

◆ **Knut Hüneke**

**IT effektiv mitbestimmen -  
Der DV-Ausschuss als Dienstleister**

**Vortrag auf der 29. Konferenz  
des SAP/NT-Arbeitskreises für Betriebs- und Personalräte  
8.-10. November 2016, Düsseldorf**

# ◆ Ich war lange nicht mehr hier ...

## SAP R/3 und die Qualität der Arbeit Die Gefährdungsdimension der Leistungs- und Verhaltenskontrolle



Nein, wir spielen nicht mehr, wir



Diplom-Psychologin  
Arbeits-, Betriebs- und  
Organisationspsychologie  
Beratung, Training,  
Organisationsentwicklung

## IT-Mitbestimmung mehr als nur Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Fachvortrag von



Diplom-Psychologin  
Arbeits-, Betriebs- und  
Organisationspsychologie  
Beratung, Training,  
Organisationsentwicklung

Gehalten auf der 16. SAP-/Neue Technologie-  
Konferenz der EVU-Betriebs- und Personalräte

München, den 4.11.2003

## Betriebsvereinbarungen zu SAP

Eine für Alles oder für Jedes eine?

- Fachvortrag -

15. SAP-Konferenz der EVU-Betriebs- und Personalräte  
Dortmund, den 5.11.2002



## DV- Ausschuß - gestern, heute, morgen. Wie kann optimale Arbeit der DV-Ausschüsse aussehen?



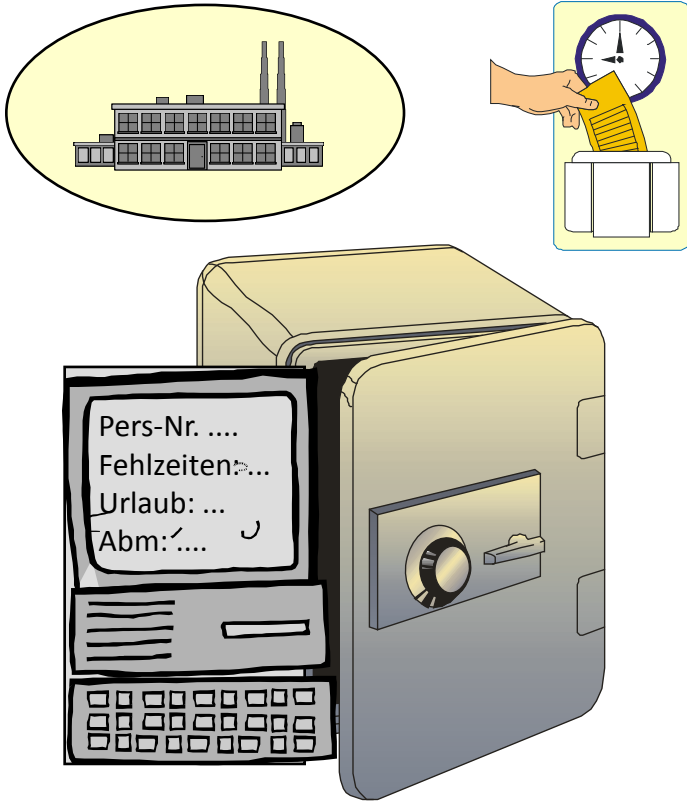
Postfach: 4  
1 Mammendorf  
81 45) 99 74 70  
81 45) 99 74 71  
1 72) 8 22 23 66  
hüeneke@ink-m.de  
www.khuenekelink-m.de



Diplom-Psychologin  
Arbeits-, Betriebs- und  
Organisationspsychologie  
Beratung, Training,  
Organisationsentwicklung

Fachvortrag gehalten auf der  
17. SAP-/ Neue Technologie-Konferenz  
der EVU-Betriebs- und Personalräte,  
Mainz, 16.-18.11.2004

# ◆ Die gute alte Zeit ;-): Insellösungen (örtlich und fachlich)



- begrenzter und eingrenzbarer sowie übersichtlicher
  - Datenkatalog (überwiegend gesetzlich begründet)
  - Auswertungskatalog
  - Berechtigungskatalog
- wenig/ keine Schnittstellen
- Weitergaben nur an Banken und gem. DEÜV
- Produktivstart zu einem definierten Zeitpunkt
- lange Laufzeit = ‚Standzeit‘ ohne Veränderungen (außer gesetzlichen)

## Vorgehen:

### ⇒ Abschluss

- *einer* Vereinbarung
- *vor* Systemstart
- durch den *jeweiligen* BR/ PR
- zu *Datenschutz und LVK*

## ◆ Dann kam die Phase der Vernetzung

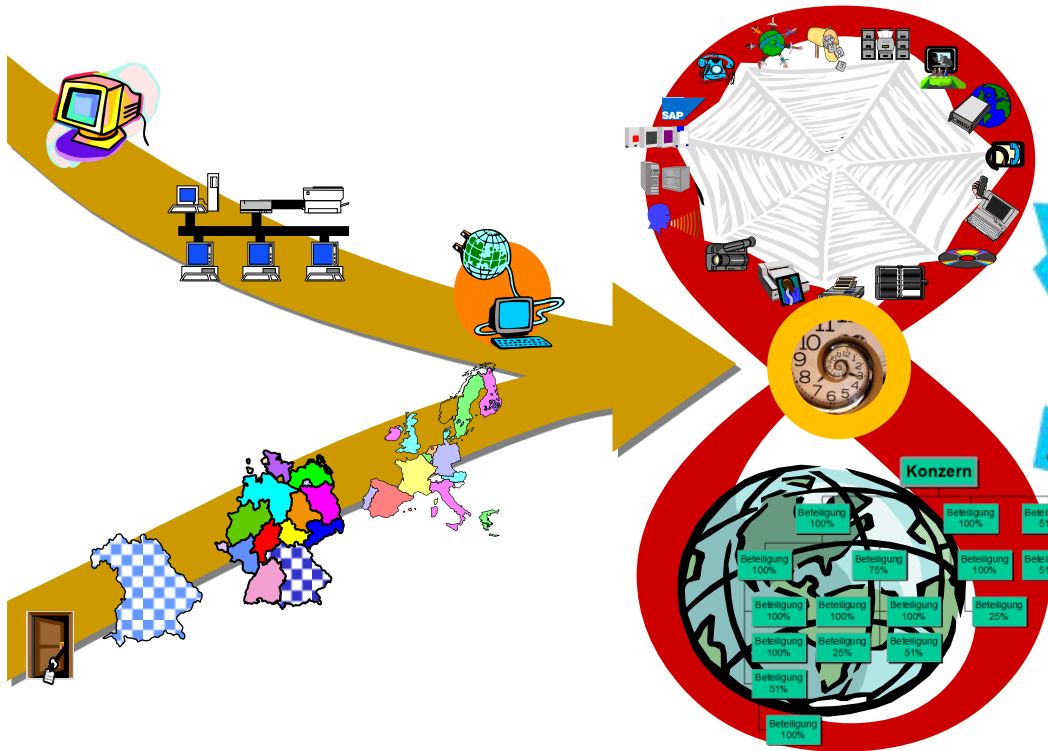


- vernetzt sind im Betrieb die diversen Anwendungen (Personal, Zeit, Projekte, CRM, Einkauf, Logistik, Kommunikation, ...)
- vernetzt sind Betriebe
- Konsolidierung irgendwo
- kaum noch beschreibbarer und begreifbarer Datenkatalog
- prozesshafte Einführung
- häufige Änderungen

### Vorgehen:

- *Mix aus systembezogenen Einzelvereinbarungen und Rahmenvereinbarung*
- *meist nachhinkend*
- *meist umfängliche Lücken und nie „up to date“*
- *erste Ansätze der prozessorientierten Regelung*
- *erste Versuche zur Ganzheitlichkeit*
- *z. T. Delegation gem. § 58 BetrVG zur Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen*

# ◆ Und jetzt sind wir in der globalen + Vernetzung!



Eigentlich ist das alles nicht mehr in den Griff zu kriegen, weder die globalisierte IKT noch die globalen Strukturen noch die Taktung ... und Industrie 4.0, Data Mining, Deep Learning etc. schauen auch noch um die Ecke

# ◆ Bei Sprengung jeglicher Grenzen



Betriebsteile

mobil

## Technik

Produktionskosten-  
minimierung

Least-Cost-Manufacturing

§§

Globalisierung

## Ort

Ländergrenzen

Humankapital

Stechuhr

## Zeit



Time-to-Market



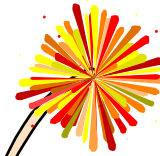
Individualisierte  
Massenfertigung

Production-on-Demand

Disziplinen

## Wissen

Knowledge management



Lieferant - Betrieb - Kunde

B2B

CRM

Unternehmensgrenzen

Virtuelle Unternehmen

Virtuelle Teams

Betriebsgrenzen

atmendes  
Unternehmen

Technofaktoren

Arbeitskraftunternehmer

Status

Kernbelegschaft

Normalarbeit(splatz)

Randbelegschaft

Freelancer

SOHO

Sparten

Hierarchie

Funktionen

Qualifikationsverfall

Vertrieb - Entwicklung - Produktion - Logistik - Service

Halbwertszeit

Skillmanagement



# ◆ Es soll ....

... zum Beispiel

- Managed Print Service
- SAP BI
- Office 365
- ITIL
- ISO 27001
- Outsourcing IT
- Compliance
- IT-Sicherheitsgesetz
- Meßstellenbetriebsgesetz
- ...

kommen ...



... und da kann ja jede Menge passieren ...  
und es ist ganz viel zu bedenken ...



... und dann gibt es im Hintergrund ja noch ...

Data Mining

Deep Learning

Internet of Things

Smart Homes, Smart Cities, Smart Plants

Driverless Cars, Busses, Trams, Tubes, ...

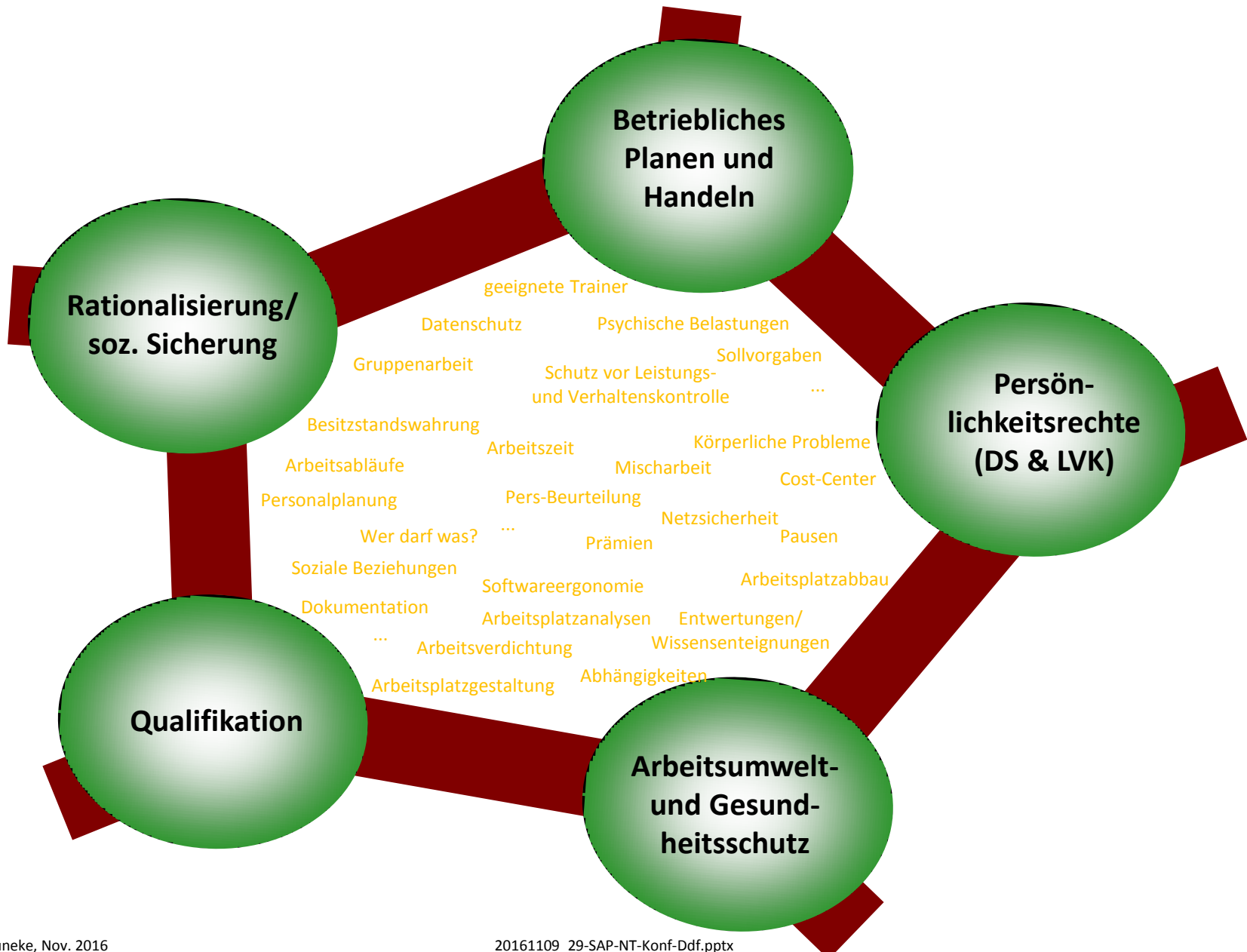
...

# ◆ Ich (ver)suche immer noch Ordnung ...

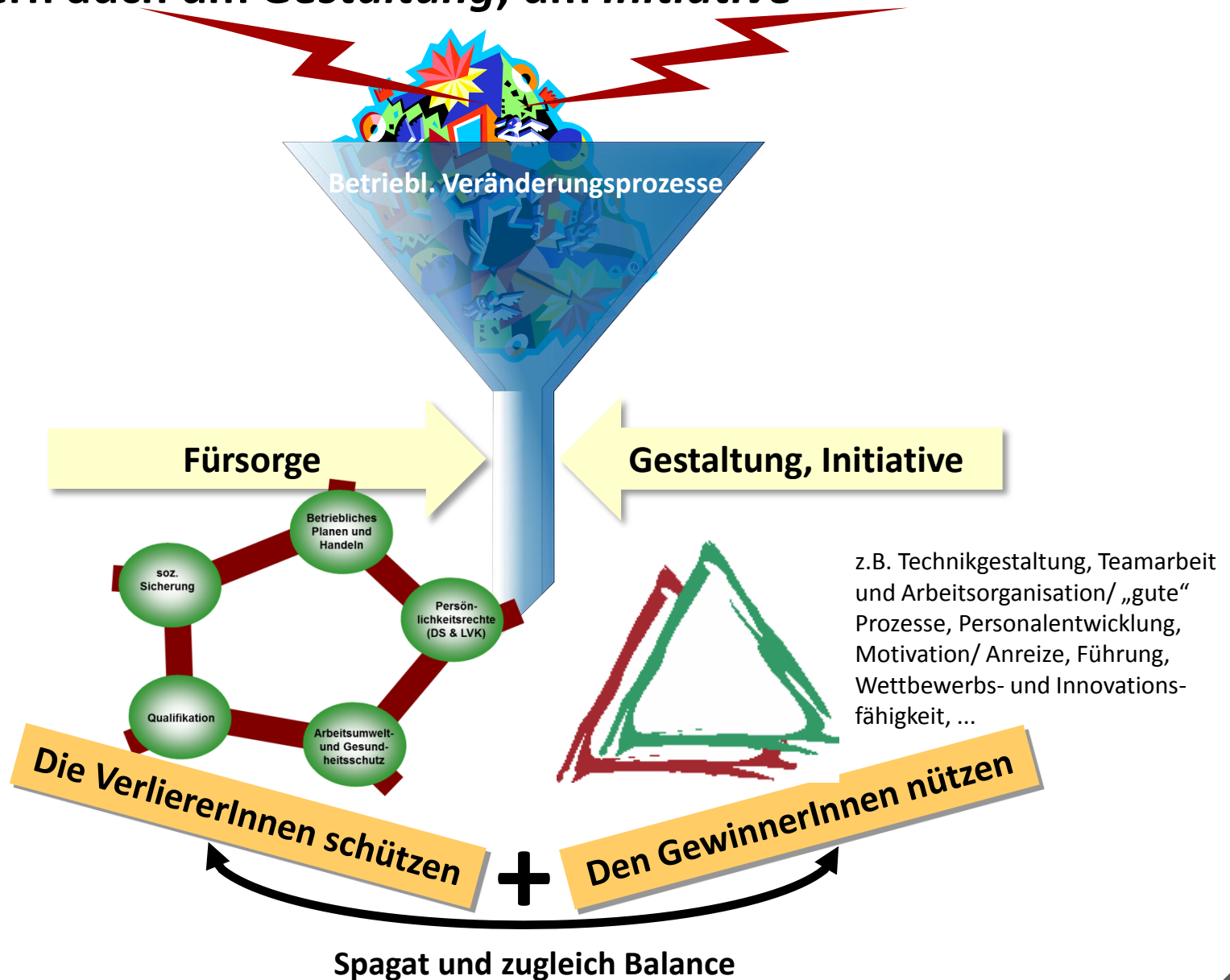
- Ordnung in/ bei den
  - Ansatzpunkten – Womit muss ich mich beschäftigen?
  - Hebel – Wo kann ich ansetzen?
  - Vorgehensweise – Nach welche Strategien und Verfahrensweisen sollte ich vorgehen?
  - Struktur - Wie stelle ich mich auf?
- Ein klein wenig noch über
  - Was heißt Dienstleistung?
- Und wenn noch Zeit ist
  - Drei Beispiele für Ansatzpunkte (geht aber auch im Forum)



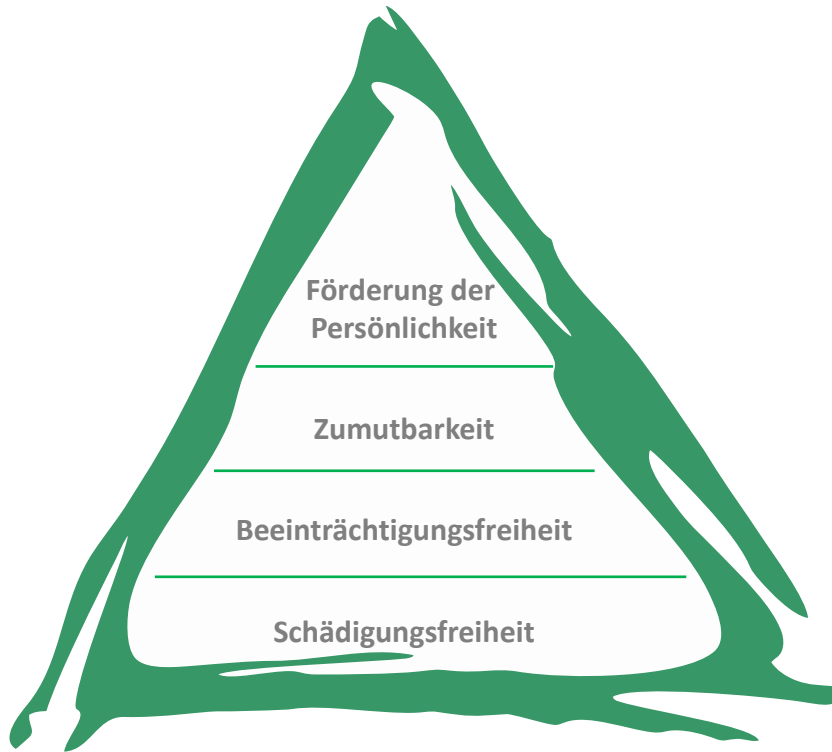
# ◆ Erste Ordnung (im Chaos): Ansatzpunkte 1



◆ Es geht allerdings nicht nur um *Fürsorge*, sondern auch um *Gestaltung*, um *Initiative*

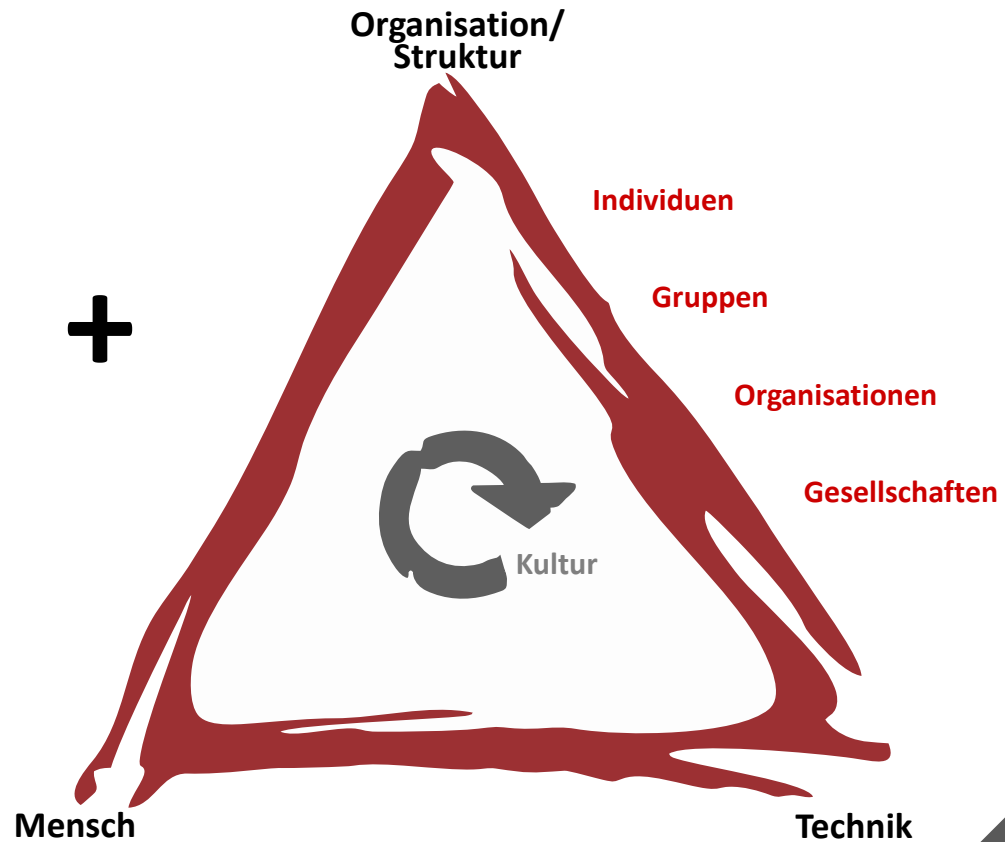


# ◆ Kriterien humaner Arbeitstätigkeit



Ulichs hierarchisch-abgestufte Kriterien humaner Arbeitstätigkeit  
(frei nach Ulich 1983, S. 111)

# ◆ Handlungsebenen gem. Organisationsentwicklungsdreieck



# ◆ Hebel



# ◆ „IT-“ Mitbestimmungsparagrafen im BetrVG

## § 28a

- Beteiligung von AN in AGs

## § 40

- Nutzung von IuK durch den BR

## § 75(2)

- Förderung von Selbständigkeit und Eigeninitiative als Aufgabe BR und AG

## § 80(1)1

- Überwachungsrecht über Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Datenschutzgesetze

## § 80(1)2b

- Vereinbarkeit Familie und Beruf

## § 80(1)4,6,7

- Eingliederung von Schwerbeschädigten
- Beschäftigung älterer AN
- Eingliederung ausl. AN

## § 80(1)8

- Förderung und Sicherung der Beschäftigung

## § 80(2)

- Allg. Informationsrecht

## § 81

- Unterrichtung, Erörterung (auch zu §10 Abs. 2 ArbSchG)

## § 87(1)6

- Mitbestimmung bei technischen Einrichtungen zur Leistungs- und Verhaltensüberwachung

## § 87(1)7

- Mitbestimmungsrecht beim Arbeits- und Gesundheitsschutz

## § 87(1)10 u. 11

- Mitbestimmungsrecht bei betrieblicher Lohngestaltung und Akkord-/Prämienätzen

## § 87(1)13

- Mitbestimmung bei Gruppenarbeit

## § 89

- Mitbestimmungsrecht beim Arbeitsschutz

## § 90

- Informations- und Beratungsrecht über Planung von technischen Anlagen, Arbeitsverfahren etc.

## § 91

- korr. Mitbestimmungsrecht über die Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf, Arbeitsumgebung

## § 92

- Informations- und Beratungsrecht bei der Personalplanung
- 92a: Initiativrecht zur Beschäftigungssicherung

## § 93

- Stellenausschreibung innerhalb des Betriebes

## § 94

- Mitbestimmungsrecht bei Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätzen

## § 95

- Mitbestimmungsrecht bei Auswahlrichtlinien

## § 96

- Förderung der Berufsbildung
- 96(1): BR kann Ermittlung des Bildungsbedarfes von AG verlangen

## § 97

- Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung
- 97(2): Erzwingbare Mitbestimmung (E-St.) bei Planung von Anlagen, Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen, Arbeitsplätzen

## § 98

- Mitbestimmungsrecht bei der betrieblichen Berufsbildung

## § 99

- Mitbestimmungsrecht bei personellen Einzelmaßnahmen

## § 106

- Informationsrecht des Wirtschaftsausschusses über Rationalisierungsvorhaben, Einführung neuer Arbeitsmethoden etc.

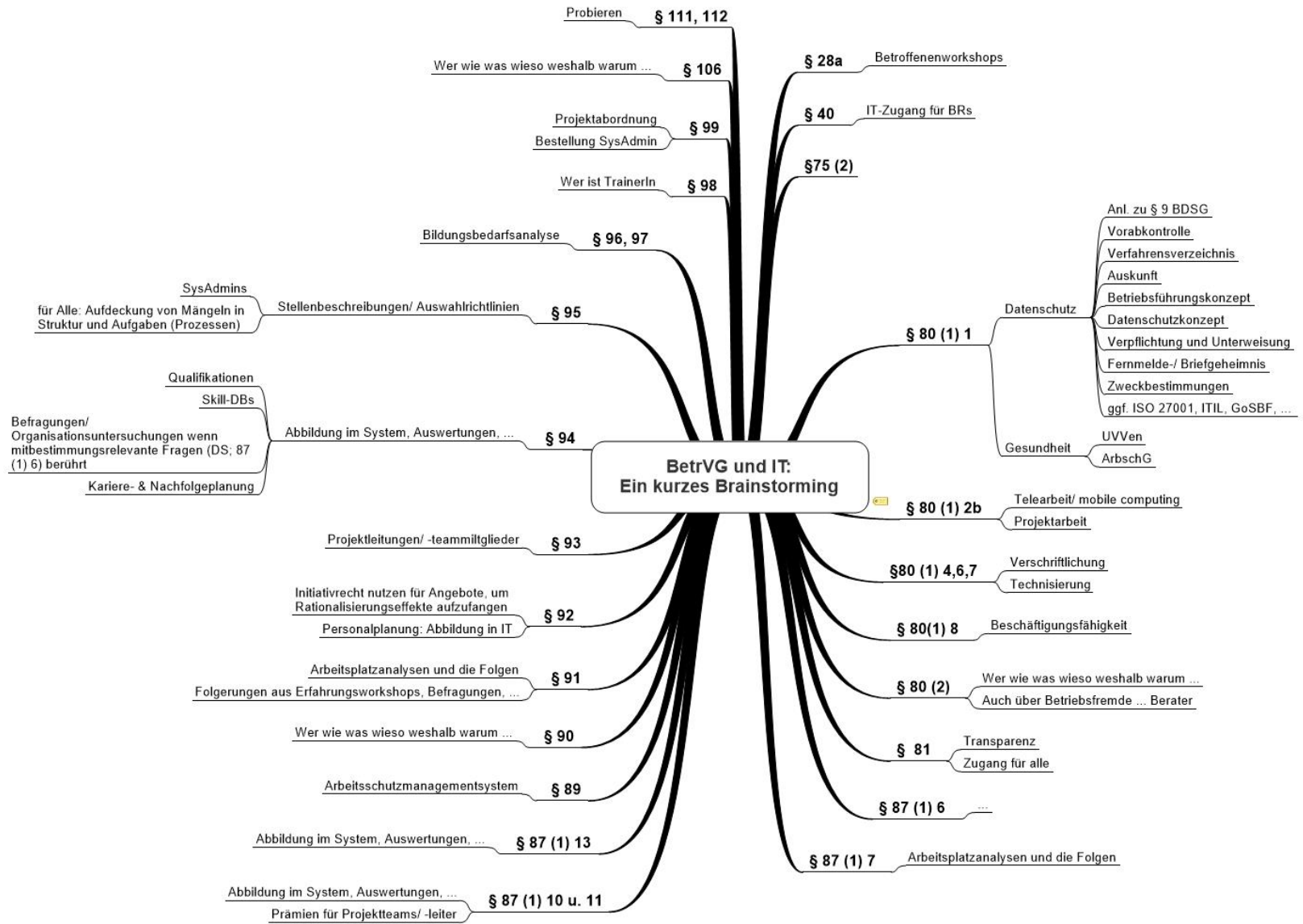
## § 111

- Informations- und Beratungsrecht über gepl. Betriebsänderungen
- Hinzuziehung eines Sachverständigen bei > 300MA

## § 112

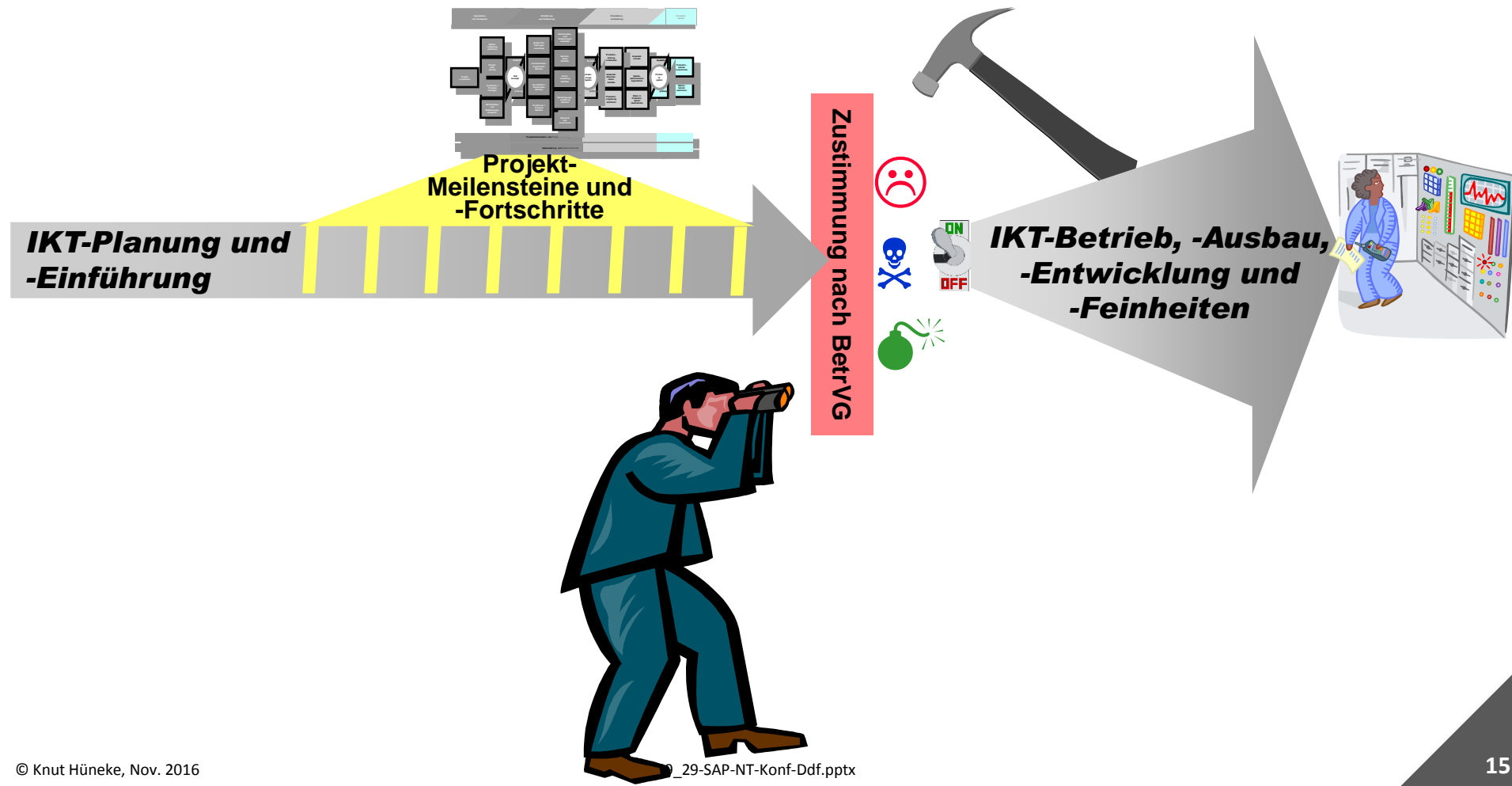
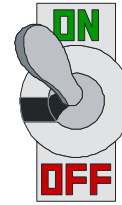
- Bei Betriebsänderungen kann Interessenausgleich abgeschlossen bzw. ein Sozialplan erzwungen werden
- 112(5): Berücksichtigung Fördermöglichkeit des SGB III zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit

# ◆ ... und da kann man/ frau einiges machen

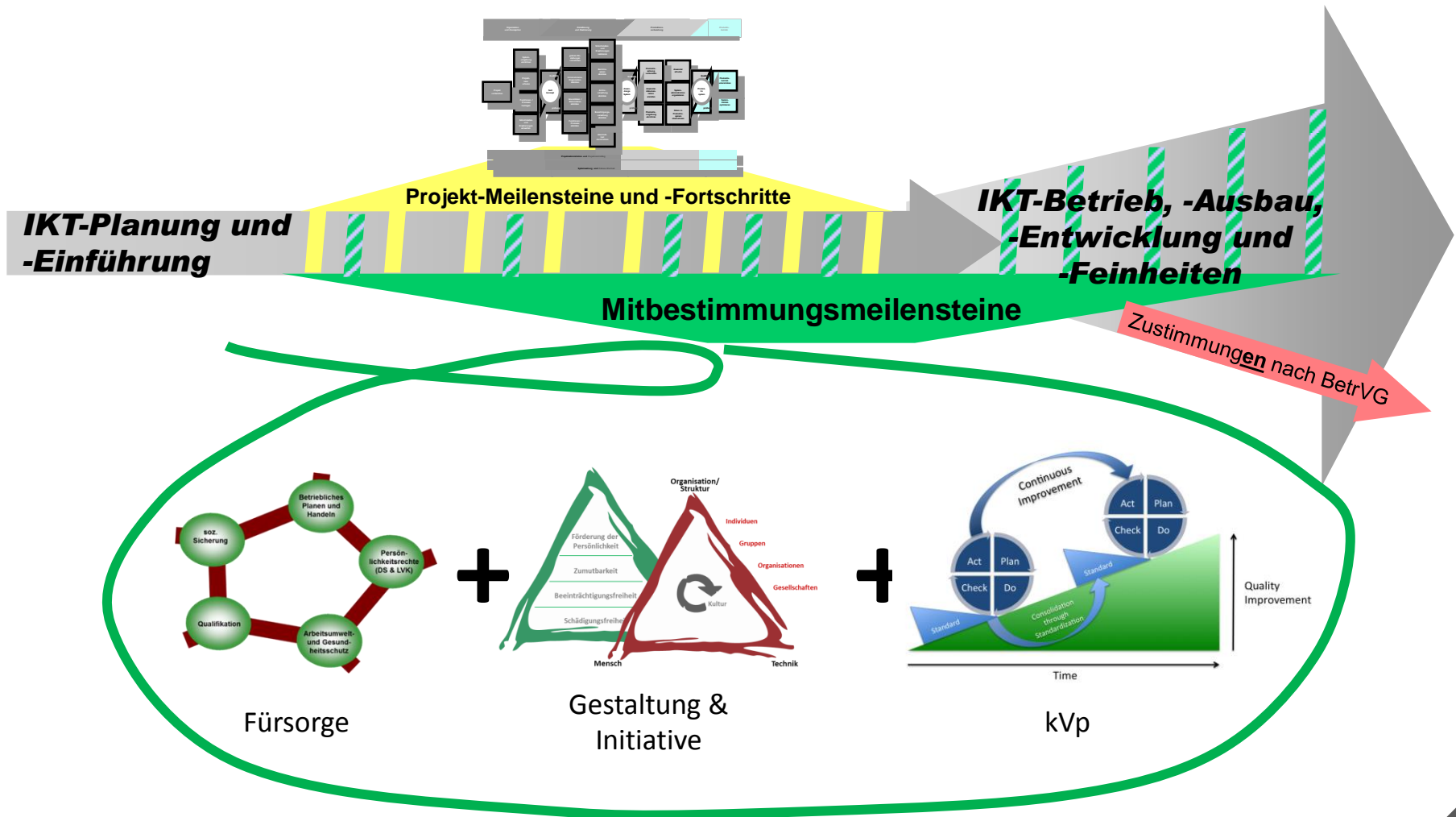


# ◆ Vorgehen 1: Von der unmöglichen „Hammer-“Entscheidung ...

- Es gibt keinen Produktivstart mehr im Sinne eines
- Unschärfe bestimmt das Bild
- Systeme ‚entwickeln sich‘

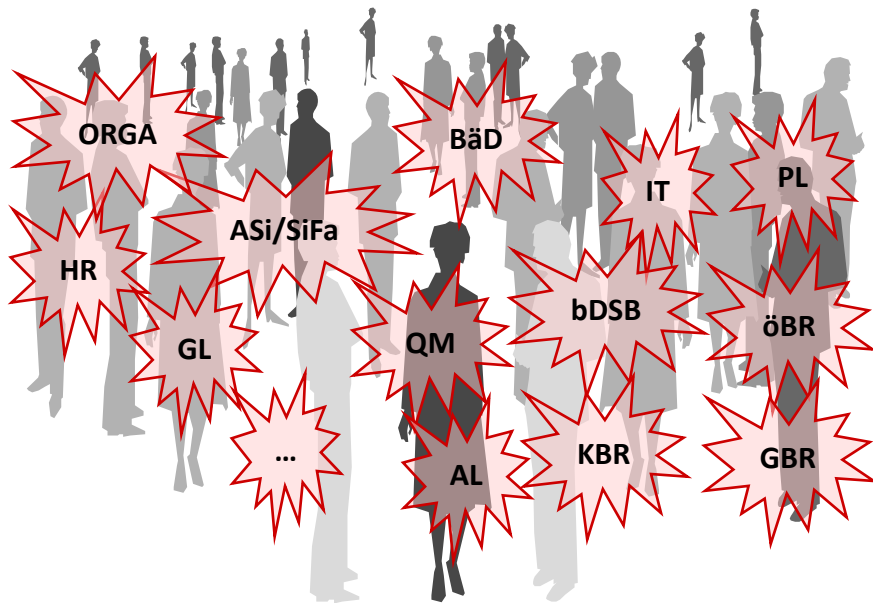


# ◆ ... hin zu einer gestreckten Mitbestimmung/ prozessorientierten Regelung



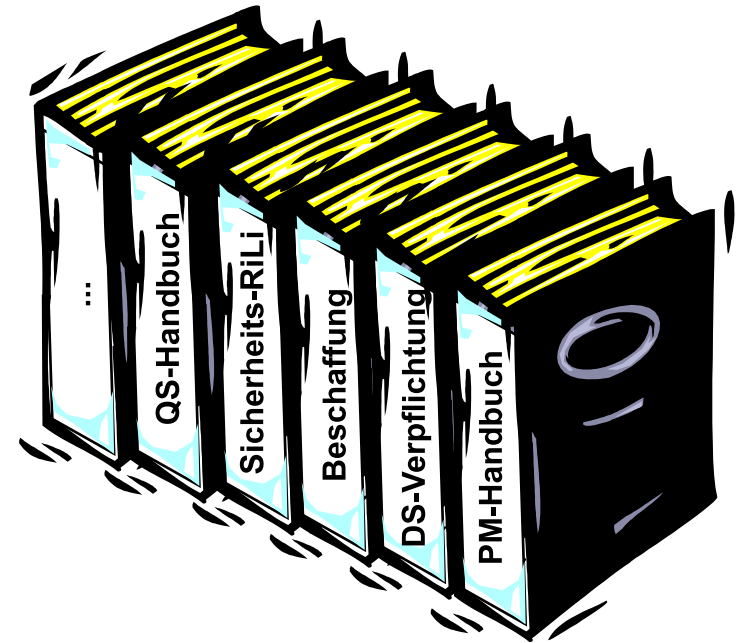


# ◆ Vorgehen 2: Verankern/ in die betriebliche Mitte



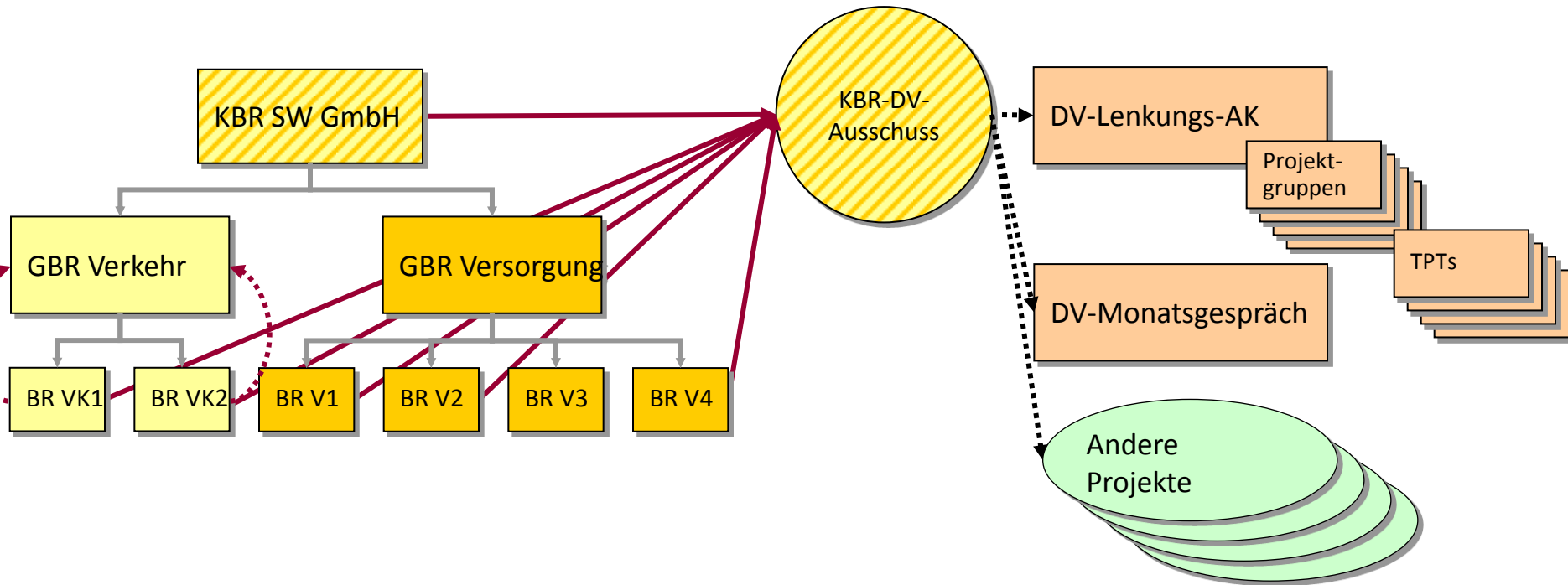
Funktionsträger

+

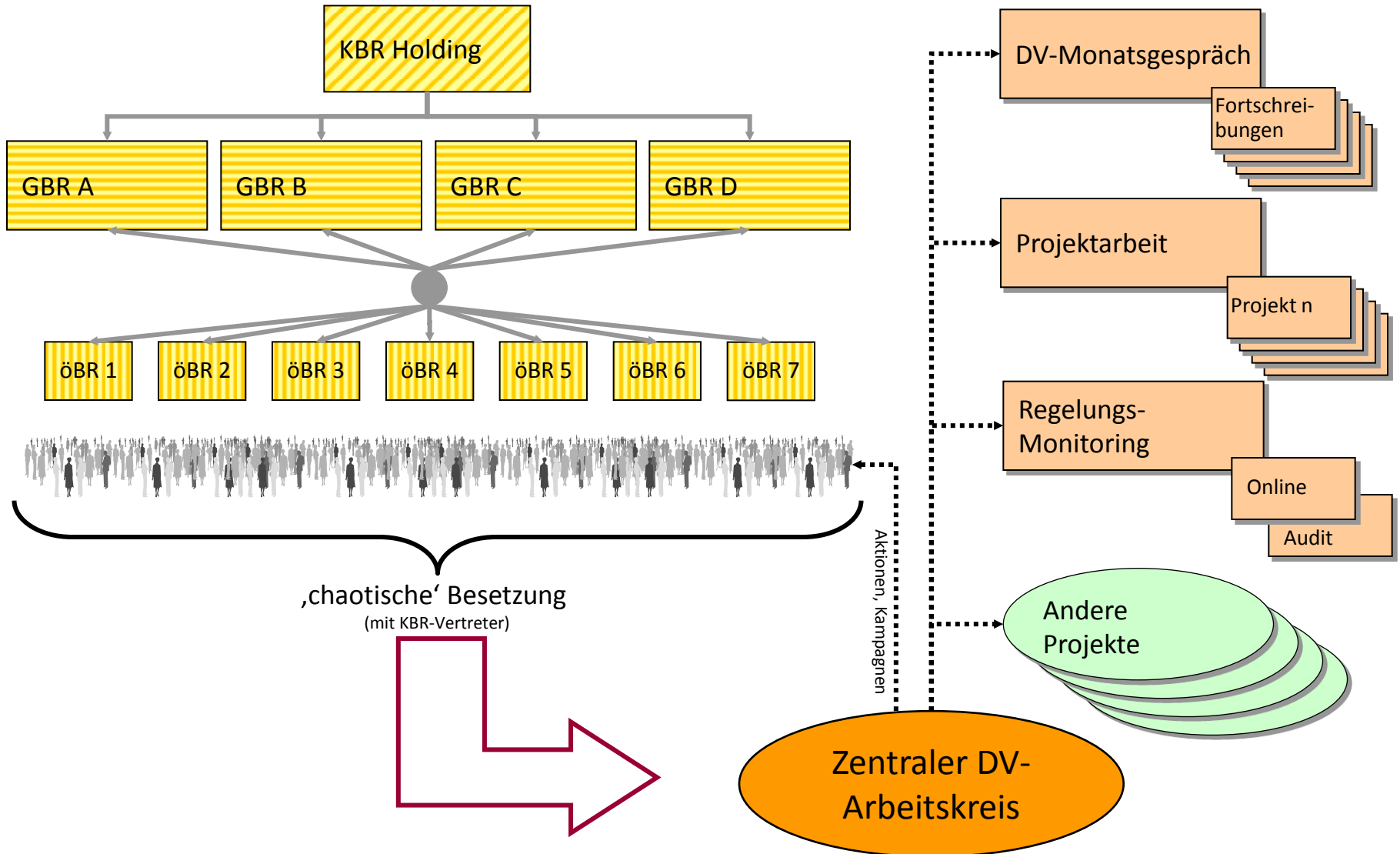


Regelungen, Prozesse, DAs, VAs, ...

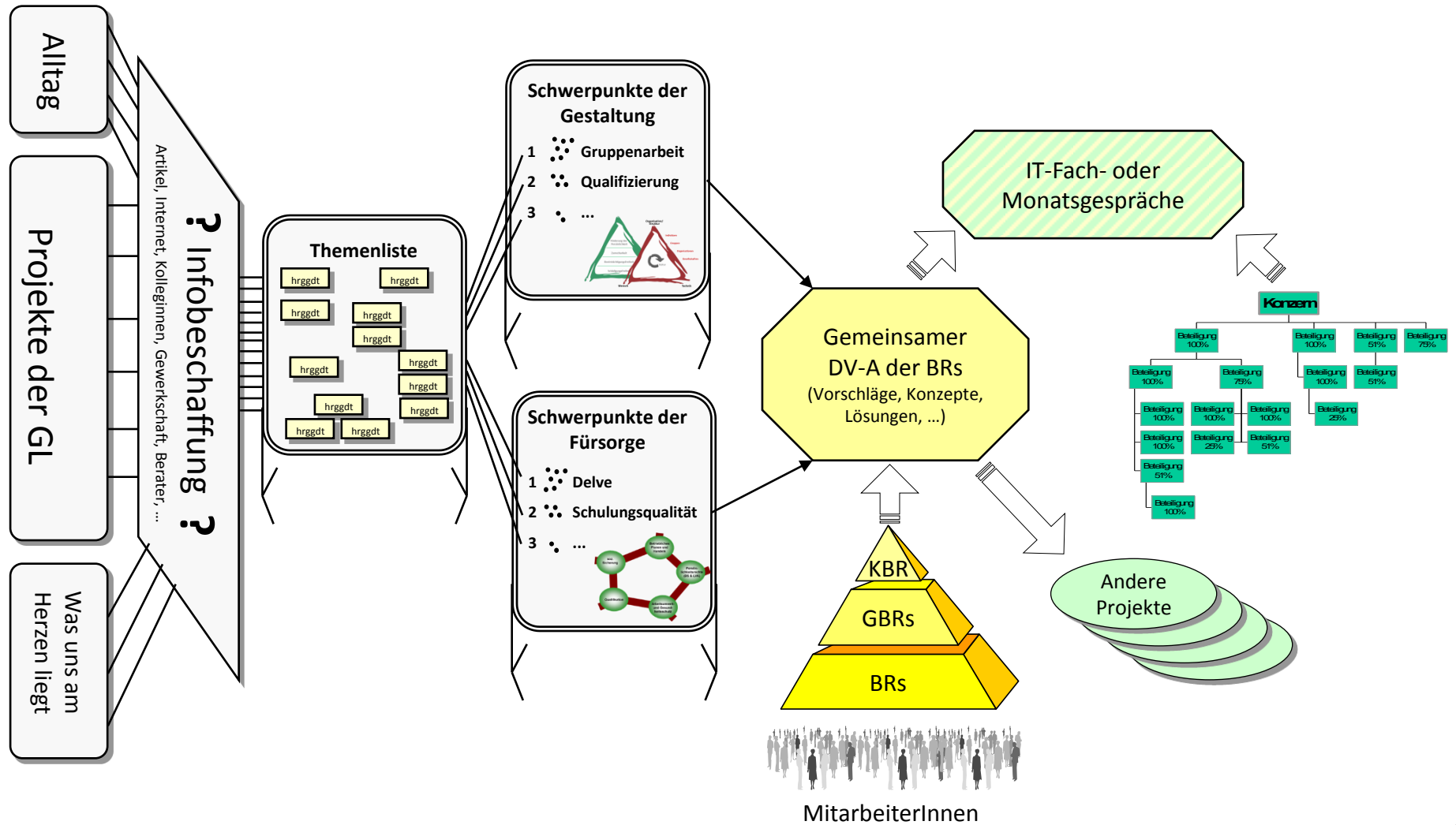
# ◆ Struktur 1: ‚DV-Ausschuss‘, Beispiel 1



# ◆ Struktur 2: ‚DV-Ausschuss‘, Beispiel 2



# ◆ Struktur 3: Schwerpunkte setzen und „strukturiert“ einbringen



... natürlich alles gem. §§50 und 58 BetrVG

## ◆ (Fast) Zu guter Letzt: Dienstleister?

**Es gibt kaum noch  
IT-Projekte ohne  
organisatorische  
Auswirkungen**

**Es gibt kaum noch Change-  
Management- oder  
Umstrukturierungs-  
projekte ohne IT**

**IT ist mittlerweile der Backbone/ das Rückgrat für  
jegliches betriebliches Handeln und Planen  
- ohne IT geht nichts mehr!**

Seien es klassische Felder wie Personalplanung und –beurteilung oder neuere wie E(lectronic)-Commerce, E-Learning, E-Work, virtuelles Arbeiten, Tele(heim)arbeit, virtuelles Unternehmen, verteilte Teams, Business-to-Business-(B2B), Customer-Relationship- oder Wissens-Management, Benchmarking, BSC/ Balanced Scorecard etc.



# ◆ Dienstleister: Z.B. Böckler-Rundbrief 10/16

Übersicht über Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema „Digitalisierung“:

- „In Betriebsvereinbarungen wird heute sehr umfassend Informations- und Kommunikationstechnik geregelt. Seltener geht es um ‚Digitalisierung‘ an sich als Thema. Eher wird es in verschiedenen Kontexten in Auswirkungen und ‚Begleiterscheinungen‘ betrachtet und auch entsprechend reguliert.“
- Themen im Einzelnen:
  - Ganzheitliche Produktionssysteme
  - Cloud Computing
  - Datenschutz im Konzern (der Deutschen Bahn AG)
  - Beschäftigtendatenschutz: Rechtlicher Rahmen und Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte
  - Mobile Device Management – Mobile Endgeräte verwalten und mehr
  - Trendbericht: Skill-Datenbanken
  - Social-Media-Guidelines
  - Mobile Endgeräte - Handy, Smartphone, Blackberry und Tablet
  - Telekommunikation: Anlagen und Anwendungen
  - Trendbericht: Dienstvereinbarungen über E-Government
  - Mobile Arbeit
  - IKT- Rahmenvereinbarungen

## ◆ Zum Beispiel IT-Qualifizierung



# ◆ IT-Qualifizierungsrealität

Noch immer

- ☹️ ähneln viele Schulungen eher Produktpräsentationen als der Vermittlung aufgabenorientierter Lösungen mit der IT
- ☹️ werden Cracks und Frischlinge in einen Topf geworfen
- ☹️ werden Vorgesetzte als Trainer eingesetzt
- ☹️ werden Keyuser und Projektler nach dem Schneeballsystem als TrainerInnen eingesetzt – ohne wenigstens Grundkenntnisse in der Erwachsenenbildung und häufig ohne entsprechende Ressourcen,
- ☹️ geht die Projektarbeit vor, im Zweifel werden Schulungen gestrichen und auf ein vermeintlich absolut notwendiges Maß beschränkt
- ☹️ sollen Abteilungsleitungen Schulungsbedarfe definieren ohne Ahnung zu haben, was auf sie zukommt
- ☹️ werden Kenntnisse mit noch nicht fertig eingerichteten Systemen weit vor Produktivstart vermittelt
- ☹️ gibt es keine angemessene Nachbetreuung wie Erfahrungs- oder Problemlöseworkshops, Helpline/ Support etc.
- ☹️ ...



# ◆ Checkliste Qualifikation

Checklisten sind nicht dazu da, um sie sklavisch einzuhalten, sondern um sie ‚abzuarbeiten‘. Abarbeiten heißt: Punkt für Punkt zu prüfen, welche der einzelnen Punkte in *dieser* speziellen Situation, für *diese* Qualifikationsteilnehmer mit *ihren* jeweiligen Vorerfahrungen und Aufgaben, für *dieses* neue System, *diese* Systemänderung usw. in welcher Art und Weise umzusetzen sind!

## Ziele

- Orientierung an Leistung (Effizienz und Effektivität)
- Handlungskontrolle vermitteln und Stressreduktion
- Lern- und Persönlichkeitsförderung

## Devise

- Aufgabenbezogene Qualifikation mit Transferwissen und Fehlermanagementtraining fördert Flexibilität, Kompetenz und Explorationsdrang der User

## Methoden

- Qualifizierte Kräfte (TrainerInnen mit didaktischen und methodischen Kenntnissen und Fähigkeiten aus der Erwachsenenbildung)
- Keine Vorgesetzten als TrainerInnen
- Übung und Austausch
- Aufgabenbezogene Übungen
- Usergruppenspezifische Vorgehensweise (Geschlecht, Alter, Vorerfahrung, Einstellungen)
- Aufbauschulung in mehreren Etappen
- E-Learning nur im Rahmen von blended-learning-Konzepten – mit „Belohnung“

## Inhalte

- Hintergrundwissen, Zusammenhänge, Prozessketten (mentales System-, Ablauf- und Aufgabenmodell)
- Systembedienung
- Fachqualifizierung
- Hinreichende Verschränkung Fach- und Systemkenntnisse
- Fehlermanagement
- Datenschutz (‘vertraut machen mit ...’)-
- geltende DVen/ BVen
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (inkl. BS-Pausen, Aufstellung/ Einstellung Mobiliar und Hardware, Entspannungsübungen/ Rückenschule etc.)
- Arbeitsorganisation für dem System vor-, nach- und nebengelagerte Bereiche
- Benutzung Handbuch, Lern- und Hilfefunktion

## Rahmenbedingungen

- Pro User ein Gerät/ max. zwei in Lernteams
- Ungestörtes Lernen
- Vertretung am Arbeitsplatz
- Training zeitnah zu Ersteinsatz
- Übungs- und Anlernzeit am Arbeitsplatz einplanen (erweiterte Personalreserve)
- Ggf. Grundschulungen in PC-Grundlagen, Windows, Intranet, Social Media, ...

## Lernerfolgssicherung + Vertiefung

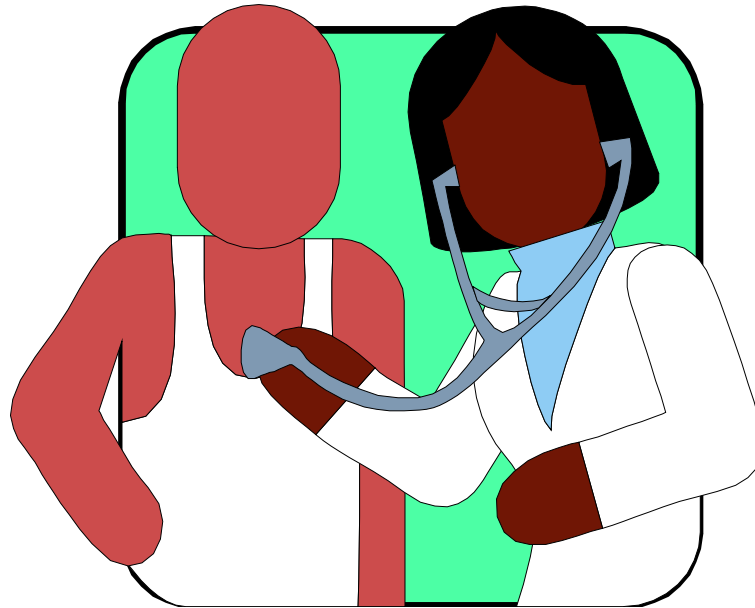
- Gute TN-Unterlagen
- BenutzerInnenservice (Erreichbarkeit und Besetzungsschlüssel)
- Lokale ExpertInnen
- Erfahrungs- und Problemlöseworkshops

## Sonstiges

- Regelmäßige Nachschulungen für neue MitarbeiterInnen
- evtl. Mentorenmodell für neue MitarbeiterInnen
- Teilnahmezertifizierung

# ◆ Zum Beispiel Gesundheit

(Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutz)



# ◆ Die Forschung zur Arbeitszufriedenheit zeigt seit Jahrzehnten stabile Ergebnisse



# ◆ Kurzer Blick auf die Definition von Gesundheit und Wohlbefinden

## Gesundheitsdefinition der WHO

- Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen

## Konzepte psychologischen Wohlbefindens

- Positive soziale Beziehungen/ offen sein für Beziehungen
- Autonomie
- Kontrollierbarkeit der Umwelt
- Sinnhaftigkeit im Leben
- Wachstum
- Selbstwert/ Selbstakzeptanz

(nach Carol Ryff, z.B. 2014)

# ◆ Was bringt uns nachhaltige Erfüllung?

„Studien aus einer Reihe von Disziplinen - etwa Psychologie, Anthropologie, Soziologie, Neurologie - haben dazu inzwischen Erkenntnisse geliefert.

Über Zeiten, Länder und Kulturen hinweg sind dafür folgende Faktoren wichtig:

- durch eigene Aktivität erreichte persönliche Erfolge
- das Erkennen, Erweitern und Einsetzen unserer persönlichen Stärken
- Selbstbewusstsein und Respekt für andere
- erfüllende persönliche Beziehungen und ein soziales Zugehörigkeitsgefühl.

Wichtig ist zudem, anderen zu geben und deren Glück zu steigern.“

Dennis J. Snower, Präsident des Instituts für Weltwirtschaft Kiel  
in „Adieu, Homo oeconomicus“, SZ 12.10.2014.

## ◆ Der Mensch ist ein soziales Wesen

„Wir müssen Abschied nehmen von der Vorstellung, dass gesunde Ernährung und eine vernünftige Lebensführung ausreichen, um uns gegen Krankheiten zu schützen.

Was unser Befinden am meisten beeinflusst  
– positiv oder negativ –  
sind unsere Kontakte zu anderen Menschen!“

Harriet Braiker, Giftige Beziehungen, Fischer Verlag 1995

## ◆ Führungskräfte sind Stressmoderatoren

Stressmoderatoren im Beruf sind:

- Führungskraft vermittelt/ schafft
  - angstfreie Atmosphäre und Fehlerkultur
  - Respekt und Anerkennung
  - eigene Verantwortung in der Arbeit
  - Entscheidungen durchschaubar und verlässlich
- Arbeitszeitflexibilität
- Arbeitsplatzsicherheit

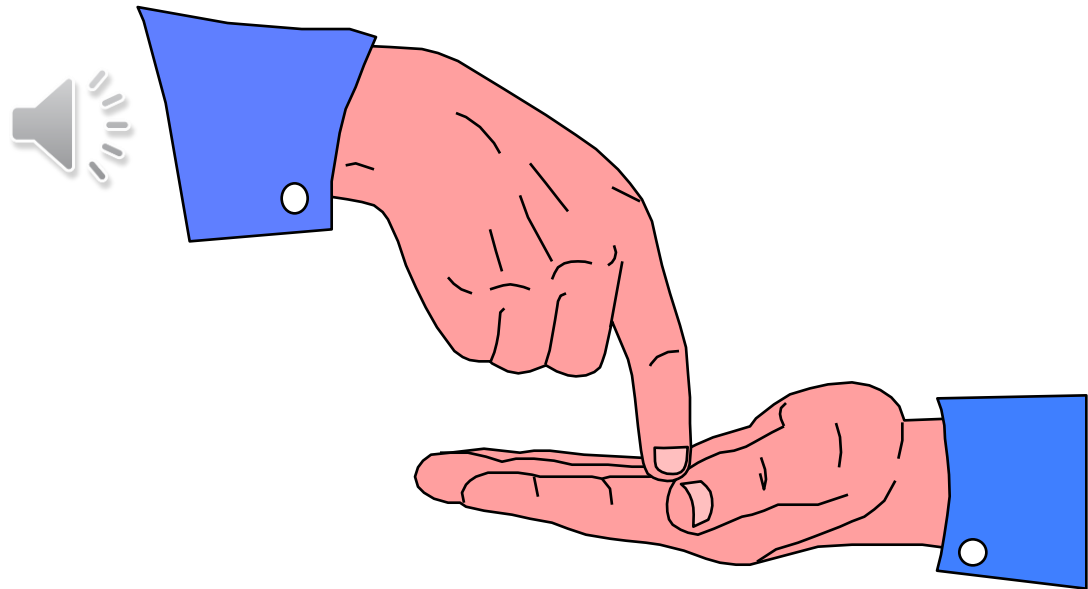


3sat.online - Mediathek Jeder Vierte leidet unter Stress im Beruf.flv

# ◆ Zum Beispiel betriebliches Planen & Handeln

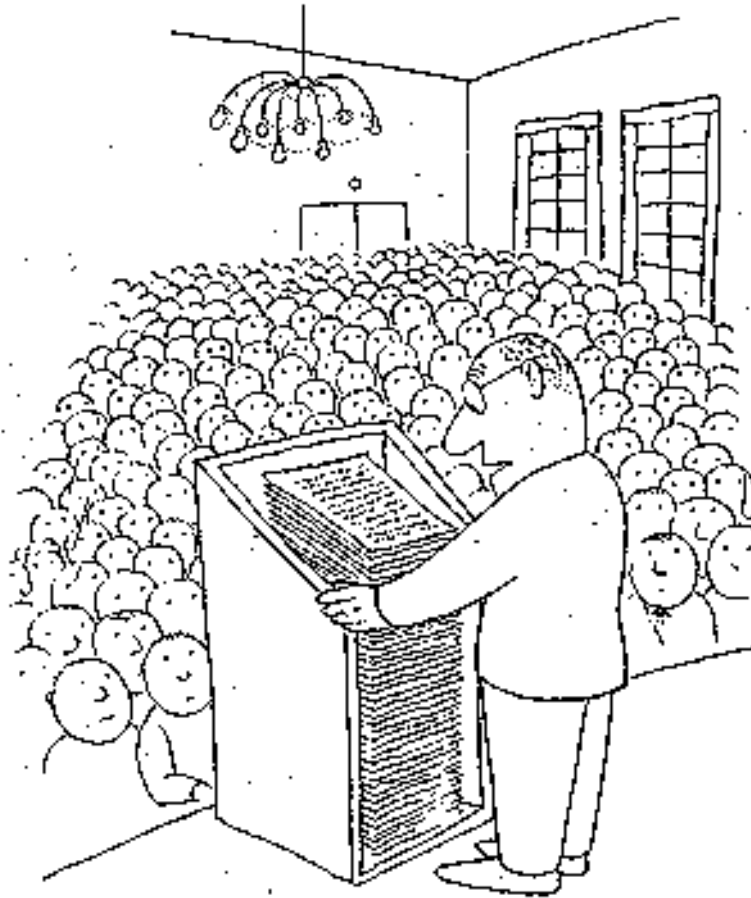
Technik ist kein Selbstzweck (wenn es da auch Lemming-Effekte gibt), sondern Hilfsmittel für irgendetwas.

Da gibt es nur eins:



Das Sesamstraßenlied ;-)





Ich danke für Eure Aufmerksamkeit