

Vorschläge für eine effizientere IuK-Mitbestimmungspraxis

Themenbezogen und prozessorientiert muss sie sein, die Art und Weise wie künftig Mitbestimmung bei moderner Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) praktiziert werden wird. Auch wenn die ›klassische‹ Mitbestimmung – der Versuch, IuK-Systeme immer vorab und abschließend zu regeln – für durchaus vorzeigbare Erfolge gesorgt hat, ist es jetzt Zeit zum Umsteuern.

DIE MITBESTIMMUNG beim Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien steckt in einem Dilemma. Auf der einen Seite gibt es eine Reihe ›neuer‹ Themen, die stärkere Beachtung verdienen, so zum Beispiel die Gestaltung des ›Controllings‹ und der Zugriff der Interessenvertretung auf die Datenauswertungen, die Gestaltung von Projektarbeit und vieles andere. Auf der anderen Seite gelingt es schon heute vielen Betriebs- und Personalräten kaum, die Mitbestimmung auch nur bei den wichtigeren IuK-Systemen (IuK = Informations- und Kommunikationstechnik) wahrzunehmen.

Dies war uns Anlass, die heutige Praxis der Mitbestimmung zu überprüfen und neue Ansätze zu entwickeln, mit dem Ziel den Aufwand zu reduzieren und die Umsetzung zu vereinfachen. Im Ergebnis halten wir heute Betriebs-/ Dienstvereinbarungen über einzelne IuK-Systeme für weitgehend verzichtbar. An ihre Stelle treten bei uns ›thematische Querschnittsvereinbarungen‹ und dazu eine Vereinbarung über den laufenden Entwicklungsprozess. In diesem Artikel sollen unser Regelungsmodell und die ersten Erfahrungen damit vorgestellt werden.

Der Anstoß zur Diskussion

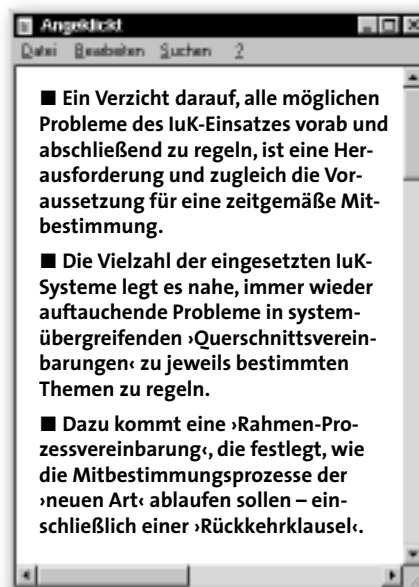
IN CF 10 UND 11/01 haben Knut Hüneke, Peter Altenburg und Bernd Zimmermann vom ›Netzwerk Innovative Mitbestimmung‹ eine Diskussion zu den Perspektiven der Mitbestimmung beim Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) eröffnet. Sie haben uns mit diesem Beitrag nicht ›kalt‹, sondern eher ›heiß erwischt‹: Wir waren gerade dabei, einen eigenen

Artikel zum Thema vorzubereiten. Nun sind wir ein wenig neidisch, dass sie uns zuvor gekommen sind. Doch nach der Lektüre sind wir in der Sache in großen Teilen einverstanden. Herzlichen Glückwunsch zu dem gelungenen Artikel!

Mit unserem Beitrag wollen wir den Blick stärker auf das ›Wie‹ der Mitbestimmungspraxis beim IuK-Einsatz richten als auf das ›Was‹. Wir sehen darin eine notwendige Ergänzung zu dem Artikel der Kollegen vom NIM.

Wie sie auch, halten wir die bisherige Mitbestimmung beim IuK-Einsatz für ein Erfolgsmodell: Betriebs- und Personalräte haben unter anderem viel zu einer tatsächlichen Sicherheit vor Leistungs- und Verhaltenskontrollen und zu einer verbreiteten Sensibilität in Datenschutzfragen beigetragen. Das trifft praktisch auf jede Betriebs- oder Dienstvereinbarung zu, unabhängig davon, ob sie dann buchstabengetreu umgesetzt wird. Immer setzt sich in den Köpfen der Beteiligten etwas fest, und zwar vor allem weil die Betriebsparteien (Arbeitgeber und Interessenvertretung der Arbeitnehmer) in der Aushandlung ständig miteinander im Gespräch sind.

Wir meinen aber auch, dass die heutige Mitbestimmungspraxis an ihre



Grenzen stößt und vielerorts längst gestoßen ist. So hören wir von Betriebsräten immer wieder in etwa Folgendes:

»Wir haben 17 Betriebsvereinbarungen zum EDV-Einsatz, aber wir kommen nicht mehr hinterher. Und zu einer Überprüfung sind wir schon lange nicht mehr gekommen.« Und von der anderen Seite wird natürlich ebenfalls geklagt: »Wir regeln immer wieder das Gleiche. Und immer wieder kommen unrealistische Forderungen oder zu Dingen, die wir schon lange so machen. Das hält nur auf.«

Oder in unserer ›Übersetzung‹: Es gibt weit mehr Anlässe und Gegenstände der Mitbestimmung, als die Beteiligten zu bewältigen in der Lage wären. Ganz abgesehen davon, dass sich der betriebliche EDV-Einsatz dann kaum nach den geltenden Vereinbarungen richtet. Genug Gründe also, diese Praxis einer gründlichen Überprüfung zu unterziehen.

Die heutigen Probleme der Mitbestimmung haben nach unserer Auffassung vor allem in zwei Bereichen ihre Ursachen: Zum einen in der Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie und ihrem betrieblichen Einsatz, mit denen das seit 30 Jahren weitgehend unveränderte Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) zumindest teilweise nicht mehr zusammenpasst, zum anderen in eingefahrenen Standards und Verfahren der Mitbestimmung selbst, die zu einem Teil Ergebnis dieses ›alten‹ Mitbestimmungsrechts sind.

Die Entwicklung des IuK-Einsatzes

Die ENTWICKLUNG der IuK-Technologie und ihres Einsatzes hat dazu geführt, dass aus inselartig isolierten EDV-Einzel-

systemen vielfältig vernetzte IuK-Landschaften geworden sind. Dabei schwindet die Bedeutung der Grenzen zwischen den einzelnen Systemen – mittlerweile verschwimmen sogar die Betriebsgrenzen.

Für die Mitbestimmung bedeutsame Änderungen an den eingesetzten Systeme-



men finden in diesen ›Landschaften‹ beinahe täglich statt, da die Systeme und ihre Schnittstellen laufend geändert, angepasst und ergänzt werden – und sei es ›nur‹ um eine neue Datenauswertung mit neuartigen Datenverknüpfungen.

Die IuK-Technik hat heute so gut wie alle Unternehmensbereiche durchdrungen. In der Folge gibt es kaum noch ›reine EDV-Projekte‹, die nicht zugleich auch Organisationsprojekte wären und kaum noch Organisationsprojekte, die nicht die IuK-Landschaft berühren.

Bei allen Erfolgen der Mitbestimmung: Eine auf die Regelung einzelner Systeme zielende Mitbestimmung kann unter diesen Bedingungen ihrem Gegenstand kaum gerecht werden und nie

wirklich auf der Höhe der Zeit sein. Andererseits sieht das Mitbestimmungsrecht nur die Regelung von Einzelsystemen ausdrücklich vor. Für die Behandlung komplexer Zusammenhänge hingegen, die dann auch noch eine ganze Reihe unterschiedlicher Mitbestimmungsaspekte berühren, machen die entsprechenden Gesetze keine Vorgaben – Regeln für lang dauernde, prozesshafte Veränderungen sind dort nicht zu finden.

Das geltende Mitbestimmungsrecht ist also mehr oder minder deutlich auf ›abschließende‹ Betriebs- oder Dienstvereinbarungen angelegt, auf Vereinbarungen also, bei denen die Mitbestimmung ›verbraucht‹ ist, wenn die Unterschriften geleistet sind.

Auf diese Weise haben die Aushandlung einer Betriebs-/ Dienstvereinbarung und der Prozess ihrer mehr oder minder gelungenen Umsetzung im Verlauf einer Software-Einführung unmittelbar kaum etwas miteinander zu tun. Der Betriebs- oder Personalrat kommt erst wieder ins Spiel, wenn es darum geht, die mehr oder weniger gelungene Umsetzung zu ›kontrollieren‹.

Die heutige Mitbestimmungspraxis

Damit sind wir bei den Problemen der heutigen Mitbestimmungspraxis, die unseres Erachtens nicht nur in den oben beschriebenen Veränderungen und den Defiziten des Mitbestimmungsrechts liegen.

In unseren Beratungen finden wir immer wieder folgende Bedingungen vor:

- Es gibt eine Reihe gültiger EDV-Vereinbarungen, zum Teil auf gutem



Niveau. In jeder dieser Vereinbarungen sind einige Gegenstände (Arbeitnehmerdatenschutz, Gesundheitsschutz usw.) immer wieder und zum Teil untereinander widersprüchlich geregelt. Bei Aushandlung neuer

den sind. Für einzelne dieser Projekte sind eventuell Vereinbarungen zur Prozessbegleitung abgeschlossen, übergreifende Standards für die Beteiligung von Betriebs-/Personalräten an den Projekten fehlen jedoch zu-

Blick ist nur auf das ›eigene‹, aktuelle Produkt gerichtet, nicht auf einen Gesamtzusammenhang der Regelungen.

Dann sind da die ›Betriebsparteien‹ – Arbeitgeber und Betriebs-/Personalrat. Aus unterschiedlichen Motiven und zum Teil mit durchaus guten Gründen halten sie mancherorts gemeinsam an der hier beschriebenen anachronistischen Mitbestimmungspraxis fest:

Ein Teil des *Managements* betrachtet jegliche Mitbestimmung von vornherein als fortschritts- und technikfeindlich, ein anderer hat ›so seine Erfahrungen‹ mit der Ineffizienz der Mitbestimmungspraxis. Jede Regelung, die über den Buchstaben des Gesetzes hinausgeht (oder zu gehen scheint), lässt sie fürchten, von diesem Übel mehr abzubekommen.

Und die Interessenvertretungen denken und verhalten sich manchmal fast spiegelbildlich dazu: Je weniger man dem Management traut, desto mehr hält man sich an den vermeintlich ›harten‹ Mitbestimmungsrechten fest. Jede auf den Entwicklungsprozess eines IuK-Projekts orientierte Regelung erscheint damit als Schwächung der eigenen Position. Und da die ›harte‹ Mitbestimmung oft als ›Schubkarre‹ für weiterreichende Anliegen benutzt wird, erscheint es nicht geraten, davon etwas preis zu geben.

Jene aber, die letztlich die (vorab) getroffenen Regelungen umsetzen müssten, IuK-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter, Schulungsbeauftragte, Projekt-Entwickler und andere, verhalten sich nach dem Motto: Augen zu und durch. Sie werden wenig gefragt, mischen sich auch nicht ein und hoffen, dass niemand so genau guckt.

Vorschläge für mehr Effizienz

BEVOR ES GELINGEN KANN, neue Fragen in den Blick zu bekommen und in Vereinbarungen sinnvoll und wirksam zu lösen, muss es unseres Erachtens darum gehen, die heutige Mitbestimmungspraxis sehr viel effizienter zu gestalten! Dazu schlagen wir vor:

Diejenigen, die getroffene Regelungen am Ende umsetzen müssen, verhalten sich nach dem Motto: Augen zu und durch! Sie werden selten gefragt und hoffen, dass niemand so genau hinguckt.

Vereinbarungen wird eher selten eine der anderen, schon bestehenden Vereinbarung herangezogen.

- Die Umsetzung der Vereinbarungen ist zum Teil mangelhaft, noch häufiger ist *nichts* darüber bekannt. Vereinbarte ›Anlagen‹ (z.B. mit der Dokumentation von Hard- und Software-Komponenten) werden selten bis gar nicht aktualisiert, vereinbarte Kontrollrechte nimmt die Interessenvertretung kaum wahr, unter anderem weil sie auch ohne das schon zu viel zu tun hat.
- Abteilungen und Personen, die für Teile der Umsetzung verantwortlich wären, wissen entweder nichts über den Inhalt der Vereinbarungen oder sie richten ihr Handeln nur an den parallel vorhandenen betrieblichen Standards aus, die ihrerseits aber nicht Gegenstand der Vereinbarungen sind. So haben wir durchaus Betriebsratsvorsitzende kennen gelernt, die nicht einmal wussten, ob es einen Datenschutzbeauftragten gibt.
- Noch weniger bekannt als die Personen sind in der Regel die betrieblichen Standards wie Datenschutz- oder Datensicherheitskonzept, Projektleitfäden, Qualitätsstandards für Benutzererschulungen und so weiter.
- Im Betrieb laufen eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte parallel, die alle einen mehr oder weniger starken Bezug zur IuK-Technik haben, also mit der Änderung bestehender oder der Einführung neuer Systeme verbun-

den sind. Für einzelne dieser Projekte sind eventuell Vereinbarungen zur Prozessbegleitung abgeschlossen, übergreifende Standards für die Beteiligung von Betriebs-/Personalräten an den Projekten fehlen jedoch zu-

- Informationen an die Interessenvertretung kommen ›plötzlich‹ und unvorbereitet, bei dem einen Projekt früher, beim anderen später – jedenfalls meist dann, wenn es schon ›etwas vorzuweisen‹ gibt, wenn also die Arbeit schon läuft.

Kurz zusammen gefasst: Der Informationsfluss ist chaotisch; in den geltenden Regelungen gibt es erhebliche Überschneidungen und Doppelungen ebenso wie große Lücken; vorhandener betrieblicher Sachverstand wird sowohl bei der Erarbeitung als auch zur Umsetzung der Vereinbarungen nur selten genutzt; in der Regel endet die Arbeit der Mitbestimmungsträger am Tag des ›Produktivstarts‹.

Verantwortlich sind letztlich alle

FÜR SOLCHE PRAXISMÄNGEL sind letztlich alle Beteiligten mitverantwortlich.

Dazu gehören zunächst einmal wir selbst, die *Beraterinnen und Berater* der Betriebs- und Personalräte: Einen guten Berater scheint man daran zu erkennen, dass er jedes Thema ›auf der Höhe der Zeit‹ nach allerneuesten Erkenntnissen beherrscht. Und weil jeder Beratungsgegenstand (jedes IuK-System) ›völlig einzigartig‹ ist, scheint es oft nicht nötig einen Blick in ältere (aber noch geltende) Vereinbarungen zu werfen oder gar deren Systematik zu übernehmen. Der

- auf Regelungen zu einzelnen IuK-Systemen völlig oder doch weitgehend zu verzichten und
- stattdessen Querschnittsvereinbarungen, dass heißt Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu großen, zusammenhängenden Themen anzustreben, also zum Beispiel:
 - eine Vereinbarung zu *Mitarbeiterdatenschutz und Leistungs- und Verhaltenskontrolle*;
 - eine Vereinbarung zum *Arbeits- und Gesundheitsschutz*;
 - eine Vereinbarung zur *Qualifizierung der Beschäftigten*, hier vor allem zur Schulung der Benutzer;
 - und so weiter und so fort ...(Zu der Frage, wie das möglich sein soll, ohne dass alle bestehenden Vereinbarungen hinfällig werden und die Arbeit von vorn beginnt, kommen wir noch.)

oder auch durch betriebliche Dokumente ›ersetzt‹ werden können, indem zum Beispiel ein Datenschutzkonzept gemeinsam entwickelt oder um Themen des Mitarbeiter-Datenschutzes ergänzt und unterschrieben wird.

In Zentrum der *Rahmen-Prozessvereinbarung* steht in der Regel die Einrichtung eines *gemeinsamen* IuK-Ausschusses. Dieser sollte alle zwei bis drei Monate tagen. Hier wird über die laufenden und die kommenden IuK-Vorhaben informiert. Dabei steht von Anfang an die Umsetzung der geltenden *Querschnittsvereinbarungen* im Mittelpunkt der Information. Beide Seiten verständigen sich, welche Themen bei einem neuen Vorhaben von Bedeutung sind und wie sie bearbeitet werden; andere Beteiligte aus dem Betrieb werden, wenn dies sinnvoll erscheint, zur Beratung hinzugezogen.

2. Für kein einziges Regelungsthema gibt es einen abschließend und dauerhaft erreichten ›guten Zustand‹, es geht in allen Themen um laufende Weiterentwicklung und Verbesserung.
3. Die zu treffenden Regelungen im Rahmen der IuK-Mitbestimmung sind überwiegend system-unspezifisch; spezifisch ist meist nur die notwendige Dokumentation der Systeme (Hard-/Software) und die Umsetzung der Regeln.
4. Der Erfolg von Betriebs- und Dienstvereinbarungen entscheidet sich im Prozess ihrer Umsetzung.

Unterschiede zu den EDV-Rahmenvereinbarungen

UNSER VORSCHLAG unterscheidet sich von den ›alten‹ EDV-Rahmenvereinbarungen in mehrerer Hinsicht:

In Rahmenvereinbarungen werden meist Grundsätze vereinbart, die dann in systembezogenen Einzelvereinbarungen konkretisiert werden sollen. Da scheint es nicht so schlimm, wenn nichts zur Umsetzung der formulierten Grundsätze enthalten ist. Doch so bleiben die getroffenen Regelungen häufig allgemein und von ›abstrakter Schönheit‹.

Aus dem gleichen Grunde sollten die Rahmenvereinbarungen natürlich nicht laufend geändert werden, sondern waren ›für die Ewigkeit‹ gedacht. Da aber auch Grundsätze veralten, wurden dann eben doch in Einzelvereinbarungen neue Grundsätze aufgestellt – im Widerspruch zu den ›alten‹ und zum Sinn der Rahmenvereinbarungen. In unserem Vorschlag ist dagegen nichts für die Ewigkeit und vor allem: Alles steht nur an einer Stelle!

Und zum Dritten schließlich berücksichtigten die vereinbarten Grundsätze zum Arbeitnehmerdatenschutz, zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle und so weiter eben meist *nicht* die praktizierten betrieblichen Standards und ihre Weiterentwicklung. Ein wesentliches Element unseres Vorschlags ist dagegen

›Querschnittsvereinbarungen‹ sollen **laufend weiter** entwickelt, geändert und ergänzt werden.

Sie dienen als Prüflleitfaden für jedes **neue System** und jede größere Systemveränderung.

- eine ›Rahmen-Prozessvereinbarung‹ abzuschließen, die *ausschließlich* gemeinsame Gremien und Verfahren für die laufende Bearbeitung aller Aspekte der Weiterentwicklung des IuK-Einsatzes regelt.

Die *Querschnittsvereinbarungen* zu einzelnen Mitbestimmungsthemen können und sollen im wechselseitigen Einverständnis laufend weiterentwickelt, geändert und ergänzt werden. Sie dienen als *Prüflleitfaden* für jedes neue System und für jede größere Änderung an den bestehenden Systemen. Sie können bei Bedarf um systemspezifische Anlagen ergänzt werden (so mit Sicherheit bei einer Vereinbarung über den Datenschutz, da die Dokumentationspflichten ja nicht einfach verschwinden).

Die *Querschnittsvereinbarungen* sollen außerdem in engem Zusammenhang zu betrieblichen Standards stehen

Wird über die Umsetzung bereits geltender, ›alter‹ Vereinbarungen Einigkeit erzielt, brauchen nur deren Anlagen (Dokumentationen) wo nötig ergänzt werden. Der Betriebs-/Personalrat könnte sogar auf Grundlage eines IuK-Ausschuss-Protokolls über seine Zustimmung entscheiden.

Für den Konfliktfall sind in der *Rahmen-Prozessvereinbarung* Verfahren zur Einigung vorzusehen. Uns scheint, das letztlich auch hier eine Einigungsstelle tauglich sein kann. Oder es wird vereinbart, das im Streitfall das ›klassische‹ Mitbestimmungsverfahren wirksam wird.

Bei diesen Vorschlägen gehen wir von folgenden Annahmen aus:

1. Die laufende Weiterentwicklung des betrieblichen IuK-Einsatzes ist ein Prozess, der nicht mehr aufhört und laufend Mitbestimmungsfragen aufwirft.

gerade die Bezugnahme auf oder auch die Neuentwicklung von betrieblichen Standards, was uns in einer themen-

dessen die Beteiligung der Interessenvertretung an der Erarbeitung eines betrieblichen Datenschutzkonzepts ver-

Die harte Mitbestimmung ›sausein‹ zu lassen, erfordert ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen und setzt eine Auseinandersetzung mit der bisherigen Mitbestimmungskultur voraus.

orientierten Regelungssystematik sehr viel leichter scheint.

Ansätze bei anderen

WIE SCHON GESAGT: Nicht alles ist neu in unseren Überlegungen. So werden seit Jahren zum Beispiel bei der Einführung von SAP-Systemen ›Prozessvereinbarungen‹ praktiziert. Dabei werden die unterschiedlichen Gestaltungs- und Mitbestimmungsfragen parallel zu einem längeren Einführungsprozess nach und nach bearbeitet. Wir fanden nun, dass es letztlich kaum einen Unterschied macht, ob die laufende Weiterentwicklung immer unter der Überschrift ›SAP‹ stattfindet oder ob die zu regelnde Software von verschiedenen Herstellern kommt.

Vom ›Netzwerk innovative Mitbestimmung‹ kam auch früh der Vorschlag zu ›nachsorgenden‹ Vereinbarungen, bei denen der Mitbestimmungsprozess über den Einführungszeitpunkt hinaus verlängert wird, um auftretende Mängel zum Beispiel der Schulung oder der Ergonomie auch nach Systemstart gemeinsam bearbeiten zu können. Das ist der Versuch, die Umsetzung der Vereinbarungen zum Gegenstand der Vereinbarung zu machen. Von diesen Vorschlägen ausgehend versuchen wir mit unserem Vorschlag die Umsetzung selbst ins Zentrum der gemeinsamen Arbeit und der dann zu treffenden Vereinbarungen zu rücken.

Auch beim Thema Datenschutz wird in manchen Vereinbarungen auf detaillierte Regelungen verzichtet und statt

einbart. Wenn aber eigentlich auf das Datenschutzkonzept ankommt, dann sollte es doch möglich sein, auch gleich über das Datenschutzkonzept zu reden. So vermeidet man Überschneidungen und Doppelregelungen von vornherein.

Mitbestimmung als Organisationsentwicklung

DAS ENTSCHEIDENDE ist aus unserer Sicht allerdings die Veränderung in den Köpfen:

Die vermeintlich harte Mitbestimmung ›sausein lassen‹, obwohl oder gerade weil die Unternehmensseite sich oft nicht daran gehalten hat und auf der anderen Seite dem Betriebs-/Personalrat eine erweiterte Mitbestimmung zugestehen, obwohl oder gerade weil die bisherige Mitbestimmungspraxis tatsächlich so ineffizient und hinderlich war – das ist für beide Seite eine Herausforderung!

Auch hier haben andere vorgearbeitet: Um Denkblockaden auf beiden Seiten aufzuweichen haben verschiedene Berater den Regelungsprozess stärker als gemeinsamen Arbeitsprozess betrieben: Die NIM-Kollegen haben schon 1997 die Regelung des SAP-Einsatzes als Organisationsentwicklungs-Prozess beschrieben. Und bei der TBS Niedersachsen fanden wir eine Beschreibung, wie sie die Workshop-Methode an den Anfang des Regelungsprozesses gesetzt haben.

So haben auch wir es gemacht: Dort wo wir bisher mit unserem Regelungsmodell gearbeitet haben, stand am Anfang ein gemeinsamer Workshop der Betriebsparteien (Arbeitgeber, Betriebs-/Personalrat) unter Einbeziehung des Datenschutzbeauftragten und darüber

hinaus möglichst vieler, die später mit der Umsetzung von Betriebsvereinbarungen zu tun haben würden. Außerdem wurden einzelne Vertreter von Fachabteilungen und im Einzelfall auch ›End-Benutzer‹ hinzugezogen.

Bevor es an die Erarbeitung irgendwelcher Regelungen ging, haben wir dabei auch immer die bisherige ›Kultur der Mitbestimmung‹ thematisiert. Alle Anwesenden konnten und sollten äußern, was sie sich von der Mitbestimmung beim EDV-Einsatz im Positiven, wie im Negativen erwarten und was die Mitbestimmung für sie im Alltag, unter anderem an praktischer Arbeit bedeutet. Dabei haben natürlich Betriebsratsmitglieder über wiederholte Missachtungen ihrer Rechte berichtet. Aber sie mussten sich auch anhören, dass EDV-Beschäftigte sich vom Betriebsrat nicht vertreten fühlten, weil dieser ihnen so sehr misstraute. Gemeinsam wurde also so mancher alte Streit angesehen und dann untersucht, woher der Ärger kam und wie er in Zukunft vermieden werden könnte. Dabei entstand eine positive Erwartung aneinander und der Wille, in Zukunft anders miteinander umzugehen – auch wenn ein gehöriges Maß an Misstrauen beiderseits deutlich erkennbar blieb.

Erst nach diesem – langen! – Anfang, haben wir dann unsere Sicht auf die bisherigen Mitbestimmungsverfahren und unsere Vorschläge zu einem anderen Modell vorgestellt, lange diskutiert und erörtert.

In einem weiteren Schritt haben wir eine gemeinsame Sicht auf die IuK-›Geschäftsprozesse‹ und auch auf die geschriebenen oder ungeschriebenen betrieblichen Standards bei Einführung und Weiterentwicklung von IuK-Systemen entwickelt. So wurde erkennbar, an welchen Stellen und wie der Prozess auf Seiten des Unternehmens oder der Fachabteilungen mit dem Mitbestimmungsprozess verzahnt werden muss. Ziel war es Verzögerungen und Reibungsverluste weitgehend und frühzeitig zu vermeiden und Einfluss der Interessenvertre-



tung auf die System-Gestaltung zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund wurden dann ›passgenaue‹ Verfahren für die Mitbestimmungsprozesse entwickelt. Und es wurden inhaltliche Zuständigkeiten im Betrieb ermittelt, um gemeinsam festzustellen, wer an möglichen *thematischen Querschnittsvereinbarungen* mitwirken sollte und zuletzt wurden Verantwortlichkeiten für die weitere Arbeit an den zu treffenden Regelungen festgelegt.

Umgang mit bestehenden Regelungen

DABEI STAND AUCH der Umgang mit den bestehenden Regelungen auf der Tagesordnung. Natürlich wollte niemand die bereits bestehenden Regelungen einfach wegwerfen und mit der Arbeit von vorn beginnen. So wären unsere Vorschläge sicher auch kaum als attraktiv und noch weniger als effektiv erschienen.

Wir haben deshalb vorgeschlagen, zunächst alle Inhalte zu zentralen Regelungsthemen ›mit Schere und Klebestift‹ (oder entsprechenden elektronischen Hilfsmitteln) aus den verschiedenen geltenden Vereinbarungen zusammenzustellen. Anschließend sollte in diesen Zusammenstellungen geprüft werden, inwieweit die getroffenen Regelungen sich verallgemeinern ließen, möglichst ohne sich zu widersprechen. Und sie sollten redaktionell bearbeitet werden, um Mehrfachregelungen zu beseitigen. Damit sollte eine vorläufige Basis für die Arbeit geschaffen werden, ohne die geltenden Betriebsvereinbarungen schon aufzuheben. So ist zugleich eine recht einfache Möglichkeit gegeben, im Fall eines Scheiterns wieder zum alten Verfahren zurückzukehren.

Übrig blieben Themen, die nur an einer einzigen Stelle, das heißt nur im Zusammenhang mit einem speziellen Software-System vorkommen. Auch wir waren überrascht, wie wenige wirklich *systemspezifische* Regelungen in Betriebsvereinbarungen enthalten sind. Das, was auf diese Art übrig blieb, ließ

sich in der Regel denn auch mühelos in einer kurzen Anlage zu einer *Querschnittsvereinbarung* unterbringen.

Grenzen des Modells

DIE WICHTIGSTE GRENZE für die Nutzung unseres Modells liegt unseres Erachtens in den Köpfen der Beteiligten. Wenn eine der Betriebsparteien nicht bereit ist, sich auf ein konstruktives Miteinander einzulassen oder wenn es nicht gelingt, bei diesem konstruktiven Umgang zu bleiben, wird das vorgeschlagene Modell scheitern oder gar nicht erst eingeführt werden. Dafür kann es auch handfeste Gründe geben, wie die Abhängigkeit der betrieblichen Entscheidungsträger von den Vorgaben einer Konzernspitze.

Schon deshalb muss eine Rückkehr zum ›alten‹ Verfahren in der vorgeschlagenen *Rahmen-Prozessvereinbarung* vorgesehen werden. Hierin liegt dann zugleich ein Punkt, mit dem beide Seiten Druck ausüben können. Denn wenn es stimmt, dass das von uns vorgeschlagene Modell effizienter ist, dann ist auch der Preis der Rückkehr zum alten Verfahren für beide Seiten hoch.

Eine andere Grenze liegt natürlich dort, wo der Aufwand für den Übergang höher wäre, als der zu erwartende Nutzen. Denn natürlich gibt es nach wie vor viele Betriebe und Interessenvertretungen, die mit dem bisherigen Verfahren der Mitbestimmung gut zurecht kommen.

Für eine weitere Grenze hielten wir zunächst auch die Betriebsgröße. Wir dachten, unser Modell taue nicht für kleinere Betriebe. Wo es keine freigestellten Betriebs- oder Personalratsmitglieder gibt, wo betriebliche Standards fehlen, an denen man anknüpfen kann und wenn bisher nur kleine Ausschnitte der gesamten IuK-Landschaft geregelt sind, dann erschien es uns als illusorisch, gleich mehrere thematische Vereinbarungen parallel durchzusetzen.

Mittlerweile sehen wir allerdings gerade hier gute Chancen, endlich mit mehr Erfolg die Mitbestimmung beim EDV-Einsatz auch in kleineren Betrieben

in Angriff zu nehmen. Das vorgeschlagene Modell ermöglicht ja auch die Konzentration auf ein einziges Thema, also zum Beispiel die Schulung der Benutzer oder den Datenschutz, um dafür Standards zu entwickeln, die dann für alle eingesetzten Systeme gelten. Und wenn die Arbeit an diesem Thema sich darauf konzentriert, praktische Verbesserungen zu erreichen, statt schöner Vereinbarungstexte, besteht die Möglichkeit, dass tatsächlich für alle Beteiligten ein Nutzen entsteht. Und dann kann man im Jahr darauf vielleicht das nächste Thema anpacken.

Aber diese Vorstellungen sind im Moment noch Zukunftsmusik und wir sind selbst gespannt, ob und wie sie sich realisieren lassen. Abwarten wollten wir das allerdings nicht, sondern wir möchten unsere Vorschläge hier und jetzt zur Diskussion stellen!

Peter Herholtz und Wolfgang Frede sind Berater bei der Technologie- und Innovationsberatung für Arbeitnehmer e.V., TIB, in Hamburg; Kontakt: Besenbinderhof 60, 20097 Hamburg; fon 040-28 58-691/-654; p.herholtz@tib-hamburg.de und w.frede@tib-hamburg.de



Die Autoren hoffen sehr auf vielfältige Reaktionen von Betriebs- und Personalräten und von Beraterkolleg(inn)en. Außerdem machen sie aufmerksam auf eine Tagung zum Thema des Artikels, die am 18. und 19. Juni 2002 in Hamburg stattfinden soll, unter dem Motto:

Neue Rahmen für die EDV – Mitbestimmung in komplexen IuK-Landschaften

Kontaktadresse für Informationen und Material zu dieser Tagung siehe oben.