

Die Zukunft der IKT-Mitbestimmung – Versuch eines Fazits...¹

Mit ihren Beiträgen ›IT-Mitbestimmung – an Bedeutung verloren?‹ und ›Perspektiven für die IT-Mitbestimmung‹ in CF 10 und 11/2001 eröffneten Knut Hüneke, Peter Altenburg und Bernd Zimmermann die Diskussion um die ›Perspektiven der IKT-Mitbestimmung‹, die in der Folge dankenswerterweise von einer Reihe weiterer Autoren aufgegriffen wurde – Zeit für einen (vorläufigen) Schlussstrich.

DIE EIGENTLICH BETROFFENEN – also die Betriebs- und Personalräte – haben sich leider, anders als wir es uns erhofft hatten, an dieser Diskussion nicht beteiligt. Bleibt, ein Fazit zu den Beiträgen der Beraterzunft zu ziehen, soweit sie sich geäußert hat. Wir werden zusammenfassend die erkennbar gewordenen Linien darstellen und die Gestaltungs- und Vorgehensspielräume aufzeigen, wie sie sich aus der in dieser Zeitschrift geführten Diskussion ergeben haben. So weit wie möglich wollen wir dabei auf die Wiederholung von Begründungen, Beispielen oder einzelner Paragraphen verzichten – dazu bitte in die Originalbeiträge schauen.

Und – Verzeihung – wir verzichten auf die Parallelisierung zum Personalvertretungsrecht und Personalräten, schreiben also nur von Betriebsverfassungsgesetz und Betriebsräten. Aber der Transfer auf ihre Bedürfnisse dürfte den Personalräten nicht schwer fallen.

›Klassische‹ Vereinbarung: (weitgehend) ausgedient

DAS ENDE DER ›klassischen IKT-Vereinbarung‹ scheint für alle Autoren nun endgültig eingeleitet. Unter ›klassisch‹ wird

dabei im Großen und Ganzen die in sich abgeschlossene Regelung eines Systems mit detaillierten Anlagen, Daten- und Auswertungskatalogen, Schlüsselverzeichnissen und so weiter verstanden – eine Form der Regelung von IKT-Systemen, die einhellig als nicht mehr ›zeitgemäß‹ erscheint, denn:

- bereits zum Zeitpunkt der Erstellung von Katalogen und Anlagen sind die Listen und Übersichten aufgrund der Entwicklungsgeschwindigkeit der Systeme meist überholt und wenn nicht, ist es nur eine Frage der Zeit, bis die zur Vereinbarung gehörende Dokumentation immer weiter vom real betriebenen System abweicht;
- der Aufwand, bei komplexen IKT-Systemen derartige Kataloge zeitnah zu erstellen und aktuell zu pflegen, ist gigantisch;
- die Querbeziehungen zu anderen IKT-Systemen zu erfassen, ist angesichts enger Integration/Verflechtungen kaum noch leistbar (wo hört das eine System auf und wo fängt das andere an?) und
- am Ende schaut sich doch niemand die Kataloge mehr an, um sie mit der Realität zu vergleichen – eine Kontrolle verabschiedeter IKT-Vereinbarungen ist in der Praxis die absolute Ausnahme.

Auch der oft geforderte ›Positivkatalog‹ aller zulässigen Datenauswertungen erscheint angesichts fortgeschrittener Auswertungs-Werkzeuge (wie z.B. ›Query‹ bei SAP) oder gar der ›Data-Mining‹-Technik ☞ reichlich antiquiert.

Diese Einschätzung ist nicht neu. Karl Schmitz schrieb bereits 1992 in einem CF-Artikel (›Des Betriebsrats neuer Rahmen‹) dass Betriebsvereinbarungen »nicht mehr in bürokratisch-detaillierter Präzision den erlaubten Anwendungsumfang festlegen« können. Er fährt dann fort: »Sinnvoller ist eine Strategie, die die angestrebten Regelungen in Form von Leitideen oder Entwicklungsgrundsätzen formuliert.« Und CF-Redakteur Wolfgang Fricke schreibt in der Ausgabe 12/94 (›Vereinbarungen mit System‹): »Gebraucht werden Vereinbarungen,

1... Informationstechnik/IT, Datenverarbeitung/DV, elektronische Datenverarbeitung/EDV, Informations- und Kommunikationstechnik/IKT oder auch IuK werden als Begriffe in Zeitschriftenartikeln, Zeitungen und Fachbüchern bunt durchmischt verwendet, wobei sicher der Begriff ›Informations- und Kommunikationstechnik‹ angesichts des Zusammenwachsens der Bereiche Information und Kommunikation der zurzeit treffendste Begriff ist, weshalb in dieser Zeitschrift auch seit einiger Zeit nur noch das Kürzel IKT verwendet wird.

die erst gar nicht versuchen, jedes Detail vorausschauend zu regeln, sondern die lediglich zentrale Grundsätze formulieren, die durch die einzelnen Systeme einzuhalten sind.«

Allerdings halten sich alle Autoren auch einen ›Notausgang‹ offen: Dort, wo der Arbeitgeber eine solche ›allgemeine‹ Regelung nicht zulässt, wird eine klassische Regelung mit all den Anlagen und Listen aus Schutz- und pädagogischen Gründen doch für unverzichtbar gehalten.

Standard: Rahmen- plus Einzelsystemregelung

NICHT GANZ SO einhellig ist die Meinung in Bezug auf die Regelung von Einzelsystemen, hier scheint eher ein ›Sowohl-als-auch‹ oder ein ›Kommt-darauf-an‹ vorzuherrschen.

Herholtz/Frede beispielsweise kommen nach einer Analyse von Betriebsvereinbarungen zu dem Schluss, dass trotz zum Teil großer Unterschiede in den Vereinbarungsformulierungen die über die Jahre angesammelten IKT-Vereinbarungen eines Betriebs im Kern doch immer wieder dasselbe neu regeln. Und sie stellen die Frage, ob das wenige jeweils Systemspezifische nicht auch in einer Protokollnotiz zu einer wie auch immer übergeordneten Vereinbarung untergebracht werden könnte. Am Ende kommen sie dann zu dem Schluss: »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.« Ihre Schlussfolgerung lautet denn auch, dass auf derartige Vereinbarungen »völlig oder doch weitgehend« verzichtet werden könne.

Wir vermuten jedoch, dass beide Formen (Rahmen- plus Einzelsystemvereinbarungen) wohl noch für geraume Zeit oder sogar dauerhaft nebeneinander existieren – logisch und sinnvoll als Variante des ›Pareto-Prinzips‹ [⇨]: Mit übergreifenden Vereinbarungen kann ein Großteil der Systeme (80 Prozent) hinreichend geregelt werden; für besonders knifflige und sensible Systeme (Personalwirtschaft, Zugangskontroll-

systeme, Überwachungssysteme z. B. an Kassen- und Call-Center-Arbeitsplätzen) hingegen bleiben Spezialregelungen nötig, allein schon weil die Aufnahme der dortigen Regelungstatbestände in eine übergeordnete Vereinbarung diese unhandhabbar aufblähen würden.

Vereinbarungen: allgemeiner und präziser

HERHOLTZ/FREDE schreiben: »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. Allerdings bleiben die getroffenen Regelungen dann häufig allgemein und von ›abstrakter Schönheit‹. Auch wir meinen: Pauschale Formulierungen wie »Eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle findet nicht statt!« haben nichts mehr mit der Realität zu tun und auch der beliebte Zusatz »... sofern mit dem Betriebsrat nichts anderes vereinbart wurde« wiederholt nur in eigenen Worten den Inhalt des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, bringt nichts als einen Zirkelschluss (›Wir regeln, dass wir regeln müssen!‹).

Diese Form von ›allgemein‹ meinen wir also nicht, sondern: systemunabhängiger, systemübergreifend. Und es heißt zugleich, dass ein ›Korridor‹, ein Handlungsspielraum eröffnet wird, innerhalb dessen sich die geregelte IKT ›frei‹ bewegen darf – solange sie sich an die Regeln hält ...

›Zugleich präziser‹ heißt, dass (1) die Verwendung und Zweckbestimmung von IKT und Datenverarbeitung (im weitesten Sinne) klar und verbindlich beschrieben wird, dass (2) die vereinbarten Regelungen so nah wie möglich an der Praxis formuliert sind und dass (3) Vorgehensweisen und Entscheidungskriterien hinreichend klargelegt werden (siehe Beispiel 4 aus Hüneke/Altenburg/Zimmermann in CF 11/01).

Allgemeiner und präziser zugleich heißt auch, sich bewährter Instrumente zu bedienen, die genau das versuchen. Heinz-Konrad Reith schreibt »... dass es in einer Unternehmensorganisation viele Bereiche gibt, die sowohl von der Unter-

nehmensseite als auch von Seiten der Interessenvertretung geregelt werden müssen.« Als Beispiele führt Reith dann sowohl die ISO-Norm 9001 zu Qualitätsmanagement-Systemen als auch das aktuelle Bundesdatenschutzgesetz an.

Überhaupt eignet sich die Systematik beispielsweise der Qualitäts- und Umweltmanagement-Systeme oder auch eines Datenschutz-Audits [⇨] sehr gut, um allgemein und präzise zugleich vom Grundsatz bis zum einzelnen Prüfkriterium hin als Spickzettel für Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber herangezogen zu werden.

IKT-Regelungen: stärker in der ›betrieblichen‹ Mitte

DIE IN BETRIEBSVEREINBARUNGEN getroffenen Regelungen (nicht nur im Bereich IKT) sind häufig ein ganz eigener Kosmos, eine ganz eigene Handlungssphäre, die ganz und gar nichts mit dem alltäglichen Handeln in den Betrieben zu tun hat. Da werden ohne Rücksicht auf die Arbeit des Datenschutzbeauftragten (manchmal allerdings auch zu Recht!) Dokumentationsvorschriften erstellt und Genehmigungsverfahren etabliert. Die in IKT-Betriebsvereinbarungen enthaltenen Verfahrens- und Beteiligungsvorschriften sehen ganz anderes vor als die Projektleitfäden des Unternehmens. Oder ohne die Qualitätssicherungs- und Datensicherungsverfahren in der IKT-Abteilung zu (be)achten regelt der Betriebsrat die Neuerfassung von Systembenutzern, die Freischaltung von Systemen/-teilen und Ähnliches.

Und das Traurigste daran ist: Die entsprechenden Stellen wehren sich nicht einmal dagegen. Denn: Als reiner Papiertiger ist das, was der Betriebsrat in seinen IKT-Vereinbarungen geregelt hat, für sie eh nicht von Bedeutung – wenn sie davon überhaupt jemals Kenntnis erhalten.

Kurzum: Die Regelungen der IKT-Mitbestimmung müssen im Betrieb verankert sein, müssen sich, passend zu den sonstigen betrieblichen Vorgängen und Gepflogenheiten, in diese nahtlos einbinden lassen und, wo immer es geht, darauf Bezug nehmen oder gar Neu-

entwicklungen betrieblicher Standards beeinflussen. Nur so werden durch den Betriebsrat initiierte Regelungen auch von den zuständigen und verantwortlichen Stellen und Personen mitgetragen und umgesetzt.

Diese Anpassungsleistung zu erbringen, mag angesichts der häufig vorzufindenden Mängel des betrieblichen Alltags schmerzhaft sein. Aber es muss ja darum gehen, eine wirksame Vereinbarung zu haben und nicht eine schöne, prächtig vorzeigbare. Die Anpassung an die betrieblichen Gepflogenheiten muss natürlich da ihre Grenze finden, wo sie dem angestrebten Regelungszweck zuwider läuft. Dann muss die Stoßrichtung umgekehrt verlaufen: Es gilt Einfluss zu nehmen auf die entsprechenden betrieblichen Standards!

IKT-Mitbestimmung: Erweitern!

PETER BRANDT HAT in seinem Artikel ›Anmerkungen über ein Missverständnis‹ in CF 6/03 die übliche Konzentration allein auf den Datenschutz sowie die Leistungs- und Verhaltenskontrolle und insbesondere auf die Personaldatenverarbeitung angeprangert – auch wenn es dafür gute historische Gründe gibt. Dabei hat er vor allem Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als vernachlässigtes Feld angeführt.

Auch Ulrich Klotz äußerte sich schon in einem Artikel aus dem Big-Brother-Jahr 1984 (Nachdruck in CF 8-9/00) ähnlich: »Wenn es für ein Problem einen Paragraphen im Betriebsverfassungsgesetz gibt, dann setzen wir uns damit auseinander – ansonsten ist es kein Problem!«

In unseren Worten: Man tut eher das, was man kann, als das, was notwendig wäre!

Woran es liegt, dass bei der Auseinandersetzung mit der IKT der Aspekt der Leistungs- und Verhaltenskontrolle von Betriebsräten so vordringlich – sogar noch vor der Rationalisierungsproblematik! – behandelt wird oder zumindest wurde, hat Ulrich Klotz in einem CF-Gespräch (ebenfalls CF 8-9/00) noch etwas ausführlicher erklärt: »Das hat etwas damit zu tun, dass betriebliche

Übersicht

CF-Artikel zur IKT-Mitbestimmung

Die ersten Artikel zu diesem Thema sind in der CF bereits im ersten Jahr ihres Erscheinens, 1992, abgedruckt worden. Hier eine Liste der wichtigsten Artikel:

- K. Schmitz: ›Des Betriebsrats neuer Rahmen‹ in CF 6/92 ab Seite 12
- CF-Gespräch mit U. Bormuth: ›Eine Idee setzt sich durch!‹ in CF 6/92 ab Seite 17
- K. Schmitz: ›Alter Wein in neuen Schläuchen‹ in CF 2/93 ab Seite 5
- W. Fricke: ›Vereinbarungen mit System‹ in CF 12/94 ab Seite 28
- U. Bormuth: ›Rahmenvereinbarung – mal anders‹ in CF 2/95 ab Seite 16
- CF-Gespräch mit K. Schmitz: ›Computernetze und Mitbestimmung‹ in CF 3/97 ab Seite 12
- U. Klotz: ›Neue Probleme – alte Rezepte?‹ (als Nachdruck von 1984) in CF 8-9/00 ab Seite 4
- CF-Gespräch mit U. Klotz: ›Lehren für die Zukunft ziehen!‹ in CF 8-9/00 ab Seite 13
- K. Hüneke, P. Altenburg, B. Zimmermann: ›IT-Mitbestimmung – An Bedeutung verloren?‹ in CF 10/01 ab Seite 21
- K. Hüneke, P. Altenburg, B. Zimmermann: ›Perspektiven für die IT-Mitbestimmung?‹ in CF 11/01 ab Seite 19
- P. Herholtz, W. Frede: ›Vorschläge für eine effizientere IuK-Mitbestimmungspraxis‹ in CF 1/02 ab Seite 12
- N. Klöcker: ›Noch einmal: Perspektiven für die IT-Mitbestimmung‹ in CF 2/02 ab Seite 8
- H.-K. Reith: ›...zur Diskussion der IT-Mitbestimmungspraxis‹ in CF 1/03 ab Seite 4
- M. Wilke: ›Mitbestimmung in der Krise‹ in CF 5/03 ab Seite 20 und ›SAP und Mitbestimmung‹ in CF 6/03 ab Seite 15
- P. Brandt: ›Anmerkungen über ein Missverständnis‹ in CF 6/03 ab Seite 11

Bei dieser Gelegenheit soll auch schon mal bekannt gegeben werden, dass im März nächsten Jahres eine CD-ROM erscheinen wird, auf der sämtliche bisher herausgegebenen Ausgaben der COMPUTER-FACHWISSEN zusammengefasst sind, vom Januar 1992 bis zum Dezember 2003 ...

Praktiker gerne nach dem ›Griff‹ schauen, mit dem man ein Problem packen kann.« Und dieser Griff – fährt er fort – sei nun mal der § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Klotz weiter: »Das hat sicher mit dazu beigetragen, dass andere, zugegeben: viel schwierigere Fragen, wie etwa die der Qualifikationsentwicklung oder der Software-Gestaltung, vergleichsweise weniger beachtet wurden – von langfristigen, gesellschaftlichen Perspektiven mal ganz zu schweigen.«

Nun ja, mittlerweile sind zumindest sowohl Gesundheitsschutz wie auch Qualifizierung in den gleichen Rang erhoben worden wie die Mitbestimmung zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle und die Beschäftigungssicherung hat sogar neu Aufnahme in das BetrVG gefunden ...

So widmete sich zum Beispiel das CF-Doppelheft (7-8/2003) dem Schwerpunkt ›IKT-Qualifikation‹ – ein höchst brisantes Thema an sich, mit zusätzlichem Gewicht noch angesichts der Querbeziehungen zum Thema Gesundheit an IKT-Systemen (Gesundheit ›am Bildschirmarbeitsplatz‹ erscheint deutlich

zu kurz gegriffen) und mindestens noch mal genauso spannend angesichts der Diskussion um Maßnahmen der Beschäftigungssicherung in und außerhalb der Betriebe (Stichwort ›Personal als Resource‹ und ›Beschäftigungsfähigkeit/Employability‹).

Und letztlich bleibt noch der Punkt, wie es denn mit gewollten, ungewollten oder in Kauf genommenen Auswirkungen durch den Einsatz der IKT-Systeme steht. Herholtz/Frede haben in ihrem Artikel ja bereits angemerkt, dass es kaum noch »reine EDV-Projekte [gibt], die nicht zugleich auch Organisationsprojekte wären und kaum noch Organisationsprojekte, die nicht die IuK-Landschaft berühren«. Und Heinz-Konrad Reith schreibt: »Der IuK-Bereich unterliegt immer stärker werdenden Wechselwirkungen mit anderen betrieblichen oder unternehmensweiten Prozessen.«

Gleich ob es dabei um die Einführung neuer Arbeitsformen von Tele(heim)arbeit über Team-/Projektarbeit auf Distanz bis hin zu virtuellen



Unternehmen geht, um Controlling, Balanced Scorecard, Customer Relationship-Management, um die Personalentwicklung oder sonst irgendetwas, letztlich bleibt immer die Frage: Was wird mit oder unter Zuhilfenahme der IKT gemacht, welches Planen und Handeln steckt hinter den IKT-System- und Organisations-Entwicklungs-Projekten und welches Planen und Handeln soll damit ermöglicht werden. Zumal sich, wie Heinz-Konrad Reith anmerkt, moderne Führungstechniken zunehmend solcher Verfahren als Quelle von Leistungs- und Verhaltensdaten bedienen, die sich mit § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG schwer oder gar nicht regeln lassen.

Um so wichtiger: Die IKT ist heute das Rückgrat der Unternehmen und damit ergeben sich über die Mitbestimmung rund um die IKT allzu häufig verschenkte Möglichkeiten der Mitbestimmung, die weit über das Thema IKT hinausreichen (können). Mit anderen Worten: Das Wissen über die IKT-Strategie des Unternehmens kann genauso wichtig sein wie die Kenntnisse, die aus dem Wirtschaftsausschuss erlangt werden! In der IKT kristallisiert sich das Wollen der Unternehmensleitung.

Gleich welche Systematik: Passen muss sie!

HERHOLTZ/FREDE haben ein Modell vorgeschlagen, dass eine Rahmenprozessvereinbarung plus Querschnittsvereinbarungen (zu Gesundheit, Datenschutz, Qualifizierung) beinhaltet; wir nennen das einen ›Regelungsstrauß‹. Manchmal versuchen wir das Gleiche allerdings auch mit einer ›Alles-in-Einer-Vereinbarung‹ zu erreichen, die zwar abschreckt, aber auch gleich unmissverständlich das Gesamtpaket darlegt und damit einen hervorragenden Ausgangspunkt bildet.

Auch hier gibt es also wohl keinen ›One-Best-Way‹, keinen alleinigen und besten Weg: Hier sind persönliche Vorlieben der Beteiligten und bereits geleistete Vorarbeiten, dort liegen bereits bestimmte Grundlagendokumente vor und in einem anderen Fall gibt es in der Mehrheit der Querschnittsbereiche (Gesundheit, Datenschutz usw.) über-

haupt keine Probleme und der Aufbau einer solch umfassenden Regelungssystematik ist deshalb nicht erforderlich. Wenn eben alles gut läuft, nur der Bereich Qualifizierung nicht, dann genügt es ja, dort initiativ zu werden.

Immer aber sollte festgelegt werden, wie und was der Betriebsrat von neuen IKT-Einführungen oder -Änderungen erfährt, wie man bei Regelungsbedarf miteinander umgeht und welche Möglichkeiten dem Betriebsrat offen stehen, wenn es in einem Bereich nicht so läuft wie er und die Betroffenen es sich vorstellen.

Prozessorientierung: vierfach bitte

IM SCHON ERWÄHNTEN Artikel von Ulrich Klotz aus dem Jahre 1984 heißt es: »Die Auseinandersetzung mit einem komplexen Thema wie der Verarbeitung personenbezogener Daten kann angesichts der fortwährenden Veränderungen nur als permanenter Prozess geführt werden. Der Abschluss einer Vereinbarung ist dann nur ein Schritt unter vielen anderen.«

Auch durch die in der cf geführte Diskussion um die Zukunft der IKT-Mitbestimmung ziehen sich immer wieder die drei Begriffe ›dynamisch‹, ›prozessorientiert‹ und ›entwicklungsorientiert‹. Wir bleiben mal bei unserem Begriff der ›Prozessorientierung‹ und versuchen, die mit all diesen Begriffen verbundene sprachliche Unschärfe durch Begriffsklärung ein wenig auszuräumen. Prozessorientierung hat unseres Erachtens vier Dimensionen:

(1) IKT-Vereinbarungen müssen der permanenten Änderung der Technik gerecht werden!

So viel scheint klar zu sein: Eine statische IKT-Vereinbarung, die den (meist auch noch ausschließlich technischen) Zustand eines Systems zu einem definierten Zeitpunkt beschreibt, wird nur noch in den allerwenigsten Fällen greifen. Die fortwährenden Veränderungen der IKT-Systeme (Patches ☞, Upgrades ☞, Updates ☞, Release-Wechsel ☞, neuen Verknüpfungs-Standards und -möglichkeiten) müssen bei der Festlegung der Regelungs- und insbesondere der Betei-

ligungsverfahren berücksichtigt werden. Dazu, wie dies gehandhabt werden kann, gab es in der Diskussionsreihe um die Perspektiven der IKT-Mitbestimmung einige Vorschläge.

(2) IKT-Vereinbarungen müssen die Wirkungs- und Entwicklungsdynamik der Folgewirkungen von IT-Systemen auffangen!

Kein Mensch kann konkret und abschließend vorhersagen, welche Auswirkungen die Einführung einer bestimmten Technologie oder eines konkreten Systems bis in alle möglichen Verästelungen hinein haben wird. Manches wird erst nach einem halben Jahr oder noch viel längerer Zeit sichtbar. Durch den Abschluss einer ›festen‹ Vereinbarung wäre die Mitbestimmung aber erstmal ›verbraucht‹, wie Herholtz/Frede aber auch Wilke es formulieren. Daher auch schon 1997 unser 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.

(3) IKT-Vereinbarungen müssen Bewegung im Sinne eines Organi- sationsentwicklungs-Prozesses entfalten und befördern!

Im Fazit seines Artikels ›Neue Probleme – alte Rezepte‹ von 1984 schreibt Ulrich Klotz: »Letztlich greifen alle Versuche, diese Probleme ausschließlich juristisch zu regeln und/oder technisch zu lösen zu kurz und sind langfristig zum Scheitern verurteilt.« Klotz hatte damals vor allem die politische Ebene gemeint, wie er später dann ausführte, ausdrücklich aber auch die betriebspolitische Ebene mit eingeschlossen.

Wir sehen das mal so: In jedem Veränderungsprozess müssen die drei Bereiche ›Technik‹, ›Struktur/Organisation‹ und ›Mensch‹ zusammen bedacht werden, sonst wird es nicht ›rund‹. Es geht nun mal, wie oben bereits angesprochen, nicht nur um Technik und Juristisches (Regelungen, Anweisungen, Strukturen), auch ›das Menschliche‹ muss mit ein-

bezogen werden, nur dann ergeben sich erfolversprechende Lösungen.

Norbert Klöcker spricht davon, dass Kultur, Menschen, Strukturen, Prozesse und Ziele/Utopien immer wieder neu aufeinander zu beziehen und abzustimmen seien. Jenseits der Formulierungen ist es anzunehmen, dass alle doch mehr oder weniger das gleiche meinen: Also Veränderungen, Entwicklungen, Organisationsentwicklung betreiben bezüglich Umgang, Streitkultur, Datenschutzkultur etc.

Dazu gehört unseres Erachtens auch die Suche nach ›Win/Win‹-Lösungen, das heißt nach Lösungen, die beiden Seiten einen Gewinn bringt. Es ist und bleibt nun einmal die beste Gewähr für die Einhaltung von Verabredungen, wenn beide Seiten etwas davon haben. Ein gutes Beispiel dafür liefern Herholtz/Frede, die unter der Zwischenüberschrift ›Mitbestimmung als Organisationsentwicklung‹ einen Workshop schildern, den sie mit allen Betroffenen (›Endbenutzer‹ eingeschlossen) durchgeführt haben. Dabei mussten sich alle Seiten zunächst Unangenehmes anhören, um dann gemeinsam eine Veränderung der Situation in Angriff zu nehmen. Auch Norbert Klöcker spricht von der Bedeutung einer Kulturveränderung, die die Wichtigkeit des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung übersteige.

(4) IKT-Vereinbarungen müssen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beweglich sein!

Jede noch so ausgetüftelte Regelung kann sich als untauglich erweisen, sie muss durch etwas Besseres, Passenderes ausgetauscht werden (können). In vielen Vereinbarungen steht zum Beispiel die ›salvatorische Klausel‹, die besagt, dass, falls eine Regelung oder Formulierung (im juristischen Sinne!) unwirksam sollte, die Gesamtwirkung der Vereinbarung dadurch nicht berührt sei und die fragliche Formulierung durch eine dem ursprünglich Gemeinten nachkommende wirksame Formulierung zu ersetzen sei. Warum gilt eine solche Klausel eigentlich nur für juristische Irrtümer? Was ist, wenn eine Regelung zwar juristisch einwandfrei ist, aber nicht ausreichend effektiv/effizient? Oder wenn sie

schlankweg nicht funktioniert? Dann muss nachgeregelt und ersetzt werden natürlich – kontinuierliche Verbesserung eben. Wir gehen sogar so weit, ›Versuch und Irrtum‹ als Prinzip zu fordern. Auch wenn jedem juristisch vorgebildeten (verbildeten?) Menschen die Haare zu



Berge stehen mögen bei dem Gedanken, so etwas in eine Betriebsvereinbarung hineinzuschreiben – warum sollte es nicht versucht werden?

Alles in allem wird klar: Ob dynamisch, entwicklungs- oder prozessorientiert – Begleitung, Nachsorge, Nachregelung, kontinuierliche Verbesserung, Organisationsentwicklung, Change Management sind ganz wesentliche Elemente eines erfolgreichen IKT-Mitbestimmungsprozesses.

Im Blick: Kommunikation und Kooperation

UM DIE EBEN beschriebene ›Beweglichkeit‹ zu erreichen, muss auch die Kommunikation und Kooperation zwischen den Beteiligten verändert werden – und zwar sowohl bezogen auf die Entwicklung und Verhandlung einer Vereinbarung wie auch auf die Umsetzung, Begleitung und Kontrolle. Es geht nicht

an, dass die Personalabteilung und der Betriebsrat allein ein Regelwerk ausarbeiten, mit dem dann andere leben müssen, die nicht den Hauch einer Chance hatten, ihre Wünsche und Bedürfnisse einzubringen. Und ebenso wenig geht es an, wegen jedes neuen ›Patch‹ oder ›Upgrade‹ ein Mitbestimmungsverfahren auf allerhöchster Ebene auszulösen.

Die Handelnden und die unmittelbar Verantwortung Tragenden müssen zusammenkommen, müssen im Tagesgeschäft immer wieder aufs Neue aus einer allgemeinen, systemübergreifenden aber präzisen Regel eine Lösung für einen bestimmten Einführungsschritt, ein spezielles System, eine bestimmte Benutzergruppe ableiten – und letztendlich die Wirksamkeit kontrollieren und gegebenenfalls nachregeln.

Dazu braucht es entsprechende Stellen, Gremien und Verfahren. Ob diese nun Regelungs- oder Sozialverträglichkeits-Beauftragte, IKT-Vertrauensleute, IKT-Ausschuss, Regelungsgruppe oder wie auch immer heißen, sollte ebenso egal sein wie ihre formale Einbindung, die genaue Zusammensetzung und sogar die formalen Entscheidungskompetenzen. Hauptsache es funktioniert, ist gesetzeskonform, transparent und wie alles andere optimierbar (eben im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses) – die Novellierung des BetrVG bietet hier einige neue, zusätzliche Möglichkeiten.

Ein häufiges Angebot des Arbeitgebers lautet, der Betriebsrat könne ja jederzeit zu allen Projektsitzungen aller Projekte kommen. Dieses Angebot sollte man sich natürlich unbedingt offen halten aber nicht regelmäßig umsetzen – es sei denn, man hat wirklich nichts Besseres zu tun. Und selbst dann würde es in der Regel kaum gelingen, immer dabei zu sein und schon gar nicht seine Mitbestimmungsspekte wirksam einzubringen.

Mitbestimmung ist und bleibt eine Bringschuld des Arbeitgebers (›Dabeisein ist Alles‹, ist das olympische Motto, nicht das der Mitbestimmung). Das heißt: Der Betriebsrat hat ein Recht auf speziell für ihn und seinen Bedarf aufbereitete und auch verdichtete (jedoch nicht verdeckende) Information, die ihm so



präsentiert wird, dass er sie verstehen und in Ruhe ohne den Projektgruppen-Slang und ohne die Belastung einer akuten Projektsitzung darüber diskutieren kann. Es ist dem Betriebsrat schlichtweg nicht zuzumuten, sich aus dem Wust an Informationen, der ihn in zig Sitzungen aus zig Projekten überflutet, das für ihn Wesentliche herauszufiltern.

Dennoch kann und soll der Betriebsrat natürlich auch an ausgewählten Projektsitzungen teilnehmen, etwa wenn ein für seine Mitbestimmungsaufgaben bedeutsamer ›Meilenstein‹ vorgestellt wird (z. B. Qualifikationskonzept, Berechtigungssystematik) oder wenn es im Projekt zu Unstimmigkeiten kommt.

IKT-Mitbestimmung: wirtschaftlich bitte!

UM HIER GLEICH Missverständnissen vorzubeugen: Eine ›wirtschaftliche‹ IKT-Regelung kann nicht bedeuten, Erforderliches unter den Tisch fallen zu lassen, nur weil dies billiger wäre! Und klar ist auch: Alles steht unter dem (nicht nur juristischen) Grundsatz der Verhältnismäßigkeit der Mittel (findet sich z. B. auch in § 9 BDSG).

Letztlich dreht sich die gesamte IKT-Mitbestimmungs-Diskussion um die zwei Fragen der Effektivität/Wirksamkeit einerseits, also um die Frage, ob wir denn das erreichen, was wir wollen und andererseits um die Frage, ob dies denn effizient/wirtschaftlich geschieht, also mit einem möglichst sparsamen Einsatz von Mitteln (Menschen, Ressourcen) – was eben auch heißen kann, bereits vorhandenen Instrumente und Verfahren (etwa Unternehmensrichtlinien zum Datenschutz) zu nutzen.

Diese wirtschaftliche Seite ist von Betriebsräten bisher allerdings eher stiefmütterlich behandelt worden, was bei anderen betrieblichen Stellen immer weniger auf Gegenliebe stößt. Dabei könnte ein Betriebsrat unter dem Motto ›Freude schenken – mitdenken!‹ manchmal wahre Wunder bewirken. Und mit einer Aussage wie: »Das hier ist unser

Problem, hier ist unser Lösungsvorschlag, aber mit jeder gleich guten oder besseren Lösung sind wir auch zufrieden, vor allem wenn sie billiger ist!« könnte ein Betriebsrat ganze Runden in Staunen versetzen.

Betriebsrats- Organisation und -Rolle

ZU FRAGEN, wie sich der Betriebsrat denn organisieren müsste, um sich Perspektiven der IKT-Mitbestimmung zu erschließen, findet sich in den Artikeln zum Thema IKT-Mitbestimmung wenig bis gar nichts (nur in CF-Artikeln zu anderen Themenbereichen gibt es den einen oder anderen Hinweis, zuletzt in einem Beitrag von Peter Brandt zur Projektarbeit im Betriebsrat in CF 11/01). Wir nehmen jedoch schwer an, dass mittlerweile so ziemlich alle Betriebs-/Personalrats-Berater mit Workshops oder ähnlich gelagerten Veranstaltungen in ihre Beratungen einsteigen, um für die IKT-Mitbestimmung klare Zielbestimmungen und Umsetzungsplanungen einschließlich der betriebsrätlichen Projektorganisation zu erarbeiten.

Auch was die Rolle, das Selbstverständnis des Betriebsrats in der IKT-Mitbestimmung angeht, ob er sich als Interessenvertreter, Interessenmanager, Betriebsrat oder was sonst immer sehen sollte, dazu finden sich (mit Ausnahme des Artikels von Norbert Klöcker) nur Bemerkungen am Rande, knappe Andeutungen und Schlagworte – zu wenig, um zu diesem Aspekt irgendein Fazit ziehen zu können.

Für eins sollte der Betriebsrat aber sorgen: Er sollte seine Berater zu einer ›kulturverträglichen‹ Vorgehensweise drängen, nämlich in dem Sinne, dass ...

- die bisherige Sprach- und Regelungskultur aufgegriffen werden soll (außer, der Betriebsrat will sie ausdrücklich überwinden/erneuern);
- nicht nur Ziele, sondern auch Entwicklungslinien aufgezeigt werden sollen (die wiederum ›kulturverträglich‹ zu sein hätten):

Denn: Fünf Berater gehabt zu haben, sollte nicht heißen, fünf unverbundene ›Duftmarken‹ vorzufinden, sondern muss heißen, dass sich fünf Berater in all

ihrer Unterschiedlichkeit und in all ihren Disziplinen innerhalb der einen, vom Betriebsrat gewollten und gepflegten Linie des Unternehmens eingefunden oder die vorhandene Linie behutsam und aufeinander aufbauend weiterentwickelt haben!

Zu guter Letzt

HERHOLTZ/FREDE schreiben, dass all das hier Beschriebene nicht funktionieren könne, »wenn eine der Betriebsparteien nicht bereit ist, sich auf ein konstruktives Miteinander einzulassen«. Die Grenzen des Modells lägen in den Köpfen. Wir sprachen in einem unserer Artikel von ›Reife‹, die bei allen Beteiligten vorliegen müsse. Aber egal wie man es nennen mag: Es muss eine ›Rückfalloption‹, einen Notausgang geben, um auch bei der IKT-Mitbestimmung zu dem ›Wie-bisher‹ zurückkehren zu können – also beispielsweise zu Elementen der ›klassischen‹ IKT-Vereinbarungen.

Eine weitere Grenze liegt sicherlich dort, wo kein Handlungs- oder ›Leidens‹druck vorhanden ist. Warum sollte man den nicht unbeträchtlichen Aufwand für die Veränderung seiner IKT-Mitbestimmungspraxis auf sich nehmen, wenn man mit dem bisher Praktizierten vollkommen zufrieden ist? Und es gibt ja eine ganze Reihe von Betrieben, wo das ›Althergebrachte‹ hervorragend funktioniert – ganz ohne theoretischen Überbau und ganz ohne Berater ... Denn eins ist klar: »Never change a running system!« (Wechsle nie ein System, wenn's gerade mal läuft!)

Eine Anregung zum Schluss: Das Netzwerk Innovative Mitbestimmung (NIM), dem auch die Autoren dieses Artikels angehör(t)en, hat im Jahr 2001 ›Strategietage zur Zukunft der IKT-Mitbestimmung‹ durchgeführt. Wie wäre es, so etwas – vielleicht unter der Leitung der CF-Redaktion – nochmals zu veranstalten, mit all den Beratern und Beraterinnen, die zu dem Thema etwas zu sagen haben und mit all den Betriebs-

/Personalräten, die dazu ebenfalls etwas zu sagen und zu fragen haben. Da wäre dann auch Raum, Details herauszuarbeiten und zu belegen ...

Bernd Zimmermann, NIM-Organisationsberatung, Kontakt: Zum Ehrenmal, 45894 Gelsenkirchen, zimmermann.b@cityweb.de, www.nim-online.de; **Knut Hüneke**, freier Berater, ehemals NIM; Kontakt: Parkstraße 4, 82291 Mammendorf, k.hueneke@link-m.de; www.khueneke.link-m.de



☞ **Data Mining = Daten-»Bergbau«** = spezielle Techniken, mit denen in großen Datenmengen nach Informationen oder nach möglicherweise sinnvollen Informationszusammenhängen gesucht werden kann

☞ **Pareto-Prinzip = volkswirtschaftliche Gesetzmäßigkeit**, nach der ein Großteil von Marktaktivitäten (80 %) auf einen Bruchteil der Marktakteure (20 %) entfällt; diese 80/20-Regel wird auch auf viele andere Bereiche angewendet, z. B. kann mit 20 Prozent der Funktionen einer Software 80 Prozent der nötigen Tätigkeiten erledigt werden

☞ **Datenschutz-Audit (audit = Prüfung)** = systematische Analyse und Bewertung des Datenschutzes z. B. eines Unternehmens

☞ **Patch = kleine Zusatzprogramme zum vorläufigen Beheben von Software-Fehlern**

☞ **Update = Software-Aktualisierung (auch zur Fehlerbehebung)**

☞ **Upgrade = Software-Erweiterung, Software-Ausbau**

☞ **Release = Veröffentlichung, Freigabe = Hauptversionen einer Software (kleinere Aktualisierungen = Updates)**

E-Business: Informationsphase ausgiebig nutzen!

Bei E-Business-Projekten müssen Betriebsräte vor allem anderen zunächst ihren Anspruch auf Informationen durchsetzen. Das ist nicht sonderlich originell, aber im Falle der E-Business-Projekte von besonderer Wichtigkeit!

AUCH WENN DIE Internet-Euphorie der »New-Economy« verfliegen ist, planen immer mehr Unternehmen den verstärkten Einsatz von Online-Systemen, von Informations- und Kommunikations-Technik-Systemen (IKT) also, die vor allem über das Internet funktionieren – etwa in Form so genannter Online-Shops ☞ oder Online-Marktplätze ☞. Voraussetzung dafür ist die globale Vernetzung durch das Internet, die innerbetriebliche Vernetzung etwa durch SAP-Systeme ☞ unterstützt die Entwicklung. E-Business (Electronic Business) – also die Abwicklung von Geschäftsvorgängen über die Grenzen des Betriebs hinaus mit Kunden oder Zulieferern – beschäftigt auch immer mehr Betriebsräte.

Bei einer Online-Vernetzung ist gleich eine ganze Reihe von Mitbestimmungstatbeständen betroffen. Neben Vereinbarungen zu Qualifizierungsmaßnahmen zählen Arbeitszeitregelungen oder der Ausschluss von Verhaltenskontrollen zu den Aufgaben des Betriebsrats (siehe auch: »E-Business und E-Commerce« in CF 7-8/2002 ab Seite 4).

Bevor sich die Arbeitnehmervertretung jedoch mit der Ausarbeitung einer Betriebsvereinbarung beschäftigt, sollten die Informationsrechte genutzt werden. Erst die umfassende Unterrichtung ermöglicht es dem Betriebsrat, eigene Strategien zu entwickeln. Auch über die

Hinzuziehung eines externen Sachverständigen sollte der Betriebsrat bereits in dieser Phase nachdenken.

In der Praxis werden die Beratungs- und Informationsrechte des Betriebsrats allerdings oft missachtet. Nicht selten wird der Betriebsrat erst sehr spät über Planungen informiert. Meist führen Gerüchte oder informelle Gespräche mit Projektmitarbeitern dazu, dass der Betriebsrat bei der Geschäftsführung nachfragt und nähere Informationen zu konkreten Planungen des Unternehmens einfordert. Unternehmer versuchen dann oft auf Zeit zu spielen, damit die Pläne zur Umstrukturierung durch neue Technik erst noch intern und »ungestört« weiter ausgearbeitet werden können – hiergegen muss sich der Betriebsrat mit allen Mitteln zur Wehr setzen.

Rechtzeitige und umfassende Information

DIE INFORMATIONSRECHTE sind für den Betriebsrat die Voraussetzung, um seine weitergehenden Rechte auf Anhörung, Beratung oder Mitbestimmung wahrnehmen zu können. Denn die Interessen der Beschäftigten können nur zielge-

