

»Workday scheint beliebt zu sein.«

INTERESSENVERTRETUNG *Ein Konzern möchte die Personalsoftware Workday einführen. Der Betriebsrat merkt schnell, dass das vermeintlich harmlose HR-Tool das Unternehmen grundlegend verändert – und neue Möglichkeiten der Mitbestimmung eröffnet. Ein Gremiumsmitglied berichtet.*

VON HANS HIRCHE

DARUM GEHT ES

- 1.** Die Einführung der Personalsoftware Workday berührt zahlreiche Beteiligungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung.
- 2.** Ein Blick aufs große Ganze zeigt die überraschenden Gestaltungsmöglichkeiten beim Personalmanagement.
- 3.** Eine Prozessvereinbarung stärkt die Mitbestimmung über die gesetzlichen Regelungen hinaus.

Die Rahmenbedingungen des Unternehmens sind beeinflusst durch einen global aktiven amerikanischen Konzern mit rund 15.000 Beschäftigten. Der Konzern gestaltet die Dienstleistungen an die operativen Geschäftsbereiche und Einheiten durch Shared Service-Bereiche. Hierzu gehören neben anderen auch der Bereich Human Resources (HR) wie auch der Bereich Informationstechnologien (IT). Dieses global und regional.

Der Standort wurde vor rund zwei Jahren im Rahmen eines Share Deals in den globalen Konzern überführt. Dementsprechend ist es das Ziel des Konzerns die bestehenden Standards auch in den hinzugekommenen Unternehmen einzuführen. Klassisch startete der Arbeitgeber das Thema der Einführungen von zahlreichen IT-Systemen, darunter auch die global genutzte Personalmanagementsoftware Workday. Diese scheint in US-amerikanischen Unternehmen derzeit sehr beliebt zu sein. Workday ist ein modular aufgebautes System und kann individuell in Unternehmen ausgerollt werden. Workday-Module sind: Human Resource Management, Recruiting, Talent Management, Learning, Compensation, Benefits, Payroll Solutions, Time and Absence.

Klassische Herangehensweise

In europäischen Unternehmen scheint der Trend in Richtung des ebenso modular aufgebauten SAP-Systems SuccessFactors zu gehen. Genutzt werden diese Systeme global und

regional zur Lenkung und Steuerung der Beschäftigten im Rahmen von Personalmanagement. Lokal findet mitunter mit einem separaten Personalverwaltungssystem beispielsweise die Zeiterfassung und Entgeltabrechnung der Mitarbeiter statt. Hier gibt es oft regionale Besonderheiten, die einfacher lokal abzubilden sind – in unserem Unternehmen mit SAP HCM (Human Capital Management).

Die Ansprache des Arbeitgebers an den Betriebsrat zur Einführung von Workday gestaltete sich klassisch in etwa wie folgt:

»Wir wollen Workday einführen. Zuerst das Rumpfsystem und später andere Module zu Überschriften wie Personalentwicklung, Talent, außertarifliche Eingruppierung, Laufbahnentwicklung, Nachfolgeplanung und so weiter. Im ersten Schritt wollen wir nur die Stammdaten in das System einpflegen. Das erleichtert auch die Personalbudgetplanung. Und wir wollen das für den außertariflichen Bereich einführen.«

Das Gremium setzte sich in dieser Phase ebenfalls klassisch mit dem Thema auseinander, indem man sich auf die gängigen Blickwinkel bei der Einführung einer Software konzentrierte – also die Rechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (technische Überwachungseinrichtungen), § 80 BetrVG (allgemeine Aufgaben), § 90 BetrVG (Unterrichtungs- und Beratungsrechte), mit ganz viel Phantasie § 111 BetrVG (Betriebsänderung), Bundesdatenschutzgesetz (internationale Datenströme, Berechtigungskonzepte der Zugriffsrechte) oder § 11 Arbeitssicherheitsgesetz (Arbeits-

schutzausschuss). Ebenso beauftragte der Betriebsrat den IT-Ausschuss mit der Bearbeitung des Themas und fasste zudem den Beschluss, einen Sachverständigen der Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen hinzuzuziehen.

»Think Quer«

Im Zuge einer »Kreativphase« in der Beratung und der Vorbereitung stellten wir fest, dass die Betrachtung des IT-Themas »Einführung Workday« nur das Produkt des übergeordneten und größeren Themas »Einführung Personalentwicklung/ Personalmanagement« ist. Hierfür dient die Software lediglich als Plattform und als Werkzeug zur Umsetzung.

»Think Quer« – unsere Kreativphase hat dazu geführt, subjektive Eingrenzungen ausblenden und den Blick perspektivisch auf

»Ist es gut, dass die Betrachtung von »Talent« bei der unteren AT-Grenze aufhört, die Tarifmitarbeiter also »talentfrei« sind?«

HANS HIRCHE

die Totale zu lenken. Wir haben hierdurch erkannt, dass wir auf das gesamte Projekt blicken müssen.

Was sind nun die Interessen des Betriebsrats? Was wollen wir? Ist es gut, dass die Betrachtung von »Talent« bei der unteren AT-Grenze aufhört, die Tarifmitarbeiter »talentfrei« sind und die Personalentwicklung wie auch Nachfolgeplanung ebenso an Führungskräften im Tarifbereich vorbeigeht?

Das Gremium ist zu der Meinung gekommen, dass auch die Tarifmitarbeiter in die Systeme einzubinden sind. Die Personalakte darf nicht zum Grab der Qualifikationsnachweise und Entwicklung der Tarifmitarbeiter werden. Die Kenntnisse, Talente und Qualifikationen



von allen Beschäftigten sollen die Chance haben, mit den Systemen gefunden zu werden. Nötig war nunmehr, die Strategie des Betriebsrats zu korrigieren. Das bedeutet, dem Arbeitgeber musste erläutert werden, dass die bis zu diesem Zeitpunkt geführten Gespräche und schon angelaufenen Betriebsvereinbarungsverhandlungen nicht zielführend waren und andere Aspekte und Inhalte zu klären und zu vereinbaren sind. Denn das Ziel hat sich nun geändert. Die Verhandlungen wurden mit dieser Überschrift seitens der Interessenvertretung unterbrochen – nicht abgebrochen.

Wir haben nun den Blick auf das gesamte Projekt gerichtet und hieran unsere Dialoge und Kommunikation mit dem Arbeitgeber ausgerichtet. Und schließlich stellte das Gremium klar, dass es erst weiter über die Einführung der Software spricht, wenn das übergeordnete Projekt in seiner Gesamtheit verstanden ist.

Im Zuge der hierzu notwendigen Dialoge wurde deutlich, dass viele Aspekte berührt werden, bei denen der Betriebsrat zu beteiligen ist: Fragen zur Personalplanung nach § 92 BetrVG, Unterrichts- und Beratungsrechte nach § 90 BetrVG, Fragen zur Personalbudgetierung im Rahmen des § 106 BetrVG und hierbei die Möglichkeit der Einigungsstelle nach § 109 BetrVG, Unterrichts- und Erörterungspflichten des Arbeitgebers nach § 81 BetrVG, Mitbestimmungsrechte bei veränderten Arbeitsbedingungen nach § 91 BetrVG, Berufsbildung nach den §§ 96–98 BetrVG, schließlich die Mitbestimmung zur Einführung der Software § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG sowie die Zulässigkeit der Befristung, § 14 TzBfG.

In der Kreativphase »Think Quer« haben die Betriebsratsmitglieder gelernt, den Blick aufs große Ganze zu richten.

Den Blick weiten

Es waren zunächst also zahlreiche Punkte im Vorfeld der Softwareeinführung und der Stammdateneinpflege zu klären. Deutlich wurde in diesem Zusammenhang aber auch schnell, wie viel größer die Möglichkeiten der Einwirkung und Gestaltung durch den Betriebsrat werden, wenn es gelingt, den Blick weg von dem IT-Thema hin zu dem übergeordneten Projekt zu lenken.

Da bei solchen Themen natürlich ebenso eine Zeitachse vorhanden ist, wurde den Betriebsparteien deutlich, dass eine Lösung zu

»Mit der verhandelten Regelabrede liegt eine Prozessvereinbarung vor, die für beide Parteien Vorteile bringt.«

HANS HIRCHE

finden ist, die eine gewisse Parallelität der Abarbeitung und Umsetzung der Themen ermöglicht. Hierin besteht die Schwierigkeit, dass – sobald die Software eingeführt ist und Mitarbeiterstammdaten eingepflegt sind – der Druck arbeitgeberseitig proportional mit dem Einführungsfortschritt abflacht.

Somit würde die Möglichkeit der Gestaltung der Themenfelder, in denen der Betriebsrat gesetzlich nur schwächere Einbringungsmöglichkeiten hat, schwer bis gar nicht durchsetzbar. Denn Vorstellungen und Auffassungen der Betriebsparteien gehen dabei oft weit auseinander.

Auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten fasste der Betriebsrat den Beschluss, seinen Arbeitsrechtsanwalt hinzuzuziehen. Von diesem Zeitpunkt an wurden wir von zwei Sachverständigen arbeitsrechtlich und zu den technischen Fragen unterstützt. Wir verfolgten hierbei weiterhin den Ansatz einer Parallelität der

Themen. Wir erörterten mit dem Arbeitgeber die Umsetzungsmöglichkeiten einer »Betriebs-erlaubnis« der Software Workday – also die Erlaubnis, die Software anzuwenden, so lange im Rahmen einer Vereinbarung perspektivisch in der Zukunft liegende festgelegte Schritte eingehalten werden.

Dem Ansatz einer Betriebs-erlaubnis konnte arbeitgeberseitig in unserer Situation nicht entsprochen werden. Daher mussten andere Lösungswege gesucht werden, die eine Verbindlichkeit der Umsetzung der Themenpakete für die Betriebsparteien ermöglicht. Zu erwähnen ist, dass zur Betriebsvereinbarung »Workday« seitens des Betriebsrats nicht weiter gesprochen und verhandelt wurde. Das Gremium verwies hier immer auf die zuvor zu klärenden Themen aus dem arbeitgeberseitigen Projekt der Einführung von Personalentwicklung/Personalmanagement.

»Zug um Zug«

Nach zähen und hartnäckigen Verhandlungen wurde dann der Ansatz einer Regelabrede zu diesem Prozess – eine Prozessvereinbarung – aufgeworfen. Weiterhin wurde der Aspekt der Parallelität der Themen durch den Betriebsrat verfolgt. Diese Parallelität kann nur gewährleistet sein, wenn bei der Einführung von Workday »Zug um Zug« vorgegangen wird. Dieser Ausdruck wurde im Verhandlungsverlauf der Regelabrede prägend und findet sich an verschiedenen Stellen wieder, um den »Geist der Vereinbarung zu beschreiben«.

Der »Geist der Verhandlungen« ist immer dann wichtig, wenn es im Rahmen der Umsetzung einer getroffenen Vereinbarung zum Streit kommt. Eine externe Stelle, sei es eine Einigungsstelle, sei es das Arbeitsgericht, steht dann immer vor dem Problem herauszufinden, was die Betriebsparteien eigentlich beabsichtigt hatten. Daher war es bei den Verhandlungen für den Betriebsrat ein wichtiger Aspekt, den Geist der Verhandlungen mit Formulierungen wie »Zug um Zug« in einleitenden und beschreibenden Abschnitten – zum Beispiel in der Präambel – klarzustellen.

Im Laufe der Verhandlungen wurde den Betriebsparteien deutlich, dass beide Seiten ein Interesse an der Möglichkeit des Einberufens einer Einigungsstelle hatten – und zwar konkret mit dem Gedanken, dass die Einigungsstelle jeweils zu beabsichtigten Maßnahmen, nicht zu individuellen Einzelfällen ent-

scheidet. Hier ist der Geist der Verhandlungen der Regelabrede wichtig. Für das Verfahren vor der Einigungsstelle haben die Betriebsparteien festgelegt, dass § 76 Abs. 3, Abs. 5, S. 2, 3 und 4 BetrVG Anwendung finden.

Einmaliges Vetorecht

Die Betriebsparteien haben sich auf den fairen Ansatz verständigt, dass beiden Seiten hierbei ein einmaliges Vetorecht eingeräumt wird. Dieses ist bei Ankündigung der Anrufung der Einigungsstelle gegenüber der anderen Partei auszuüben. Nach der Ausübung des Vetorechts darf die andere Partei für die Dauer von zwei Monaten nach Zugang des Vetos die Einigungsstelle nicht erneut anrufen.

Um Streit bei der Besetzung der Einigungsstelle und damit zeitlichem Verzug vorzubeugen, haben sich Interessenvertretung und Arbeitgeber im Rahmen der Regelabrede ebenfalls auf die Besetzung der Einigungsstelle verständigt – konkret auf eine namentliche Auswahl von Vorsitzenden. Durch Losverfahren erfolgt dann aus dieser Auswahl die Benennung der oder des Vorsitzenden.

Arbeitgeber und Betriebsrat stellen im Rahmen der Verhandlungen der Regelabrede eine »Projektstruktur« (Projektstrukturplan) auf und definierten die Beteiligung der Belegschaftsvertretung beim Aufstellen und Festlegen eines Arbeitsplans. Ebenfalls wurde die Beteiligung beim Umsetzen der Themen des Projektstrukturplans festgelegt. Ergebnis der Verhandlungen der Regelabrede ist ebenso, dass diese Themen im Zuge von Betriebsvereinbarungen verhandelt werden. Hierfür findet auch das beschriebene Verfahren zur Einigungsstelle Anwendung, sofern es den Parteien notwendig erscheint. Der Betriebsrat hatte ebenso die zeitliche Schiene der Themen – wie

auch der Arbeitgeber – in der Umsetzung der Regelabrede im Blick. Demzufolge liegen drei Tätigkeitsblöcke vor, die von den Betriebsparteien in bestimmten Zeitfenstern abuarbeiten sind. Zuerst ist in einem definierten Zeitabschnitt von drei Monaten die Arbeitsplanung fertigzustellen und zeitgleich mit Unterzeichnung der Arbeitsplanung durch die Betriebsparteien die IT-Betriebsvereinbarung »Workday« formwirksam abzuschließen.

Die endgültige Einigung auf einen Arbeitsplan erfolgt somit unter der Bedingung des zeitgleichen Abschlusses der IT-Vereinbarung »Workday« und umgekehrt. Hier wird wieder der Geist der Verhandlungen »Zug um Zug« deutlich.

Prozessvereinbarung bringt Vorteile

Im Anschluss haben sich die Betriebsparteien ein Zeitfenster von drei Jahren gesetzt, um die Themen aus der Arbeitsplanung in Betriebsvereinbarungen zu regeln. Hierbei greifen – sofern notwendig – die Formulierungen zur Einberufung der Einigungsstelle in der Regelabrede.

Mit der verhandelten Regelabrede liegt eine Prozessvereinbarung vor, die für beide Parteien Vorteile bringt. Der Arbeitgeber hat eine klare zeitliche Perspektive und weiß den Betriebsrat verhandlungsbereit an seiner Seite. Die betriebliche Interessenvertretung hat gestärkte Möglichkeiten, sich in die Themen einzubringen, die seitens der gesetzlichen Regelungen für sie eigentlich nicht so stark formuliert sind, wie in der Praxis oftmals benötigt. <



Hans Hirche, Betriebsratsvorsitzender in einem Unternehmen der chemischen Industrie am mittleren Niederrhein

Datenverarbeitung grenzenlos.

SAP-Fachtagung 2017

... für Betriebsräte, Personalräte
und Mitarbeitervertretungen

Mo 15.05. bis Mi 17.05.
2017 in Berlin

Workshops - Foren - Erfahrungsaustausch

Wir diskutieren u. a. die Digitalisierung der Arbeitswelt mit Lothar Schröder, Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Prof. Dr. Peter Wedde, Annelie Buntenbach und vielen mehr.

Aktuelle Informationen zur Fachtagung und Online-Anmeldung
www.sap-im-betrieblichen-spannungsfeld.de

veranstaltet vom **TBS-Netz**