

# Fair, laissez-faire, autoritär?

## Führungs- und Unternehmenskultur als (Miss-)Erfolgsfaktoren von IT-Projekten und Mitbestimmung

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

### HIER LESEN SIE:

- von IT-Veränderungsprozessen in Unternehmen, die gründlich daneben gegangen sind
- über die oft verheerenden Wirkungen der Führungskultur bei der Einführung von IT-Systemen
- das erfolgversprechendste Vorgehen von Interessenvertretungen bei IT-Projekten



**Unternehmens- und Führungskultur wirken auf den Erfolg von IT-Projekten weit mehr als viele technische Aspekte, Projektmanagement-Tools und Vorgehensmodelle. Sie wirken daneben auch auf die Handlungsbedingungen und die Erfolgsaussichten von Betriebs- und Personalräten. Dies gilt es von Anfang an zu berücksichtigen. Der Autor zeigt, wie der Blick auf diese „weichen Faktoren“ das Vorgehen der Interessenvertretung im Rahmen der Mitbestimmung beeinflussen könnte und sollte.**

Es ist eine Binsenweisheit, dass es in Unternehmen und unter Projektverantwortlichen unterschiedlichste Unternehmens- und Führungskulturen gibt; ebenso dass die sogenannten weichen Faktoren für den Erfolg von IT- (und anderen) Projekten weit wesentlicher sind als viele technische Faktoren. Ich habe dies im Laufe der Jahre mehrfach erfahren.

Da gab es einen Projektleiter, der selbst Mitarbeiter<sup>1</sup> in leitenden Funktionen „wie dumme Jungs abwatschte“, wenn deren Äußerungen ihm nicht in den Kram passten. Es führte dazu, wie ein wichtiger Projekt-

mitarbeiter am Rande sagte: „Dem erzählt hier keiner mehr was, Probleme will er ja nicht hören. Soll er doch auf die Schnauze fallen.“ – Was auch passierte! Wichtige fachliche Funktionen waren falsch oder gar nicht umgesetzt, als das SAP-System „in Produktion“ ging. Erhebliche Belastungen für die Anwender waren die Folge.

An anderer Stelle habe ich einen völlig durchsetzungsschwachen Projektleiter bei einer großen SAP-Einführung erlebt. Einer seiner wiederkehrenden Sätze: „Ich bin ja auch nur ein kleiner Angestellter“. So war es kein Wunder, dass ihm nicht gelang,

Fachexperten aus den unterschiedlichen betroffenen Unternehmensbereichen in die Projektarbeit einzubinden. Auch hier waren die Folgen erheblich. Viele Besonderheiten der betroffenen Bereiche blieben im Projektverlauf „unentdeckt“ und entsprechende Funktionen fehlten dann beim Produktivstart.

### Führungskultur lässt IT-Projekt scheitern

Nie zuvor aber habe ich die verheerenden Wirkungen der Unternehmenskultur auf

ein Projekt und dabei zugleich auf die Handlungsmöglichkeiten von Betriebs- und Personalräten so drastisch erfahren, wie bei einer SAP-Einführung in einem Bildungsunternehmen mit rund 500 Mitarbeitern.

Die Einführung sollte in zwei großen Teilschritten erfolgen. Zunächst ein eher einfaches Teilprojekt mit relativ geringen Anpassungen am SAP-Standard, danach ein größeres und sehr komplexes, das ins Kerngeschäft des Unternehmens und die wichtigsten Prozesse eingriff. Die Voraussetzungen schienen gut. Die Atmosphäre war freundlich und kooperativ. Sehr früh wurde eine anspruchsvolle Betriebsvereinbarung geschlossen mit der die aktive Beteiligung des Betriebsrats im gesamten Projektverlauf gesichert wurde. Darin enthalten sind Ziele und Meilensteine für Datenschutz, Qualifizierung, Ergonomie. Zur Begleitung des Projekts wurde außerdem ein gemeinsamer Projektausschuss gebildet, der sich zunächst 14-täglich, später wöchentlich traf. Neben drei Vertretern des Betriebsrats nahmen anfänglich der Projektleiter und der Geschäftsführer an den Sitzungen teil.<sup>2</sup>

Trotz einiger „Macken“ und „Stolpereien“ gelang der erste Schritt des Projekts recht akzeptabel und die Beteiligung des Betriebsrats schien zunehmend reibungsarm zu funktionieren. Zu den Macken gehörte allerdings, dass das vereinbarte Schulungskonzept nicht fertig wurde und die Anwenderschulungen den verabredeten Grundsätzen nicht entsprachen. Da sich alle Beteiligten einschließlich der Geschäftsführung in der negativen Bewertung der Schulungen einig waren und Nachbesserung zugesagt wurde, schien auch dies kein Drama zu sein.

Auffallend und gelegentlich auch hinderlich war allerdings, dass der Projektleiter immer wieder darüber klagte, dass getroffene Entscheidungen des Lenkungsausschusses selbst von Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung nicht beachtet und umgesetzt wurden. Dies schien die Zusammenarbeit im Projektausschuss aber wenig zu beeinträchtigen und auch hier wollten alle Beteiligten aus gemachten Erfahrungen und Fehlern lernen. Nur: Es passierte das Gegenteil. Im zweiten großen Teilprojekt wurden alle bis

dahin gemachten Fehler wiederholt – nur noch viel schlimmer. Je mehr es ans Eingemachte ging, desto mehr wurden notwendige Entscheidungen verschleppt, das heißt erst wurden sie nicht getroffen und dann nicht umgesetzt. Prozesse wurden nicht definiert und konnten folglich nicht erprobt werden. Die notwendigen SAP-Anpassungen und Programmierungen erfolgten nach Gefühl der Berater oder nach Aussagen, die „zwischen Tür und Angel“ gemacht worden waren.

Die verantwortlichen Teilprojektleiter gehörten zur zweiten Ebene der Unternehmenshierarchie, der Projektleiter – fachlich kompetent, aber in der Hierarchie weiter unten – konnte sich ihnen gegenüber nicht durchsetzen. Die wöchentliche Projektausschusssitzung wurde zur gemeinsamen Klagestunde von Betriebsrat und Projektleitung, gefolgt immer wieder von guten Vorsätzen und Verabredungen.

Da auch viele Vereinbarungen mit der Interessenvertretung nicht eingehalten wurden, hätte es Grund genug gegeben, das Projekt zu stoppen – was auch mehrfach im Gremium diskutiert wurde. Die existenzielle Bedeutung des Projekts und die allgemeine Situation des Unternehmens ließen den Betriebsrat darauf verzichten. Doch so liefen fast alle seine Aktivitäten und Forderungen immer wieder ins Leere.

Das Projekt ist am Ende ein ziemliches Desaster: Nach doppelter Projektlaufzeit und verdreifachten Kosten ist das System immer noch in einem Zustand, der an Körperverletzung grenzt. Die Belastungen der Anwender sind immens. Der Betriebsrat hat mit seinen enormen Kraftanstrengungen nur wenig erreicht.

### Schwierige Fehlersuche

Was hätten der Betriebsrat und ich als Berater anders machen können? Das entscheidende Problem aus meiner Sicht war und ist die Führungsschwäche der Unternehmensleitung.

Was anfänglich als sympathische und offene Atmosphäre erschien, erwies sich als Führungs- und Entscheidungsverweigerung. Dies betraf vor allem die verantwortlichen Teilprojektleiter, zog sich aber nach meinem Eindruck durch alle Ebenen des Unternehmens. Nun gehört es weder

zur Rolle des Betriebsrats, die Ablösung von Führungskräften zu betreiben, noch liegt es in seiner Macht. Und dann waren im Nachhinein betrachtet die Auswirkungen der genannten Schwächen schon fast irreparabel an einer Stelle, die absolut nicht im Blickpunkt der Betriebsratsbeteiligung stand: das sogenannte Business Blueprint.

Diese Arbeits- und quasi Vertragsgrundlage der externen Programmierer war viel zu schnell abgesegnet worden, obwohl zahlreiche Aussagen und Prozessbeschreibungen völlig unverständlich geblieben waren. Der eigentlich notwendige, deutliche Widerspruch gegenüber der verantwortlichen externen Beratungsfirma hätte allerdings aufseiten der Zuständigen im Unternehmen vorausgesetzt, die eigenen Anforderungen klar und verbindlich zu formulieren ... So blieb bis zum Schluss immer wieder unklar, welche Anforderungen denn eigentlich hätten umgesetzt werden sollen.

Auf „unserer Seite“ war es aus heutiger Sicht ein Versäumnis, dass wir diese Unternehmens- und Führungskultur mit ihren problematischen Seiten nicht früh in den Blick genommen haben. Das hätte veranlassen können, die eigenen Ziele auf einige wenige, möglichst früh wirksame Aspekte zu reduzieren. Die im ersten Projektschritt aufgetretenen Probleme hätten wir vor diesem Hintergrund sofort eskalieren können und müssen, statt auf die gemeinsame Einsicht und den Besserungswillen zu vertrauen. Zu diesem Zeitpunkt hätte eine durch den Betriebsrat verursachte Verzögerung um ein, zwei Monate wenig Schaden bedeutet.

Möglicherweise hätte die Belegschaftsvertretung sogar ganz auf die ambitionierte Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Projektausschuss verzichten sollen, denn diese erfordert eine wechselseitige Verlässlichkeit. Dazu hätte man jedoch eingestehen müssen, dass diese sehr zweifelhaft ist. Übrigens auch aufseiten des Betriebsrats, der seinerseits getroffene Entscheidungen des Öfteren im praktischen Handeln wieder über den Haufen warf.

Die Zusammenarbeit zu einem späteren Zeitpunkt aufzukündigen wäre hier und ist generell sehr viel schwerer. Zum einen bedeutet es einen massiven Konflikt, zum

anderen werden bis dahin getroffene Regelungen in Teilen wertlos. Trotzdem wäre auch das möglicherweise sinnvoll gewesen. Für den Betriebsrat gab es jedoch zu jedem Zeitpunkt Gründe, die Zusammenarbeit nicht aufzukündigen.

## Verheerend: „Kultur der Unverbindlichkeit“

Notwendig wäre es aus meiner Sicht gewesen, die verheerende Wirkung der „Kultur der Unverbindlichkeit“ gegenüber der Geschäftsführung und der Belegschaft anzusprechen. Zumal es längst allgemeines Thema des Flurfunks war. Überall konnte man hören „dass sich ja niemand an irgendwas hält“ und man deshalb „am besten alles so macht, wie man es selbst für richtig hält“.

Auf Deutsch: Niemand hält sich an etwas, weil niemand sich an etwas hält!

Es gab eine Reihe von Vorschlägen, diese Kultur zu thematisieren und zu bearbeiten. Warum sie nicht zum Tragen kamen, ist noch ein weiteres Thema.

Viel genauer kann ich die Erfahrungen und Lehren nicht beschreiben, zumal die Anonymität des Betriebs zu wahren ist. Doch eines machen dies und die oben genannten Beispiele meines Erachtens deutlich: Es genügt nicht, sich mit dem einzuführenden IT-System und seinen Modulen, den in der Technik steckenden Risiken und Chancen, der Ergonomie und der notwendigen Qualifizierung zu beschäftigen. Vor einer ambitionierten Beteiligung des Betriebsrats ist es notwendig, sich die im Unternehmen selbst, seiner Unternehmens- und Führungskultur und in anderen Bedingungen steckenden Chancen und Risiken anzusehen: Gibt es die notwendige Basis und die notwendigen Ressourcen für den Erfolg des Projekts? und für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bei einer engen Beteiligung des Betriebsrats?

## Beste Lösung: Prozessvereinbarungen

Auch wenn ich hier ein Negativ-Beispiel beschrieben habe: Bei großen IT-Projekten halte ich „Prozessvereinbarungen“, die eine enge Begleitung und Beteiligung der Projekte durch den Betriebsrat regeln, für das

Erfolg versprechendste Vorgehen durch den Betriebsrat! Doch der Erfolg der Mitbestimmung ergibt sich gerade bei diesem Vorgehen nicht allein, ja nicht einmal vor allem aus einer guten Kenntnis des einzuführenden IT-Systems!

Es ist eigentlich nahe liegend, wird aber nach meiner Erfahrung selten praktiziert, sich zu den unterschiedlichen Themen und Schwerpunkten im Rahmen eines größeren IT-Projekts unterschiedlicher interner und externer Experten zu bedienen. Gerade am Anfang und in „Projektkrisen“ kann es auch für den Betriebsrat sinnvoll sein, sich Unterstützung durch „OE-Experten“, also Menschen mit Erfahrung in Begleitung von Organisationsentwicklung zu holen. Jedenfalls an den Anfang der Begleitung von großen und komplexen IT-Veränderungsprozessen gehört – weit mehr und weit kritischer als ich es bis vor diesem Projekt praktiziert hatte – ein „Blick auf das Ganze“. Damit meine ich den Versuch, sich systematisch und sehr kritisch Stärken und Schwächen der Organisation, der Projektorganisation und des geplanten Vorgehens anzusehen.

## Fazit

Treten im Verlauf eines Projekts die beschriebenen oder ähnliche Probleme auf, ist natürlich nicht nur die Frage ob und unter welchen Umständen die Arbeitnehmervertretung aus einer Zusammenarbeit aussteigen oder gar das Projekt stoppen will und kann. Die „Unternehmens- und Führungskultur“ lässt sich mit den Mitteln der Mitbestimmung nur wenig beeinflussen. Und auch die härtesten Regelungen in Betriebsvereinbarungen können ein Projekt nicht daran hindern, völlig aus dem Ruder zu laufen.

Hier gibt es meines Erachtens nur die Chance, diese „Kultur“ und ihre Auswirkungen im Betrieb zum öffentlichen Thema zu machen – auch wenn es dabei erst recht keine Erfolgsgarantie gibt. Ist das Problem ein Klima der Einschüchterung wie ganz am Anfang beschrieben, so kann es Aufgabe der Belegschaftsvertretung sein, eben dies zu durchbrechen. Auch vor einer durchgängigen Unternehmenskultur wie oben beschrieben muss man nicht in Hilflosig-

keit erstarren. Vor allem hilft es nicht, immer weiter auf die Technik zu starren, wenn ganz andere Gründe ins Desaster führen.

Vor einigen Jahren habe ich erlebt, wie ein Projekt zur Zusammenführung der IT zweier fusionierter Unternehmen an den unterschiedlichen „Kulturen“ der Fusionspartner krankte und dramatisch hinter dem Zeitplan zurücklag. Das Projekt konnte „gerettet“ werden, nachdem Angst und Unsicherheit und wechselseitiges Unverständnis als Ursachen anerkannt worden waren. Unter anderem wurden alle Mitarbeiter der beiden Standorte gemischten Teams zugeordnet und in gemeinsame Teamentwicklungs-Workshops (jeweils zwei Seminare im Abstand von circa vier Monaten) geschickt. Daneben wurden vertrauensbildende Maßnahmen beschlossen. Am Ende wurde der eingetretene Zeitverzug beinahe wieder eingeholt.

Natürlich ist dies ein Weg, der nur wenig mit den Mitteln der Mitbestimmung beeinflusst oder gar durchgesetzt werden kann. Es zeigt aber, dass die „weichen Faktoren“ beeinflusst werden können. Voraussetzung dafür ist, zunächst diesen vermeintlichen „Psychokram“ zum Thema zu machen und nicht länger über vermeintlich schlechte Management-Methoden und falsche Technik zu reden. Hierfür nach Wegen zu suchen, kann sich ebenfalls die Interessenvertretung zur Aufgabe machen – erst recht, wenn auch die eigenen Ziele ansonsten zu scheitern drohen!

*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](http://www.klaerungen.de)

*Fußnoten*

- 1 Zur vereinfachten Lesbarkeit wird nachfolgend ausschließlich die männliche Form verwendet
- 2 Siehe hierzu auch die kleine CuA-Artikelreihe zum IT-Projektmanagement von Ernst Tiemeyer: Erfolgsfaktor „IT-Projektteam“, in: CuA 1/2011, 9 ff.; Stakeholder-Management in IT-Projekten, in: CuA 4/2011, 25 ff.; Die IT-Projekt-Scorecard, in: CuA 9/2011, 23 ff.; IT-Multiprojektmanagement, in: CuA 3/2012, 14 ff.; Gremienarbeit im IT-Multiprojektmanagement, in: CuA 7-8/2012, 32 ff.

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

# Zwischen den Stühlen ...

## Mitarbeiter als Adressaten von Betriebsratsforderungen

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

**Erster Ansprechpartner der Interessenvertretung für ihre Anliegen ist der Arbeitgeber. Betroffen davon sind regelmäßig die Beschäftigten. Das liegt in der Natur der Sache. Oft nehmen deren Forderungen Einfluss auf die Arbeit der betroffenen Mitarbeiter und bringen Veränderungen mit sich. Weil es sich auch um eher unangenehme Begleiterscheinungen handeln kann, wird nicht immer unbedingt der Kontakt zu den Kollegen gesucht. Doch gerade diese haben oft das nötige Wissen und die Erfahrung, um Forderungen der Belegschaftsvertretung zum Erfolg zu verhelfen und auch, um realistischere IT-Vereinbarungen abzuschließen.**

Die Forderungen der Interessenvertretung richten sich in der Regel selbstverständlich an das Unternehmen bzw. die Dienststelle, Verhandlungspartner ist die Geschäftsführung bzw. Dienststellenleitung und diese ist dann auch für die Umsetzung verantwortlich. Dabei gerät gelegentlich aus dem Blick, dass die Forderungen des Betriebs- oder Personalrats häufig direkt die Arbeit anderer Beschäftigter beeinflussen und auch beeinflussen sollen.

Das fängt schon damit an, dass zum einen gefordert wird, eine Leistungs- oder Verhaltenskontrolle solle nicht stattfinden, dann aber die Tätigkeit der Administratoren<sup>1</sup> protokolliert und kontrolliert werden soll. Nun ist es unbedingt richtig und unter anderem datenschutzrechtlich erforderlich, manche administrativen Tätigkeiten zu protokollieren und anhand der Protokolle gelegentlich zu kontrollieren. Und natürlich soll die Interessenvertretung nicht aufhören, Leistungs- und Verhaltenskontrollen möglichst weitgehend einzuschränken.

Notwendig wäre wahrscheinlich das Gespräch mit den Betroffenen; nur machen auch Betriebs- und Personalräte vor dieser schwierigen Situation gerne mal die Augen zu und vergessen alle Ansprüche an Beschäftigtenbeteiligung. Das hat gelegentlich Folgen, vor allem, wenn es um Beschäftigte geht, die einen aktiven Beitrag

zur Umsetzung der Forderungen des Betriebs- oder Personalrats leisten müssten.

### Zwei Erfahrungsberichte

In einer IT-Rahmenvereinbarung hatte der Betriebsrat die Erstellung eines betrieblichen Datenschutzkonzepts und die eigene Mitbestimmung bei diesem festgeschrieben. Nach den „üblichen“ Verzögerungen wurde ein Entwurf dazu von der betrieblichen Datenschutzbeauftragten

stellung des Datenschutzkonzepts in keiner Weise mit dem IT-Leiter abgestimmt hatte.

Die Vertreter des Betriebsrats, darunter der Vorsitzende, verzichteten auf eine Kritik am Verhalten von Datenschutzbeauftragter und IT-Leiter. Außerhalb der Sitzung begründen sie es mit der Verantwortung der Geschäftsführung („Das ist Aufgabe des Geschäftsführers. Und wenn der nix sagt, dann übernehm' ich das doch nicht für den!“) und damit, dass die betroffenen Personen schließlich auch Kollegen

**„Notwendig wäre das Gespräch mit den Betroffenen; nur machen auch Betriebs- und Personalräte vor dieser schwierigen Situation gerne mal die Augen zu und vergessen alle Ansprüche an Beschäftigtenbeteiligung.“**

vorgelegt.<sup>2</sup> Um über den Entwurf zu beraten, trafen sich mehrfach ein Vertreter der Geschäftsführung, die Datenschutzbeauftragte, der IT-Leiter und die Vertreter des Betriebsrats.

Der IT-Leiter war meist schweigender Teilnehmer, Einwände erhob er keine, doch nach vier oder fünf Abstimmungsterminen wird auf einmal deutlich, dass er wesentliche Teile des Datenschutzkonzepts für unrealistisch und nicht umsetzbar hält. Es sind Teile des Konzeptes, die schon zwei Sitzungen zuvor „abgehakt“ worden waren. So wurde auch erkennbar, dass die Datenschutzbeauftragte sich bis dahin bei der Er-

seien, die von ihnen als Betriebsrat vertreten werden.

Im anderen IT-Projekt war für den Betriebsrat die Qualifizierung der Anwender ein wesentlicher Schwerpunkt der Regelung. In der Vergangenheit hatte es schlechte Erfahrungen gegeben und im Betriebsrat gibt es Kollegen mit eigenen Erfahrungen in der Erwachsenenbildung. Der Betriebsrat forderte deshalb die frühzeitige Erstellung eines sehr genauen Schulungskonzepts. Unter anderem hatte der Betriebsrat klare Vorstellungen auch zur Organisation der Schulungen und zu den didaktischen Grundsätzen.

Das Schulungskonzept wurde, wenn auch nach einiger Verzögerung und durchaus nicht mehr frühzeitig, vorgelegt. Die vom Betriebsrat geforderte Orientierung an den konkreten Arbeitsabläufen der Anwender wurde darin zwar plakativ behauptet, bei näherer Betrachtung zeigte sich jedoch das Gegenteil: eine Maske nach der anderen sollte vorgestellt und abgearbeitet werden. Auch die organisatorischen Vorstellungen des Betriebsrats sollten nicht umgesetzt werden: Teilweise waren Schulungen lange vor der Produktivsetzung geplant. So sollte die Belastung der Trainer begrenzt und auch das Engagement von Externen vermieden werden.

Autoren des Konzepts und vorgesehene Trainer waren Mitarbeiter der eigenen Schulungsabteilung also Kollegen des Betriebsrats.

Eine dieser internen Trainer vertrat das Schulungskonzept gegenüber dem IT-Ausschuss, in dem Betriebsrat und Geschäftsführung zusammentraten. In dieser Situation verzichteten die Vertreter des Betriebsrats auf eine deutliche Kritik, um der eigenen Kollegin nicht in den Rücken zu fallen. Dies, obwohl die Belegschaftsvertretung die eigenen Vorstellungen gegenüber den internen Trainern frühzeitig erläutert hatte.

Auch der Betriebsrat insgesamt akzeptierte das vorliegende Konzept. Das Gremium wollte weder gegenüber den internen Trainern noch gegenüber den eigenen Vertretern im IT-Ausschuss illoyal sein. Diese Solidarität oder (falsche?) Rücksicht ließ das Ziel der Arbeitnehmervertretung scheitern. Die viel zu frühen Schulungen führten zu großem Ärger und mussten zum Teil wiederholt werden, die veränderten Arbeitsabläufe waren nach der Produktivsetzung noch weitgehend unbekannt und führten zu zahlreichen Fehlern.

## Auf die betroffenen Kollegen zugehen

In den beschriebenen Fällen zeigt sich ein häufiges Dilemma: Natürlich kann sich der Betriebsrat darauf zurückziehen, dass die Geschäftsführung für die Umsetzung getroffener Regelungen verantwortlich ist; natürlich ist es die Verantwortung der

Geschäftsführung datenschutzkonformes Verhalten von der IT-Abteilung zu fordern usw. Die tatsächliche Umsetzung aber muss häufig durch Kollegen erfolgen, für die dies eine zusätzliche Aufgabe und Verantwortung bedeutet.

Guter Stil wäre es, wenn die Interessenvertretung selbst dafür sorgt, Regelungen jenen Kollegen bekannt zu machen, die sie in ihrer Arbeit täglich beachten und umsetzen müssen; es verbessert die Akzeptanz

**„Guter Stil wäre es, wenn die Interessenvertretung selbst dafür sorgt, Regelungen jenen Kollegen bekannt zu machen, die sie in ihrer Arbeit täglich beachten und umsetzen müssen.“**

und die Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung.

Geht es um Kollegen, die aufgrund ihrer betrieblichen Aufgabe und Expertise gelegentlich zu Gesprächen zwischen den Betriebsparteien hinzugezogen werden, wenn es um Regelungen geht, von denen sie selbst betroffen sind, steht der Betriebsrat auch ihnen gegenüber vor der schwierigen Aufgabe, seine Forderungen zu vertreten und die Umsetzung getroffener Vereinbarungen einzufordern. Darüber muss sich das Gremium vorher bewusst werden!

Manche Betriebs- und Personalräte versuchen dem – bewusst oder unbewusst – aus dem Wege zu gehen, indem sie vermeiden, dass entsprechende Kollegen zu Gesprächen und Verhandlungen hinzugezogen werden. Wenn man allerdings sonst bei IT-Projekten eine möglichst weit gehende Beteiligung der Anwender fordert, ist solches Verhalten mindestens widersprüchlich! Und sehr wahrscheinlich fühlen die entsprechenden Kollegen sich dann erst recht übergangen!

## Mitarbeiterbeteiligung führt zu besseren IT-Vereinbarungen

Auch werden IT-Vereinbarungen besser, das heißt konkreter und realitätsnäher, wenn die davon betroffenen Beschäftigten frühzeitig einbezogen werden. Will die Belegschaftsvertretung das, muss sie sich überlegen, wie Loyalitätskonflikte zu vermeiden sind.

Hilfreich ist es dazu, sich bei allen Anliegen im Rahmen der Mitbestimmung zu überlegen:

- Wem hilft diese Regelung?
- Wen trifft diese Regelung?
- Wer muss sie umsetzen?

Dann lohnt es sich für den Betriebs- oder Personalrat, sich früh mit den betreffenden Kollegen zusammzusetzen, um ihnen seine Anliegen zu erläutern und sich mögliche Einwände, Ergänzungen und Än-

derungswünsche anzuhören. Dies bietet dann auch Gelegenheit, sich über die Rollen im Rahmen von Gesprächen zwischen den Betriebsparteien zu verständigen.

### 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](http://www.klaerungen.de)

### Fußnoten

- 1 Zur vereinfachten Lesbarkeit wird nachfolgend ausschließlich die männliche Form verwendet
- 2 Das wäre schon eine eigene Betrachtung wert; besser wäre meines Erachtens, wenn der IT-Bereich das Datenschutzkonzept erstellt, dass von dem Datenschutzbeauftragten geprüft wird – zunächst auf seine Eignung, später auf seine Einhaltung

## 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 Ergänzungs-schulungen 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