

Knut Hüneke

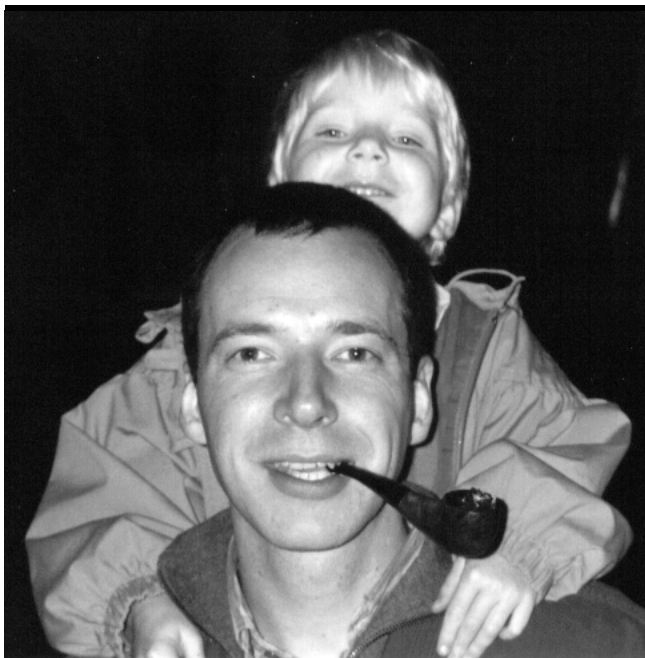
Mitbestimmung bei der Einführung einer integrierten EDV

- Ein Feld für Organisationsentwicklung?

Dieser Artikel basiert in Teilen auf der Veröffentlichung 'SAP-Regelung als Prozeß' von Bernd Zimmermann und Knut Hüneke in der Zeitschrift 'Computer -Fachwissen für Betriebs- und Personalräte' 6/97, S.9-14, ist aber für die Zielgruppe der ZfOE durch den Autor wesentlich verändert und erweitert worden.

Bei der Einführung einer integrierten Standard-Business-EDV wie SAP haben Betriebs- und Personalräte ein Mitbestimmungsrecht, daß angesichts der Komplexität sowohl des Systems als auch der zu regelnden Mitbestimmungsbereiche kaum mehr sinnvoll und praktikabel ausgeübt werden kann. Insbesondere kann die ängstliche, enge 'Zurichtung' des Systems durch die Interessenvertretung das System derart entstellen, das unverhältnismäßig hohe Aufwände entstehen bzw. das Arbeitsmittel EDV kontraproduktiv -auch im Sinne der Beschäftigten- zugeschnitten wird. Zudem ist das Mitbestimmungsrecht so angelegt, das die stärkste Form der Mitsprachemöglichkeit für die Interessenvertretung vor dem Zeitpunkt der Inbetriebnahme liegt, was für die umfassende Betrachtung der Auswirkungen einer SAP-Einführung zu kurz greift.

Im folgenden Artikel soll die Problemlage, die sich bei der Mitbestimmung zu SAP ergibt näher beleuchtet werden und eine erweiterte, umfassende prozessurale Vorgehensweise vorgestellt und erste Erfahrungen mit diesem Prozeß geschildert.

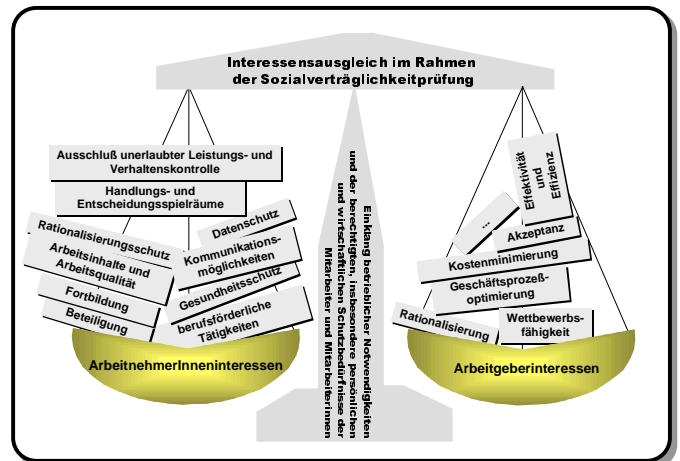


KNUT HÜNEKE

Diplompsychologe. Selbständiger Berater, Mitglied im Netzwerk *innovative Mitbestimmung*, lebt in Olching bei München

Das Problem

Bei der Einführung von EDV-Systemen steht dem Betriebs- oder Personalrat nach bundesdeutscher Gesetzgebung gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) oder den/dem Länder- bzw. Bundespersonalvertretungsrecht/en ein Mitbestimmungs- und/ oder Mitwirkungsrecht zu, daß sich aus den verschiedenen Belangen der Mitarbeiterschaft speist (im nachfolgenden wird nur noch auf den Betriebsrat und das Betriebsverfassungsgesetz bezug genommen). Da ist beispielsweise der Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle, der Gesundheitsschutz, der Datenschutz, Rationalisierungseffekte, angemessene Qualifizierung um nur die wichtigsten zu nennen. Üblicherweise wird ein EDV-System, das hier aus Sicht eines Betriebsrates Gefährdungspotentiale beinhaltet daher vor seinem Einsatz per Betriebsvereinbarung (ein 'Vertrag' zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber) 'geregelt', es wird also festgeschrieben, wie und zu welchen Bedingungen das System produktiv gesetzt werden kann. In dieser Vereinbarung werden Regeln aufgestellt, wie etwa Protokolldaten zu behandeln sind, Zeit- und Leistungsdaten gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden dürfen, wie die Arbeitsplätze auszusehen haben, an denen mit dem System gearbeitet werden darf, wie die Systemnutzer/innen geschult werden etc.



Diese klassische Art der Regelung von EDV-Systemen stößt nun immer öfter an ihre Grenzen, erweist sich als nicht mehr handhabbar.

Erstens sind die EDV-Systeme immer mächtiger, integrierter und vernetzter, so daß es immer schwerer fällt, die Gefährdungen abzuschätzen und den Schutz der berechtigten Interessen der Mitarbeiterschaft so zu regeln, daß am Ende überhaupt noch ein EDV-System bleibt, mit dem effektiv und effizient gearbeitet werden kann. Und zweitens muß aufgrund von Papierlage, Systemdemonstrationen etc. vor der Produktivsetzung ohne fundierte praktische Erfahrung abgeschätzt werden, wie sich der Einsatz des Systems z.B. auf

Diese klassische Art der Regelung von EDV-Systemen stößt nun immer öfter an ihre Grenzen, erweist sich als nicht mehr handhabbar.

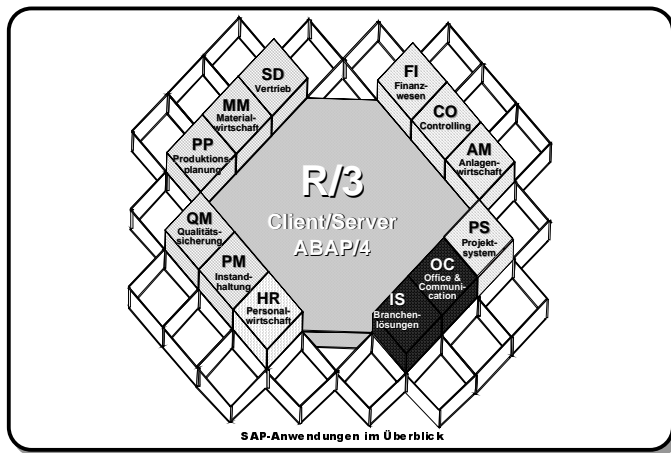
Arbeitsabläufe auswirkt, ob die softwareergonomischen Kriterien erfüllt werden etc.

Am Beispiel der Einführung der Standardsoftware SAP soll hier ein Verfahren vorgestellt werden, wie dieser Regelungsprozeß organisiert werden und ablaufen kann. Dieses Verfahren, daß haben mehrere praktische Durchgänge gezeigt, erfüllt dabei den Tatbestand einer Organisationsentwicklung in vielerlei Hinsicht, aber dazu später mehr.

Um nun einigermaßen zu verstehen, wie notwendig ein integriertes und fortlaufendes Verfahren zur Begleitung der innerbetrieblichen Regelung einer SAP-Einführung ist, bleibt es dem geneigten Leser/der geneigten Leserin nicht erspart, sich zunächst ein klein wenig mit der Software und den aus Sicht einer betrieblichen Interessenvertretung daran hängenden Regelungserfordernissen auseinanderzusetzen.

Die Software SAP

SAP ist zunächst einmal das größte deutsche Softwarehaus mit Sitz in Walldorf, das mit seinen Programmen SAP R/2 und R/3 ein umfangliches, integriertes Standardsoftwarepaket für alle betrieblichen Funktionsbereiche von der Buchhaltung über die Kostenrechnung, die Personalwirtschaft, die gesamte Logistik (vom Vertrieb über die Produktionsplanung und Steuerung bis zum Versand) abzudecken verspricht. Flankiert werden die einzelnen betriebswirtschaftlichen Funktionalitäten von Querschnittsfunktionen wie Textverarbeitung, Mail und Workflow sowie Intra-/ Interneteinbindung bis hin zu Qualitätsmanagement und Instandhaltung. Für einzelne Branchen (z.B. Banken, Versicherungswirtschaft, Handel, Krankenhäuser) gibt es dazu noch vorgefertigte Standardbranchenlösungen. Die SAP-Programme zeichnen sich durch eine hohe Integration (Einmal erfassung und -verarbeitung von Daten über alle Funktionsbereiche hinweg), Realtime-Verarbeitung (sofortige Verbuchung und Auskunftsbereitschaft des Systems) und einen hohen Standardisierungsgrad aus (Software 'von der Stange' zwingt in vielen Bereichen betrieblicherseits zu Anpassungen des Betriebes an die Software statt umgekehrt).



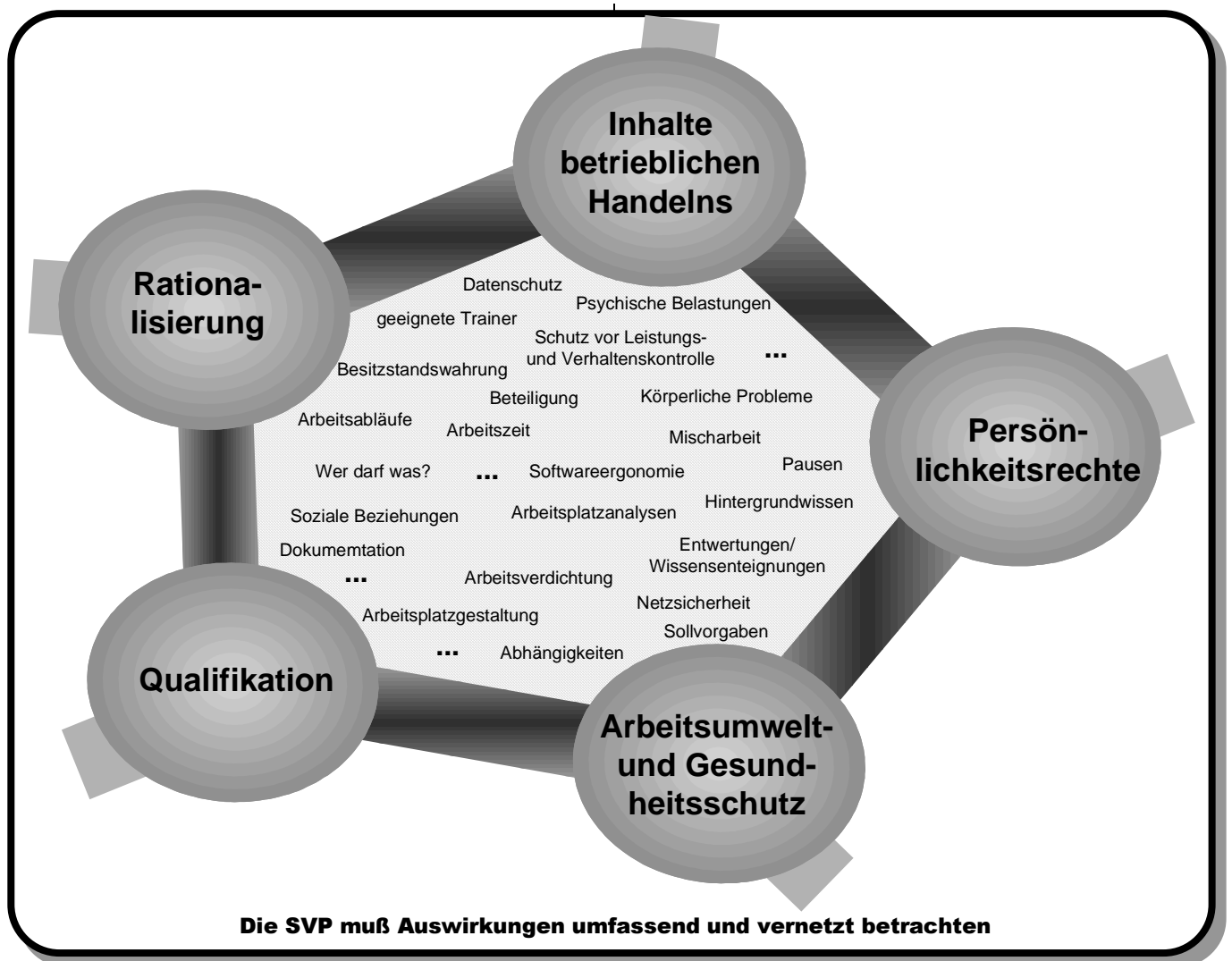
Die Regelungserfordernisse

■ Das Beispiel Persönlichkeitsrechte

Dem Betriebsrat steht bei der Einführung einer solchen Software ein umfangliches Mitbestimmungsrecht zu. Nach §80(1)1 BetrVG hat er „darüber zu wachen, daß die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, ... durchgeführt werden“ und dazu zählt das Bundesdatenschutzgesetz. Oder nach §87(1)6 BetrVG hat er ein volles Mitbestimmungsrecht bei „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung des Arbeitnehmers zu überwachen“, wobei die höchstrichterliche Rechtsprechung bereits die Eignung zur Verhaltens- und Leistungskontrolle als Mitbestimmungstatbestand festgeschrieben hat und nicht den tatsächlichen Vollzug. Nun kann der Betriebsrat eine solche Leistungs- und Verhaltenskontrolle nicht einfach in einer Betriebsvereinbarung untersagen. Denn ohne die Feststellung und Auswertung von An- und Abwesenheiten kann kein Lohn ausbezahlt werden, ohne die namentliche Dokumentation eines Belegfassers/ einer Belegfasserin kann z.B. ein Zahlvorgang nicht mehr nachvollziehbar sein, ohne den Instandhaltungsbeleg kann nicht mehr rückverfolgt werden, wer den die Bremsmuttern am Bus nicht richtig angezogen hat oder ohne Namensbezug einfach ein Mitarbeiter nicht zu einer betrieblichen Bildungsmaßnahme angemeldet werden. Darüber hinaus gibt es eine Menge gesetzlicher Anforderungen aus dem Bereich der Datenübertragungsverordnung, dem Sozialversicherungsbereich sowie aus dem Bundesdatenschutzgesetz heraus, die zwingend vorschreiben, das personenbezogene und -beziehbare Daten erfaßt und verarbeitet werden.

Erlaubte und verbotene Leistungs- und Verhaltenskontrollen sind also zu unterscheiden, wobei es darauf ankommt, einerseits zu ermitteln und sich zwischen den Betriebsparteien darauf zu verständigen, was aufgrund gesetzlicher Grundlagen sein muß und was rein betriebliche Interessen sind, die der freien Vereinbarung offenstehen. Aber diese Einteilung alleine macht die Auseinandersetzung darüber, wie die Datenerfassung und -auswertung im Detail aussieht noch keineswegs obsolet. Denn das Gesetz macht keine Vorschriften darüber, daß erforderliche Daten in einer EDV verarbeitet werden müssen (man kann z.B. die Lohnpfändung als sensiblen Bereich durchaus auch außerhalb eines integrierten Systems abwickeln), wieviel Adressdaten gehalten werden dürfen (Hauptwohnsitz, Nebenwohnsitz, Notfalladresse, Heimatanschrift, Urlaubsadresse) und ob die jeweiligen Telefonnummern dazugehören, wer denn im Betrieb diese Daten wofür/ zu welchen Zwecken einsehen, auswerten und gegebenenfalls in anderen Systemen weiterverarbeiten darf etc. Um das dann alles zu gewährleisten muß sich mit einem hochkomplexen Berechtigungssystem auseinandergesetzt werden, sich in die Tiefen des Zusammenspiels von Netzwerk, SAP und sonstigen Anwendungsprogrammen hineingeknielt werden, vor-, neben- und nachgelagerte Systeme zu SAP in Augenschein genommen werden,

...



Es scheint gar nicht mehr aufzuhören.

Um klar zu machen, wie umfangreich vor dem Hintergrund, den Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle und den Datenschutz zu gewährleisten, der Versuch ist zu ermitteln, wie oft ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin in SAP erfaßt sein kann hier nur ein paar Zahlen: Alleine die Personalnummer erscheint im SAP-System an 747 Stellen, der Username eines SAP-Benutzers an 198 Stellen, das Namensfeld 'Belegerfasser' an bis zu 1.939 Stellen. Insgesamt haben wir es in einem SAP-System mit 20.000 Datenfeldern, mehr als 8.000 vorgefertigten Auswertungen und mehr als 10.000 Tabellen zu tun.

■ **Weitere Regelungserfordernisse**

Qualifizierung

Über den Schutz der Persönlichkeitsrechte hinaus muß der Betriebsrat sich auch darum kümmern, daß die Mitarbeiter für ihre Tätigkeit mit SAP ausreichend qualifiziert werden. Und 'ausreichend' ist immer wieder umstritten, denn geht es nur um die reine Systembedienung, müssen auch fachliche Erweiterungen vermittelt werden, wird den Mitarbeitern auch Hintergrundwissen über den Aufbau des Systems vermittelt, wird Fehlermanagement eingeübt, gibt es Personalsatz für die Qualifizierungszeiten, steht ein adäquates Übungssystem auch nach der Qualifizierung zur Verfügung, wird zeitnah zum Produktiveinsatz der Software geschult, ...?

Gesundheitsschutz

Nach §80(1) BetrVG muß der Betriebsrat dafür Sorge tragen, daß auch die Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften etc. zum Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutz durchgeführt werden. Nach Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und Bildschirmarbeitsverordnung (BildschArbVO) sowie nachfolgender Verordnungen und Normen gehört hierzu auch

- die Durchführung von 'Beurteilungen der Arbeitsbedingungen/ Arbeitsplatzanalysen' mit Dokumentation und Mängelabhilfep lanung 'insbesondere für die mögliche Gefährdung des Sehvermögens sowie für körperliche Probleme und psychische Belastungen' (ArbSchG u. BildschArbVO),
- die Durchführung von Augenuntersuchungen an Bildschirmarbeitsplätzen (BildschArbVO),
- die Organisation von Mischarbeit oder -falls dies nicht möglich ist- die Einführung von Bildschirmpausen (BildschArbVO),
- die Beteiligung der Betroffenen bei der „integrierten Planung von Organisation, Arbeitsmitteln, personellen Auswirkungen und Qualifizierung“ (ISO 9241-2),
- die Einrichtung eines Verfahrens, daß „laufende Überprüfung und kontinuierlicher Verbesserungsprozeß in Hinblick auf Ergonomie, Arbeitsinhalte, Arbeitszufriedenheit, Qualifizierungsmöglichkeiten, Kommunikationsmöglichkeiten“ (ISO 9241-2) gewährleistet,

- die Unterweisung der Mitarbeiter über Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (ArbSchG),
- ...

Soziale Sicherung/ Rationalisierungsschutz

Über kurz oder lang beabsichtigt wohl jeder Arbeitgeber, die Millionen, die er in eine SAP-Einführung investiert auch wieder zu erlangen. Das wird auf verschiedenen Ebenen wie Einsparungen durch EDV-Hardware, Eigenprogrammierungen, Durchlaufzeiten, verfeinertes Steuerungs- und Planungswissen etc. erwartet. Und diese Einsparungen sind zu einem nicht unerheblichen Teil auch immer Einsparungen im Bereich Personal. Hier muß der Betriebsrat -ggfls. durch Aushandlung eines Sozialplanes nach §§ 111/ 112 BetrVG- gleichfalls Vorkehrungen und Sicherungsmaßnahmen ergreifen.

Inhalte betrieblichen Handelns und Planens

Anläßlich und aufgrund einer SAP-Einführung und weiterer Systemanpassungen über die Einführung hinaus kann es zu mehr oder weniger massiven Veränderungen im Bereich betrieblichen Handelns und Planens geben. Dies muß nicht gleich in Form eines Business Process Reengineering geschehen (was aber durchaus auch angestrebt wird). Meist geht es lediglich um Vorgaben für Bearbeitungszeiten, es soll ein betriebliches Beurteilungswesen in SAP abgebildet werden, Profitcenter(-rechnung) soll(en) eingeführt werden, aufgrund der Datenintegration soll es zu einer verfeinerten Berechnung der Personalreserve kommen, Arbeitsprozesse neu verteilt werden -alles Maßnahmen, die die Interessen der Kollegen/ Kolleginnen, die der Betriebsrat zu vertreten hat berühren.

Konventionelle Herangehensweise an eine SAP-Einführung

Vor diesem Hintergrund nun läuft in den Betrieben häufig ein ganz klassisches Mitbestimmungsverfahren ab:



Der Arbeitgeber plant in einem mehrmonatigen Prozeß mit vielen Beteiligten, Fachkräften und externen Beratern die SAP-Einführung. Zwischendurch oder kurz vor der Produktivsetzung unterrichtet er die fachlich überforderte, zugleich knapp besetzte und mit X ande-

ren Projekten befaßte Interessenvertretung zwangsläufig (oder auch absichtlich) bruchstückhaft über sein bereits durchgeplantes und in großen Teilen abgeschlossenes bzw. zur Produktivsetzung vorbereitetes Vorhaben, um dann 'zu gegebener Zeit' gemäß Betriebsverfassung eine endgültige Zustimmung zu erbitten.

Die Interessenvertretung weiß aufgrund ihrer geringen Einbindung wenig bis nichts über die eigentlichen Ziele des Projektes und über die zu erwartenden Auswirkungen auf die Beschäftigten. Fachzeitschriften werden zu Rate gezogen, die Gewerkschaft befragt und weitere Quellen wie z.B. Spezialseminare für Betriebs- und Personalräte belegt.

Letztendlich werden Szenarien über die zu erwartenden Auswirkungen der SAP-Einführung entworfen. Dabei nimmt die Interessenvertretung in ihrer Unsicherheit und Unwissenheit zwangsläufig den 'worst case', die schlechtesten zu erwartenden Auswirkungen an, denn es wird eine Zustimmung ohne nachfolgende Korrekturmöglichkeiten verlangt. Es muß also alles auf einmal und unwiderbringlich richtig gemacht werden und so stellt die Interessenvertretung basierend auf diesem 'worst case' ihre Forderungen auf.

Für den Arbeitgeber sind diese aufgrund der Gesetzeslage ernstzunehmende, aber unverständliche, überzogene wenn nicht gar unerfüllbare und das Projekt unnötig verteuerende Forderungen, die dazu noch den Einführungs-termin gefährden.

Selbst wenn die Interessenvertretung das Stehvermögen hat, hart zu bleiben und trotz der Klagen über die Kosten und die vertanen Chancen zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens die Interessen der Beschäftigten wahren will, ihre Versuche den Moloch SAP in den Griff zu kriegen bleiben dennoch bruchstückhaft angesichts der vielen zu berücksichtigen Regelungsbereiche die noch dazu hochgradig interdependieren.

Und am Ende kommen Regelungen heraus, die das SAP-System eher zurichten als in beiderseitigem Sinne optimieren: Wo aus Gründen des Datenschutzes und des Schutzes vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle Zugriffbeschränkungen verankert werden, die die Arbeit der Kollegen und Kolleginnen deutlich behindern, wo statt angemessener Vermittlung über die Gefahren für Sicherheit und Gesundheit ein unterschriebenes Formblatt über erhaltene Befehle herauskommt und die Beschäftigten Beteiligungsbemühungen des Betriebsrates als zusätzliche zeitliche Belastungen in einer durch die SAP-Einführung eh gestreßten Zeit erfahren.

Die Interessenvertretung nimmt in ihrer Unsicherheit und Unwissenheit zwangsläufig den 'worst case', die schlechtesten zu erwartenden Auswirkungen an

Und am Ende kommen Regelungen heraus, die das SAP-System eher zurichten als in beiderseitigem Sinne optimieren

Das SAP-System ist klassisch gar nicht mehr regelbar

Aus meinen Erfahrungen als Berater von Interessenvertretungen bei SAP-Einführungen heraus möchte ich folgende Thesen über die Problemlage zur Regelung der integrierten Standardsoftware SAP aufstellen:

- SAP nebst der vor-, neben- und nachgelagerten Systeme ist zu umfangreich und zu integriert, um es überhaupt noch vollständig regeln zu können
- SAP ist vorab nicht mehr umfassend regelbar, weil viele Auswirkungen erst auftreten, wenn der Produktivbetrieb (schon längere Zeit) läuft. Auch mit den besten Beteiligungsmethoden, Szenariotechniken etc. ist es z.B. nicht mehr möglich, alle Auswirkungen im vorhinein abzuschätzen oder die Güte eines neugestalteten Geschäftsprozesses mit 'Trockenübungen' vorab zu bemessen
- Es gibt niemanden, der (sicher) alles weiß/ wissen kann, was bei SAP und wie zu regeln ist (weder Berater noch Interessenvertreter und schon gar nicht der Arbeitgeber). Wer weiß schon alles, was in 'seinem Laden' läuft und wie sich alles verändern wird
- Mit der Aussage 'SAP geregelt' ist immer nur ein Teil geregelt, da durch SAP neue Möglichkeiten entstehen und SAP immer willkommener Anlaß für betriebliche Änderungen/Neuerungen ist
- Jeder Versuch, SAP zum Zeitpunkt der Produktivsetzung abschließend zu regeln zum Scheitern verurteilt, ganz abgesehen davon, daß es *den* eindeutigen Zeitpunkt der Produktivsetzung gar nicht mehr gibt. Es gibt den ersten Produktivsetzungstermin bestimmter SAP-Module in bestimmten Bereichen, dann erfolgen Verfeinerungen, Erweiterungen, weitere Bereiche und zusätzliche Module, von den regelmäßigen Updates und Release-wechseln mal ganz abgesehen. Leicht zieht sich eine SAP-Einführung über 2 Jahre hin (manche sprechen gar von der 'Dauerbaustelle SAP')
- 'SAP regeln' reicht auch deswegen nicht mehr, weil in kaum einem Hause nur mit SAP gearbeitet wird. Zusatzprogramme, Einbindung von Fremdprogrammen und die zunehmende Integration bis hin zu Intra- und Internet etc. macht es schnell erforderlich, (weit) über SAP hinaus zu schauen
- Somit ist der Versuch, SAP punktgenau zur Produktivsetzung und umfassend zu regeln unbezahlbar und zeitlich nicht vertretbar

Das Unmögliche versuchen: Die SAP-Einführung begleiten

Mit dem Blick auf den Widerspruch zwischen idealtypischer (d.h. gesetzeskonformer und 'sicherer') Regelung und den tatsächlichen Gegebenheiten haben Kollegen und ich im Laufe der Zeit ein Konzept zur Begleitung einer SAP-Einführung entwickelt, genauer ein Prozeßmodell, das, wenn es greift, den Tatbestand einer von der Interessenvertretung initiierten arbeitnehmerorientierten Organisationsentwicklung im Bereich der Einführung von IuK-Technologien darstellt. Eigentlich ist die Einschränkung 'SAP-Einführung' überflüssig. Es ist ein allgemeines Konzept bezüglich der Handhabung von EDV-Einführungen, das nur für die jeweiligen Systeme spezifischer Ergänzungen bedarf. Wir haben damit -wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen- auch gute Erfahrungen im Bereich Bürokommunikation und insbesondere bei der Regelung von Lotus Notes gemacht.

Es gilt, im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, ein Verfahren zu installieren, das mehreren Anforderungen zugleich gerecht wird:

- Die schützenswerten Belange der Kollegen und Kolleginnen müssen bestimmt und auf ihre Beeinträchtigung hin abgeprüft werden.
- Diese Beeinträchtigungen müssen der Komplexität des Systems gemäß umfassend und vernetzt betrachtet werden
- Diese Betrachtungen müssen dabei sowohl vor, während als auch über den Zeitpunkt der Einführung/ Produktivsetzung hinaus angestellt werden
- Um diese zeitliche Ausdehnung zu sichern sind die Mitbestimmungsrechte entsprechend zeitlich zu strecken oder dauerhaft zu verankern
- Der Unwissen- und Unsicherheit auf sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmerseite gemäß müssen Möglichkeiten gefunden werden, die ein Herantasten an effektive und effiziente Lösungen im Sinne von Erprobungs- und Testphasen zulassen

Das alles muß organisiert, festgeschrieben und in das betriebliche Geschehen (insbesondere auch in den SAP-Einführungsprozeß) eingebunden werden. Und zwar unternehmensspezifisch, das heißt in Abhängigkeit von Umgangskultur zwischen Interessenvertretung und Arbeitgeber, Betriebs- und Führungskultur, fachlichen, personellen und finanziellen Möglichkeiten der Beteiligten, bereits vorhandenen Regelungen sowie letztendlich in Abhängigkeit von Personen. Denn die Personen müssen einen Diskurs, zum Teil mit sich selbst, zum Teil untereinander austragen, abwägen, ausbalancieren. Diesen Diskurs zu organisieren ist die eigentliche, neue Qualität, macht den Organisationsentwicklungsprozeß aus.

Ich möchte betonen, daß ich selbst dabei geholfen habe (und noch sehr erfolgreich tue) 'ganz normale Regelungen' zu SAP abzuschließen und habe dabei ausführliche Checklisten zur Qualifizie-

Es gilt ein Verfahren zu installieren, das als kontinuierlicher Verbesserungsprozess läuft

‘Schöne’ Regelungen sind eben nicht unbedingt auch ‘gute’ Regelungen.

äußerst fundierte und/ oder detaillierte Regelungen, die auf die gute und hochkompetente Arbeit von Kollegen und Kolleginnen zurückgehen. Ich mußte jedoch feststellen, daß eine z.B. ausgefeilte und kaum zu beanstandende Regelung zur Qualifizierung als Optimum gerade deswegen keine Anwendung findet, weil sie realitätsfern ist. Weder lassen sich Schulungsanbieter finden, die den dort formulierten inhaltlichen und didaktischen Anforderungen genügen, noch sind die Kollegen und Kolleginnen zeitlich so lange am Arbeitsplatz entbehrlich wie für optimale Schulungen gefordert. Oft sind sie nicht bereit, die wichtige und richtige Forderung nach entsprechendem Personaleratz durchzusetzen und/ oder für die Vertretung sind gar keine qualifizierten und mit der Arbeit vertrauten Kräfte rekrutierbar.

Es begegnen mir bei meiner Beratungstätigkeit für Betriebsräte immer wieder ausgefeilte, wissenschaftlich

Es begegnen mir bei meiner Beratungstätigkeit für Betriebsräte immer wieder ausgefeilte, wissenschaftlich

äußerst fundierte und/ oder detaillierte Regelungen, die auf die gute und hochkompetente Arbeit von Kollegen und Kolleginnen zurückgehen. Ich mußte jedoch feststellen, daß eine z.B. ausgefeilte und kaum zu beanstandende Regelung zur Qualifizierung als Optimum gerade deswegen keine Anwendung findet, weil sie realitätsfern ist. Weder lassen sich Schulungsanbieter finden, die den dort formulierten inhaltlichen und didaktischen Anforderungen genügen, noch sind die Kollegen und Kolleginnen zeitlich so lange am Arbeitsplatz entbehrlich wie für optimale Schulungen gefordert. Oft sind sie nicht bereit, die wichtige und richtige Forderung nach entsprechendem Personaleratz durchzusetzen und/ oder für die Vertretung sind gar keine qualifizierten und mit der Arbeit vertrauten Kräfte rekrutierbar.

Wie kann die Idee in die Praxis umgesetzt werden?

Es gilt, sechs Eckpunkte in eine Einführungs- oder Verfahrensvereinbarung einzubauen:

■ Die Organisation der Mitbestimmung

Allein dieses Thema könnte ein ganzes Buch füllen. Somit können die hier angesprochenen Punkte nur Hinweise sein, wie die Organisation der Mitbestimmung verankert werden muß.

Zunächst müssen die mitbestimmungsrelevanten Tatbestände, also worüber eigentlich mitbestimmt werden kann/soll, festgelegt werden. Es kann nicht sein, daß sich die Interessenvertretung und der Arbeitgeber wochenlang und immer wieder darüber streiten, ob es nur um die Anwendung des § 87 (1) 6 BetrVG (Mitbestimmung bei Leistungs- und Verhaltenskontrollpotentialen der Systeme) geht oder auch um §§ wie 80 (1) i.V.m. dem Bundesdatenschutzgesetz, §§96-98 bei der Qualifikation oder §87 (1) 7 i.V.m. den Regelungen zum Arbeitsschutz, um nur einige zu nennen. Dies ist auf Dauer unproduktiv und immer wieder Anlaß für Konflikte.

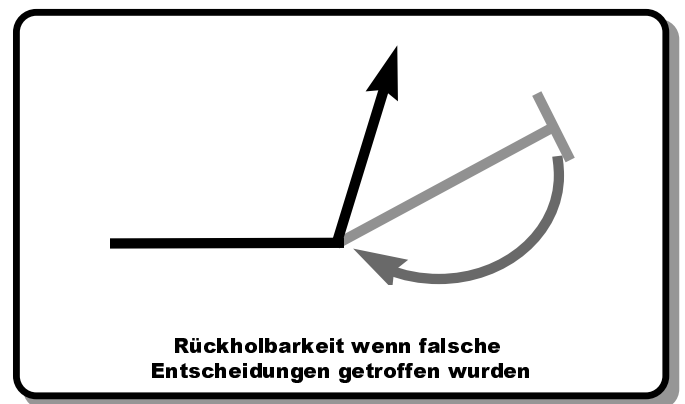
Hier bietet sich an Leitbilder zu vereinbaren - ganz analog der ISO 9241-2, 4.3, wo entsprechendes für den Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutz festgelegt wurde.

Besonders wichtig ist auch, betriebspezifisch festzulegen, wann (Zeitpunkt) und wie (Inhalte) die Interessenvertretung über neue Projekte informiert wird. Viele Konflikte entstehen allein dadurch, daß der Arbeitgeber schlichtweg oft nicht weiß, über was und wann die Interessenvertretung informiert werden will/ muß. In diesem Zusammenhang ist auch zu klären in welcher Art und Weise die Interessenvertretung beteiligt wird und wie sie sich qualifizieren kann und muß.

Besonders bewährt hat sich die Einrichtung eines paritätisches Gremium, das die Sozialverträglichkeit (s.u.) steuert und die Ergebnisse der Sozialverträglichkeitsprüfung einvernehmlich abnimmt und bewertet.

■ Prinzip der Rückholbarkeit

Wenn beide Seiten darin übereinstimmen, daß die Möglichkeit gegeben sein soll, zu erproben und auszuprobieren, wie sich z.B. eine bestimmte Maskenabfolge bewährt, was denn nun an Gefahrenpotential in den Protokollierungen wirklich drinsteckt, inwieweit die Informationen einer Auswertung Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Abteilungen zuläßt etc., dann muß natürlich auch gegeben sein, daß der Betriebsrat die Maskenabfolge, die Protokolleinstellungen auch später noch ändern, Zugriffe auf die Auswertung beschränken kann. Die Rückholbarkeit muß gegeben sein, d.h. daß Systemeinstellungen und -festlegungen auch wieder in den ursprünglichen Zustand zurückgesetzt und/ oder aufs neue aber anders eingestellt werden können.

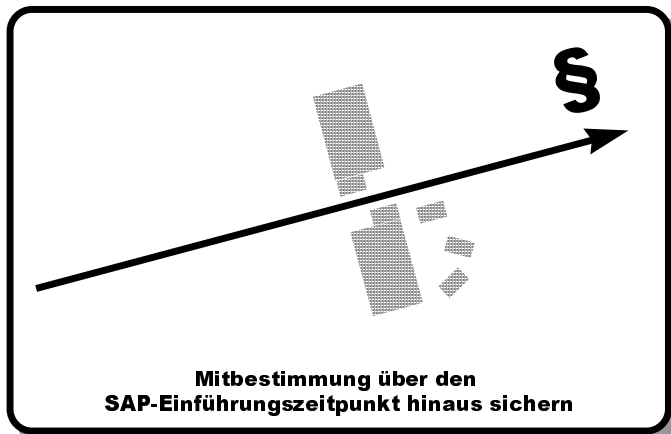


Rückholbarkeit ist aber wegen Kosten und Aufwendungen sowie wegen Zeitrestriktionen nicht vollständig durchzuhalten. Wenn, um ein einfaches Beispiel zu wählen, bereits fünfzig 15''-Bildschirme angeschafft wurden, dann wird es kaum möglich sein, diese nach einem halben Jahr in 17''-Monitore umzutauschen, nur weil die Beteiligten festgestellt haben, daß gescannte Dokumente größer gezoomt werden müßten, um eine gute Lesbarkeit auch des Kleingedruckten zu gewährleisten.

Auch Systemeinstellungen im SAP-Customizing unterliegen solchen Beschränkungen. Bestimmte Festlegungen sind so grundsätzlich wie die Grundmauern im Keller eines Gebäudes. Von ihnen hängt ab, an welcher Stelle in den oberen Stockwerken Zwischenwände eingezogen werden.

Rückholbarkeit/ Umkehrbarkeit muß also vereinbart werden. Zugleich muß für die Fälle, wo bereits im Planungsprozeß Fakten/ Sachwänge geschaffen werden, die Rückholbarkeit/ Umkehrbarkeit jedoch eingeschränkt oder unmöglich ist, eine Absprache getroffen werden, die es der Interessenvertretung ermöglicht, ihren Einfluß geltend zu machen.

■ **Sicherung der Mitbestimmung über den Einführungszeitpunkt hinaus**



Das Verfahren muß es der Interessenvertretung ermöglichen, ihre Erfahrungen mit dem System auch noch im laufenden Betrieb zu machen (bzw. die Erfahrungen der Beschäftigten einzuholen), ohne dadurch seine Mitbestimmung aus der Hand zu geben. Dies ist ein problematisches Unterfangen, denn in der Realität ist es so, daß vor einer Systemeinführung sehr wohl über den Weg einer einstweiligen Anordnung die Systemeinführung gestoppt werden kann, wenn Mitbestimmungsrechte nicht beachtet wurden. Der Druck auf Unternehmensleitungen, vor der Produktivsetzung den Wünschen/ Forderungen des Betriebsrates nachzukommen ist also gegeben. Ist ein EDV-System aber erst einmal produktiv, wird Geld damit verdient oder ist das Altsystem abgeschaltet und damit keine Alternative mehr gegeben, wird kaum ein Richter das System mehr stilllegen.

Der Betriebsrat gibt also ein mächtiges Faustpfand frei, wenn die Systemeinführung vollzogen, die mitbestimmungsrelevanten Bereiche aber noch nicht vollständig begutachtet und geregelt sind.

■ **Schleifenförmiges Vorgehen als kontinuierlicher Verbesserungsprozeß**

Die ISO 9241-2 (5) benennt einen „... kontinuierliche(n) Verbesserungsprozeß im Hinblick auf Ergonomie, Arbeitsinhalte, Arbeitszufriedenheit, Qualifizierungsmöglichkeiten“ als Zielsetzung.

Gleiches ist auch für andere Bereiche als nur den Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutz denkbar. Grundsätzlich soll die Abprüfung der schützenswerten Belange der Kollegen in einer ständig verfeinerten, immerwiederkehrenden, schleifenförmigen Abfolge von Planung, Umset-

zung, Kontrolle und Bewertung sowie ggfls. Korrekturmaßnahmen erfolgen, um so die kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten, die ein Herantasten an Lösungen ermöglicht. Dies tatsächlich in die Tat umzusetzen, setzt zumindest in Teilen eine Erweiterung, zumindest aber eine offensive Anwendung (alle Register) der Mitbestimmung voraus.

■ **Sozialverträglichkeitsprüfung**

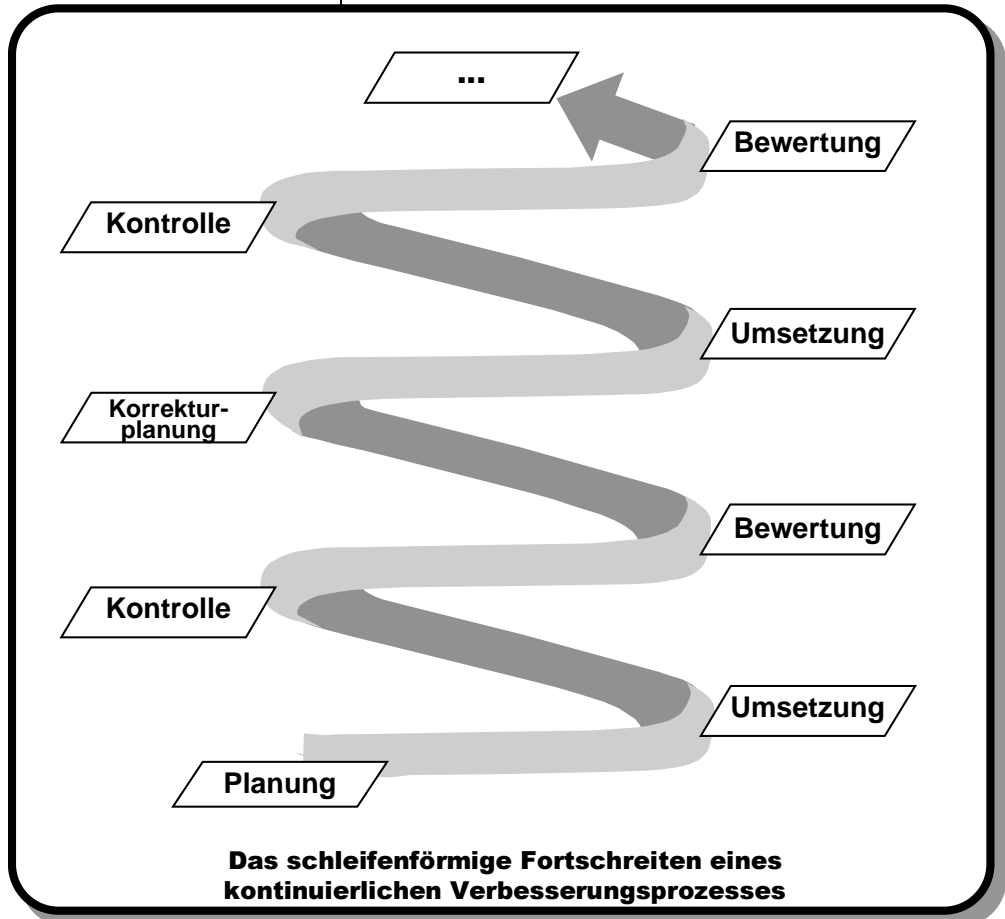
Eine Prüfung der Sozialverträglichkeit ist so zu vereinbaren, daß alle relevanten Bereiche umfassend und vernetzt aber auch strukturiert und mit klaren Verantwortlichkeiten abgeprüft werden können. Sozialverträglichkeit meint dabei die Sicherstellung der schutzwürdigen Belange der Beschäftigten (natürlich: in Abwägung mit den Unternehmenszielen).

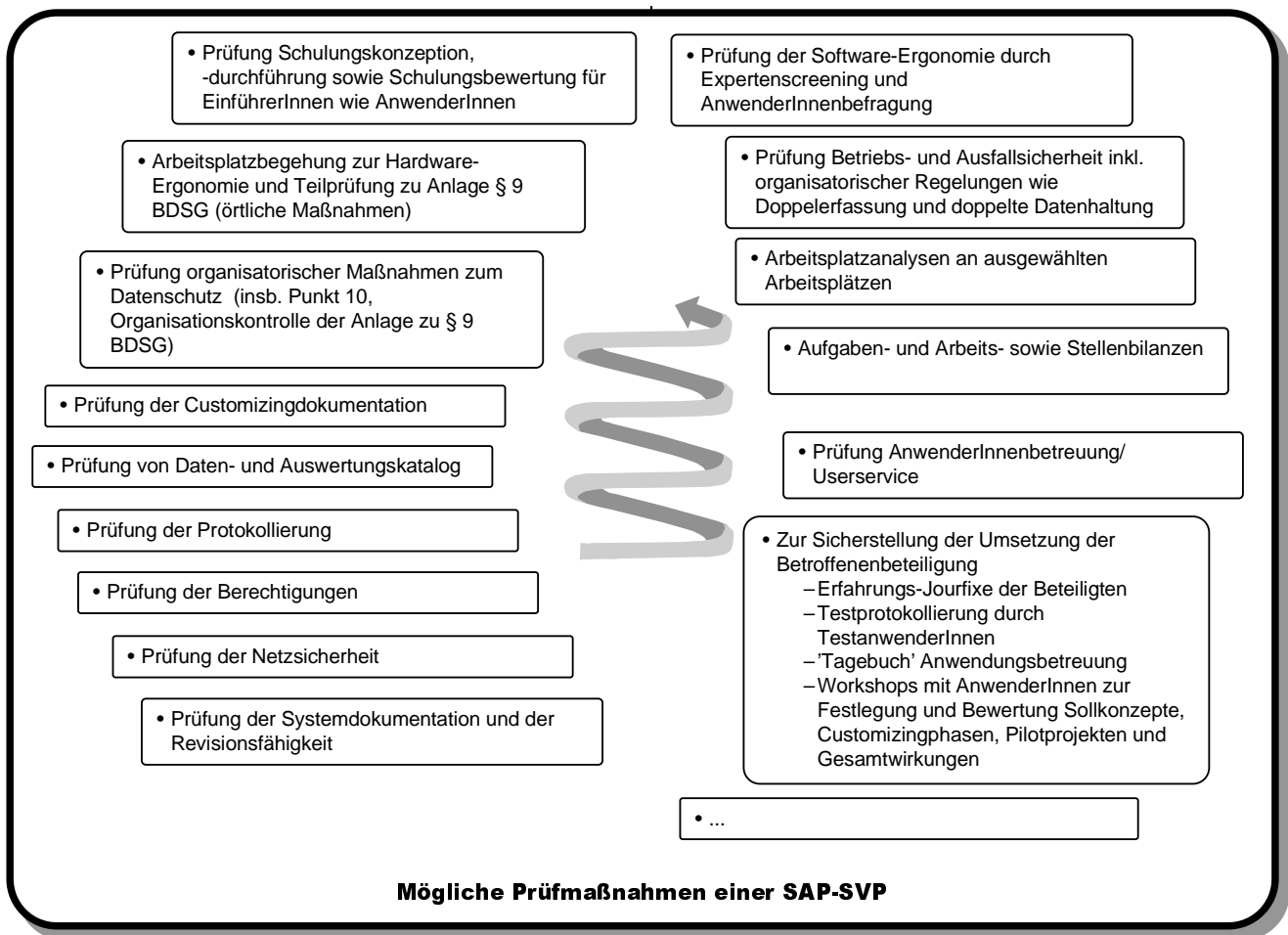
Sozialverträglichkeitsprüfung heißt dabei zweierlei:

Zunächst muß auf Grundlage der Leitbilder festgelegt werden, was denn die schützenswerten Belange der Beschäftigten sind, d.h. aus der Fülle der Möglichkeiten sind die auszuwählen, die wichtig genug sind, sie einer Prüfung zu unterziehen.

Dann aber geht die eigentliche Arbeit los, die Sozialverträglichkeitsprüfung (SVP) muß durchgeführt werden. Wer führt die SVP wie und wann durch und berichtet wem? Welches sind Kennzahlen, die zur Messung einer Auswirkung herangezogen werden können, wie können diese gemessen werden, welchen Kriterien müssen sich diese stellen, wie wird bewertet und abgewogen, welche Schlußfolgerungen sind zu ziehen und wie und (bis) wann werden sie umgesetzt?

■ **Grundsicherungskorridor**





Trotz all dem 'Versuch-und-Irrtum', eine Grundsicherung für die Interessen der Beschäftigten muß garantiert werden. Mit der Gesundheit der Kollegen kann nicht experimentiert werden, eine klare und eindeutige Rechtsvorschrift über den Fluchtweg ist nicht auslegbar, wenn sensible Personaldaten in falsche Hände gelangen, ist dies unverzeihlich.

Vor dem Beginn des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses müssen daher Grundbedingungen gesetzt werden, die die Software, die Qualifikationsmaßnahmen, die Arbeitsorganisation etc. zu erfüllen haben. Es wird also einen Bereich an grundsätzlichen Festlegungen geben, der klar bestimmt ist, Bedingungen die nicht in Frage gestellt werden dürfen (wenn auch jede Regelung, jedes Gesetz und jede Verordnung dem Prinzip der Verhältnismäßigkeit unterliegt), und einen zweiten Bereich, der dem Ausprobieren, Herantasten und 'erst-mal-sehen-was-dabei-herauskommt' zugänglich ist.

Wie sieht der Ablauf eines solchen Verfahrens nun konkret aus?

Ich möchte im folgenden die Durchführung eines solchen Verfahrens beschreiben, wie sie konkret in einem Unternehmen durchgeführt wurde, in dem ein Teil der SAP-Module zunächst in einem Geschäftsbereich eingeführt wurden.

■ Abschluß einer Einführungsbetriebsvereinbarung

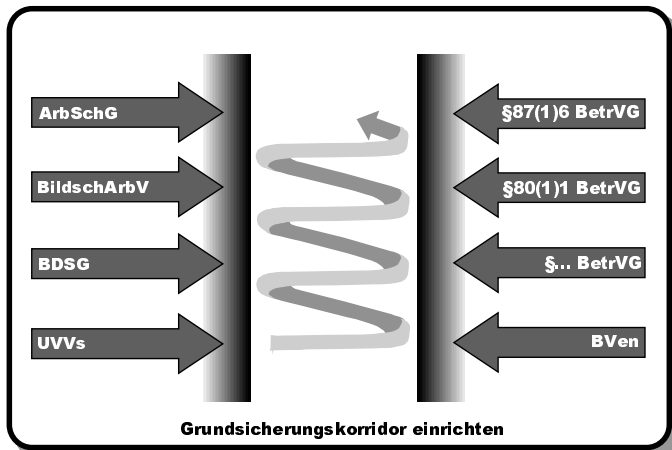
Zunächst wurde eine Betriebsvereinbarung über den Einführungsprozeß abgeschlossen. In diesem wurden die Leitbilder der SAP-Einführung benannt und Gremien sowie Einigungsverfahren für die durchzuführende Sozialverträglichkeitsprüfung vereinbart.

Wichtige Eckpunkte:

- Leitbildbestimmung für die Sozialverträglichkeit

Als sozialverträglich sollte das System bezeichnet werden, wenn die betrieblichen Notwendigkeiten und die berechtigten, insbesondere persönlichen und wirtschaftlichen Schutzbedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Einklang gebracht wurden. Als persönliche und wirtschaftliche Interessen der Mitar-

beiter und Mitarbeiterinnen wurden hierbei definiert: Gesundheitsschutz, Rationalisierungsschutz, Datenschutz, Arbeitsinhalte und Arbeitsqualität, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Kommunikationsmöglichkeiten, Ausschluß unerlaubter Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Fortbildung, berufsförderliche Tätigkeiten, Beteiligung (das die hier definierten Interessen der Beschäftigten nicht deckungsgleich mit den gesetzlichen Regelungspunkten formuliert sind, hat ausschließlich historische Gründe)



- Sozialverträglichkeitsprüfung als Bringschuld

Die Sozialverträglichkeitsprüfung wird vom Arbeitgeber durchgeführt. Nicht der Betriebsrat muß an allen möglichen Sitzungen der diversen Projektgremien teilnehmen und immer wieder anpassen, das ihm nichts Mitbestimmungsrelevantes durch die Finger gleitet, sondern der Arbeitgeber hat das von ihm geplante bzw. das von ihm einzuführende System immer wieder auf mitbestimmungsrelevante Tatbestände hin abzuklopfen und entsprechende Punkte mit dem Betriebsrat abzuklären. Dieser Punkt ist enorm wichtig. Der Betriebsrat ist in der Regel fachlich, personell und zeitlich überfordert, an den diversen Projektteams teilzunehmen, Protokolle zu sichten und Systemunterlagen in Hülle und Fülle zu analysieren. Auch wenn ihm die Teilnahme an all diesen Sitzungen und die Einsichtnahme in entsprechende Unterlagen großzügig angeboten wird - 'Dabei sein ist alles' ist das Motto für Olympia, nicht aber für die Mitbestimmung im Rahmen einer SAP-Einführung.

- Festlegung einer Gremienstruktur sowie eines Einigungs- und Konfliktverfahrens

In der fraglichen Unternehmung wurde ein Steuerungsgremium für die Sozialverträglichkeit eingerichtet, das paritätisch durch Betriebsrat und Arbeitgeberseite besetzt war. Dieses Gremium hatte seine Entscheidungen einvernehmlich zu treffen. Kam dieser Konsens nicht zustande war eine sog. Dauereinigungsstelle mit einem bereits vorab bestimmten externen Vorsitzenden bestimmt, dessen Stimme bei Stimmgleichheit zwischen den Betriebsparteien den Ausschlag gab. Im wesentlichen war das Gremium auf Seite des Betriebsrates durch den Betriebsratsvorsitzenden und dessen Stellvertreter sowie ein Betriebsrat aus dem vordringlich betroffenen Geschäftsbereich besetzt. Dies waren die stimmberechtigten Mitglieder auf Betriebsratsseite. Die Arbeitgeberseite hatte den Personalleiter, die Projektleitung sowie die Geschäftsbereichsleitung entsandt. Dem Steuerungsgremium stand es frei, nach Bedarf weitere, jedoch nicht stimmberechtigte Mitglieder hinzuzuziehen. Dies konnte die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der betriebsärztliche Dienst, die betriebliche Datenschutzbeauftragte, der Vorsitzende des Gesundheits-

ausschusses des Betriebsrates, ein Betroffenenvertreter/ eine Betroffenenvertreterin, eine Teilprojektleitung etc. sein.

- Bestimmung der Aufgaben des Steuerungsgremiums

Dem Steuerungsgremium oblag die Definition der Sozialverträglichkeitsprüfung. Hierzu wurde festgelegt: Prüfmaßnahmen der Sozialverträglichkeit, die jeweiligen Kriterien, Meßverfahren, Prüfzeitpunkte und -orte, verantwortliche Personen und von der Durchführung betroffene Personen, Dokumentation und Entscheidungsverfahren

Dieses Steuerungsgremium traf sich regelmäßig einmal im Monat und bei Bedarf auch öfters. Der erste Schritt der gemeinsamen Tätigkeit bestand darin, die einzelnen Prüfmaßnahmen der Sozialverträglichkeit zu bestimmen.

Der nächste Schritt bestand darin, zu jeder einzelnen Prüfmaßnahme einen ganzen Katalog zur näheren Bestimmung der Zielsetzung, einzelner Schritte, Meßverfahren und Meßzeitpunkte sowie verantwortlicher Personen zu benennen. Ein solcher Katalog ist beispielhaft für eine Prüfmaßnahme angefügt.

Das Steuerungsgremium legte als Grundsatz relativ bald fest, daß die Erprobungsphase durch eine ganz reguläre Testphase, den sogenannten Musterbetrieb zeitlich und juristisch eingegrenzt werden sollte. Nach Produktivsetzung des Systems sollten der überwiegende Teil der Prüfmaßnahmen innerhalb eines halben Jahres abgeprüft und bewertet sowie Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. 'Überwiegend' deswegen, weil klar war, daß sich bestimmte Prüfungen auch über den Musterbetrieb hinaus ziehen würden. Fragen zur Softwareergonomie kann mensch z.B. sinnvollerweise erst dann den Usern und Userinnen stellen, wenn sie hinlänglich mit dem System vertraut sind, Unzulänglichkeiten des Systems und der Systemeinstellungen nicht mehr auf ihre mangelnde Erfahrung und Unsicherheit im Umgang mit dem System zurückführen, andererseits aber auch nicht sich schon so sehr an die Systemmängel gewöhnt haben, daß sie bereits als selbstverständlich hingenommen werden. Korrekturen aber ziehen sich durch die mit ihnen verbundenen Aufwände eventuell so in die Länge, daß der Zeitraum des Musterbetriebes bereits verlassen wurde.

Die Einrichtung des Musterbetriebes bedeutete auch von juristischer Seite her einen Vorteil, da der Arbeitgeber bis zum Ende des Musterbetriebes verpflichtet war, das Altsystem betriebsbereit zu halten und damit die Rückholbarkeit und die Sicherung der Mitbestimmung zumindest bis zum Ende des Musterbetriebes gesichert war.

Als sozialverträglich sollte das System bezeichnet werden, wenn die betrieblichen Notwendigkeiten und die berechtigten, insbesondere persönlichen und wirtschaftlichen Schutzbedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Einklang gebracht wurden

Jenseits von Verfahren und Systemen - Organisationsentwicklung?!

Ich verzichte an dieser Stelle jetzt auf großartigen Rekurs auf eine allgemeine Darstellung zur Organisationsentwicklung (etwa 'auftauen - verändern - wieder verfestigen') und ellenlange Erörterungen zu Fragen der Ganzheitlichkeit, Langfristigkeit, Hilfe zur Selbsthilfe, lernender Organisation usw. In der praktischen Arbeit kann sich der Berater/ die Beraterin daran orientieren, sich und sein Projekt immer wieder selbstkritisch hinterfragen, die eigentliche Musik liegt jedoch in den Details, die auf die jeweilige Klientel und Situation abgestimmt sich bedarfsorientiert bewähren müssen.

Da das ganze Projekt im übrigen nie als eine Organisationsentwicklung angelegt war -schließlich sollte nur eine betriebliche Regelung zum SAP-Einsatz erstellt werden, wenn auch eine umfassende, ganzheitliche, praktikable und erfahrungsorientierte- und sich erst im nachhinein in seiner Gesamtsicht als solches entpuppte, will ich jetzt auch nicht hochsystematisch einzelne bestimmende Elemente von Organisationsentwicklung auf ihre Passung mit dem Projekt abklopfen. Das mir als Berater mit den beiden Standbeinen Organisationsentwicklung einerseits und Beratung von Interessenvertretungen andererseits produktiv und kreativ was durcheinandergeriet ist eher Zufall.

■ Was bleibt sind Erfahrungen

Ich bin darüber hinaus in der glücklichen Lage, nicht nur auf diesen einen durchlaufenen Prozeß in diesem Unternehmen zurückschauen zu können, sondern zur Zeit gerade eben dort einen weiteren Prozeß der Einführung von SAP mit anderen Modulen zu erleben.

Mein grundsätzliches Erleben: Es gibt für mich kaum noch etwas zu verdienen und es wird wohl das letzte mal sein, daß ich in diesem Unternehmen für die Durchführung einer Sozialverträglichkeitsprüfung herangezogen werde. Und das zeigt, welche fundamentalen Änderungen sich hier vollzogen haben.

Als fast unglaublich muß die Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe bezeichnet werden. Ohne das hier eine 'Friede-Freude-Eierkuchen-Mentalität'

aufgetreten wäre wird hier derart konzentriert und mit hohem Verständnis für die Belange der anderen Seite an der Lösung von Sach- und Fachproblemen gearbeitet, das von außen schon fast mißtrauisch auf diese Gruppe geschaut wird. Trotzdem sind die Interessen klar und prallen auch immer wieder deutlich aufeinander. Es gibt aber ohne Häme auch immer wieder Verständnis für (betriebs-)politische Zwänge wenn sach- und fachfremde Belange sich störend auf die Arbeit der Steuerungsgruppe auswirken, auch wenn die Beteiligten selbst diese

Das hat auch damit zu tun, daß über die Systematik der Sozialverträglichkeitsprüfung eine Art Qualitätssicherungssystem für die fraglichen Bereiche erarbeitet worden ist

einbringen mußten. Keine Insel der Glückseligen also in einem Unternehmen mit nahezu 10.000 Beschäftigten.

Vor allem der Unterschied zwischen dem ersten und dem zweiten Durchgang war deutlich spürbar. Mußten beim ersten Mal noch alle mitbestimmungsrelevanten Punkte einzeln begründet und in ihrer jeweiligen Ausprägung im SAP-System nachgewiesen werden, so zeigen jetzt die jeweilig zuständigen betrieblichen Gruppen (SAP-Gruppe,

Personalwirtschaft, Netzbetriebsgruppe etc.) ein vorausseilendes Bestreben, bereits mit selbsterarbeiteten Lösungen für durch sie entdeckte Probleme an die Steuerungsgruppe heranzutreten oder zumindest mit der entsprechend fragenden Haltung auf die Steuerungsgruppe und ihren Berater für die SVP zuzukommen. Das hat auch damit zu tun, daß über die Systematik der Sozialverträglichkeitsprüfung eine Art Qualitätssicherungssystem für die fraglichen Bereiche erarbeitet worden ist (beispielsweise im Bereich der Datensicherung, Hardwarebeschaffung, Büroausstattung), die sich nun weiter und weiter ausweitet und im Moment sogar über eine ISO9000-Zertifizierung für die EDV-Abteilung nachgedacht wird.

Als besonderes Glanzstück soll auch die Betroffenenbeteiligung hervorgehoben werden. War für die meisten Beteiligten zu Anfang alles viel zu aufwendig, zu viele Termine, zu viele Personen und mühsam, sowohl die besondere Prüfmaßnahme zur Betroffenenbeteiligung als auch Beteiligungselemente in allen anderen Prüfmaßnahmen durchzusetzen, sah es am Ende ganz anders aus. Beteiligung war für alle Betroffenen im ersten Durchgang eines der wesentlichen Elemente in der Durchführung der Sozialverträglichkeitsprüfung. Keiner mochte mehr darauf verzichten, trotz hoher Aufwände. Und alle Seiten mußten sich durch die Betroffenen immer wieder korrigieren lassen, sei es der Betriebsrat mit seiner Forderung nach mehrfach durch unterschiedliche Paßwörter gesicherten Systemzugänge die in regelmäßigen Abständen nach bestimmten Regeln geändert werden sollten, sei es die Projektleitung, die mit wohlgedachten Abläufen immer mal wieder auf Ablehnung durch die Betroffenen stieß.

Und heute, im zweiten Durchgang werden die Betroffenen in einem Maße in den Projektlauf eingebunden, der nichts mehr zu wünschen übrigläßt und ein hohes Maß an Optimierung des Systems im Sinne der Betroffenen gewährleistet.

Soweit zunächst die Darlegungen über die Notwendigkeit und Erfahrungen (mit) einer prozeßorientierten Begleitung von SAP-Einführungen.

Das Verfahren ist in Teilen und als Ganzes erprobt, und es braucht auch niemand Angst zu haben, alles in einem Rutsch und fehlerfrei durchführen zu müssen. Es gibt viele Zwischenstufen, in denen eine -auch vorsichtige- Annäherung möglich ist.

Und es steckt ein ungeheueres Entwicklungspotential in einem solchen Vorgehen, eine neue Qualität -nein, nicht nur in den Beziehungen, sondern in den daraus entwickelten Lösungen: Wer so strukturiert und ganzheitlich die Sache angeht, hat die Chance zu Lösungen zu kommen statt Schlagabtausch mit Reizwörtern vorzunehmen.

Als fast unglaublich muß die Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe bezeichnet werden

Mit diesbezüglichen Beispielen könnte ich hier ein ganzes Heft füllen. Sei es der Personalchef der nach guten Erfahrungen in seinem Hause gemeinsam mit einem meiner Kollegen ein Seminar zu dieser Vorgehensweise anbieten will, seien es die Berater der Arbeitgeberseite, die mit aller gebotenen Härte durch den Arbeitgeber auf die für sie neue und ungewohnte Vorgehensweise 'eingeschworen' wurden, sei es die Projektleitung, die mit ihren Erfahrungen in diesem Bereich offensiv eine Bewerbung bei einem anderen Arbeitgeber erfolgreich lancieren kann und letztendlich die Betroffenen, die dem Arbeitgeber bescheinigen, noch nie so gut und vielbeachtet in technisch-organisatorische Änderungen eingebunden worden zu seien.

Zum Schluß noch drei Denkanstöße, die im Rahmen einer Regelung von SAP nach dem beschriebenen Muster bedacht werden sollten:

■ **Es kommt immer drauf an!**

Dies Verfahren ist eine Regelungsmöglichkeit, die in Abhängigkeit von Situation und Personen das Optimum sein kann oder auch gerade nicht. Es setzt sowohl auf Interessenvertretungs- als auch Arbeitgeberseite ein Mindestmaß an Reife voraus, eine gewisse Umgangskultur im Sinne der vertrauensvollen Zusammenarbeit gem. § 2 BetrVG und die Einsicht, daß die vermeintlich höheren Aufwände in diese Art der Regelung Zukunftsinvestitionen darstellen. Diese kann und soll durch den Organisationsentwicklungsprozeß natürlich weiter fortentwickelt und gefestigt werden.

Was tun, wenn diese Reife und dieses Einsicht nicht vorhanden sind?

Auch wenn Grundsicherungen eingebaut werden, sollen in dem Verfahren für den Konfliktfall Regelungen und Entscheidungswege vorhanden sein, die den reibungslosen Ausstieg ermöglichen. Mag es doch Situationen geben (Personenwechsel, Übernahme durch eine andere Firma, Bekanntmachungen über den Abbau von weiteren 10% der Beschäftigten, ...), in denen die klassische Regelung des Systems nach wie vor als der bessere Weg erscheint. Auch wenn der konventionelle Weg -wenn ernsthaft betrieben- in keiner Weise weniger arbeitsintensiv ist als der von uns skizzierte: Er muß (zunächst) manchmal sein.

Mit einer solchen Vorgehensweise wird an einem besseren System im Sinne der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer gearbeitet. Hier wird die Kritik gleich vermerken: Der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen die übrig bleiben

■ **Wer zieht Nutzen aus einer solchen Vorgehensweise?**

Mit einer solchen Vorgehensweise wird an einem besseren System im Sinne der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer gearbeitet. Hier wird die Kritik gleich vermerken: Der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen die übrig bleiben. Das bessere System im Sinne der Arbeitgeber heißt auch, das System mit mehr Akzeptanz, höherer Effizienz und Effektivität, auch im Sinne der Rationalisierung.

Sätze wie 'ein Personalabbau aufgrund der SAP-Einführung findet nicht statt' in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu verankern und sich dann beruhigt zurückzulehnen heißt, sich in die eigene Tasche zu lügen, wenn solche Sätze vielleicht einfach sein müssen (das Zurücklehnen allerdings nicht).

Klar ist doch: Wenn nicht aufgrund von SAP selbst, dann wird es im Zusammenhang mit den mit Hilfe von SAP umgesetzten Geschäftsprozeßoptimierungen zu Rationalisierungen kommen. Der 'return of invest' wird in mehr oder weniger großem Umfang in Personaleinsparungen berechnet werden.

Ein heißes Eisen und hier ist die Meinungsbildung auch alles andere als abgeschlossen. Zudem ist die Entscheidung, wie sich die Interessenvertretung hierzu stellt deren Sache in ihrer jeweiligen persönlichen, betrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Situation und Verantwortung und nicht die der Berater.

■ **Veränderung in der Organisation der Interessenvertretungsarbeit**

Der von uns vorgeschlagene Weg einer Begleitung von SAP-Einführungen erfordert auch Überlegungen, wie denn ein Betriebs- oder Personalrat sich diesbezüglich organisieren muß. Welche Organisations- und Kommunikations- bis hin zu Entscheidungsfindungsformen sind notwendig, um eine solche Vorgehensweise angemessen zu begleiten, die Abwägungsprozesse qualifiziert vorzunehmen und die Betroffenen angemessen mit einzubinden?

Projektarbeitsorganisation, Kreativitätstechniken, Techniken der Ziel- und Entscheidungsfindung, Prioritätensetzung um im vernetzten Ganzen nicht die Übersicht zu verlieren sind von Nöten, um einen solchen Prozeß bewerkstelligen zu können.

Beispiel 1 für Konkretisierung einer Prüfmaßnahme

| | |
|---|--|
| * Maßnahmenbezeichnung | * Prüfung Schulungskonzeption, -durchführung sowie Schulungsbeurteilung für EinführerInnen wie AnwenderInnen |
| * Beschreibung/ Zweck | * Abstimmung der jeweiligen und zukünftigen Anforderungen an Schulungen |
| * Prüfgegenstand | * TN-Unterlagen * Schulungsplan * Schulungskonzept (Ziele, Inhalte, Methoden) * TrainerInnen * Rahmenbedingungen * Durchführung |
| * Verfahren | 4-stufig: * Durchsicht von Unterlagen * Erfahrungsbericht TeilnehmerInnen über Fragebogen oder Befragung * dto. AnwenderInnen in wöchentlichem AnwenderInnen-Jour-Fixe * Analyse eines Betreuungstagebuches, in dem die Anfragen und Probleme aus der Hotline und den Besuchen vor Ort festgehalten werden |
| * Instrumente/ Werkzeuge/ Hilfsmittel | * Anforderungen an Schulungen gem. 'Checkliste Schulung' |
| * Beteiligte | * BR, TrainerInnen, TeilnehmerInnen |
| * Durchführende/r (verantw.) | * N.N. |
| * Zeitpunkt | * vor, während und nach den einzelnen Maßnahmen |
| * Voraussetzungen für die (Durchführbarkeit der) Prüfmaßnahme | * - |
| * Aufwand (geschätzt) | * - |
| * Besonderheiten Prüfdokumentation | * - |
| * Testabnahme durch | * SVP-Steuerungsgruppe |
| * Konsequenzen/ Folgemaßnahmen | * Überarbeitung Schulungen; Nachschulungen; Problem-WS's, BenutzerInnenservice |
| * Bemerkungen/ Sonstiges | * Teilnahme BR an Schulungen möglich * TrainerInnen absolvieren ein 'Train-the-Trainer'-Seminar |