

## TITELTHEMA: NEBENASPEKTE? IT-MITBESTIMMUNG JENSEITS VON BITS UND BYTES

# Ganz am Rande?

## Anwenderschulung bei Einführung von neuen IT-Systemen

Peter Herholtz // Berater für Organisationen und Interessenvertretungen, Ahrensburg bei Hamburg

Wolfgang Frede // TIB Partnergesellschaft Weiß/Frede, Hamburg

### HIER LESEN SIE:

- das zentrale Thema für viele Anwender bei der Einführung neuer IT-Systeme ist die Qualifizierung
- die wesentlichen Regelungspunkte für eine IT-Vereinbarung zur Anwenderschulung
- ein Beispiel für eine vorausschauende Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung

**Die Qualifizierung der Anwender bei der Einführung neuer IT-Systeme ist sicherlich kein „Randthema“ der Mitbestimmung. Allerdings wird sie in vielen Vereinbarungen eher am Rande abgehandelt. Dabei sind die Schulungen aus Sicht der Anwender eines der wichtigsten, wenn nicht das wichtigste Thema. Es lohnt sich also, diesem deutlich mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Die Autoren zeigen Schritt für Schritt, worauf bei der Formulierung einer IT-Vereinbarung zu achten ist, um eine individuelle und nachhaltige Qualifizierung der Mitarbeiter sicherzustellen.**

Häufig beklagen Belegschaftsvertretungen, dass ihre Anstrengungen im Rahmen der Mitbestimmung beim IT-Einsatz von den Beschäftigten kaum gewürdigt werden. Die Möglichkeit der Leistungs- oder Verhaltenskontrollen wird von Mitarbeitern<sup>1</sup> häufig allenfalls als diffuse Bedrohung im Hintergrund wahrgenommen; die Erfahrung Einfluss nehmen zu können auf eine gebrauchstaugliche Gestaltung haben nur wenige. Die Schulungen hingegen sind ein Feld auf dem Betriebsräte Lob und Anerkennung ernten können. Denn viele Kollegen kennen die Erfahrung, aufgrund schlechter Schulungen hilflos vor ihrem „Werkzeug“ zu sitzen, wissen aber auch wie es ist, mit komplexen oder gar völlig missratenen IT-Systemen zurecht zu kommen, wenn man sich wenigstens gut mit ihnen auskennt. Die Schulungsdefizite der Anwender wiederum sind Betriebsräten häufig nicht bekannt – oder sie fühlen sich nicht in der Lage, hier wirksam zu werden.

So beschränken sich nicht wenige Betriebsvereinbarungen auf die Feststellung: die Schulung der Anwenderinnen und

Anwender findet während der Arbeitszeit statt, die Kosten trägt der Arbeitgeber. Auch das ist in vielen Betrieben wichtig zu regeln, doch die Schonung von Freizeit und Portemonnaie macht die Schulungen noch nicht besser.

### Sinnvolles Ziel formulieren

Man muss nicht gleich zum Weiterbildungsexperten werden, um sich sinnvoll mit dem Thema beschäftigen zu können. Allerdings genügt es vielleicht nicht, wenn der Betriebsrat die IT-Themen den „Technik-Freaks“ überlässt (was meist nicht Schuld dieser vermeintlichen Freaks ist). Wie so oft gilt auch hier: Zunächst einmal braucht man ein sinnvolles und dann auch messbares Ziel! Hierzu finden sich manche Formulierungen in veröffentlichten Betriebsvereinbarungen; z. B. diese:

---

*Ziel der Schulungen ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umfassende Kenntnisse der Programmfunktionen ihres zukünftigen Aufgabengebietes*

---

*sowie einen Überblick des bereichsspezifischen SAP-Moduls bzw. weiterer angebundener Programme zu vermitteln.*

---

Das ist schon eine ganze Menge: Es wird ein Zusammenhang hergestellt zwischen dem Aufgabengebiet und den zu vermittelnden Programmfunktionen und es soll darüber hinaus ein Überblick über den Kontext gegeben werden. Das Ziel allein ist allerdings noch kein Gewinn, es sollte messbar sein, um später auch gemessen zu werden! Nur: woran misst man dieses Ziel, was heißt umfassend und müssen die Mitarbeiter die Kenntnisse anschließend auch haben oder genügt der Versuch sie zu vermitteln? Ist das Ziel nicht messbar gibt es keine Möglichkeit der Überprüfung! Daher ein Vorschlag, das Ziel noch etwas genauer zu fassen<sup>2</sup>:

---

*Die Qualifizierungsmaßnahmen sollen die Anwender nach einiger Einarbeitung befähigen, die zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben notwendigen und sinnvollen Funktionen des IT-Systems selbstständig, sicher und effizient zu nutzen.*

---

**MITARBEITERBEFRAGUNG ZUR ÜBERPRÜFUNG DER ZIELERREICHUNG**

*Für eine solche Befragung schlagen wir beispielhaft den folgenden Aufbau vor:*

**1. Frage:**

Haben Sie Aufgaben, deren Bearbeitung mit Unterstützung des IT- Systems XYZ in der Schulung nicht vermittelt wurde? Ja  Nein

Wenn Nein, was fehlte Ihres Erachtens? \_\_\_\_\_

*Anhand einer groben Liste der Aufgaben, wie sie der Schulung zugrunde lag, könnte als zweites gefragt werden:*

a) Ich habe den Eindruck alle zur Erledigung dieser Aufgabe notwendigen und sinnvollen Funktionen der Software zu kennen.

b) Ich beherrsche diese Funktionen selbstständig und sicher.

Bitte kreuzen Sie alle Aufgaben der vorliegenden Liste an, bei denen das eher nicht oder gar nicht zutrifft.

*Eine Alternative dazu ist:*

Bei der Nutzung der Software im Rahmen meiner Aufgaben fühle ich mich

völlig sicher  überwiegend sicher  öfter unsicher  völlig unsicher

Zur Unterstützung und Klärung von Fragen benötige ich inzwischen

keine fremde Hilfe mehr  selten Hilfe  gelegentlich Hilfe  dauernd Hilfe

*Das ist eine eher grobe Beschreibung der notwendigen Fragen, sollte aber deutlich machen, worum es geht.*

Vielleicht klingt das schon einleuchtend und schön, wir wollen es dennoch erläutern.

Das Ziel beinhaltet, dass sinnvollerweise Anwender mit unterschiedlichen Aufgaben unterschiedliche Schulungen bekommen, also keine Standardschulung für alle. Außerdem genügt es nicht, nur die unbedingt notwendigen Funktionen zu vermitteln. Zu einer effizienten Nutzung können ein paar weitere Funktionen sinnvoll sein.

Uns wurde einmal berichtet, dass Beschäftigte, die in einem Unternehmen regelmäßig 30 bis 50 gleichlautende Briefe zu verschicken hatten, „Serienbriefe“ also, jede Adresse von Hand eintippten und die Briefe dann einzeln druckten – sie kannten die Serienbrief-Funktion von Word nicht! Sie konnten ihre Arbeit grundsätzlich schon erledigen ...

Auch wenn das ein Extrembeispiel ist, bei SAP-Anwendern ist es fast schon die Regel, dass sie eine Reihe sinnvoller Funktionen nicht kennen.

Weiter steht in dem Ziel, die Anwender sollten selbstständig, sicher und effizient mit dem IT-System arbeiten können. Selbstständig meint, dass sie nach einiger Einarbeitung nur noch in Ausnahmefällen die Anwenderbetreuung oder andere Kollegen als Unterstützung hinzuziehen müssen. Sicher heißt, dass ihnen nur noch in Ausnah-

mefällen Bedienungsfehler unterlaufen, die sie dann korrigieren müssen. Effizient heißt hier, dass die Anwender ihre Aufgabe möglichst direkt und ohne unnötige Umwege erledigen können und hat dann wieder viel mit den sinnvollen Funktionen zu tun, außerdem mit möglichen Abkürzungen und Vereinfachungen. Selbstständig und sicher ist durch Selbsteinschätzung messbar: Brauche ich häufig Hilfe und mache ich immer wieder Fehler? Die Frage nach der Effizienz – und also das Ziel – setzt voraus, dass neben den notwendigen auch die hilfreichen Funktionen vor der Schulung identifiziert werden. Und dann muss man feststellen, ob die Anwender sie (auch nach der Einarbeitung noch) kennen und sie dort wo sie sinnvoll sind auch nutzen.

**Erfolgskontrolle einbauen**

Die Erfolgskontrolle kann im Falle der Qualifizierung erst eine gewisse Zeit nach der Arbeitsaufnahme am IT-System stattfinden, nach meiner Erfahrung circa 10 bis 12 Wochen danach.

Ein Fragebogen am Ende der Anwenderschulungen, mit dem die Teilnehmer deren Qualität beurteilen sollen, ist vor allem dann sinnvoll, wenn es eine größere Zahl von Schulungen gibt. Dann können die Ergebnisse zur laufenden Verbesserung der

Schulungen genutzt werden. Zur Kontrolle der Zielerreichung im oben genannten Sinne taugen sie nicht! Am Ende der Schulung kann niemand wissen, ob alle notwendigen und sinnvollen Funktionen zur Erledigung der Aufgaben vermittelt wurden.

Zur Überprüfung der Zielerreichung können zunächst Anwenderbetreuer und sogenannte Key-User befragt werden. Die wissen ja, wie häufig sie in Anspruch genommen werden und merken möglicherweise sehr schnell, wenn es ergänzenden Bedarf gibt. Berichten sie schon über große Unsicherheiten und Wissensmängel, können entsprechende zusätzliche Schulungen angeboten werden.

Andernfalls müssen die Anwender selbst befragt werden. Für diese Befragung schlagen wir den im Kasten oben beispielhaft skizzierten Aufbau vor. Es bleibt eventuell dann noch zu klären, bei welchem Ergebnis der Befragung ergänzende Maßnahmen durchzuführen sind und wie diese aussehen.

Bei der Auswertung einer solchen Befragung haben wir erlebt, dass rund 85% der Anwender angegeben hatten, die benötigten Funktionen völlig sicher oder überwiegend sicher zu beherrschen. Angesichts dieses positiven Ergebnisses schien dem Verantwortlichen damit alles erledigt. Bei einer Zahl von über 2000 Nutzern waren die verbleibenden 15% allerdings immer noch circa 300 Anwender, die angegeben hatten, das IT-System nur unzureichend zu beherrschen. Nachdem jemand die Zahl einmal ausgesprochen hatte, waren alle Beteiligten sich schnell einig, ergänzende Schulungen anzubieten.

Das Beispiel weist auch darauf hin, dass die vorgeschlagene Befragung keine Aussage über die Qualität der Schulungen oder gar der Trainer macht! Manche Software ist einfach zu komplex, manche Schulung zu kurz, als dass alles Notwendige in diesem Rahmen zu vermitteln wäre und manche Fragen ergeben sich überhaupt erst im Echtbetrieb. Hat man erst einmal über die Erfolgskontrolle gesprochen, sind manche Arbeitgeber zu einer weitergehenden, aber einfacheren Regelung bereit:

*Bei Einführung komplexer IT-Systeme werden den Anwendern circa 10 bis 12*

**BEISPIEL FÜR EINE BETRIEBS-/DIENSTVEREINBARUNG****Betriebsvereinbarung  
zur Qualifizierung der Anwender bei  
Einführung neuer IT-Systeme****Präambel**

Die erfolgreiche Qualifizierung der Anwender ist eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz jedes IT-Systems, die dafür notwendigen Aufwände sind notwendiger Bestandteil der Einführung.

**§ 1 – Ziele**

- (1) Die Qualifizierung umfasst zum einen die Schulungen, die zur Beherrschung bzw. Nutzung des IT-Verfahrens erforderlich sind, aber auch fachliche Qualifizierungsmaßnahmen aufgrund organisatorischer Veränderungen, z. B. durch die Änderung von Aufgabenzuschnitten.
- (2) Grundsätzlich sind alle Beschäftigten durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen zu einer selbständigen, sicheren und effizienten Nutzung der im Rahmen ihrer fachlichen Aufgaben zu nutzenden IT-Verfahren mit den für sie notwendigen und sinnvollen Funktionen zu befähigen.

**§ 2 – Qualifizierungsbedarfsermittlung**

- (1) Alle IT-Anwender haben Anspruch auf eine aufgabenbezogene Qualifizierung unter Berücksichtigung
  - der neuen Arbeitsorganisation und Aufgabenverteilung,
  - der Erfahrungen und vorherigen Aufgaben der Anwender,
  - gruppen- und personenspezifischer Besonderheiten (z. B. Teilzeitarbeit, Behinderung).
- (2) Dafür sind frühzeitig die entsprechenden Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln.
- (3) Art und Umfang der anzubietenden Qualifizierungsmaßnahmen werden auf Grundlage der Bedarfsermittlung mit dem Betriebsrat beraten.

**§ 3 – Qualifizierungskonzepte**

Auf Grundlage der Bedarfsermittlung wird für bei jeder IT-Einführung ein Qualifizierungskonzept erstellt und vereinbart. Dieses Qualifizierungskonzept beschreibt alle Maßnahmen, die zur Erreichung des unter § 1 genannten Ziels erforderlich sind.

In den einzelnen Konzepten sind die in den §§ 4 bis 8 vereinbarten Grundsätze zu beachten.

**§ 4 – Inhalt und Dauer**

- (1) Inhalte und Dauer der Qualifizierungen orientieren sich an den in § 1 formulierten Zielen und werden entsprechend den fachlichen Aufgaben der einzelnen Gruppen, der damit verbundenen Detailtiefe und unter Berücksichtigung besonderer Anforderungen von Teilnehmern und Teilnehmergruppen zugeschnitten.
- (2) Im Qualifizierungskonzept ist für jede Anwendergruppe darzustellen, welches die zur Erledigung ihrer fachlichen Aufgaben notwendigen Funktionen sind.

(3) Allen Anwendern wird neben der Bedienung des IT-Systems ein Grundverständnis der Funktionsweise des jeweiligen IT-Systems vermittelt. Das umfasst, sofern erforderlich, die relevanten fachlichen Anforderungen, die mit dem Verfahren zu erfüllen sind.

(4) Im Rahmen der Qualifizierungen ist auch der Umgang mit Fehlersituationen und dem Hilfesystem zu vermitteln.

(5) Es ist zu gewährleisten, dass den Anwendern auch vorhandene Anpassungsmöglichkeiten an individuelle Anforderungen vermittelt werden (Schriftgröße verändern, Darstellung von Auswertungen, Eingabe von Standardwerten/Anwenderparameter, „Favoriten“ usw.).

(6) Bei personaldatenverarbeitenden Systemen werden im Rahmen der Schulungen datenschutzrechtliche Grundsätze und eine datenschutzkonforme Nutzung des IT-Systems vermittelt.

**§ 5 – Grundsätze der Didaktik**

- (1) Die Vermittlung der Kenntnisse erfolgt je nach Funktionsumfang in Form von Präsenzs Schulungen oder als „Training On The Job“ (Schulung und Qualifizierung in enger Kombination mit und im Rahmen des Arbeitsprozesses).
- (2) Die Qualifizierungen sind geschäftsprozessorientiert durchzuführen. Dies bedeutet, dass in jeder Schulung zumindest ausgewählte Geschäftsfälle vollständig und im Zusammenhang, auch mit möglichen Varianten durchlaufen werden.
- (3) Die Qualifizierungsmaßnahmen sollen so durchgeführt werden, dass theoretische Inhalte in praktischen Übungen am Bildschirm ausprobiert werden können.
- (4) Es soll ein zeitnaher Wissenstransfer stattfinden, so dass die Anwender unmittelbar nach den Qualifizierungen aktiv mit dem System arbeiten können.
- (5) Bei der Qualifizierungsorganisation wird angemessen auf die besonderen Bedürfnisse von Schwerbehinderten und Teilzeitkräften Rücksicht genommen.
- (6) Es wird gewährleistet, dass den Trainern die fachlichen Voraussetzungen der Teilnehmer und speziellen Anforderungen an die Schulungsumgebung, sofern für die Schulungsmaßnahme von Bedeutung, bekannt sind (z.B. Barrierefreiheit bei Schwerbehinderung) und diese gegebenenfalls angemessen im Rahmen der Schulung berücksichtigen können.

**§ 6 – Trainer**

- (1) Sofern Schulungen durch interene Mitarbeiter durchgeführt werden, sind diese entsprechend didaktisch zu schulen.
- (2) Die geplanten Qualifizierungsmaßnahmen sollen von Referenten und/oder Multiplikatoren durchgeführt werden, die über
  - die erforderlichen pädagogischen und didaktischen Kenntnisse und Erfahrungen,
  - sehr gute Kenntnisse des betreffenden IT-Systems und

*(Fortsetzung auf Seite 14)*

- Kenntnisse der fachlichen Anforderungen und Verfahrensweisen

verfügen, sodass sie die Schulungen an den Arbeitsprozessen und der Aufgabenerledigung orientiert durchführen können.

(3) Die Übernahme der Aufgabe als Trainer ist freiwillig. Für Vorbereitung und Durchführung der Schulungen sind diese von ihren sonstigen Aufgaben zu entlasten.

(4) Die Ermittlung des Bedarfs an Trainern ist Teil der Qualifizierungsbedarfserhebung.

(5) Sofern Schulungen durch externe Trainer durchgeführt werden, bekommen diese im Rahmen der Vorbereitung Gelegenheit, bisherige Abläufe und IT-Systeme kennenzulernen.

### § 7 – Anwenderunterstützung

Zur Anwenderunterstützung sollen in der Regel die folgenden Elemente zur Verfügung genutzt werden:

- In einem Handbuch wird die Handhabung des Verfahrens beschrieben.
- Eine Online-Hilfe ist während der Programmbenutzung zugänglich.
- Ein First-Level-Support (auch Help Desk oder User Help Desk) kann kontaktiert werden. Er ist für die vollständige Erfassung aller Anfragen und Unterstützung bei der Lösung der Probleme zuständig.
- Darüber hinaus stehen die Fachexperten als Ansprechpartner zur Verfügung, die vermitteln können, wie die jeweiligen Arbeitsaufgaben mit dem Software-System effektiv erledigt werden können.

### § 8 – Organisation und Kosten

(1) Die Planung der Anwenderqualifizierung ist Teil der Einführungsplanung und vorab mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.

(2) Alle Qualifizierungsmaßnahmen finden innerhalb der Arbeitszeit statt. Finden Sie ausnahmsweise außerhalb der Arbeitszeit statt, so sind sie auf diese anzurechnen.

(3) Der Zeitpunkt der Schulung wird so gewählt, dass eine Aufnahme der Arbeit am neuen IT-System unmittelbar nach der Schulung erfolgen kann.

(4) Für neu eingestellte Mitarbeiter werden individuelle Lösungen gesucht, die zu einer entsprechenden Qualifizierung führen.

(5) Alle Kosten der Qualifizierungsmaßnahmen sind vom Arbeitgeber zu tragen.

### § 9 – Qualitätssicherung und Evaluation

(1) Zur Qualitätssicherung sollen alle Schulungen durch die Teilnehmer am Ende anhand eines Fragebogens bewertet werden. Die Ergebnisse fließen unmittelbar in die Organisation und Durchführung der folgenden Veranstaltungen ein.

(2) Alle Anwender erhalten die Möglichkeit, circa 10 bis 12 Wochen nach Arbeitsaufnahme am System den Erfolg der Schulungsmaßnahmen im Sinne des unter § 1 genannten Ziels anhand eines Evaluationsbogens zu bewerten. Dies gilt auch nach Neueinstellungen. Dabei werden die Anwender befragt, inwieweit sie die zur Erledigung ihrer fachlichen Aufgaben notwendigen Funktionen selbstständig und sicher beherrschen und ob ein Bedarf an Nachschulung besteht. Der Fragebogen wird mit dem Betriebsrat abgestimmt.

(3) Sollte dabei festgestellt werden, dass notwendige Funktionen nicht oder nicht erfolgreich vermittelt wurden, werden entsprechende Ergänzungsmaßnahmen mit dem Betriebsrat vereinbart und durchgeführt.

(4) Bei Einführung komplexer IT-Systeme werden den Anwendern circa 10-12 Wochen nach Aufnahme der Arbeit ohne vorausgehende Befragung eintägige ergänzende Schulungen angeboten. Die Inhalte richten sich nach den Wünschen der Teilnehmer.

(5) Alle Anwender sind aufgefordert, angebotene Ergänzungsschulungen wahrzunehmen, Vorgesetzte sind aufgefordert dies zu unterstützen.

*Wochen nach Aufnahme der Arbeit eintägige ergänzende Schulungen angeboten. Die Inhalte richten sich nach den Wünschen der Teilnehmer.*

Man spart sich so den Aufwand der Befragung und sinnvoll sind die ergänzenden Schulungen allemal.

In keinem Fall sollten die ergänzenden Maßnahmen eine reine Wiederholung der anfänglichen Schulungen sein, sondern sich auf die festgestellten Defizite und eine effizientere Nutzung der IT konzentrieren!

Möglich wäre, es bei der Regelung des Ziels, der Überprüfung und den dann zu treffenden Maßnahmen zu belassen. Schließlich muss man nicht unbedingt versuchen, didaktisch schlauer zu sein als die

dafür bezahlten Experten. Andererseits bringt auch bei dieser Frage die Interessenvertretung manchmal mehr Expertise ins Haus als Geschäftsführung und IT-Verantwortliche. Und für die Anwender ist es angenehmer von Anfang an gut geschult zu werden als sich zunächst über Wochen „durchzuwurschteln“ bis dann eine ergänzende Schulung kommt. Will der Betriebs- bzw. Personalrat also sicher sein, dass Anwenderschulungen nicht zum Anwenderfrust werden, kann er noch ein wenig mehr tun und regeln.

### Realitätsnahe Schulungen

Ein wiederkehrendes Problem vieler Schulungen ist, dass sie eher der Logik der

Software als jener der Arbeit folgen. Bildschirmmaske nach Bildschirmmaske wird abgearbeitet und erläutert, welche Funktionen hier zur Verfügung stehen. Das hat nachvollziehbare Gründe. Externe Trainer sind oft zu wenig mit der Arbeit ihrer Schulungsteilnehmer vertraut, interne Trainer nicht sicher genug in der Beherrschung der von ihnen zu unterrichtenden Software.

Bei komplexen IT-Systemen wie z. B. SAP sollten die Schulungen geschäftsprozessorientiert stattfinden. Dies bedeutet, dass zumindest einige häufig auftretende oder besonders komplexe Geschäftsprozesse in der Schulung vollständig durchlaufen werden, über alle dazu notwendigen Masken hinweg. Dies trägt erheblich zum Verständnis der Zusammenhänge bei.

Auch bei der Schulung von Office-Software sollten die Trainer die konkreten Aufgaben der Teilnehmer kennen und die Teilnehmergruppen in etwa nach Aufgaben mit ähnlichem Schulungsbedarf zusammengesetzt sein.

Ein weiterer Mangel vieler Schulungen ist, dass häufig nur problemlose Fälle behandelt werden. Ein Kollege sagte mal: „In den Schulungen gibt es immer nur den Idealfall, alle Daten sind da und Fehler gibt es auch nicht“.

Gelegentlich passiert es sogar, dass fehlerhafte Eingaben der Teilnehmer ohne weitere Erläuterung vom Trainer korrigiert werden. Nur: Im Alltag ist das leider anders. In die Schulungen hinein gehört auch der Umgang mit Fehlersituationen, wie sie den Erfahrungen der Anwender entsprechen: Wie findet man im Hilfesystem sinnvolle Antworten, wie können fehlerhafte Eingaben rückgängig gemacht werden usw.?

Was ebenfalls häufig fehlt ist die Vermittlung vorhandener Möglichkeiten zu benutzer-spezifischen Anpassungen. So kann man mittlerweile in vielen Anwendungen häufig benutzte Funktionen in einem „Favoriten-Ordner“ zusammenfassen, um sie leichter aufzufinden; Einstellungen zu Schriftgröße und Farbe können verändert werden; in SAP können Datenfelder mit bestimmten Werten vorbelegt werden, wenn die Anwender z. B. in einem Feld jedes Mal die Bezeichnung der eigenen Kostenstelle eingeben müssten, Varianten von Auswertungen können angelegt und zur wiederholten Benutzung abgespeichert werden usw. All dies können sinnvolle Funktionen sein und die Arbeit deutlich erleichtern.

Werden ergänzende Schulungen, wie oben vorgeschlagen, von vornherein verbindlich vereinbart, so kann man die Behandlung von Fehlersituationen und individuellen Anpassungsmöglichkeiten auch gleich dorthin verlagern. So werden die ersten Schulungen vor der Einführung nicht überfrachtet.

## Vereinbarung abschließen

Idealerweise sollten die hier vorgeschlagenen Regelungen in eine Rahmenvereinbarung eingehen (siehe die Muster-Betriebsvereinbarung auf Seite 13); die Ziele und die Anforderungen an die Schulung sind überwiegend nicht von der Technik abhängig. Und so wird die Vereinbarung auch für IT-Systeme wirksam, die ansonsten gar nicht in Betriebsvereinbarungen geregelt werden – wie z. B. die Office-Software.

Will die Belegschaftsvertretung dennoch sicherstellen, dass sie bei jedem konkreten IT-Projekt auf die Schulungen Einfluss nehmen kann und die formulierten Anforderungen dort Berücksichtigung finden, sollte für jede IT-Einführung die Erstellung eines Schulungskonzepts vereinbart werden.<sup>3</sup> Damit sind nicht die Schulungsunterlagen gemeint, die den Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Gemeint ist, dass Schulungsbedarfe, Anwendergruppen, deren Aufgaben und die daraus folgenden Schulungsinhalte, Schulungsdauer, die Anforderungen an die Trainer, maximale Teilnehmerzahlen pro Schulung, Raumbedarf usw. im Rahmen der Planung in schriftlicher Form konkretisiert und dem Betriebs-/Personalrat vorgelegt werden.

Gelingen Regelung und Umsetzung, wird die Interessenvertretung damit spürbare Verbesserungen für die Anwender realisieren!

### Autoren

**Peter Herholtz** berät seit 1996 Betriebs-/Personalräte und Gewerkschaften, vorwiegend im Rahmen der Mitbestimmung beim IKT-Einsatz; er ist daneben tätig als Supervisor und Organisationsentwickler und bietet Seminare zur Strategie- und Teamentwicklung und zur Gestaltung von Betriebsversammlungen an; fon 04102 467806, [www.klaerungen.de](http://www.klaerungen.de)

**Wolfgang Frede** berät seit 1992 Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräte bei TIB Partnergesellschaft Weiß, Frede zu Mitbestimmungsfragen vor allem im Hinblick auf IT-Systeme, Entgeltordnung, Leistungsentgelt (u.a. Leistungsorientierte Vergütung, Zielvereinbarungen) und Gruppenarbeit. TIB Partnergesellschaft bietet auch Inhouse-Seminare zu Strategienentwicklung der Interessenvertretungen an; fon 040 23519821, [w.frede@tib-hamburg.de](mailto:w.frede@tib-hamburg.de), [www.tib-hamburg.de](http://www.tib-hamburg.de)

### Fußnoten

- 1 Zur vereinfachten Lesbarkeit wird nachfolgend ausschließlich die männliche Form verwendet
- 2 Die vorgeschlagenen Regelungen und der Text der Muster-Vereinbarung lehnen sich an eine zurzeit verhandelte Dienstvereinbarung an, enthalten aber auch einzelne Elemente aus Vereinbarungen, die von TSE in Hamburg, jes-beratung und von Rechtsanwalt Kühne und Kollegen veröffentlicht wurden
- 3 Zu möglichen Standards für den Einführungsprozess siehe auch den Schwerpunkt „IKT-Systeme / Alternative Regelungsansätze“, in: CuA 12/2008, 5 ff.

## cua-web.de

... hierzu finden Sie im Internet:  
das Muster für eine Betriebsvereinbarung zur  
Qualifizierung der Anwender bei Einführung  
neuer IT-Systeme