

# Gestaltungsspielraum!

**In Fachbüchern, gewerkschaftlichen Veröffentlichungen aber auch in den Verlautbarungen von Arbeitgebern und ihren Verbänden wird – vorzugsweise sonntags – unermüdlich die Forderung erhoben, daß Betriebsräte an EDV-Projekten von Beginn an zu beteiligen seien. Nur durch Zusammenarbeit bereits ab dem Planungsstadium, nur durch Kooperation nicht aber durch Konfrontation – so die Argumente – ließen sich Lösungen finden, die dann sowohl im Interesse der Unternehmen als auch der Belegschaften lägen.**

**Ein Blick in die Betriebe zeigt allerdings, daß auch hier zwischen theoretischer Einsicht und praktischer Umsetzung ganze Welten liegen. Von einer Arbeits- und Technikgestaltung unter gleichberechtigter Beteiligung des Betriebsrates kann kaum die Rede sein. Informations- und Mitbestimmungsrechte werden allzu oft ignoriert oder geleugnet. ›Herr-im-Hause-Gebahren und Mißtrauen statt der viel beschworenen ›vertrauensvollen Zusammenarbeit‹ – das charakterisiert nach wie vor in vielen Betrieben das ›Miteinander‹ von Geschäftsleitung und Betriebsrat.**

**Ulrich Fischer, Eberhard Kiesche und Wilhelm Schlingmann zeigen an einem Praxisbeispiel, daß es auch anders geht ...**

**D**as Unternehmen Systemtechnik Nord, Produktgebiet Marine und Industrielogistik, mit Sitz in Wilhelmshaven, hat in der Vergangenheit nahezu ausschließlich für den militärischen Bereich technische Dokumentationen über Produkte, Systeme und Anlagen erstellt. Angesichts rückläufiger Aufträge – ein Trend, der sich zukünftig noch verstärken dürfte – steht das Unternehmen vor der Notwendigkeit, sich jetzt stärker auf dem sogenannten freien Markt orientieren zu müssen. Konnte man früher von einer relativ konstanten und kontinuierlichen Auftragslage ausgehen, steht der begrenzten Nachfrage nach Erstellung technischer Dokumentationen aus dem zivilen Bereich eine große Zahl leistungsstarker, hochtechnisierter und kostengünstiger Anbieter gegenüber.

Bestand für die ›Marine und Industrielogistik‹ wegen der relativ stabilen

Rahmenbedingungen bisher kaum der Zwang, nach Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz Ausschau zu halten, muß man nun der veränderten Situation durch entsprechende Strategien zur Sicherung bzw. Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit Rechnung tragen. Eine solche Strategie wird im stärkeren Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken in der Dokumentationsabteilung gesehen. Dahinter steht die Hoffnung, daß eine umfassende technische Unterstützung die Bearbeitungszeit für die Erstellung von Dokumenten verkürzen und die Flexibilität des Unternehmens erhöhen soll.

Viel Hoffnung wurde und wird dabei in die ›Multimedia-Technik gesetzt. PC-gesteuert sollen unterschiedliche ›Medien‹ (zur Erzeugung von Texten, Sprache, Tönen, stehenden und bewegten Bildern) zusammengeführt werden. Der Computer übernimmt die Funktion einer ›Vermitt-

lungsstelle‹, die diese Informationen unter einer ›Oberfläche‹, in einem gemeinsamen Rahmen verbindet.

Um zu einer realistischen Einschätzung der Wirtschaftlichkeit zu kommen, und um die Hard- und Softwarevoraussetzungen aus der Sicht einer technischen Redaktion zu untersuchen, wurde ein Mitarbeiter der Dokumentationsabteilung mit der Erstellung einer sogenannten ›Multimedia-Studie‹ beauftragt.

In der Studie wurde ausführlich sowohl unter technischen als auch wirtschaftlichen Gesichtspunkten die Hardware (PC, Video-Digitizer, Grafikkarten, Monitore, Videoquellen, CD, Ausgabegeräte, Scanner) und die Software einer Bewertung unterzogen. Daraus wurden bezogen auf das Aufgabenspektrum der technischen Redaktion Investitionsvorschläge abgeleitet.

## Die Ernüchterung ...

Die ersten Ergebnisse der Multimedia-Studie wurden der Oldenburger Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) zur kritischen Begutachtung vorgelegt. Auslösendes Moment für die Hinzuziehung externer Beratungsleistung war der – sonst wohl selten vorkommende – Umstand, daß der Bearbeiter des Multimedia-Projektes gleichzeitig auch Vorsitzender des Betriebsrates war und immer noch ist.

In dieser Funktion wurde der Projektbeauftragte zwangsläufig mit der Frage konfrontiert, ob und inwieweit eine, sei es auch nur teilweise Realisierung der Multimedia-Studie zu einer Veränderung der Arbeitsbedingungen führen würde. Würden Arbeitsplätze verlorengehen? Hätte der Ausbau der technischen Infrastruktur eine Leistungsüberforderung der technischen Redakteure zur Konsequenz? Welche Auswirkungen wären durch die Umsetzung der Studie für den zentralen Schreibdienst zu erwarten? Diese und andere Fragen wollte der Projektbeauftragte/Betriebsratsvorsitzende unbedingt geklärt wissen, bevor die Studie offiziell der Geschäftsleitung ausgehändigt wurde.

Erste Gespräche zwischen der BTQ, dem Vorsitzenden des Betriebsrates und

dem Leiter der Abteilung Dokumentation führten zunächst zu einer gewissen Ernüchterung. Die bis dahin ausschließlich ›technikfixierte‹ Perspektive erwies sich für eine Bearbeitung des Projekts aus Betriebsrats-sicht als großer Mangel. Die starke Ausrichtung auf die ›Vision Multimedia‹, mithin auf eine längst noch nicht ausgereifte Technik, hatte bisher Fragen der Arbeitsorganisation und ihrer Gestaltung weitgehend ausgeblendet. Auch eine Abschätzung der sozialen Folgen konnte nur sehr bedingt vorgenommen werden, solange unklar blieb, in welche arbeitsorganisatorische Konzeption die zukünftig einzusetzende Technik eingebettet sein würde. Und es wurde klar, daß sich eine fehlende Technikfolgenabschätzung auch ökonomisch ungünstig auswirken könnte.

Dies würde beispielsweise dann eintreten, wenn von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die neuen Techniken nicht akzeptiert (›Akzeptanzbarriere‹) oder wenn infolge von Qualifikationsdefiziten die Möglichkeiten der EDV nicht genutzt werden würden (›Investitionsruinen‹). Kurzum, allen Beteiligten wurde klar, daß die Realisierung der ursprünglichen Vorstellung, die Technik erst zu beschaffen und *anschließend* Menschen und Organisation daran anzupassen, nicht nur unter sozialen Aspekten äußerst bedenklich sein würde, sondern unter Umständen auch einen erheblichen ökonomischen Mehraufwand zur Folge haben könnte.

### **Erstellung eines sozialen Pflichtenhefts ...**

Der Projektbeauftragte/Betriebsratsvorsitzende kam deshalb zu dem Schluß, daß es unerlässlich sei, auch aus Sicht der Beschäftigten präzise Anforderungen an die geplanten technisch-organisatorischen Maßnahmen zu stellen. Der Betriebsrat beschloß daher, mit Unterstützung der BTQ ein ›soziales Pflichtenheft‹ zu erarbeiten, in dem die arbeitsorien-

tierten Schutz- und Gestaltungsforderungen festgehalten werden sollten. Im einzelnen wurden folgende Anforderungen an die geplanten technisch-organisatorischen Innovationen gestellt:

#### **Arbeitsorganisation**

Die Arbeit ist so zu organisieren, daß abwechslungsreiche und möglichst ganzheitliche Arbeitsinhalte entstehen, Selbstständigkeit bei der Aufgabenerfüllung gewährleistet ist, Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen erforderlich ist und bestehende Qualifikationen der Beschäftig-

### **DEFINITION**

#### **Soziales Pflichtenheft:**

Im Vorfeld der Einführung von EDV erstellen Arbeitgeber in der Regel ein sogenanntes *Pflichtenheft*, in dem die Anforderungen z.B. hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe, der Software und der Hardware näher beschrieben werden.

Entsprechend diesem ›technischen‹ Pflichtenheft des Arbeitgebers kann/sollte der Betriebsrat – wenn möglich, gemeinsam mit den Beschäftigten – ein *soziales Pflichtenheft* entwickeln.

Dieses Dokument enthält aus der Sicht der Beschäftigten Anforderungen an die geplante Einführung der EDV, z.B. zu Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzsicherheit, Qualifizierung und Datenschutz.

ten ausgebaut bzw. neue Qualifikationen erworben werden können.

#### **Arbeitsplatzsicherheit**

Der verstärkte Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken in der Dokumentationsabteilung soll weder dort, beispielsweise bei älteren Beschäftigten, noch in vor- oder nachgelagerten Bereichen/Abteilungen, zum Beispiel beim zentralen Schreibdienst, zu Entlassungen führen. Sofern eine Versetzung innerhalb des Unternehmens unumgänglich sein sollte, darf diese nur erfolgen, wenn für die betroffenen Beschäftigten keine Schlechterstellung im Hinblick auf Arbeitsinhalte, Qualifikationen, Bezahlungen, zu erbringender Leistung usw. zu erwarten ist.

#### **Bezahlung**

Den voraussichtlich steigenden Qualifikationsanforderungen bei einem Teil

der Beschäftigten (Aneignung weiterer EDV-Kenntnisse/Beherrschung zusätzlicher Programme) wird durch zusätzliche materielle Anreize Rechnung getragen.

#### **Soziale Kontakte**

Auch der Aspekt der sozialen Kommunikation ist bei den anstehenden Veränderungen angemessen zu berücksichtigen. Bedingungen die der Förderung der sozialen Kommunikation dienen könnten, bleiben erhalten oder werden geschaffen. Letztlich – so ein Argument des Betriebsrates – dürfte auch das im Geschäftsinteresse liegen, denn eine intakte soziale Kommunikation kann auch effizientes Arbeiten fördern.

#### **Qualifizierung**

Unabhängig davon, wie die Umsetzung einer umfassenden technischen Unterstützung der Arbeit der technischen Redakteure letztlich aussehen wird, müssen die Maßnahmen von weitreichenden und sorgfältig geplanten Qualifizierungsstrategien flankiert werden. Ausgehend von den Kenntnissen und Fertigkeiten eines jeden Redakteurs bzw. sonst noch Betroffener, sind Qualifizierungsbausteine anzubieten, die eine Schulung in den einzelnen Leistungsmerkmalen der zum Einsatz kommenden Software ebenso beinhalten, wie eine Vertiefung und Aktualisierung der sonstigen fachlichen Kenntnisse. In den Schulungen ist auch konkret Bezug zu nehmen auf die Aufgaben der Beschäftigten. Nach einer Grundschulung ist das Gelernte zunächst anzuwenden. Probleme, die dann bei der Anwendung auftreten, müssen in Aufbaukursen erörtert werden. Die Qualifizierungsmaßnahmen sind durch eine Benutzerbetreuung zu ergänzen.

#### **Arbeitsplatz- und Raumausstattung**

In noch stärkerem Maße als das in der Vergangenheit der Fall war – so die Annahme des Betriebsrates –, würde die Arbeit der technischen Redakteure zukünftig am Bildschirm erfolgen. Um die Gefahr wachsender Belastungen zu verringern, wurden unterschiedliche Maßnahmen vorgeschlagen. Diese erstrecken sich auf die ...

- ... ergonomische Gestaltung der Geräte;
- ... ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes;
- ... ergonomische Gestaltung der Arbeitsumgebung;
- ... arbeitsorganisatorische Gestaltung;
- ... Arbeitszeitfragen und
- ... Fragen der Software-Ergonomie.

### **(Arbeitnehmer-) Datenschutz**

Da bei der Arbeit mit EDV in der Regel personenbezogene bzw. personenbeziehbar Daten anfallen, besteht grundsätzlich die Möglichkeit, die Arbeitsleistung oder das Arbeitsverhalten einzelner Arbeitnehmer zu kontrollieren. Um diese Möglichkeit auszuschließen, wurde gefordert, die Datenerfassung und -auswertung auf ein Minimum zu reduzieren, sowie nach Maßgabe des Bundesdatenschutzgesetzes technische und organisatorische Datenschutzmaßnahmen zu ergreifen (CI 2/92, ab Seite 21).

### **Modelle der Arbeitsorganisation ...**

Im Zentrum des sozialen Pflichtenheftes aber standen zwei unterschiedliche Mo-

## **DOKUMENTATION 1**

### **Modelle der Arbeitsorganisation – Chancen und Risiken ...**

#### **Autarkiemodell:**

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Chancen</b> | – Entstehung ganzheitlicher Arbeitsinhalte für technische Redakteure<br>– Höherqualifizierung der technischen Redakteure<br>– Verbesserung der Arbeitsmarktsituation der technischen Redakteure |
| <b>Risiken</b> | – Wegfall von Aufgaben und evtl. von Arbeitsplätzen im Schreibbereich<br>– starker Qualifizierungsdruck bei den technischen Redakteuren<br>– Abnahme arbeitsbedingter sozialer Kontakte         |

#### **Kooperationsmodell**

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Chancen</b> | – Erhalt der Arbeitsplätze im Schreibbereich<br>– Höherqualifizierung der Schreibkräfte<br>– evtl. Höherqualifizierung der Schreibkräfte<br>– Förderung des teamorientierten Arbeitens<br>– begrenzter Qualifizierungsdruck bei den technischen Redakteuren |
| <b>Risiken</b> | – Entstehung eines zusätzlichen Abstimmungsaufwandes<br>– Qualifizierungsdruck bei den Schreibkräften   |

Erstellung einer technischen Dokumentation ganzheitlich allein (autark) durch. Entwurf und Realisierung bleiben in einer Hand. Der Redakteur ist von fremder Hilfe oder Zuarbeit weitgehend unabhängig und rundum für sein Produkt selbst verantwortlich. Dieses Modell hat zur Konsequenz, daß der einzelne Redakteur die verschiedensten Geräte und Programme beherrschen und bedienen muß. Er übernimmt auch Tätigkeiten wie beispielsweise das Erfassen von Texten oder das Erstellen von Grafiken.

Nach dem ›Kooperationsmodell‹ arbeitet der technische Redakteur mit Assistenzkräften und ›DV-Betreuern‹ zusammen. Je nach Bedarf werden zeitintensive Aufgaben der Texterfassung, der Layout-Gestaltung oder der Programmierung an eine gesonderte Service-Abteilung abgegeben. Die bislang vorhandene Arbeitsteilung zwischen Dokumentationsabteilung und zentralem Schreibbüro wird nicht aufgehoben, sondern erhält durch eine Neuverteilung von Aufgaben eine andere Qualität. Der Redakteur wird in die Lage versetzt,

die Bürotechnik flexibel einzusetzen, von der Bedienung der CAD-Anlage, der Erfassung längerer Texte, dem Einscannen

von Unterlagen und ähnlichen spezialisierten Aufgaben aber ist er entlastet.

Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Modelle wurden in tabellarischer Form zusammengestellt (siehe Dokumentation 1). Nach Abschätzung der Chancen und Risiken der zur Diskussion stehenden Modelle entschloß sich der Betriebsrat, eine Umsetzung des Kooperationsmodells anzustreben. Ausschlaggebend hierfür war die Hoffnung, daß durch eine Realisierung des Kooperationsmodells ...

- ... die Beschäftigten nicht durch die Bedienung einer Vielzahl von unterschiedlichen DV-Programmen überfordert würden;
- ... keine Personalfreisetzung zu befürchten seien;
- ... die technischen Redakteure Entlastung erhielten bei Arbeiten, die nicht primär zu ihrem Aufgabenbereich zählen;
- ... die Teamarbeit zwischen den Beschäftigten gefördert würde.

Nachdem aus Sicht des Betriebsrats (und des Projektbeauftragten) die Weichen gestellt waren, wurde ein Vorschlag zur Umsetzung des Kooperationsmodells erarbeitet. Dieser sah vor, neben den bestehenden Abteilungen, der Projekt- und der Fachabteilung, eine dritte gleichrangige Serviceabteilung zu schaffen. Dieser Serviceabteilung, personell aus EDV-Experten und bislang im zentralen Schreibdienst beschäftigten Mitarbeiterin-



Entlastung von spezialisierter Arbeit durch DV-Service ...

delle zur Arbeitsorganisation – das ›Autarkiemodell‹ und das ›Kooperationsmodell‹.

Nach dem ›Autarkiemodell‹ plant und führt der technische Redakteur die

nen zusammengesetzt, sollte die Aufgabe zufallen, in den Bereichen Text-, Grafik-, Dokumentations- und Videoservice bei Bedarf die Projektteilung und insbesondere die Fachabteilung zu unterstützen. Die Serviceabteilung sollte auch für den Bereich DV-Betreuung/Schulung zuständig werden. Für diese Aufgabe war ein DV-Spezialist mit fundierter Schulungs- und Betreuungserfahrung vorgesehen.

## Die Verhandlung ...

Die Vorstellungen des Betriebsrates wurden in dieser Form der Geschäftsleitung präsentiert. In Verlauf der sich an die Präsentation anschließenden Diskussion, an der auch zwei Berater der BTQ teilnahmen, kristallisierten sich die gemeinsamen und unterschiedlichen Interessenstandpunkte schnell heraus. Ohne ins Detail zu gehen, kann die Position der Geschäftsleitung wie folgt beschrieben werden: Auch die Geschäftsleitung bevorzugte eine Umsetzung des Kooperationsmodells. Ausschlaggebend hierfür war insbesondere die Befürchtung, daß die Realisierung des ›Autarkiemodells‹ wegen zu großer Qualifikationsdefizite (zu viele Programme hätten noch erlernt werden müssen) nicht den gewünschten ökonomischen Erfolg bringen würde. Ablehnend stand die Geschäftsleitung allerdings der Vorstellung gegenüber, eine mit der Fach- und Projektteilung gleichrangige Serviceabteilung zu schaffen.

Als Lösung bot sich schließlich an, statt einer *Serviceabteilung* eine sogenannte *Servicegruppe* zu schaffen. Diese mittlerweile ins Leben gerufene Servicegruppe hat die Aufgaben zu erfüllen, die ursprünglich der Serviceabteilung zugedacht waren. Der entschiedene Unterschied zu der ursprünglich vom Betriebsrat favorisierten Serviceabteilung besteht darin, daß die Servicegruppe dem Leiter der Fachabteilung untersteht.

Nachdem die organisatorischen Weichen gestellt sind, wird es im nächsten Schritt jetzt dazu kommen, für die Fachabteilung einschließlich der Servicegruppe aufgabenbezogene Hard- und Software auszuwählen, wobei die im sozialen Pflichtenheft formulierten Anforderungen

## DOKUMENTATION 2

### Soziales Pflichtenheft – Forderungen und Umsetzung ...

| Bereich                                  | Forderung   | Umsetzung   |
|--|---|---|
| <b>Arbeitsorganisation</b>               | der technische Redakteur arbeitet mit Assistenzkraft und DV-Betreuern zusammen – für DV-Betreuung Schaffung einer eigenständigen Serviceabteilung | Umsetzung in modifizierter Form: Schaffung einer Servicegruppe, die der Weisungsbefugnis der Fachabteilung untersteht |
| <b>Arbeitsplatzsicherheit</b>            | keine Entlassungen; keine Schlechterstellung bei Versetzungen   | keine Entlassungen; Zuordnung der Schreibkräfte zur Servicegruppe   |
| <b>Bezahlung</b>                         | höhere Bezahlung wegen zu erwartender steigender Qualifikationsanforderungen  | <i>konnte nicht durchgesetzt werden</i>   |
| <b>Sozialkontakte</b>                    | Schaffung von Voraussetzungen zur Förderung der zwischenmenschlichen Kommunikation  | erreicht durch Entscheidung für Kooperationsmodell  |
| <b>Qualifizierung</b>                    | Durchführung umfassender und sorgfältig geplanter Qualifizierungsmaßnahmen  | erfolgt weitgehend intern durch Servicegruppe   |
| <b>Arbeitsplatz- und Raumausstattung</b> | ergonomisch einwandfreie Arbeitsplatz- und Raumausstattung  | ist im Rahmen der Anschaffung von Hard- und Software umzusetzen   |
| <b>Arbeitnehmerdatenschutz</b>           | keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle; Datenschutzmaßnahmen nach Bundesdatenschutzgesetz   | ist im Vorfeld des Einsatzes der neuen Programme umzusetzen   |

zu berücksichtigen sind. Statt nach dem bekannten Prinzip zu verfahren, ›erst die Technik anschaffen, dann die Menschen und die Organisation anpassen‹, wurde im Falle der Systemtechnik Nord im großen und ganzen erfolgreich (siehe Dokumentation 2) versucht, zunächst arbeitsorganisatorische Fragen zu klären und erst daran anschließend technische Probleme zu lösen. Die Hinzuziehung externen Sachverständigen hat dazu sicher einiges beigetragen, letztlich entscheidend war aber doch die Einsicht bei allen Beteiligten, daß nur durch das Finden gemeinsamer Lösungen die Chance besteht,

technisch-organisatorische Veränderungen zu sozialen *und* ökonomischen Fortschritten zu nutzen.

*Dr. Ulrich Fischer  
Dr. Eberhard Kiesche  
Beratungsstelle für Technologie-  
folgen und Qualifizierung, Oldenburg  
im Bildungswerk der DAG*

*Wilhelm Schlingmann  
Betriebsrat Systemtechnik Nord*