besteht keine Mitbestimmung mehr bei organisatorischen Maßnahmen; die Gegenstände, über die Dienstvereinbarungen abgeschlossen werden können, wurden beschränkt; und last but not least wurden die Freistellungen verringert. Dienstvereinbarungen können nur noch bei Angelegenheiten vereinbart werden, bei denen Mitbestimmungsrechte bestehen, sprich bei sozialen und personellen Angelegenheiten. Bei organisatorischen Angelegenheiten, worunter auch Umorganisationen durch Digitalisierung gehören, besteht lediglich ein Mitwirkungsrecht, z. B. bei zusammenhängenden technischen Verfahren oder bei neuen Arbeitsmethoden. Zusammenfassend bedeutet dies, dass nur eingeschränkte Möglichkeiten bestehen, die Interessen der Beschäftigten bei Arbeitsneugestaltungen personalrätlich zu vertreten. Rechtlich ist der Abschluss von Dienstvereinbarungen nicht vorgesehen.

Vor diesem Hintergrund haben die Personalräte einen Weg gesucht, wie sie trotz der rechtlichen Hindernisse frühzeitig informiert und darüber hinaus in die Gestaltung einbezogen werden. Durch Schritt 1 und 2 der Checkliste ist dies gelungen. Im gemeinsamen Abstimmungsgespräch werden die Auswirkungen auf die Beschäftigten erörtert und entsprechende Maßnahmen abgestimmt. Die Personalräte erhalten deutlich mehr Gestaltungsmöglichkeiten und damit verbundene Anforderungen. Außerdem können durch die Prozessbeteiligung insbesondere längere Projekte besser mitgestaltet werden. Die Personalräte beurteilen die Checkliste „als ein gelungeneres Instrument als eine Dienstvereinbarung. Sie sichert unter den

gegebenen rechtlichen Bedingungen eine Qualität der Beteiligung und Mitbestimmung über das übliche Maß einer klassischen Dienstvereinbarung hinaus“ (Margarete Unkhoff, Gesamtpersonalratsvorsitzende). Die Checkliste steht daher sinnbildlich für neue Wege in der Mitbestimmung und verkörpert eine neue Gestaltungsweise der Interessenvertretung.

4 Ausblick

Die Personalräte im Gesamtpersonalrat der Landeshauptstadt Wiesbaden blicken hoffnungsvoll auf die Checkliste zur guten Digitalen Arbeit. Die Beschäftigten erhalten deutlich mehr Sicherheit und Orientierung für die Umgestaltung ihres Arbeitsplatzes.



Den Beschäftigten wird der Rücken gestärkt, sich mit ihren Arbeitsplatzherausforderungen und Arbeitsplatzgestaltung auseinanderzusetzen.“ – Oliver von der Heide, Referent des Gesamtpersonalrates.

Die Personalräte sind zuversichtlich, dass ihre Ziele – Arbeitserleichterung und qualitative Aufwertung der Arbeit bei mehr Autonomie – erreicht werden können. Dabei wissen sie, dass die Bewährungsprobe erst im Prozess und durch die Verfügung des Oberbürgermeisters beginnt. Auch weil das Pilotprojekt erfolgreich absolviert wurde, wird dem zuversichtlich entgegen gesehen. Die gegenwärtige Corona-Krise könnte sich als Katalysator der Digitalisierung erweisen. Daher wurde die Checkliste zu einem äußerst günstigen Zeitpunkt fertiggestellt und bietet jetzt schon Orientierung und Prozesssicherheit.

Ein kommunales Arbeitsmarktbüro für den Stadtverbund, in dem ein interner Arbeitsmarkt und Qualifizierung koordiniert werden, könnte die Wirkung der Checkliste verstetigen. Es würde den Personaltransfer der Belegschaft fördern. Die Personalräte hoffen, dass sich dies in naher Zukunft umsetzen lässt.

Die Checkliste wäre vermutlich ohne die langjährige Ausdauer der Personalräte nicht entstanden. Beharrlich wurden über einen langjährigen Zeitraum immer wieder Gespräche geführt, Überzeugungsarbeit geleistet und somit über Jahre Verständnis für die Notwendigkeit einer einheitlichen Regelung im Sinne aller Beteiligten aufgebaut. Die Checkliste steht symbolisch dafür, dass diese Beständigkeit Früchte trägt und neue Mitbestimmungswege trotz einer schwierigen rechtlichen Lage beschritten werden können.



Es gibt ja diesen Ausdruck ‚Ohne Ziel ist jeder Weg richtig‘ – wir hatten von Beginn an ein Ziel mit übergeordneten Charakter: Humanisieren der Arbeit. Insoweit sind Ziel und Weg einander verpflichtet.“ – Margarete Unkhoff, Gesamtpersonalratsvorsitzende.



Kontakt

Oliver von der Heidt

Referent des Gesamtpersonalrats der Landeshauptstadt
Wiesbaden

E-Mail: [gesamtpersonalrat\[at\]wiesbaden.de](mailto:gesamtpersonalrat[at]wiesbaden.de)

Catharina Schmalstieg

Gewerkschaftssekretärin beim ver.di Bundesvorstand

E-Mail: [gemeinden\[at\]verdi.de](mailto:gemeinden[at]verdi.de)



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

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

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



Mitbestimmungsportal

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

Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de