

Die Rolle des Europäischen Betriebsrats bei globalen SAP-Einführungsprozessen Erfahrungen aus der Beratungspraxis bei JT International

JT International ist ein weltweit operierender Konzern der Zigarettenindustrie (besser bekannt unter der Marke Camel) mit Headquarter in Genf und Zugehörigkeit zu einem japanischen Mutterunternehmen. In Deutschland ist JT International mit Standorten in Trier (Werk, Forschung und Entwicklung) sowie Köln (Markt) vertreten und beschäftigt ca. 1.500 Mitarbeiter. Der Europäische Betriebsrat besteht im Zeitraum des SAP-Projekts in den Jahren 2002 bis 2006 aus Mitgliedern aus Frankreich, Niederlande, Spanien, Italien, Griechenland, Tschechien und Deutschland. Darüber hinaus existieren weitere Standorte in Europa, die nicht oder noch nicht zur EU gehören und demnach im Europäischen Betriebsrat (EWC European Works Council) nicht vertreten sind, darunter die Schweiz, Türkei und Rußland.

Ausgangssituation vor der SAP-Einführung ist ein ERP-System von JD Edwards, das über Jahre hinweg betriebsspezifisch bis zur Grenze der Pflébarkeit erweitert, ergänzt und umgebaut worden war. Updates und Releasewechsel waren nicht mehr durchführbar. In dieser Situation wurde die globale Einführung von SAP beschlossen, die bis zum damaligen Zeitpunkt größte Einzelinvestition des Konzerns. In einem ersten Schritt wurde eine Komplett-einführung von SAP mit allen Modulen außer HR durchgeführt, danach in einem zweiten Schritt die weltweite HR-Einführung. Die Dimensionen des Projekts waren, z.B. im Hinblick auf das Finanzvolumen, die Zahl und die Internationalität der externen wie internen Projektbeteiligten, der (Schulungs-)Logistik usw., gewaltig. Der interne Projektname „oneERP“ (bzw. im zweiten Durchgang „oneHR“) zeigt die zentrale Leitlinie: *ein* weltweiter Standard unter dem Motto „from site to company“. Abweichungen sollten nur dort zulässig sein, wo aufgrund nationaler rechtlicher Vorgaben, vor allem im Bereich der Steuern und Zölle, klare Zwänge vorlagen. Maßgeblich war nicht mehr die früher typische Vorgehensweise, die Anpassung einer Standardsoftware an die Betriebsspezifika, sondern nun sollte das Unternehmen an den Standard der Software angepaßt werden. In dem mit großem Aufwand gestalteten Projekthandbuch liest sich die Zielformulierung wie folgt: „The vision at the end of the project is to be a truly global company with standardized, simplified processes. A better, more transparent organization with greater employee empowerment, that is consequently a better place to work.“

Die weltweite Standardisierung aller Prozesse und Unternehmensabläufe wurde unter Ablösung der Funktionsorientierung und Hinwendung zur Prozeßorientierung sachlich und datentechnisch integriert unter den 4 Hauptprozessen:

- Order to Cash (frei übersetzt: von der Bestellung zum Geldeingang)
- Forecast to Stock (von der Absatzplanung zum Lager)
- Procure to Pay (von der Beschaffung zur Überweisung)
- Record to Report (von den Daten zur Auswertung)

Frühzeitig informiert, wurde dem Betriebsrat in Deutschland im Frühjahr 2002 schnell deutlich, daß dieses Projekt weitreichende Veränderungen für die Beschäftigten zur Folge haben könnte und nicht mit Bordmitteln zu bewältigen war. In Abstimmung mit der Bezirksleitung der NGG in Trier wurde die TBS Rheinland-Pfalz als Beratungseinrichtung hinzugezogen. Standortübergreifend wurde eine für die Begleitung und Gestaltung des SAP-Einführungsprozesses zuständige Projektgruppe des Gesamtbetriebsrats gebildet. Erste Aktivitäten waren die Einarbeitung in das Thema durch 2 mehrtägige Inhouse-Seminare sowie die Erarbeitung von Zielen des Betriebsrats und die Ableitung von Handlungserfordernissen. Aus der Perspektive des Betriebsrats ergab sich folgende Problemkonstellation:

- Formalrechtlich verfügt der Betriebsrat über einseitig erzwingbare, einigungsstellenfähige Mitbestimmungsrechte, die ihm weitreichende Einflußnahme und Gestaltungsmöglichkeiten in diesem Prozeß verbrieften. Die faktische Durchsetzbarkeit dieser Mitbestimmungsrechte kann im globalen Kontext jedoch schnell an Grenzen stoßen, da die zentralen Entscheidungen nicht national erfolgen und das nationale Management in strategischen Fragen an die Politik der Konzernmutter gebunden ist.
- Die Einführung von SAP wird häufig auf die technische Seite fokussiert und regelungstechnisch auf ein IT-Projekt reduziert. Zwar handelt es sich bei SAP immer auch um Informationstechnologie, woraus sich ja die Mitbestimmungsrechte gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 auch unmittelbar ableiten; die Konsequenzen, Folgewirkungen und Ausstrahlungseffekte sind jedoch wesentlich weiterreichend und beschränken sich keineswegs auf IT-Fragen. Der Prozeß der Einführung von ERP-Systemen ist demnach nicht primär ein IT-Projekt, sondern ein Restrukturierungsprojekt, in dessen Verlauf es zu erheblichen Veränderungen von Arbeitsabläufen, Arbeitsinhalten, Qualifikationsanforderungen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten kommen kann, ohne daß diese im einzelnen vorab schon im Hinblick auf Form und Ausmaß abschätzbar und planbar sind.
- Die weltweite Standardisierung und Integration aller Prozesse macht diese geographisch *austauschbar*. So sinnvoll diese Standardisierung unter Kostenaspekten erscheint, die Arbeitsplätze und Abläufe werden verwundbarer. Je stärker diese Prozesse informationstechnisch integriert sind, desto leichter geraten sie in globale Standortkonkurrenzen. Vor der Austauschbarkeit steht aber die *Veränderung* durch Standardisierung: bei JT International war eine kleine Fabrik in der Türkei, möglicherweise wegen ihrer Überschaubarkeit, Pilotprojekt. Pilotprojekte haben allerdings stets auch Konsequenzen über ihre eigentliche Funktion als Testfall hinaus: sie wirken stilbildend und prägen die Blaupause, nach deren Modell sich anschließend alle anderen Standorte weltweit zu richten haben. Formale Mitbestimmungsrechte können dann schnell ins Leere laufen, wenn sie sich auf andernorts getroffene Vorentscheidungen beziehen.
- Die Auswirkungen des SAP-Einsatzes auf die Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind im Vorhinein schwer abzuschätzen und auch im Nachhinein nicht immer eindeutig zuzuordnen. Ursache und Wirkung fallen bei Großprojekten dieser Art in der Regel sowohl sachlich als auch zeitlich stark auseinander. Das betriebliche Projektmanagement wird auf die Frage nach den Auswirkungen für die Beschäftigten, auf deren Beantwortung der Betriebsrat betriebsverfassungsrechtliche Ansprüche hat (z.B. gemäß §§ 80,2, 90,2, 91, 92 BetrVG), wohl überwiegend wahrheitsgemäß, darauf hinweisen, keine präzisen Informationen liefern können. Zumeist ändert sich anfangs für die Beschäftigten auch wenig (außer Zeitdruck und partiell gestiegenem Arbeitsvolumen). In der Planungsphase treten die Änderungen noch nicht zutage, in der unmittelbaren Phase nach dem Go live-Termin nimmt die Problemsuche und –beseitigung zu und die Produktivität ab, so daß viele Veränderungen noch verdeckt bleiben. Spätere Konsequenzen können nicht mehr ohne weiteres mit dem ursprünglichen Prozeß in Verbindung gebracht werden und erscheinen häufig als Folge gänzlich anderer Entwicklungen.
- Auch der Betriebsrat kann durch seine Gestaltungsvorschläge zu Änderungen der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen beitragen, manchmal auch in unbeabsichtigter Weise. Wird bei den Gestaltungsoptionen bevorzugt der Werkzeugcharakter der IT unterstützt, können offene Fragen im Hinblick auf den Datenschutz daraus resultieren; erhält der Datenschutz höchste Priorität, so kann dadurch nicht nur der Werkzeugcharakter eingeschränkt werden, sondern auch die Aufgabe des Beschäftigten selbst, so daß mögliche Dequalifizierungstendenzen die Folge sein können.

- Der grenzüberschreitende Datenaustausch wirft Fragen des Datenschutzes auf, die national allein nicht mehr zu lösen sind. Dies gilt grundsätzlich für alle ERP-Systeme, jedoch in ungleich stärkerem Maße für die HR-Systeme.

Aufgrund dieser Problemkonstellation favorisierte der Betriebsrat eine Vorgehensweise, die nicht die Endergebnisse des Prozesses in einer nationalen Betriebsvereinbarung kodifiziert. Angestrebt wurde vielmehr eine intensive Begleitung des Prozesses und der Abschluß einer prozeßbezogenen Betriebsvereinbarung unter Involvierung des Europäischen Betriebsrats. Vereinbarungstechnisch an den Ergebnissen eines mehrjährigen Projekts anzusetzen ist problematisch, da eine Vielzahl von Vorentscheidungen im Verlauf bereits gefallen und im Nachhinein nicht mehr korrigierbar sind. Demgegenüber muß man sich auf einen offenen Prozeß einlassen, was nur funktionieren kann, wenn der Betriebsrat zumindest an den Meilensteinen in das Projekt eingebunden ist, permanent Zugriff auf Informationen über den Projektfortschritt hat, über ein Mindestmaß an technischem Grundverständnis verfügt und seine Einflußchancen im Prozeß einbringen und realisieren kann. Die Projektgruppe des Gesamtbetriebsrats begann im Sommer 2002 mit

- Der Entwicklung eines Entwurfs für eine prozeßbezogene Betriebsvereinbarung
- Der Aufnahme der Verhandlungen mit dem deutschen Personalmanagement
- Der Information des EWC
- Der Aufnahme der Gespräche mit dem betrieblichen Datenschutzbeauftragten
- Der Aufnahme regelmäßiger Informationsgespräche mit dem Projektteam

Die Regelungen der Betriebsvereinbarungen zielten insbesondere auf die Form der Zusammenarbeit, der Informations- und Abstimmungsprozesse zwischen dem Management und dem Betriebsrat, die besonderen Rechte des Betriebsrats in dem Einführungsprozeß und die Funktion der Projektgruppe des GBR, die Verknüpfung mit dem Europäischen Betriebsrat, die Qualifizierung, die Entwicklung eines betrieblichen Datenschutzkonzepts und die Personalplanung. An dieser Stelle seien nur einige Auszüge aus der später abgeschlossenen Betriebsvereinbarung exemplarisch wiedergegeben:

Zur Zusammenarbeit mit dem Europäischen Betriebsrat:

„Da der ERP-Einführungsprozeß in einem weltweiten Konzernverbund mit länderübergreifenden Standardisierungen erfolgt, haben Festlegungen, die außerhalb des Geltungsbereichs dieser Gesamtbetriebsvereinbarung erfolgen, Konsequenzen für die Gestaltung der Arbeitsprozesse in den deutschen Standorten. Aus diesem Grund muß die Information des GBR-ERP-Projektteams auch über die globalen Planungen sichergestellt werden. Unmittelbar nach Bekanntwerden einer Entscheidung, die auch auf Arbeitsprozesse und Strukturen in Deutschland Konsequenzen haben wird, wird das Unternehmen das GBR-ERP-Projektteam in gewohnter Weise unterrichten. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf Konsequenzen für die Informations-, Kontroll-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Gesamtbetriebsrats gemäß §§ 80, 87 Abs. 1 Nr. 6, 90/91, 92, 92 a, 111 ff BetrVG, sondern auch im Hinblick auf die Regelungen des BDSG und der entsprechenden europäischen Datenschutzbestimmungen und die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des betrieblichen Datenschutzbeauftragten. Bei Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten des Gesamtbetriebsrats gemäß §§ 80, 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG kann in diesen Fragen auch der Europäische Betriebsrat beteiligt werden.“ (§ 4 Abs. 6)

Zum Datenschutzkonzept:

„Das betriebliche Datenschutzkonzept soll insbesondere auch der weltweiten Konzeption des ERP-Projekts und der Zusammenführung in einem einzigen Mandanten, den damit in Zusammenhang stehenden Problemen des grenzüberschreitenden Datenaustausches etc. Rechnung tragen. Dabei ist insbesondere zu klären, inwieweit ausländische Standorte rechtsverbindliche Verpflichtungserklärungen auf die Einhaltung von Datenschutzstandards, die aus dem betrieblichen Daten-

schutzkonzept und den Regelungen des BDSG und der entsprechenden europäischen Datenschutzbestimmungen resultieren, unterzeichnen. (...) Geschäftsführung, Gesamtbetriebsrat und der Datenschutzbeauftragte beraten regelmäßig über den schriftlichen Bericht des Datenschutzbeauftragten und treffen Vereinbarungen über weitere Maßnahmen.“ (§ 6)

Zur Personalplanung:

„Die Geschäftsführung legt bis zum 21.03.2003 eine Personalplanung vor, die mindestens folgende Punkte beinhaltet:

- (1) Namentliche Benennung der Personen, die mit voller bzw. mit wesentlichen Anteilen ihrer Arbeitszeit in die verschiedenen ERP-Teams berufen werden sollen. Die Besetzung dieser Teams erfolgt auf freiwilliger Basis nach eingehender individueller Beratung über die möglichen Konsequenzen. Die Besetzungsvorschläge sind mit den betroffenen Fachabteilungen abzustimmen.
- (2) Namentliche Benennung der Personen, die als „Back Fills“¹ geplant sind
- (3) Für die Personenkreise zu (1) und (2) ist eine Planung zu erarbeiten, die mindestens die folgenden Punkte umfaßt:
 - a. Form der Freistellung von der bisherigen Tätigkeit
 - b. Form und Person(en) der Vertretung unter Berücksichtigung von Flexibilitätsketten
 - c. Vorbereitung und Qualifizierung für die neuen Aufgaben; Qualifikationssicherung für die vorher ausgeübten bzw. anschließend geplanten Tätigkeiten
 - d. Befristung, Rückkehr- bzw. Anschlußregelung mit dem Ziel optimaler Beschäftigungssicherung
- (4) Spätestens einen Monat vor dem geplanten „Go-Live“ - Termin in Deutschland hat das Unternehmen eine Personalplanung für diejenigen Personen vorzulegen, die als zukünftige Nutzer von ERP betroffen sein werden; dies umfaßt mindestens die Planung beschäftigungssichernder Maßnahmen einerseits und die Planung der Veränderungen der Arbeitsaufgaben und zukünftiger job descriptions andererseits. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die zu planenden Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur auf den ERP-Einsatz, sondern vor allem auch auf die erwartbaren Veränderungen der Aufgabenzuschnitte zu beziehen sind. Diese Planungen werden, sobald die Veränderungen nach Art, Ausmaß und betroffenem Personenkreis erkennbar werden, konkretisiert. (...)“ (Auszug aus § 7)

Die Verhandlungen der Betriebsvereinbarung gestalteten sich – durchaus erwartungsgemäß – langwierig und schwierig, konnten aber dennoch im März 2003 mit deutlichem Abstand zum Go live-Termin zu einem tragfähigen Abschluß gebracht werden. Das Management hielt zunächst unter Verweis auf die konsensuell vereinbarte Beteiligung und Information des Betriebsrats den Abschluß einer formellen Vereinbarung für nicht erforderlich, zumal sich im Grunde durch die Einführung von SAP nichts Wesentliches ändere, denn schon vorher wurden alle Daten elektronisch erfaßt und verarbeitet. Insofern ändere sich in erster Linie lediglich das System, nicht die Inhalte. Dieses Argument wurde dann speziell auf das Thema Datenschutz übertragen, wobei zusätzlich, da das ERP-Projekt das Personaldatenmodul bewußt ausklammerte (und somit in der Wahrnehmung des Managements keine personenbezogenen Daten verarbeitet werden sollten), die grundlegende Mitbestimmungsfähigkeit des Themas bezweifelt wurde. Darüber hinaus wurde darauf verwiesen, daß die relevanten Projektentscheidungen nicht vom deutschen Management getroffen werden, mithin für einige Verhandlungsthemen keine autonomen Befugnisse vorlägen. Möglicherweise war dies einer der Gründe, weshalb die Einbeziehung des Europäischen Betriebsrats von seitens des deutschen Managements ohne Bedenken unterstützt wurde.

Schon von seiner rechtlichen Konstruktion her ist der Europäische Betriebsrat ein Informations-, kein Verhandlungs- und vertragschließendes Gremium. Die gewerkschaftspolitischen und rechtlichen Rahmenbedingungen und Traditionen in den einzelnen Ländern sind höchst

¹ Unter Back Fills werden Nachrücker verstanden, die die Funktionen der in das SAP-Projektteam entsandten, zumeist hochqualifizierten Mitarbeiter auf längere Dauer als Vertretung übernehmen

unterschiedlich, und dies betrifft auch Interesse und Sensibilität gegenüber bestimmten Themen. Gilt dies grundsätzlich für alle europäische Betriebsräte, so kamen bei JT International weitere Spezifika hinzu: das einzige produzierende Werk befindet sich in Deutschland (die weiteren europäischen Produktionsstandorte – Schweiz, Türkei, Rußland - sind nicht im EWC vertreten), die Zahl der vertretenen Arbeitnehmer ist in allen anderen Ländern deutlich geringer, die Arbeitnehmer in den anderen Ländern sind in überwiegend vertriebs- und marketingbezogenen Funktionen beschäftigt; hinzu kam, daß bei einigen EWC-Repräsentanten eine latente Reserve gegenüber einer als „typisch deutsch“ geltenden „Regelungswut“ und den damit verbundenen „Sonderwegen“ zu existieren schien. Als das SAP-Thema erstmals im November 2002 auf die Tagesordnung des EWC kam, fiel dies zusammen mit einem Wechsel im europäischen Personalmanagement sowie Informationen über weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen, so daß die damit einhergehende Prioritätensetzung für das oneERP-Projekt nur ein gemäßigtes Interesse ließ. IT-Themen wurden überwiegend unter Aspekten des Benutzerkomforts und des Werkzeugcharakters diskutiert. Die Sensibilisierung für Datenschutz und die möglichen Folgen weltweiter Standardisierung folgten weitgehend einem Nord-Süd-Gefälle. In allen folgenden Meetings des EWC wurde das ERP-Projekt behandelt mit Informationen zum Stand der SAP-Einführung und dem Verhandlungsstand in Deutschland. Dieser Prozeß wurde mit leicht zunehmendem Interesse verfolgt, ohne daß jedoch der EWC das Thema zu seinem machte. Weder beanspruchte dieser die Federführung im Hinblick auf die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen, noch gab es Tendenzen, aus dem Informationscharakter in einen Verhandlungsprozeß überzugehen. Die Initiativen und Ergebnisse der deutschen Interessenvertretung wurden zustimmend zur Kenntnis genommen. Dieser tendenziell zurückhaltende Umgang änderte sich deutlich, als Ende 2004/Anfang 2005, nach dem Abschluß des oneERP-Projekts, die globale Einführung von HR anstand.

Vorher wurden global gesehen insgesamt 45 verschiedene Personalverwaltungssysteme verwendet, 28 Payroll-Systeme waren im Einsatz. Geplant war, daß die Personaldaten aller Beschäftigten aus allen Ländern, in denen der Konzern mit Gesellschaften vertreten ist, in einer einzigen Datenbasis am Sitz der Konzernzentrale in Genf zusammengeführt werden sollten. Die Zentralisierung betraf nicht alle verfügbaren Personaldaten und erzwang nicht die völlige Abschaltung aller anderen national verwendeten Systeme. Betroffen waren alle Daten, die für die Personaladministration benötigt werden, sowie diejenigen für das Vergütungsmanagement (Compensation & Benefits), das Leistungsmanagement (Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen), das (nur negative) Zeitmanagement, Organisationsmanagement, Talentmanagement; außerdem die erforderlichen Daten für HR-Reporting und Analyse. Die Personalprozesse Gehaltsabrechnung, Rekrutierung, Schulung und Weiterbildung, Karrieremanagement und Nachfolgeplanung sollten weiterhin national verbleiben und mit Schnittstellen zu SAP-HR ausgestattet werden.

Auch in diesem Projekt ging die Initiative von den deutschen Interessenvertretern aus. Anders als im ersten Projekt wurde dabei keine prozeßbezogene, sondern eine ergebnisbezogene Betriebsvereinbarung angestrebt. Als die ersten übersetzten Textentwürfe im EWC vorgestellt wurden, wandelte sich deren Rolle. Jetzt übernahm der EWC, wesentlich getragen durch die aktiven Rollen des französischen Co-Chairman und des niederländischen Repräsentanten, die Federführung und war auf eine Verhandlungslösung orientiert. Die Konzernzentrale war sich der datenschutzrechtlichen Relevanz des Projekts bewußt: durch eine Fragebogenaktion wurden alle betroffenen Ländergesellschaften nach national zu beachtenden Rechtsvorschriften befragt. Ein entsprechender Schutz der Daten sollte auf der Basis der Zusage der Einhaltung dieser Rechtsvorschriften, der Anwendung der Europäischen Datenschutzrichtlinie und der besonderen Sicherung von als sensibel geltenden Daten gewährleistet und technisch durch das Berechtigungskonzept umgesetzt werden. Als besonders sensibel betrachtet wurden vor allem Daten zu Religion, sexuellen Orientierung etc. Insofern erschien konzernseitig der Abschluß einer Vereinbarung, vor allem, da es keine zwingenden Rechtsvorschriften dafür gibt, als nicht erforderlich. Demgegenüber hat der EWC, der das Projekt stets unterstützte und sich auf vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Management verpflichtete, die potentiellen Risiken weitergehend interpretiert, nicht allein aus dem

Inhalt einzelner Daten, sondern aus deren unbegrenzter Kombinierbarkeit. Insbesondere folgende potentielle Risiken wurden formuliert:

- Die Zusammenführung aller Personaldaten weltweit in einem einzigen Mandanten
- Der grenzüberschreitende Datenverkehr und damit die Entfernung der Daten aus dem Einfluß- und Geltungsbereich nationaler Gesetzgebung
- Der damit verbundene Verlust der unmittelbaren Zugänglichkeit für die Beschäftigten, die nationalen Betriebsratsgremien und die nationalen Datenschutzbeauftragten
- Die Möglichkeit dezentraler Auswertungen der Daten durch die Verwendung des Manager's Self Service-Moduls
- Die mangelnde Überprüfbarkeit der Systemkonfiguration und der Einhaltung der Zweckbindung
- Die Downloadfähigkeit der Daten in andere Datenbanksysteme und die Möglichkeit der anschließenden unkontrollierten Weiterverarbeitung

Der EWC hat damit keinen sorglosen Umgang mit Personaldaten unterstellt, sondern die Begründung für ein geschlossenes Datenschutzkonzept abgeleitet. Auch wurde die Forderung nach einem Datenschutzkonzept nicht als potentieller Interessenkonflikt interpretiert. Jedes Unternehmen hat ein ureigenes Interesse an funktionierendem Datenschutz und Datensicherheit: zur Aufrechterhaltung reibungsloser Prozesse, zum Schutz von Patenten, Geschäftsgeheimnissen und Kundendaten etc. Insofern befinden sich die grundlegenden Interessen des Unternehmens auf der einen und der Beschäftigten und deren Interessenvertretungen auf der anderen Seite in keinem prinzipiellem Gegensatz oder Konflikt. Unterschiedliche Sichtweisen sind primär erwartbar bei der Beurteilung der Angemessenheit konkreter Maßnahmen.

Das Spannungsverhältnis globaler IT-Systeme und der Regelung auf nationaler und/oder europäischer Ebene fließt auch in ein weiteres Managementargument ein: die Wirksamkeit einer einmal getroffenen Regelung über den Vertretungsbereich des jeweiligen vertragsschließenden Gremiums hinaus und die daraus resultierenden Legitimitätsprobleme. Diese Argumentation ist zwar formal zutreffend, hat faktisch aber keinerlei negative Auswirkungen für das Unternehmen im Sinne unerwünschter Nebenfolgen. Jede Maßnahme im Zusammenhang mit einem globalen System, gleichgültig welcher Art, hat Auswirkungen auf alle Daten, und zwar aufgrund der intendierten Standardisierung auch in völliger Übereinstimmung mit den Zielen des Unternehmens. Das Unternehmen muß seine Daten so oder so schützen, und es verwendet sie in einer bestimmten Weise. Wenn davon Beschäftigte in Ländern außerhalb der EU, deren nationale Gesetzgebungen keinerlei Vorschriften zum Schutz der Daten der Beschäftigten enthalten (wie z.B. Rumänien, China etc.), von diesen Maßnahmen des Unternehmens begünstigt werden, so ergibt sich daraus auch für das Unternehmen kein Nachteil, weder formal noch materiell. Eine datentechnische Sonderbehandlung dieser Länder bzw. der Daten von Beschäftigten aus diesen Ländern erforderte zusätzlichen Aufwand, ohne daß dem ein erkennbarer Vorteil gegenüber stünde und wäre mithin absurd. Die Ausstrahlungseffekte einer bestimmten Regelung in einem mit dem Europäischen Betriebsrat abgeschlossenen Agreement auf Dritte sind demnach in keiner Weise zu beanstanden.

Im Mai 2006 wurde, erstmals in der 10jährigen Geschichte des Europäischen Betriebsrats von JT International, eine Vereinbarung abgeschlossen („Agreement between the European Works Council and the Management of Japan Tobacco International regarding Data Protection in the SAP HR System“). Dieses Agreement enthält Regelungen zu den Zielen des SAP-HR-Einsatzes und den Zweckbestimmungen, zum Datenschutz (Verpflichtung auf die EU-Standardvertragsklauseln, Ausarbeitung eines Datenschutzkonzepts und dessen prüffähiger Dokumentation), zum Berechtigungskonzept und zur Konfliktlösung.

Die EU Standardvertragsklauseln auf der Grundlage der Richtlinie 95/46/EG in der Version der World Business Organisation mit Genehmigung der Europäischen Kommission vom 27.

Dezember 2004 bilden die Grundlage für die Datenschutzregelungen des Agreements. Die auf dieser Grundlage zu erarbeitenden und im Einklang mit den betroffenen nationalen Gesetzen stehenden organisatorischen Maßnahmen werden in einer Projektsicherheitsdokumentation abgebildet und stehen zur Überprüfung durch den Europäischen Betriebsrat zur Verfügung (§ 3 Abs. 2 und 3). In § 4 wird auf die rollenbasierten Zugriffsberechtigungen Bezug genommen, wobei insbesondere auf den restriktiven Umgang mit der Vergabe kritischer Berechtigungen hingewiesen wird. Die Systemkonfiguration sowie die auszuführenden Prozesse sind in der Projektdokumentation beschrieben und dem EWC zugänglich. Dies gilt auch für Audit- und Prüfberichte (vgl. § 5 Abs. 1 und 4). Allen Mitarbeitern werden Einwilligungsformulare zur Unterschrift vorgelegt, in denen auch auf ihre Rechte auf Einsichtnahme und die Änderung unrichtiger Daten hingewiesen wird.

In dem aus Betriebsratsperspektive vierjährigen Prozeß von 2002 bis 2006 wurde das SAP-System einschließlich der Personaldatenverarbeitung global eingeführt mit der Zielrichtung weltweiter Standardisierung aller Prozesse. Dieser Prozeß wurde unternehmensseitig hochprofessionell gemanagt mit hohem Aufwand an Information und Kommunikation auch in die Belegschaft hinein. Der Betriebsrat war in allen Phasen beteiligt; die Information und Abstimmung konnte als kontinuierlicher Prozeß organisiert werden. Die Vorgehensweise des Betriebsrats selbst war beteiligungsorientiert (Zusammensetzung der Projektgruppe, Information der Belegschaft in mehreren Betriebsversammlungen, Betriebsratszeitung, Mitarbeiterzeitschrift, Einbeziehung der Bezirksleitung der NGG usw.). Die Umsetzung der in Deutschland abgeschlossenen Betriebsvereinbarung zum ERP-Projekt, vor allem im Hinblick auf die Rolle des Betriebsrats im Einführungsprozeß und die komplexen Regelungen zur Qualifizierung sowie zur Personalplanung, gehört zu den durchweg positiven Erfahrungen, in denen es gelang, eine Vereinbarung zum Leben zu bringen. Ausnahme war hier der Teil zum Datenschutzkonzept, der ein klares Vollzugsdefizit aufweist, wie auch die Zusammenarbeit mit dem betrieblichen Datenschutzbeauftragten sich als schwieriger erwies als ursprünglich vermutet. Die schrittweise Einbeziehung des Europäischen Betriebsrats in einem schwierigen Umfeld war ein mühsamer, aber erfolgreicher Prozeß. Die im deutschen Gesamtbetriebsrat begonnene Sensibilisierung für IT-Themen, die Entwicklung des erforderlichen „langen Atems“, die kontinuierliche lösungsorientierte Arbeit mit erweitertem Zeithorizont konnte im EWC fortgesetzt werden. Das empfindliche Wechselspiel zwischen nationalen und europäischen Perspektiven und Strategien zeitigte synergetischen Interessenvertretungs-„Mehrwert“. Von interessierter Kenntnisnahme zur inhaltlichen Beteiligung, vom Informationsempfänger zum Gestalter, so könnte der allmähliche Rollenwechsel des EWC, der auch als Bedeutungszuwachs verstanden werden kann, auf den Begriff gebracht werden. Daß dieser Prozeß kein bruchloser war und daß unterhalb dieser zusammenfassenden Beschreibungen bei den einzelnen Vertretern im Gremium durchaus unterschiedliche Auffassungen mit unterschiedlichem Beharrungsvermögen (weiter-)existieren, braucht nicht eigens betont zu werden. Auch nicht, daß die im Agreement fixierten Regelungen Kompromisse darstellen, tragfähige aus Sicht des EWC immerhin, aber Kompromisse. Überraschen kann das nicht, fehlen doch schon allein auf der rechtlichen Ebene die umsetzungsförderlichen Instrumente. Dennoch ist es interessant, daß die Kompromisse inhaltlich bei beiden Vereinbarungen, trotz ihrer unterschiedlichen Struktur und rechtlichen Grundlagen, dieselben Sachverhalte betreffen: das Datenschutzkonzept. Daß diese Regelungen jeweils als Zukunftsaufgabe des Managements formuliert sind und nicht als zum Vertragsabschluß vorliegende Ergebnisse (vgl. z.B. „Agreement ...“, § 3 Abs. 3; siehe weiter oben), gehört zu den aus Betriebsratsseite eher schmerzhaften Kompromissen, ohne die jedoch eine grundlegende Einigung nicht möglich erschien². Inwieweit sich dieser Rollenwandel und Bedeutungszuwachs zu inhaltlich anderen Ergebnissen der Interessenvertretungsarbeit führt und sich auch auf andere Themen in der Zukunft übertragen läßt, bleibt abzuwarten.

² Die symbolische Bedeutung des ersten Vertragsabschlusses wurde wohl auch vom Management gesehen. Dies drückte sich z.B. aus in der Unterschriftszeremonie anlässlich eines EWC-Meetings in Athen (an der Wiege der Demokratie, wie der griechische Vertreter im EWC betonte) und der mitzeichnenden Personen nach Anzahl und Bedeutung der Funktion.