

Effektivere Mitbestimmung durch betriebliche Standards

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

HIER LESEN SIE ...

- einiges über verbreitete Schwächen der heutigen Beteiligungs- und Mitbestimmungspraxis bei IKT-Systemen und bei heute üblichen IKT-Rahmenvereinbarungen
- warum man besser die Einführungsprozesse in einer Rahmenvereinbarung regeln sollte, um Verfahren für eine effektivere und arbeitssparende Mitbestimmungspraxis zu entwickeln
- wie eine Rahmenvereinbarung zu IKT-Projekten aussehen kann, die geeignet ist, die Arbeit an die IKT-Verantwortlichen „zurückzugeben“

Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu IKT-Projekten zu erarbeiten und durchzusetzen gehört heute zu den schwierigsten, aber auch wichtigsten Aufgaben einer Belegschaftsvertretung. Umso mehr kommt es darauf an, diese Aufgabe so systematisch, zielführend und arbeitssparend wie möglich zu erledigen – denn schließlich warten ja noch viele andere Probleme auf ihre Bearbeitung. Ein naheliegender, bisher aber nur selten in die Praxis umgesetzter Gedanke ist es dabei, möglichst viele Aufgaben durch diejenigen erledigen zu lassen, die eigentlich dafür bezahlt werden. Der dafür zentrale Ansatzpunkt ist die Nutzung meist ohnehin vorhandener Standards für die Entwicklung und Einführung von IKT-Systemen ...

Um ihren Aufgaben im Rahmen der Mitbestimmung gerecht zu werden, eignen sich viele Belegschaftsvertretungen (beziehungsweise einzelne ihrer Mitglieder) unter anderem ein hohes Maß an Fachkompetenz in Sachen Informations-/Kommunikationstechnik (IKT) an. Das ist eine großartige Leistung und auch diese Zeitschrift ist Ausdruck davon.

Ebenfalls trägt diese Praxis viel dazu bei, die Beschäftigten vor ausufernder Kontrolle zu schützen und hat einiges an ergonomischer Qualität bewirkt. Allerdings übernehmen sowohl Belegschaftsvertretungen als auch ihre Berater dabei häufig Arbeiten, die zu den Aufgaben der IKT-Verantwortlichen gehören.

Deshalb möchte ich hier einen Versuch vorstellen, diese Arbeit – oder jedenfalls einen großen Teil davon – zurückzugeben an jene, die eigentlich dafür bezahlt werden, sie zu tun. Zugleich soll es darum gehen, die

Praxis der Mitbestimmung in IKT-Fragen effizienter zu gestalten.

Dabei mögen einige meiner Anmerkungen zur heutigen Praxis der Mitbestimmung „ketzerisch“ klingen, aber weil es uns um die Weiterentwicklung dieser Praxis gehen soll, müssen deren Probleme und Mängel im Vordergrund unserer Überlegungen stehen:

1. Abgeschlossen ist nicht gleich umgesetzt!

Nach meiner Erfahrung werden um die 80 % aller Betriebs-/Dienstvereinbarungen zum IKT-Einsatz nicht oder nur teilweise umgesetzt. Sie sind damit nicht unnützlich, aber der Nutzen beschränkt sich vor allem auf die Zeit der Aushandlung: Denn hier werden in erster Linie Einschränkungen bei der Nutzung der Mitarbeiterdaten durchgesetzt.

Sowie jedoch die Unterschriften unter der Vereinbarung getrocknet sind, unter-

bleibt meist jeder weitere Schritt, der noch zu tun wäre.

Zu wünschen wäre deshalb ein Weg, der die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung erhöht. Dazu gehört, dass die Zeit vor der Inbetriebnahme (Produktivsetzung) eines IKT-Systems genutzt wird, weil hier der Druck und damit die Macht der Belegschaftsvertretung am größten sind.

2. Nicht immer wieder das Gleiche neu regeln!

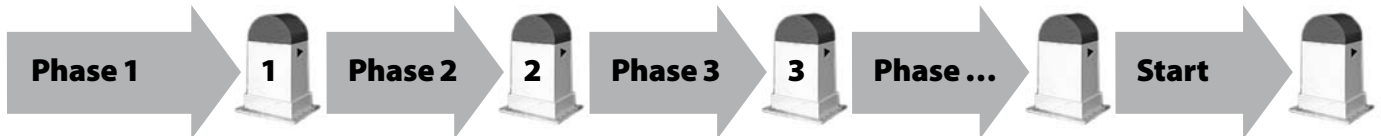
Viele der Regelungen zum IKT-Einsatz unterscheiden sich nicht oder nur unwesentlich von einem zum nächsten IKT-System. Denn ziemlich viele, wenn nicht die meisten Themen in den IKT-Vereinbarungen sind nicht systemspezifisch. Sie immer wieder neu zu regeln, hieße also, das Rad immer wieder neu erfinden zu wollen. Trotzdem ist es meist noch üblich, jedes neue IKT-System – oder doch jedes für wichtig gehaltene –

Projektphasen und Meilensteine bei IKT-Projekten ...

Projektphasen beinhalten jeweils eine Anzahl feststehender Arbeitspakete mit definierten Ergebnissen, so z.B. das „Fachkonzept“, das „Datenmodell“, das Schulungskonzept, das Berechtigungskonzept, der Abnahmetest ...

Meilensteine sind definierte Übergänge von einer zur nächsten Phase, bei denen die Ergebnisse der jeweils vorangegangenen Phase überprüft werden. Bei Bedarf kann dann (z.B. von der Belegschaftsvertretung) Nachbesserung verlangt werden ...

Das Projekt beginnt mit der Projektantragsvorbereitung ...



Bei Meilenstein 1 wird darüber beschlossen, ob eine Projektplanung erfolgen soll, über die dann bei Meilenstein beschlossen wird ...

Die letzte Phase ist dann der Beginn des sogenannten Produktivbetriebs; mit dem darauf folgenden letzten Meilenstein ist das gesamte Projekt abgeschlossen ...

eigenständig in einer Betriebs-Dienstvereinbarung zu regeln.

Die dafür getroffenen Regelungen kehren also immer wieder, bleiben gleichzeitig aber zu allgemein. Und: IKT-Systeme, die der Aufmerksamkeit der Belegschaftsvertretung entgehen oder von ihr für nicht so wichtig gehalten werden, bleiben oft ganz ungeregelt.

Natürlich gibt es auch einmal sehr spezielle Regelungen, wie z.B. zur Regelung der Nutzung von E-Mail und Internet. Die dabei zentrale Frage von Erlaubnis oder Verbot einer privaten Nutzung kommt so bei kaum einem anderen IKT-System vor. Aber solche spezifischen Themen machen immer nur einen Teil der Betriebs-/Dienstvereinbarungen aus – ansonsten herrscht auch hier die Wiederholung des „Bekanntes und Bewährtes“ vor: Leistungs- und Verhaltenskontrolle und Mitarbeiterdatenschutz, Anwenderqualifizierung und Ergonomie/Anwendungsgauglichkeit.

Dabei bleiben insbesondere die Themen Anwenderqualifizierung/Ergonomie/Anwendungsgauglichkeit meist auf ein paar grundsätzliche Aussagen beschränkt. Denn selbstverständlich wäre eine einzelne IKT-Vereinbarung vollständig überfrachtet, wenn man darin z.B. die Grundsätze und Verfahren einer ergonomischen Systemgestaltung umfassend regeln wollte. Das ist umso bedauerlicher, als es gerade an sol-

chen konkretisierenden Bestimmungen zur Umsetzung fehlt.

Gesucht wird also eine Möglichkeit, der **Sisyphosarbeit** einer „ewigen“ Aushandlung des Immergleichen zu entrinnen, um so Kraft und Aufmerksamkeit auf eine wirkungsvolle Beeinflussung der einzuführenden IKT-Systeme richten zu können.

3. Konkretisieren, was konkretisiert werden muss!

Auch wenn es eine IKT-Rahmenvereinbarung gibt, bleibt bezogen auf einzelne IKT-Systeme doch eine Reihe konkreter Themen ungeregelt – wie z.B. Ergonomie oder gezielte Schulungen. IKT-Rahmenvereinbarungen müssen nun einmal auf einer sehr allgemeinen Ebene bleiben, da sie ja für IKT-Systeme „aller Art“ abgeschlossen werden. Und die Spanne dieser „einzurahmenden“ Einzelsysteme reicht – wenn man es ernst nimmt – vom Drucker- und Kopiererensatz über den PC auf dem Schreibtisch (inklusive Bildschirm und Office-Software) bis hin zu Personalabrechnungs- und Warenwirtschaftssystemen.

Da steht dann in IKT-Rahmenvereinbarungen z.B., „dass alle IKT-Systeme unter Berücksichtigung neuester arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse entwickelt bzw. eingeführt werden (müssen)“ – was ohne Frage ein guter Grundsatz ist. Aber was folgt daraus? Jedenfalls keine konkreten Aussa-

gen darüber, wann und in welchem Umfang Anwenderschulungen stattzufinden haben oder welche Ergonomie-Normen im einzelnen zu berücksichtigen sind.

Deshalb müssen für jedes – oder zumindest für jedes wichtigere – IKT-System diese allgemeinen Grundsätze im Verlauf der Systemeinführung konkretisiert und ihre Anwendung dann auch nachgewiesen werden.

4. Die Weiterentwicklung von IKT-Systemen berücksichtigen!

Entwicklung oder Einführung von IKT-Systemen erfolgt nie an einem Tag – häufig sind sie Gegenstand von Projekten, die über mehrere Wochen, Monate oder sogar Jahre gehen. Und dies ist immer wieder auch das Dilemma der Mitbestimmung: Am Anfang der Projektarbeit ist das Wissen auf allen Seiten noch zu gering, als dass man sinnvolle Vereinbarungen über den späteren Einsatz treffen könnte, am Ende aber bleibt nichts mehr zu gestalten ...

Deshalb haben viele Belegschaftsvertretungen sich schon seit Jahren so früh wie möglich in die Arbeit an größeren IKT-Projekten eingemischt und an zahllosen Lenkungsausschuss- und Projektgruppensitzungen teilgenommen – immer mit der Absicht, Einfluss zu nehmen auf Systemgestaltung, organisatorische Veränderungen, Schulungskonzepte und anderes mehr.

Dies alles ist mit hohem Aufwand und großen Anforderungen an die persönlichen Kompetenzen verbunden. Und genau dieser enorme Aufwand verhindert es dann auch, diese – zum Teil ja sehr erfolgreiche – Praxis noch stärker auszuweiten: Gleich wie viele IKT-Projekte gleichzeitig laufen mögen, der Belegschaftsvertretung bleibt kaum etwas anderes übrig, als

arbeiterdatenschutzes und der Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

6. Von Standards für die IKT-Entwicklung profitieren!

Dabei gibt es auf der Arbeitgeberseite recht oft klar definierte Standards für das Vorgehen in IKT-Projekten – häufig in Form sogenannter Vorgehensmodelle. Diese

„Meine Idee ist es nun, mithilfe der hier vorgestellten IKT-Vereinbarung die ohnehin vorhandenen betrieblichen Standards für die Mitbestimmung nutzbar zu machen.“

sich auf ein oder höchstens zwei davon zu konzentrieren.

Und selbst das heißt dann, dass die Belegschaftsvertretung zu einem guten Teil auch den Job der IKT-Abteilung macht. Denn eigentlich wäre es doch deren Aufgabe, Anforderungen an die IKT-Systeme, die zwischen Arbeitgeber und Belegschaftsvertretung vereinbart wurden, in die Praxis umzusetzen. (Dass dies meist nicht geschieht, liegt allerdings auch an den Belegschaftsvertretungen selbst: Ich z.B. habe noch kaum einen Betriebsrat erlebt, der sich darum bemüht hätte, den IKTlern seine Forderungen oder die Inhalte einschlägiger Betriebsvereinbarungen zu vermitteln ...)

Zu fordern ist also, dass die Anforderungen der Belegschaftsvertretung – oder die mit dem Arbeitgeber vereinbarten Anforderungen – zum selbstverständlichen Bestandteil eines jeden IKT-Einführungs-/Entwicklungsprojekts werden.

5. Das eigene Vorgehen standardisieren!

Nicht nur die Regelungen, sondern auch das Vorgehen der Belegschaftsvertretung im Rahmen von IKT-Einführungs-/Entwicklungsprojekten werden immer wieder „neu erfunden“ und durchgesetzt.

Ebenso profitiert das Vorgehen bei kleineren IKT-Vorhaben nur relativ wenig von den aus größeren Projekten gewonnenen Erfahrungen. Insbesondere habe ich noch kaum einmal erlebt, dass eine Belegschaftsvertretung das eigene Vorgehen und ihre Anforderungen an vorhandene oder geplante IKT-Systeme irgendwie standardisiert hätte – außer bei Fragen des Mit-

enthalten konkrete Arbeitspakete, die im Projektverlauf (oder im Verlauf der jeweiligen Projektphase) abzuarbeiten sind. Sie legen zugleich den Maßstab fest, an dem die Ergebnisse der Projektphasen gemessen werden.

Immer am Anfang einer Projektphase ist demnach festzulegen, ob alle diese Arbeitspakete im konkreten Fall anzuwenden sind oder welche möglicherweise entfallen können (wenn es um eine Neuausstattung mit PCs und Druckern geht, benötigt man möglicherweise kein Berechtigungskonzept).

Und am Übergang zwischen den einzelnen Projektphasen werden die Ergebnisse der jeweils vorangegangenen Phase einem Gremium präsentiert, das über die Abnahme entscheidet. Dieses Gremium kann ein Lenkungsausschuss sein oder ein speziell für diese Aufgabe eingesetztes Team von Fachleuten.

Rahmenvereinbarung und betriebliche Standards

Meine Idee ist es nun, mithilfe der hier vorgestellten Rahmenbetriebsvereinbarung (siehe die Dokumentation ab Seite ##) die ohnehin vorhandenen betrieblichen Standards für eine effektivere und effizientere Mitbestimmungspraxis nutzbar zu machen. In dem Schaubild oben/unten/links/rechts stelle ich als Grundlage dafür ein Vorgehensmodell vor, wie es so oder ähnlich in vielen Unternehmen angewendet wird.

Für das Management geht es dabei darum, dass Erfolg oder Misserfolg eines Projekts nicht erst am Ende erkannt werden sollen. Deshalb sind „unterwegs“ immer wieder Kontrollpunkte eingebaut, an

Rahmenbetriebsvereinbarung

zwischen dem XYZ-Unternehmen (Arbeitgeber) und dem Betriebsrat (BR)

über Projekte zur Entwicklung und zur Einführung von Informations- und Kommunikationssystemen (IKT)

■ *Es handelt sich hier bewusst um eine Rahmenvereinbarung zur Entwicklung und/oder zur Einführung von IKT-Systemen, nicht aber um eine Vereinbarung über deren Einsatz ...*

Präambel

[...]

Geschäftsführung und Betriebsrat schließen deshalb diese Vereinbarung, um zu gewährleisten, dass ...

- sich der BR und die Beschäftigten in Abstimmung mit dem Arbeitgeber konstruktiv, qualifiziert und effizient an den mit IKT-Projekten verbundenen Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen beteiligen können;
- IKT-Systeme zur Unterstützung der Arbeit gestaltet und eingesetzt werden und dabei den jeweils neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen Rechnung getragen wird;
- der Schutz der Beschäftigten vor unzulässiger und unnötiger Nutzung der über sie erfassten und gespeicherten Daten gesichert wird.

■ *Im Vordergrund steht das Ziel einer qualifizierten Beteiligung des Betriebsrates an IKT-Projekten bzw. an denen damit verbundenen Entscheidungsprozessen.*

§ 1 Geltungsbereich

- (1) Diese Rahmenbetriebsvereinbarung (RBV) gilt für alle Beschäftigten im Unternehmen.
 - (2) Diese RBV gilt für alle technischen und organisatorischen Entwicklungen bzw. Maßnahmen im Unternehmen, die ...
 - nach dem Unternehmens-Standard „Vorgehensmodell für IKT-Projekte“ – oder möglichen Nachfolgestandards, sofern die hier geregelten Grundsätze anwendbar bleiben – durchgeführt werden,
 - mit der Einführung, Anwendung, Erweiterung und Veränderung von IKT-Systemen verbunden sind.
- Dies gilt unabhängig davon, ob diese Maßnahmen betriebsintern oder durch externe Institutionen durchgeführt werden.

■ *Eine der Voraussetzungen für diese Betriebsvereinbarung war es, dass es im Unternehmen ein einfach verständliches und zugleich sehr ausgereiftes Vorgehensmodell für die Projektarbeit gibt und dass dies auch praktisch angewendet wird.*

§ 2 Begriffsbestimmungen

Dieser RBV liegt das Vorgehensmodell für IKT-Projekte, kurz: VorIKT, in der Version vom [Datum], zugrunde. Die Bezeichnung von Meilensteinen und Arbeitspaketen bezieht sich auf diese Version. Im Übrigen gelten die Begriffsbestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG).

■ *Im Sinne der Nutzung betrieblicher Standards gelten natürlich die im Vorgehensmodell verwendeten Meilenstein-Bezeichnungen und Arbeitspakete.*

§ 3 Beteiligung der Betriebsräte und Kontrollrechte

- (1) Vor der Produktivsetzung des IKT-Systems, das der Mitbestimmung des BR unterliegt, ist in der Regel eine Betriebsvereinbarung abzuschließen. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bleibt von den hier getroffenen Regelungen zum Verfahren unberührt.
- (2) Zur Beratung über Fragen der Entwicklung des IKT-Einsatzes im Unternehmen bilden Betriebsrat und Geschäftsführung eine gemeinsame IKT-Kommission. Diese setzt sich zusammen aus dem IKT-Ausschuss des Betriebsrats und Vertreter/innen des Arbeitgebers. Die IKT-Kommission tritt bei Bedarf, mindestens aber zweimal jährlich zusammen. Alle von beiden Seiten genannten Themen werden auf die Tagesordnung genommen.
- (3) Der Datenschutzbeauftragte wird unter Mitteilung der Tagesordnung zu jeder Sitzung eingeladen.
- (4) Zu den Aufgaben der IKT-Kommission gehören:
 - Bericht und Beratung über die IKT-Vorhaben des abgelaufenen Zeitraumes und die Planung neuer Projekte und längerfristiger Vorhaben;
 - Bericht und Beratung über die Qualifizierungsplanung für die laufenden bzw. geplanten Projekte;
 - Beratung der Ergebnisse aus der Arbeitsplatzbeurteilung (Arbeitsschutzgesetz), wenn arbeitsorganisatorische und/oder softwareergonomische Maßnahmen erforderlich werden;
 - Information über die im Unternehmen eingesetzten informationstechnischen Systeme (Anlage 1). Der Betriebsrat erhält auf Anforderung ein aktuelles Verzeichnis zur Verfügung gestellt.
- (5) Bei IKT-Vorhaben im XYZ-Unternehmen, die nach den geltenden Vorgehensmodellen durchgeführt werden, sollen Betriebsvereinbarungen im Rahmen von Arbeitspaketen und Meilensteinen im Projektverlauf erarbeitet werden. Dazu gilt folgendes Verfahren:

Sofern im *Meilenstein 1* eine Freigabe für die Erstellung einer Projektplanung erfolgt, verständigen sich die Verantwortlichen mit dem BR darüber, ob ein Vorhaben voraussichtlich Mitbestimmungsrechte des BR auslöst. Dies soll in der Regel im Rahmen der IKT-Kommission erfolgen. Gegebenenfalls ...

- werden im Rahmen der Mitbestimmung zwischen Projektleitung und BR Arbeitspakete und Meilensteine definiert oder modifiziert;

■ *Da die Betriebsvereinbarung nicht den Einsatz der IKT-Systeme regelt, bleibt selbstverständlich auch das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates erhalten.*

■ *Vielleicht der zentrale Satz dieser Vereinbarung: die mit dem Betriebsrat zu vereinbarenden Aufgaben (Arbeitspakete) werden damit an die Projekte delegiert.*

■ *In Meilenstein 1 wird in diesem Unternehmen geprüft und entschieden, ob eine Projektidee lohnend genug erscheint, in die praktische Projektplanung einzusteigen.*

■ *Wenn es dazu kommt, sind auch die aus den Anforderungen des Betriebsrats resultierenden Aufgaben von Anfang an dem Projekt einzuplanen.*

■ wird dem BR auf Wunsch ein Platz im Lenkungsausschuss eingeräumt;

■ kann sich der BR in Einzelfällen und in Absprache mit dem Arbeitgeber an der Abarbeitung definierter Arbeitspakete beteiligen.

(6) Sofern die Informationen des BR erst nach *Meilenstein 2* (der Beschlussfassung über die Projektdurchführung) erfolgt oder ein Projekt zunächst irrtümlich als nicht mitbestimmungsrelevant eingestuft wurde, ist das unter § 3 Nr. 3 beschriebene Verfahren unverzüglich nachzuholen; die entsprechenden Arbeitspakete und Meilensteine sind nachträglich in den Projektauftrag aufzunehmen.

■ *Nur im Einzelfall soll sich der Betriebsrat an der praktischen Projektarbeit und Realisierung der Arbeitspakete beteiligen.*

■ *Da es sicherlich auch in Zukunft manchmal eine verspätete Information des Betriebsrats geben wird, wurde hier eine „Rückholmöglichkeit“ eingebaut.*

Die nun folgenden Paragraphen geben thematisch in etwa wieder, was auch sonst üblicherweise in IKT-Rahmenvereinbarungen zu finden ist; sie sollen in der Formulierung aber immer deutlich machen, dass aus jedem Paragraphen konkrete Anforderungen (Arbeitspakete) an die Projektarbeit resultieren ...

§ 4 Information und Beteiligung der Beschäftigten

(1) Die von IKT-Projekten betroffenen Beschäftigten sollen über die beabsichtigten Maßnahmen im Rahmen der Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit rechtzeitig und umfassend informiert werden – vor allem über Ziel, Umfang und Art der geplanten Maßnahme, über die organisatorische und zeitliche Abwicklung und die Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Arbeitsabläufe, Arbeitsinhalte, Arbeitsbelastungen.

(2) Gravierende Veränderungen in Geschäftsprozessen/Arbeitsabläufen sollen vor der Schulung neuer IKT-Systeme den betroffenen Beschäftigten vorgestellt werden. Diesen soll Gelegenheit gegeben werden Einwände und Änderungsvorschläge geltend zu machen.

■ *Information der betroffenen Arbeitnehmer*

■ *Beteiligung der Betroffenen bei der Überprüfung veränderter Abläufe*

§ 5 Veränderungsmanagement

(1) Für jedes IKT-Verfahren sind im Projektverlauf detaillierte Aussagen über die zu verändernden Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe und die davon betroffenen Organisationseinheiten und Beschäftigten zu machen. Hierbei sind Aussagen zu machen über hinzukommende oder wegfallende Aufgaben. Dies ist Voraussetzung für die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der Betroffenen und gegebenenfalls für eine Bewertung der Folgen für die Betroffenen und den Abschluss notwendiger Vereinbarungen zu deren Ausgleich.

(2) Gegebenenfalls notwendige Arbeitspakete sind entsprechend frühzeitig im Projekt einzuplanen.

■ *Bewertung der Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsaufgaben*

■ *Qualifizierungsbedarfsanalyse*

§ 6 Datenschutz und Schutz vor unzulässigen Leistungs- und Verhaltenskontrollen

(1) Es werden ein Verfahrensverzeichnis analog § 4 e BDSG in einer mit dem BR und dem Datenschutzbeauftragten zu vereinbarenden Form und ein Datenschutzkonzept erstellt.

(2) Eine automatisierte Verarbeitung von Daten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle von Beschäftigten ist unzulässig. Ausnahmen sind in Einzelvereinbarungen zu regeln. Personalmaßnahmen, die auf Informationen beruhen, die unter Verletzung dieser Vereinbarung gewonnen wurden, sind unwirksam und rückgängig zu machen.

(3) Zum Auftrag aller IKT-Projekte gemäß VorIKT gehören gegebenenfalls ...

■ die Dokumentation der Verarbeitung mitarbeiterbezogener Daten entsprechend den Anforderungen aus § 4 e BDSG,

■ die Dokumentation mitarbeiterbezogener oder -beziehbarer Auswertungen,

■ die Erstellung eines Berechtigungskonzepts, das die Grundsätze und Verfahren der Vergabe von Zugriffsrechten im betreffenden System auf eine technik-unabhängige Weise beschreibt.

■ *Fortschreibung des Verfahrensverzeichnisses nach BDSG*

■ *Berechtigungskonzept*

§ 7 Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung

(1) Alle Beschäftigten sind an den von ihnen genutzten IKT-Systemen soweit zu schulen, dass sie die für ihre Arbeitsaufgaben erforderlichen Funktionen selbstständig und sicher beherrschen. An diesem Ziel orientieren sich die im Rahmen von IKT-Projekten durchzuführenden Qualifizierungsmaßnahmen.

(2) Die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen zur Einführung/Änderung von IKT-Verfahren finden im Rahmen der Arbeitszeit statt und werden vom Arbeitgeber bezahlt.

(3) Bei allen IKT-Projekten ist der Qualifizierungsbedarf der betroffenen Beschäftigten zu ermitteln und darzustellen. Der BR und der örtliche Betriebsrat der Betroffenen sind generell über allgemeine Schulungspläne zu informieren. Die Beratung erfolgt über die örtlichen Betriebsräte

(4) Bei IKT-Systemen mit komplexen Anforderungen an die Anwender/innen oder erheblicher Bedeutung für die Aufgabenerfüllung erfolgt eine Evaluation des Schulungserfolges ca. drei bis vier Monate nach Produktivsetzung.

■ *Evaluation (Überprüfung) des Schulungserfolges (das Vorgehensmodell auf dem diese Betriebsvereinbarung aufbaut, sieht einen abschließenden Meilenstein mit deutlichem Abstand nach der Produktivsetzung vor; die vorgesehene Evaluation gehört damit noch zum Projektauftrag)*

§ 8 Anwendungstauglichkeit und Ergonomie

(1) Alle IKT-Systeme sind auch unter Gesichtspunkten der Anwendungstauglichkeit (Usability), der Software-Ergonomie und Berücksichtigung aktueller Normen und arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse der Ergonomie auszuwählen und zu gestalten.

(2) Sofern es sich um IKT-Systeme mit komplexen Anforderungen oder erheblicher Bedeutung für die Aufgabenerfüllung handelt, sind die zu berücksichtigenden Normen frühzeitig unter Beteiligung des BR festzulegen und zu konkretisieren.

Die Projektbeteiligten sind ggf. entsprechend zu qualifizieren. In diesen Fällen sind bei Softwaresystemen eine Evaluation der Anwendungstauglichkeit ca. vier bis sechs Monate nach der Produktivsetzung und entsprechende Maßnahmen zur Nachbesserung vorzusehen.

■ Ermittlung und Anwendung anzuwendender Normen und Erkenntnisse

■ Und auch hier eine Evaluation

§ 9 Inkrafttreten, Kündigung, Weitergeltung

(1) Diese Rahmenbetriebsvereinbarung (RBV) tritt mit der Unterzeichnung in Kraft. Sie gilt zunächst für einen Zeitraum von 18 Monaten. Danach beraten die Parteien über die gewonnenen Erfahrungen und entscheiden über Beibehaltung, Änderung oder Ablösung der Vereinbarung.

(2) Die RBV und ihre Anlagen können einvernehmlich geändert werden. Alle Änderungen bedürfen der Schriftform.

(3) Die Vertragsparteien dieser RBV verpflichten sich, bei Konflikten, die Anwendung oder Auslegung dieser Vereinbarung betreffen unverzüglich Verhandlungen aufzunehmen mit dem Ziel einer einvernehmlichen Lösung.

(4) Die RBV kann von jeder Vertragspartei mit einer Frist von sechs Monaten zum Ende eines Kalenderhalbjahres gekündigt werden. Die Kündigung bedarf der schriftlichen Form. Vor Wirksamwerden der Kündigung ist für alle laufenden IKT-Projekte zu klären, in welcher Weise die Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte des BR gewährleistet werden. Bis dahin gilt diese Vereinbarung weiter.

denen das Management überprüfen kann, ob die bis dahin realisierten Ergebnisse seinen vorab formulierten Erwartungen entsprechen.

Wenn nötig, könnte es daraufhin dann Nachbesserungen oder sogar den Abbruch des Projekts beschließen. Anders ausgedrückt: Mithilfe der Kontrollpunkte soll es dem Management ermöglicht werden, IKT-Projekte zu steuern, ohne selbst vertiefte IKT-Kenntnisse besitzen zu müssen. Und genau das macht ein solches Vorgehensmodell auch für Belegschaftsvertretungen so interessant.

Der Gedanke, ein solches Standardvorgehen auch für die Mitbestimmung bei großen IKT-Projekten nutzbar zu machen, ist nun nicht neu. Allerdings wurde dieser Gedanke nach meiner Kenntnis bisher allenfalls auf besonders große IKT-Systeme – also fast immer auf so umfangreiche Systeme wie ► **SAP** – angewandt.

An dem Bemühen der Belegschaftsvertretungen, sich in möglichst vielen Fachfragen sachkundig zu machen und möglichst viele Einzelpunkte doch schon vorweg zu regeln, hat sich dadurch aber nichts geändert.

Wesentlich für die hier vorgestellte Rahmenvereinbarung war deshalb vor allem eines: Arbeit dorthin zurückzugeben, wo sie eigentlich auch hingehört!

Dafür muss die Belegschaftsvertretung allerdings bereits an der Erteilung eines Projektauftrags und seiner konkreten Planung beteiligt werden. Denn aus ihren Anliegen sollen konkrete Projektaufgaben werden. Das brächte klare Vorteile für den Arbeitgeber und die Projektverantwortlichen – was auch unser „Verkaufsargument“ ist: Die für die Beteiligung und Mitbestimmung der Belegschaftsvertretung nötigen Aufwendungen werden berechenbarer und kommen nicht irgendwann im laufenden Prozess als ein „Störfaktor“ hinzu.

Auf eine detaillierte Beschreibung dessen, was im Verlauf von IKT-Projekten im Einzelnen alles zu tun ist, ist in der hier vorgestellten Rahmenvereinbarung verzichtet worden – das wird sinnvollerweise Diskussionssthema bei der Projektplanung sein.

Längerfristiges Ziel ist es, dass aus den konkreten Projekten in Ergänzung zur Rahmenvereinbarung nach und nach standardisierte Arbeitspakete entstehen. Aus diesen soll dann hervorgehen, nach welchen Maßstäben ein Qualifizierungskonzept oder ein Berechtigungskonzept zu erstellen sind, welche Anforderungen die Dokumentation nach § 4 e BDSG zu erfüllen hat und so weiter und so fort.

So sollte es möglich werden, dass die Belegschaftsvertretung sich einerseits in ihrer Arbeit konzentriert, die Ergebnisse

dieser Arbeit aber zugleich auch für später folgende Projekte nutzbar macht – das mag ein längerer Weg sein, er wird sich aber lohnen.

Autor

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

Lexikon

SAP ► (Abkürzung: Systems, Applications, Products) Weltmarktführer bei betriebswirtschaftlicher Unternehmens-Software mit Sitz in Walldorf; die Produkte sollen nach Anpassung an die Kundenbedürfnisse so gut wie alle Datenverarbeitungsaufgaben von Unternehmen und Behörden abdecken

Sisyphos ► Held aus der griechischen Mythologie, der, weil er Pläne der Götter verraten hatte, von diesen dazu verurteilt wurde, einen Felsblock einen steilen Hang hinauf zu rollen; immer kurz bevor er den Gipfel erreicht, entgleitet ihm jedoch der Stein, rollt herab und Sisyphos muss von Neuem beginnen; deshalb werden Aufgaben, die trotz wiederholter Mühen nicht erledigt werden können, als „Sisyphosarbeit“ bezeichnet

SCHWERPUNKT: IKT-SYSTEME – ALTERNATIVE REGULINGSANSÄTZE

Und wie steht es mit den „Anlagen“?

Peter Herholtz // Ahrensburg bei Hamburg

„Die Anlagen dokumentieren das System abschließend“ – so heißt es immer noch in vielen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Einführung und Anwendung von IKT-Systemen. Und es ist ja auch eine schöne Vorstellung, verlässlich zu wissen, welche Funktionen mit welchen Software-Modulen ausgeführt werden und vielleicht noch auf welcher Hardware dies geschieht. Oder nicht? Genauso gut oder schlecht kann man sich allerdings auch vorstellen, die vor einem Fußballspiel gezeigte taktische Aufstellung sei „abschließend“ – und wehe, die Mannschaft weicht davon ab (z.B. weil sie in Rückstand gerät oder der Trainer wechselt gar jemanden aus) ...

„Abschließend“ eine Technik beschreibende Anlagen mögen für Autos geeignet sein, die – einmal zugelassen – nur äußerst selten einen zulassungspflichtigen Umbau erfahren. IKT-Systeme zur Unterstützung der Alltagsarbeit hingegen sind in ► Bits, ► Bytes und Programmbefehlen „geronnene“ (oder besser: verflüssigte) Abläufe und Strukturen. Je besser die Entwickler waren, desto flexibler sind die Systeme. Dabei kann morgen ein PC ausgewechselt werden und übermorgen ermöglicht man den Zugriff auf ein IKT-System über den ► Internet-Browser (siehe dazu auch den Artikel ab Seite ##).

Ebenso schnell können Teilfunktionen heutiger Softwaresysteme von einer ähnlichen aber geeigneter erscheinenden Software eines anderen Herstellers übernommen werden, vielleicht unter gleichzeitiger Realisierung ganz neuer Schnittstellen zu anderen IKT-Systemen.

Flexible Systeme, flexible Vereinbarungen

Viele Betriebs- oder Dienstvereinbarungen tun immer noch so, als könnten wir einmal aktuelle Zustände von IKT-Systemen fest-schreiben und damit eine gewisse Dauerhaftigkeit herstellen.



Die Dokumentation umfangreicherer IKT-Systeme kann leicht mehrere Ordner oder gar Regale füllen ...

Tatsächlich aber geht mit der Durchdringung unserer (Arbeits-)Welt mit Informations- und Kommunikationstechnik eine dauernde Veränderung von Strukturen und Abläufen einher – und dieser Prozess beschleunigt sich immer weiter.

Deshalb gehört es zu den Aufgaben der Informatiker, ein Höchstmaß an Flexibilität bei ihren Produkten herzustellen. Das heißt nun nicht etwa, dass wir aufhören müssen,

diese immer flexibler werdenden Softwareprodukte klar zu regeln – im Gegenteil! Aber wir brauchen Regelungen für die dauernde Veränderung und nicht für vermeintlich gleich bleibende Zustände.

Wir müssen auch nicht aufhören, Betriebs- und Dienstvereinbarungen mit Anlagen zu versehen, die den jeweils aktuellen technischen Stand dokumentieren. Aber: Viel wichtiger sind die Prozeduren der Veränderung und damit Regelungen darüber, wie diese Anlagen laufend – und unter Beteiligung der Belegschaftsvertretung! – angepasst werden können.

Ich weiß, dass ich damit manch offene Tür einrenne und dass viele Belegschaftsvertretungen und Beraterkollegen sagen werden: Das machen wir doch längst! Was auch stimmt. Und doch ändert das nichts daran, dass mir immer noch neue(!) Betriebsvereinbarungen „nach altem Muster“ begegnen. Und es ändert auch nichts daran, dass unsere Vereinbarungen der Wirklichkeit immer weiter hinterherhinken.

Mitbestimmung beim IKT-Einsatz bedarf deshalb – wenn sie erfolgreich bleiben soll – der stetigen Veränderung!

Autor

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

Lexikon

Bit ► Zusammenziehung der Worte binary digit (binäre Ziffer); Bezeichnung für die beiden Ziffern des binären (aus nur zwei Werten, 1 und 0, bestehenden) Zahlensystems; da Computer letztlich aus elektrischen Schaltungen bestehen, die nur die Zustände „an“ und „aus“ darstellen können, wird der Begriff Bit auch benutzt, um die kleinste von einem Computer zu verarbeitende Informationseinheit zu bezeichnen

Byte ► alle von einem Computer zu verarbeitenden Daten/Informationen müssen in Zahlenwerte, bestehend aus Bits, umgewandelt werden; damit z.B. Texte im Computer bearbeitet werden können, muss es für jeden Buchstaben, jede Ziffer, jedes Zeichen eine bestimmte Abfolge von Bits (Nullen und Einsen) geben; eine solche (meist achtstellige) „Schlüsselzahl“ wird Byte genannt und ist damit auch eine Maßeinheit z.B. für die Speicherkapazität von Computern (Kilobyte, Megabyte, Gigabyte usw.)

Internet-Browser ► (englisch: to browse = blättern, durchsuchen) Software zum Aufsuchen und Betrachten von Inhalten im World-Wide-Web (WWW), dem zurzeit wichtigsten Teil des Internet