

Kein Freifahrtschein für IT-Systeme

Beim Einführen eines Unternehmensportals handelt es sich um den Beginn eines mitbestimmungspflichtigen Prozesses über ein System mit noch nicht gänzlich absehbaren Folgen. Denn unklar sind z.B. das Aussehen der neuen Abläufe und Workflows, die Auswirkungen des Einbindens von Kunden, Partnern und Lieferanten, die Wirkung der zukünftigen projektbasierten Organisationsstrukturen, aber auch die organisatorischen Veränderungen und deren Folgen. Immerhin geht es hierbei um einen mehrmonatigen, wenn nicht gar mehrjährigen Prozess, bei dem diverse Paragraphen des BetrVG zu beachten sind, und der Potenzial für Konflikte in sich birgt. Solche Prozesse kennzeichnen im Übrigen zunehmend häufiger die Einführung von IT-Systemen und Change Management-Prozessen. Statt einer Muster-Betriebsvereinbarung zu Unternehmensportalen sei daher im Folgenden eine Prozessvereinbarung zu solchen Einführungs- und Erprobungsprozessen skizziert. Aus ihr ergeben sich die wichtigsten Eckpunkte, die Sie als Arbeitgeber mit Ihrem Betriebsrat im Hinblick auf den Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung finden sollten.

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung über den Einführungsprozess eines Unternehmensportals

1 Zielsetzung

Verständigen Sie sich mit dem Betriebsrat über die Ziele, die mit der Einführung eines Unternehmensportals erreicht werden sollen. Stellen Sie spätestens so sicher, dass neben den technischen, den Qualitäts-, den Produktivitäts- und anderen Zielen hierbei auch solche der Mitarbeiter Berücksichtigung finden bzw. schriftlich fixiert sind. Die gemeinsame – von Unternehmensleitung und Betriebsrat – getragene Zielsetzung definiert den Entwicklungskorridor, der den Rahmen für den offenen Prozess beschreibt.

2 Schutzklauseln

Definieren Sie Schutzklauseln, sozusagen unabdingbare „Grundrechte“, die als Minimalregelungen in jedem Falle während des gesamten Projektverlaufes gelten.

- ▶ Treffen Sie Festlegungen zur Verwendung der Daten, die in den Pilotprojekten oder Anwendungsphasen, z.B. in Protokollen, Projektrückmeldungen, anfallen:
 - Zweckbindung für Systembetreuung und -optimierung, einschließlich Fehlerbehebung,
 - Analysen für den weiteren Ausbau des Systems,
 - Verwertungsverbot als Rückversicherung, falls doch einmal etwas schief läuft und verpflichten Sie alle Beteiligten darauf.
- ▶ Sichern Sie den Vorrang von Mitbestimmungsrechten zu, falls im Laufe der Portaleinführung gewollt oder ungewollt Effekte entstehen, die die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats berühren. Sonst muss der Betriebsrat ständig befürchten, dass nicht rückholbare Fakten geschaffen werden, und wird der Portalprojektgruppe jegliche Freiräume und Kreativität beschneiden, weil zunächst alle Eventualitäten mitbestimmungsmäßig „wasserdicht“ abgeklärt werden müssen.

3 Sozialverträglichkeit/gemeinsame Leitbilder

Bestimmen Sie gemeinsam mit dem Betriebsrat, worauf im Projektverlauf besonders geachtet werden soll, welche Mitbestimmungstatbestände immer wieder in welcher Weise angegangen werden sollen. In der Regel werden dies die Bereiche der Sozialverträglichkeit sein, also

- ▶ die Persönlichkeitsrechte (Fragen des Datenschutzes sowie der Schutz vor unerlaubter Leistungs- und Verhaltenskontrolle),
- ▶ Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutz (Fragen der Arbeitsabläufe, Arbeitsverteilung, Belastung, Arbeitszeit etc.),
- ▶ Qualifikation (Bildungsbedarf, Art und Umfang der Bildungsmaßnahmen, Qualitätssicherung der Bildungsmaßnahmen etc.),
- ▶ Rationalisierung/soziale Sicherung (Wandel von Tätigkeiten, Arbeitsplatzverlust, Besitzstandswahrung etc.)
- ▶ Inhalte betrieblichen Planens und Handelns (Leistungsbemessung, Sollvorgaben, Personalauswahl, Karriere und Nachfolge, Informations- und Zugangschancen, Gleichbehandlungsprinzip etc.).

Sonstige Mitbestimmungsrechte sollen und dürfen durch diese Fokuse nicht ausgeschlossen sein.

4 Transparenz

Gewähren Sie dem Betriebsrat umfassende Transparenz im Projekt. Ermöglichen Sie ihm volle Zugangsmöglichkeit zu allen Gremien und Projektunterlagen. Unabhängig davon verständigen Sie sich mit dem Betriebsrat über Hol- und Bringschuld im Projekt. Häufig ist es gerade in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) so, dass der Betriebsrat personell und Know-how-mäßig total überfordert wäre, an allen Sitzungen der Projektgremien teilzunehmen, und großes Misstrauen hegt, sich die mitbestimmungsrelevanten Informationen aus der Fülle der Gesamtinformationen herausfiltern zu müssen. Bieten Sie also trotz der vollen Transparenz gesonderte Gespräche an, in denen Sie speziell für den Betriebsrat

(und sein Know-how-level in Sachen Portal) aufbereitete Informationen als Bringschuld zusagen, um in aller Ruhe – ohne den Ablauf einer Projektgremiensitzung zu „sprengen“ – diskutieren zu können.

5 Integration der Mitbestimmung im Projektlauf

Sie erstellen einen Projektphasenplan, definieren Meilensteine, K.o.-Kriterien, legen Termine fest, planen Pufferzeiten und Risikoaufläge: Sie bestimmen die projektspezifische Ausrichtung des „magischen Projektmanagementdreiecks“ aus Zeit, Leistung/Aufwand und Qualität. Genau hier ist der Platz für Mitbestimmungsmeilensteine, die zeitliche und inhaltliche Berücksichtigung der Mitbestimmung. Vor der Qualifizierung der Projektteammitglieder oder der Anwender hat der Betriebsrat ein Recht auf Mitbestimmung (ob er dieses nutzen will oder nicht), vor dem Start einer Pilotphase besteht gleichfalls Mitbestimmung, die Befragung der Mitarbeiter stellt einen Mitbestimmungstatbestand dar, die Freigabe einer Prototyp-Version begründet Mitbestimmung, etc. Integrieren Sie also die offensichtlichen Mitbestimmungstatbestände in Ihre Projektplanung und konkretisieren Sie die Form der Teilhaberechte: Erörterung, Mitwirkung oder Mitbestimmung, d.h. Muss-Zustimmung des Betriebsrats als evtl. K.o.-Kriterium. Pflegen Sie die entsprechenden Pläne, unterziehen Sie diese einer zunehmenden Feinplanung wie jeden anderen Punkt der Projektplanung auch.

6 Konfliktregelung

Klären Sie, wie in – mit Sicherheit auftretenden – Konfliktfällen vorgegangen werden soll, erstellen Sie einen Eskalationsstufenplan, der hilft, Konflikte in geregelten Bahnen abzuarbeiten, ohne alles grundsätzlich in Frage zu stellen und jeglichen Projektfortschritt zu blockieren. Weisen Sie den strittigen Fällen je nach Schweregrad und Dringlichkeit ein Gremium zu, etablieren Sie eine Clearingstelle im Projekt, ein Clearing-Board auf höchster Ebene und eventuell eine vorab bestimmte (sog. ständige) Einigungsstelle, um im Falle der Notwendigkeit einer Schlichtung durch unabhängige Außenstehende nicht erst mühsame und zeitraubende Einigungsprozesse über Zuständigkeiten klären zu müssen.

7 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und Fehlertoleranz

Vereinbaren Sie, sowohl die Portaleinführung als auch die demgemäße Mitbestimmung als kontinuierlichen Verbesserungsprozess (kVp) zu begreifen und zu handhaben. Vereinbaren Sie für beide Seiten das Recht auf Fehler, Versuch und Irrtum. Beide Seiten können und sollen nachregeln, nicht Bewährtes ändern oder streichen, Erkenntnisfortschritte einbringen können.

8 Erstellung einer „fließenden“ Vereinbarung

Im Laufe des Einführungs- und Mitbestimmungsprozesses werden die anfänglichen Unschärfen und Unklarheiten des zukünftigen Unternehmensportals zunehmend klarer und die Auswirkungen/Effekte lassen sich eindeutiger abschätzen. Bestimmen Sie daher von vornherein, dass bis zur endgültigen Regelung des Unternehmensportals – wenn eine solche überhaupt jemals abschließend vorgenommen werden kann – Protokollnotizen zu dieser Einführungsvereinbarung den Einsatz rechtlich verbindlich regeln. So können nach und nach Schutzbestimmungen, Einsatzbedingungen, Rahmensetzungen, etc. vereinbart (und auch wieder zurückgezogen) werden, die zu gegebenem Zeitpunkt als Mosaiksteine für eine eventuell in Aussicht stehende Betriebsvereinbarung zum Regelbetrieb des Unternehmensportals fungieren. Sie verhindern zwischenzeitliche rechtsfreie Räume – ein gewichtiger Punkt für den Betriebsrat.

Verfasser: Knut Hüeneke, Diplom-Psychologe, Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Er lebt und arbeitet in Mammendorf bei München. Einer seiner Tätigkeitsschwerpunkte ist die Beratung und Vermittlung zwischen den Mitbestimmungsträgern bei der Regelung von betrieblichen Umstrukturierungsprozessen mit und ohne IT.
E-Mail: k.hueneke@link-m.de
Internet: www.khueneke.link-m.de