

Jaeger, Rolf; Giertz, Jan-Paul

Research Report

Normung des Human Resource Managements: Die Entwicklung von Standards zur globalen Vereinheitlichung des Personalmanagements und ihre gewerkschaftspolitischen Implikationen

Mitbestimmungspraxis, No. 51

Provided in Cooperation with:

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

Suggested Citation: Jaeger, Rolf; Giertz, Jan-Paul (2023) : Normung des Human Resource Managements: Die Entwicklung von Standards zur globalen Vereinheitlichung des Personalmanagements und ihre gewerkschaftspolitischen Implikationen, Mitbestimmungspraxis, No. 51, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/271093>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 51, April 2023

NORMUNG DES HUMAN RESOURCE MANAGERMENTS

**Die Entwicklung von Standards zur globalen Vereinheitlichung des
Personalmanagements und ihre gewerkschaftspolitischen Implikationen**

Rolf Jaeger und Jan-Paul Giertz



AUTORENSCHAFT



Rolf Jaeger

Rechtsanwalt i. R.

Experte im Auftrag des EGB im ISO-Ausschuss für die Normung des Personalmanagements (ISO/TC 260)

rolf.jaeger@gmail.com



Jan-Paul Giertz

Referatsleiter Personalmanagement und Mitbestimmung am I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung)

Mitglied des nationalen Spiegelgremiums ISO/TC260

jan-paul-giertz@boeckler.de

NORMUNG DES HUMAN RESOURCE MANagements

Die Entwicklung von Standards zur globalen Vereinheitlichung des Personalmanagements und ihre gewerkschaftspolitischen Implikationen

Rolf Jaeger und Jan-Paul Giertz

ABSTRACT

Täglich begegnen wir Normen, sie bestehen neben gesetzlichen Regelungen, mal in Konkurrenz, mal komplementär zu diesen. Arbeitnehmer und ihre Vertreter sind vielfältig von ihrer Umsetzung in den Unternehmen betroffen. Politisch und rechtlich werden Normen an Bedeutung bei der Gestaltung europäischer Zielsetzungen gewinnen. Zunehmend gibt es auch internationale Management-Normen und System-Standards, für die das in besonderem Maß zutrifft: Haben sie doch das Potenzial, großen Einfluss auf die rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeit ebenso wie auf die Praxis der Arbeitsgestaltung zu nehmen. Dies trifft insbesondere auf Normung im Personalbereich (HR) zu. Diese Veröffentlichung führt in die Thematik von Normung auf verschiedenen Ebenen – international, europäisch und national – ein und bietet Vorschläge, wie sich Gewerkschafter und Arbeitnehmer auf diese Entwicklung einstellen sollten.¹

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet.

1	Einleitung: Warum diese Veröffentlichung?	5
2	Rahmenbedingungen. Bedeutung, Einfluss und Funktionsweise von Standards & Normen	5
2.1	Eine kurze Geschichte der Normung – was ist die ursprüngliche Idee der Standardisierung?	5
2.2	Bedeutung und Umfang von Normung	6
2.3	Management-Normen und die <i>High Level Structure</i> . Zertifizierungsfähige Standards und ihre besondere Brisanz	8
2.4	Ebenen der Norm-Setzung (national, europäisch, international)	9
2.5	Offene Flanken für die Sozialpartnerschaft und wie sie geschlossen werden (können)	11
2.6	Generelle gewerkschaftliche Fragestellungen, Herausforderungen und Handlungsnotwendigkeiten	13
3	Betriebliche Personalpolitik: Ist die Human Resource Management Normung (ISO/TC 260) eine Herausforderung für die Mitbestimmung?	14
3.1	Von HRM-Leitlinien hin zum Management-System-Standard (MSS) für das Personalmanagement? Ausrichtung und Genese des TC260	14
3.2	TC 260: Struktur, Arbeitsweise und gewerkschaftliche Einflussmöglichkeiten	15
3.3	Das Beispiel DIN ISO 30414 (Human Capital Reporting). Der aktive Normungsbeitrag aus Deutschland.	17
3.4	Beispiele weiterer HR-Normen mit potenziellem Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen	20
4	Vorläufige zusammenfassende Einschätzung	20
4.1	Wir stehen möglicherweise erst am Anfang einer Entwicklung.	20
4.2	Was wäre zu tun? Einige gewerkschaftspolitische Empfehlungen	21
Anhang		24
	Anforderung und Handlungsempfehlungen für die Arbeitnehmerseite	24
	Abkürzungen	25
	Einzelne Human Resource Management Normen	26
	Normung und Arbeitnehmerbeteiligung	30

1 EINLEITUNG: WARUM DIESE VERÖFFENTLICHUNG?

Fast unbemerkt von großen Teilen der Öffentlichkeit und auch den Fachleuten der betrieblichen Personalarbeit entstehen seit über 10 Jahren Normen und Standards zum Human Resource Management: Arbeitgeber und Verbände, ebenso Arbeitnehmer und Gewerkschaften realisieren aber erst langsam, dass es ernsthafte Bestrebungen der Internationalen Normungsorganisation (ISO) und insbesondere seinem Technical Committee 260 (TC260) gibt, eine Reihe von Normen zu verfassen, die das Personalmanagement von Organisationen (Unternehmen, Behörden und andere Institutionen) vereinheitlichen sollen und damit tief in das hierzulande etablierte Modell der Arbeitsbeziehungen eindringen. Erklärtes Ziel dieser Normungsaktivitäten ist es, das Human Resource Management¹ international möglichst einheitlich zu gestalten und (auch mithilfe großer Datenmengen und Einsatz von künstlicher Intelligenz) effizienter und produktiver zu organisieren. Die ISO, gemeinhin durch die Normen zum Qualitätsmanagement (ISO 9000 ff.) oder zum Umweltmanagement (ISO 14000 ff.) bekannt, arbeitet dabei weitgehend unabgestimmt mit internationalen Organisationen wie UN oder International Labour Organization (ILO). Man kann also sagen, abgesehen von kurzen Zeiträumen für die öffentliche Kommentierung der Normentwürfe, werden unbemerkt von der Öffentlichkeit und ohne öffentliche und demokratische Kontrolle, Regeln für die betriebliche Personalpolitik geschaffen.

Die Normen² zum HRM werden nicht ohne Auswirkungen auf die individuellen und die kollektiven Arbeitsbeziehungen bleiben und es gibt Anlass anzunehmen, dass Normen und Standards bereits heute stärker in die Tarifhoheit eingreifen als man es bei einem freiwilligen und nicht rechtsverbindlichen Instrument erwarten würde. Es ist jedenfalls höchste Zeit, die Debatte darüber zu eröffnen, Kenntnislücken schrittweise zu schließen und die sich aus der Normenwirkung ergebenden Fragestellungen zu formulieren. In dieser Veröffentlichung geht es um einen ersten Versuch, die innere Logik der Normungsarbeit sowie den Rahmen und die Muster vorhandener und bereits geplanter Normen, insbesondere im Personalmanagement, zu beschreiben. Weiterhin wollen wir die sich daraus für Arbeitnehmervertreter sowie Gewerkschaften ergebenden Fragestellungen, Herausforderungen und Handlungsnotwendigkeiten aufzeigen.

1 Im Folgenden: HRM.

2 Wikipedia: „Normung bezeichnet die Formulierung, Herausgabe und Anwendung von Regeln, Leitlinien oder Merkmalen durch eine anerkannte Organisation und deren Normengremien. Sie sollen auf den gesicherten Ergebnissen von Wissenschaft, Technik und Erfahrung basieren und auf die Förderung optimaler Vorteile für die Gesellschaft abzielen.“

2 RAHMENBEDINGUNGEN. BEDEUTUNG, EINFLUSS UND FUNKTIONSWEISE VON STANDARDS & NORMEN

2.1 Eine kurze Geschichte der Normung – was ist die ursprüngliche Idee der Standardisierung?

Begonnen hat die eng mit der industriellen Massenproduktion verbundene Ära der Normung mit der Idee, dass es sinnvoll und arbeitssparend bzw. arbeitseffektiv sei, Gegenstände in vielen unterschiedlichen Zusammenhängen an verschiedenen Orten für verschiedene Personenkreise nutzbar zu machen, indem man sie ähnlich oder gleichartig gestaltet und bemisst. Vereinzelt Beispiele dafür – z. B. bei Gewichten und Längenmaßen – gibt es bereits seit ca. 4.000 Jahren³. Eine Norm beschreibt die für die Herstellung entscheidenden Größen möglichst exakt, damit Produkte bei überregionaler Vermarktung kompatibel sind. Anwender haben sich also daran zu halten, wenn sie ihre Produkte mit der entsprechenden Normenbezeichnung versehen und sich dadurch Marktzugang verschaffen bzw. erleichtern wollen.

Dieses Verfahren der Normung⁴ wurde in Europa für die Massenproduktion zuerst im Jahre 1785 von Honoré Blanc in der Herstellung von Einzelkomponenten für die Waffenproduktion angewendet und setzte sich schließlich mit der Industrialisierung – zunächst bei der Verwendung von Maschinenteilen – durch⁵. Normung begann in der Neuzeit also mit Teilen, die für die industrielle Fertigung benötigt wurden.

Für das Funktionieren eines zunehmenden internationalen Handels mit Industrieprodukten wurde die Anwendung von Normen rasch zur zentralen Voraussetzung und setzte sich bald auch im elektrotechnischen Bereich⁶ durch. Im nächsten Schritt erfolgte schließlich die Formulierung von Normen für Gebrauchsgüter⁷ (wer kennt nicht DIN A4?), ab 1979 gab es die ersten Management-Normen⁸, ab

3 <https://de.wikipedia.org/wiki/Nippur-Elle>.

4 Englisch: Normung = standardization, Norm = standard; Normung und Standardisierung haben in Deutschland im Wesentlichen den gleichen Wortsinn.

5 1841: Das Zoll-Gewinde war der weltweit erste nationale Gewindestandard.

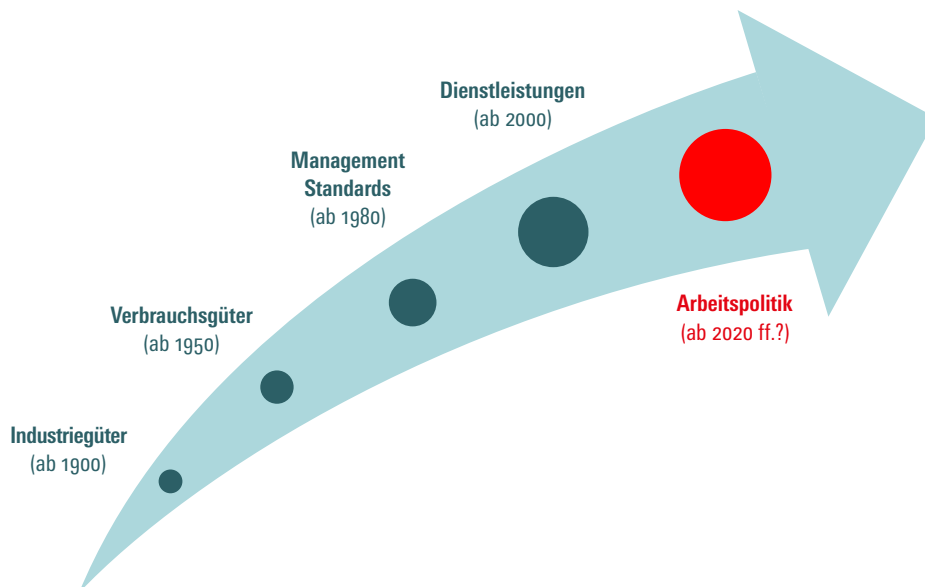
6 Verband der Elektroindustrie (VDE) ab 1896

7 Papierformate (DIN ISO 216) ab 1922 als Zwischenschritt, weitere Verbrauchsgüter ab ca. 1950 (z. B. Medizinverbrauchsgüter, Elektroartikel, Lebensmittelprodukte, Kinderspielzeuge).

8 Qualitätsmanagement, zunächst British Standard 5750 (UK), ab 1987 ISO 8402, ab dem Jahre 2000 ISO 9000, schließlich 2004 Umweltmanagement, ISO 14000.

Normen erreichen Arbeitswelt

Globalisierung fördert Einfluss und Bedeutung von Normung (und Standardisation)



Quelle: eigene Darstellung

LMU

dem Jahr 2000 auch Dienstleistungsnormen in verschiedenen Branchen und Bereichen⁹.

Das heißt, innerhalb der letzten 40 Jahre hat sich der Fokus erheblich verschoben von technischen Bauteilen über Funktionsgruppen und komplexen Wirtschaftsgüter bis tief hinein in die sozioökonomischen und sozioökologischen Prozesse¹⁰ der Gegenwart. Normen erreichen nun auch die Arbeitswelt und stellen eine Ergänzung, aber möglicherweise auch eine Konkurrenz, zu den Organisationsprinzipien nationaler sowie internationaler Regulierungsebenen der Arbeit dar. Dieser Weg vom „Kegelstift für ein Maschinengewehr“ (die erste deutsche Norm von 1918) hin zum integrierten Managementsystem hat zugleich zu einer schier unübersichtlichen Zahl gültiger Normen geführt. In Deutschland gibt es über 33.000, weltweit gehen Schätzungen von mehreren 100.000 aus.

Generell kann man heute feststellen: Über alle Ebenen hat sich der Prozess der Entwicklung von Normen und ihrer Anwendung im Alltag enorm beschleunigt und nimmt immer weitere gesellschaftliche Bereiche in den Blick. Dem entspricht die wachsende Bedeutung, die Normen bei der Entwicklung von wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen innerhalb der Europäischen Union (EU) bzw. im Europäischen Wirtschaftsraum zukommt.

2.2 Bedeutung und Umfang von Normung

Normen bestimmen also in weitem und wachsendem Umfang unseren Alltag – häufig, ohne dass wir es merken. Dabei nehmen sie eine Zwischenstellung ein: Zwischen zwingender Regulierung und liberaler Marktfreiheit bieten Normen – soweit sie nicht ausnahmsweise quasi Gesetzescharakter verliehen bekommen¹¹ – Orientierung für diejenigen, die sich auf den unterschiedlichen Märkten bewegen und dabei möglichst wenig Schwierigkeiten mit der Abnahme ihrer Produkte und Dienstleistungen haben wollen. Das bedeutet gleichzeitig, dass wiederum Leistungen nicht (oder nur zu erheblich gemindertem Wert) verkäuflich sind, wenn sie den für sie geltenden Normen nicht entsprechen. Für die Anbieter führt diese Situation zu erheblichem Druck im Hinblick auf die Normerfüllung – umso stärker, je mehr sich die jeweilige Normanwendung auf dem Markt und in der jeweiligen Lieferkette durchsetzt.

Prominentes Beispiel für derartigen Anpassungsdruck ist die IATF¹² 16949 für die Automobilindustrie und ihre Zulieferer: Diese Norm vereint die

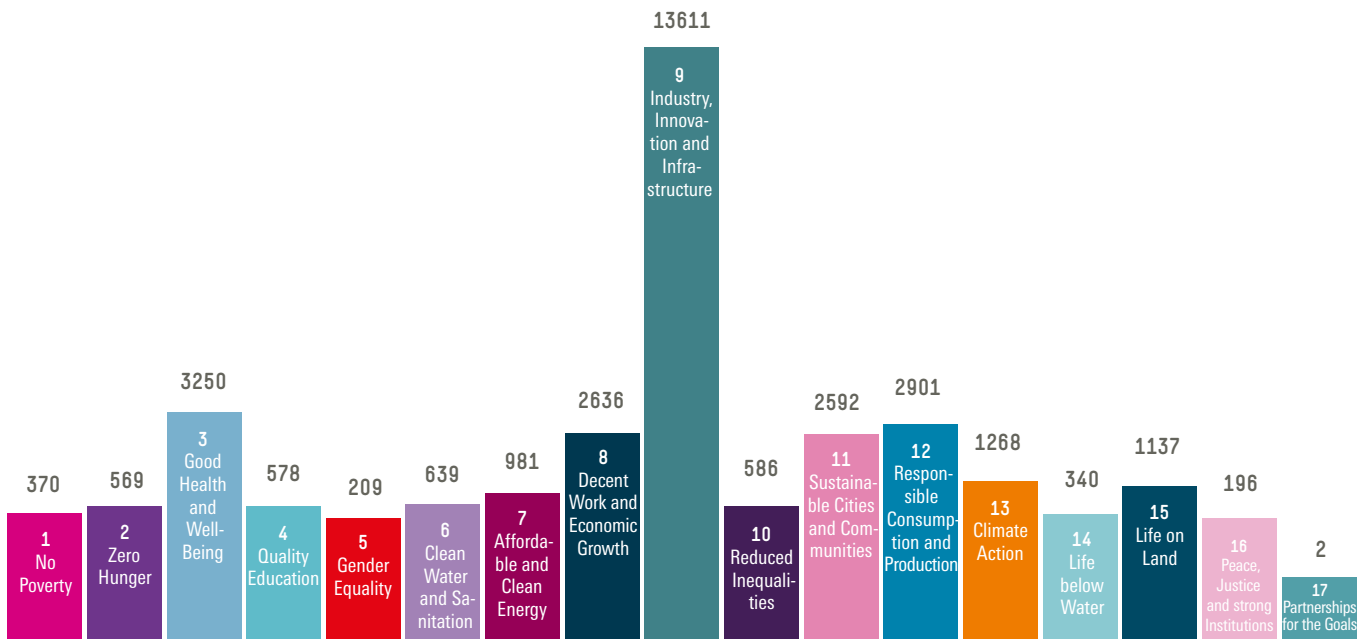
⁹ Gesundheit, IT, Logistik etc.

¹⁰ Etwa die CSR Norm ISO 26000.

¹¹ Wie die derzeit ca. 3.600 Harmonisierten Normen in der EU, s. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/european-standards/harmonised-standards_de.

¹² Die IATF (International Automotive Task Force) ist eine „zweckspezifische“ Arbeitsgruppe von Automobilherstellern und Automobilverbänden (<https://www.iatfglobalsight.org/about-iatf/>).

Die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN, mit Angabe der Zahl von ISO-Normen mit Referenzen zu den einzelnen SDGs



Quelle: eigene Darstellung, <https://www.iso.org/sdgs.html>

Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme der Automobilindustrie. Sie wurde gemeinsam von den IATF-Mitgliedern entwickelt und, basierend auf der EN ISO 9001, veröffentlicht und laufend ergänzt bzw. angepasst. Viele Zulieferer von Originalteilen (Original Equipment Manufacturer, kurz OEM) der Automobilhersteller waren und sind danach gezwungen, ihr Qualitätsmanagementsystem nach diesen Regeln zertifizieren zu lassen. Übergeordnetes Ziel ist dabei die Vermeidung von Fehlern und Risiken im Produktionsprozess und in der Lieferkette. Nur ein kleiner Teil der weltweit und auch der national gültigen Normen bezieht sich derzeit auf Managementprozesse¹³, aber die Anzahl derjenigen mit potenziellen oder auch bereits eingetretenen Auswirkungen auf die Arbeits- und Sozialbeziehungen nimmt zu. Mittlerweile existiert u. a. eine ganze Reihe von internationalen Normen für das Management von Organisationen, die sich beispielsweise mit Fragen der Arbeitssicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer, der Effektivität und Flexibilität des Arbeitseinsatzes, Personalplanung etc. befassen. Ein Indikator für die Auswirkung von

Normung auf arbeits- und sozialpolitische Bereiche sind auch die in ISO Normen enthaltenen Bezüge auf die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, nachfolgend SDG), welche zukünftig sogar selbst unmittelbar Normungsgegenstand werden können¹⁴. Hier ist insbesondere Ziel Nr. 8 („Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“) zu nennen, das aktuell an Platz 4 der meistadressierten SDGs rangiert¹⁵, wenn auch noch mit großem Abstand zu SDG 9 „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ (s. Abb. 2).

Die Zahl der Normen mit dem Potenzial sozialer Gestaltungswirkung nimmt ständig zu und das Normungsgeschäft (so muss man es angesichts der ausgeprägten wirtschaftlichen Interessen in der Zertifizierung und Auditierung nennen) nähert sich zudem auch inhaltlich immer mehr Themen, die zum Kernbereich arbeitsrechtlicher bzw. tariflicher Gestaltung gehören. Es scheint für die Sozialpartner also dringend geboten, auf derartige Normungsprozesse Einfluss zu nehmen. Aber unabhängig davon, ob dies in Opposition oder „mitgestaltend“ geschieht, müssen Gewerkschaften

¹³ s. dazu https://www.iso.org/search.html?q=management%20standards&hPP=10&idx=all_en&p=0&hFR%5Bcategory%5D%5Bo%5D=standard; allgemein bekannt sind die wichtigsten Management-Systemstandards der ISO (z. B. Qualitätsmanagement, ISO 9001; Umweltmanagement, ISO 14001; Arbeitssicherheit- und Gesundheitsmanagement, ISO 45001; Managementsysteme für partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen, ISO 44001).

¹⁴ vorgeschlagen vom dänischen Normungsinstitut (2022) ist die Entwicklung eines ISO Systemstandards zu „nachhaltige Entwicklung“, also zur Anwendung der SDGs auf Organisationsebene (<https://www.ds.dk/en/about-standards/management-systems/new-mss-sdg-proposal>).

¹⁵ eine diesbezügliche Konsultation oder anders geartete Kommunikation mit der International Labour Organisation (ILO) existiert einstweilen nicht.

und Arbeitnehmervertreter eine bessere Kenntnis darüber erlangen, wie Normen zustande kommen, wie ihre Inhalte und Formulierungen bestimmt werden und wie sie sich im Grad der faktischen Verbindlichkeit unterscheiden.

2.3 Management-Normen und die High Level Structure. Zertifizierungsfähige Standards und ihre besondere Brisanz

Eine herausgehobene Stellung haben im internationalen Normungsbereich die sogenannten „Management-System-Normen (MSS)“. In vielen Unternehmen begegnen Arbeitnehmervertreter den ISO 9000 ff. (Qualitätsmanagement, 2000¹⁶), ISO 14000 ff. (Umweltmanagement, 1996), ISO 45000 ff. (Arbeitssicherheit und Gesundheit, 2018) etc.¹⁷ Diese Normen sind in ihrer Struktur und ihren Kerninhalten (High Level Structure¹⁸) kompatibel und machen so z. B. eine integrierte und normübergreifende Zertifizierung und Auditierung möglich. Im Rahmen internationaler Wirtschaftstätigkeit sollen derart integrierte Qualitätsmanagementsysteme der erhöhten Effizienz und Produktivität bei gleichzeitig verbesserter Transparenz und internationaler Vergleichbarkeit dienen¹⁹. Die obengenannten Beispiele sind in vielen Wirtschaftsbereichen weitverbreitet bzw. können dort als zentrale Marktzuwangsbedingungen angesehen werden.

In Millionen von Organisationen weltweit werden ISO Management-System-Normen angewandt und entsprechende Zertifikate ausgestellt²⁰. Sie erhalten über verbindliche und z. T. (mehrere Normensysteme umfassende) integrierte Zertifizierungen bzw. fortgesetzte Auditierungen in der Wertschöpfungskette wachsenden Verbindlichkeitscharakter. Viele dieser Normen und die dazugehörigen Leitlinien und Empfehlungen wirken sich – unabhängig von ihrer primären Zielsetzung – im Bereich der kollektiven Arbeitsbeziehungen mindestens indirekt aus. Darüber hinaus kann sich dadurch mittelfristig auch die Ausgangsbasis für rechtlich

verbindliche Regelungen verändern. Dieser Trend verstärkt sich naturgemäß, je mehr sich die Normungsinhalte den durch Gesetzgebung, Tarifverträge und betriebliche Vereinbarungen geregelten Sachverhalten nähern.

MSS gibt es in 2 „Darreichungsformen“ – Typ A und Typ B – die sich im Grad der Verbindlichkeit unterscheiden.

Eine MSS vom **Typ A enthält Anforderungen**, mit denen eine Organisation die Konformität beanspruchen kann, während dies bei einer MSS vom Typ B nicht der Fall ist. Folglich sollte man in einer **Typ-B-MSS nur Empfehlungen (Leitlinien)** oder unterstützende Informationen finden.

Wo – wie in MSS Typ A – Anforderungen formuliert werden, sind Zertifizierungen bzw. Audits zur befristeten Zertifikatserteilung für die betroffenen Unternehmen naheliegend und im jeweiligen (Geschäfts-)Interesse. Zugleich finden wiederum Auditierungs-, Beratungs- und Zertifizierungsorganisationen in der Schaffung von Management-Systemnormen ihr eigenes Geschäftsmodell.

Auch wenn Normen und Standards generell als freiwillig angesehen werden können und so auch unzweifelhaft zwingend formellen und materiellen rechtlichen Vorschriften²¹ nachgeordnet sind²², erhöht sich im Anwendungsbereich der MSS die faktische Verbindlichkeit drastisch. Und so ist es auch nicht verwunderlich, dass Arbeitnehmern und ihren Vertretungen die Einführung von Normen in Betrieb und Unternehmen von Management und Beratern – insbesondere in Form verbindlich in der Wertschöpfungskette vorausgesetzten Normen wie ISO 9000 ff. – quasi als Befolgung von Vorschriften vermittelt wird. In vielen Wirtschaftsbereichen (z. B. Automobilindustrie, s. o.)²³ ist diese „Alternativlosigkeit“ ja tatsächlich auch gegeben, weil aus Gründen von Sicherheit und Verbraucherschutz Zulieferer und Hersteller ihre Produkte sonst kaum absetzen können. In der Folge stellt sich die Situation dann aber häu-

16 ISO 9004 (Qualitätsbeschreibung) bereits 1987

17 Liste von 119 ISO Management System Standards, davon 26 noch in Arbeit: <https://www.iso.org/management-system-standards-list.html>.

18 Die sogenannte „High Level Structure“ ist für diese „Geschäftsbeziehung“ zwischen auditiertem Unternehmen und Zertifizierungsagentur die gültige Struktur und Sprachregelung, die in allen MSS gleich gestaltet ist. Diese gemeinsame Grundstruktur für MSS soll dafür sorgen, dass die Anwendung der einzelnen Normen innerhalb eines integrierten Managementsystems (IMS – die unternehmensspezifische Verbindung verschiedener strukturell kompatibler Managementsysteme wie etwa Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz, IT-Sicherheit etc.) erleichtert wird.

19 <https://www.iso.org/management-system-standards.html>.

20 z. B. ca. 1 Mio. Zertifikate für ISO 9001 ausgestellt, davon 51.000 Zertifikate für Organisationen in Deutschland; EN ISO 9001(2015) ist dabei eine harmonisierte Norm der EU (deutsche Umsetzung in DIN EN ISO 9001).

21 Also Vorschriften, die von staatlichen Instanzen (Parlament oder Exekutive) erlassen worden sind. Lediglich im Bereich dispositiven Rechts kann in – rechtlich verbindlichen – Verträgen vom Gesetz abgewichen und z. B. die Anwendung bestimmter Normen für die Vertragspartner verbindlich vereinbart werden.

22 Harmonisierte EU-Normen haben dabei aber insoweit eine Sonderstellung: Die Erarbeitung dieser Normen wird von der Europäischen Kommission bei einem europäischen Normungsgremium in Auftrag gegeben und anschließend im Amtsblatt der EU veröffentlicht. Sie bleiben „freiwillig“ – ihre Anwendung bei der Herstellung von Produkten sichert aber den Nachweis der Konformität mit den technischen Anforderungen.

23 Ein anderes Beispiel ist das Qualitätsmanagement nach ISO 9001 ff. z. B. beim Absatz von Produkten der Medizintechnik oder der pharmazeutischen Industrie oder als Voraussetzung der Marktgängigkeit in der Automobilindustrie (ergänzt durch IATF 16949, s. o. S.6).

fig so dar, dass der Gestaltungsspielraum der Sozialpartner – betrieblich wie sektoral – durch die vermeintlich „zwingenden“ Vorgaben der Normen faktisch eingeschränkt wird. Nach derzeitigem Wissenstand gibt es nur wenige Fälle, in denen die Normanwendung in einer betrieblichen Vereinbarung unternehmensspezifisch geregelt wurde oder zumindest hinreichende (also umfassende) Informationen über Norminhalte mitbestimmungsseitig vorliegen²⁴.

2.4 Ebenen der Norm-Setzung (national, europäisch, international)

Normungsinstitutionen existieren auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene (s. **Tabelle 1**).

Allen gemeinsam ist – vereinfacht gesagt –, dass die Erarbeitung der Normen durch auf dem jeweiligen Arbeitsfeld tätige Experten erfolgt, deren Normungsarbeit damit häufig mit mehr oder weniger starken Eigeninteressen einhergeht²⁵. Diese Experten sind nicht etwa in einem demokratischen Verfahren ausgewählt und legitimiert, sondern

sie bewerben sich um eine (i. d. R. kostenpflichtige) Mitarbeit in Normungskomitees und werden dort sogenannten „interessierten Kreisen²⁶“ zugeordnet. Die Mitarbeit in nationalen Normungsausschüssen kostet neben erheblichen zeitlichen und fachlichen Ressourcen auch Geld²⁷. Das DIN z. B. wirbt entsprechend um Mitarbeit mit Aussagen wie: „Wer sich aktiv an der Normung beteiligt, erwirbt einen Wissensvorsprung, kann seine Kosten senken und somit Marktöffnungsstrategien verfolgen“ (<https://www.din.de/de/mitwirken/mitarbeit-in-der-normung>).

Mit wenigen Ausnahmen in nationalen Normungsgremien sind darüber hinaus nur auf der EU-Ebene die wichtigsten Stakeholder²⁸ bei internationalen Normsetzungsverfahren institutionell und verbindlich beteiligt. Demokratisch legitimierte Institutionen der Arbeitswelt (ITUC oder ILO) sind aktuell nicht aktiv an der internationalen Normentwicklung beteiligt. Das ist generell auch nur insoweit möglich, als die jeweiligen Normungsinstitutionen (z. B. ISO) dies durch Beschlussfassung der nationalen Delegationen ihrer Mitgliedsorganisationen zulassen²⁹.

Tabelle 1

Die Ebenen der Normungsinstitut

Name	Volle Bezeichnung	Mitglieder	Sitz	Verbreitung	Normen (Zahl)
International					
ISO	International Standardisation Organisation	> 150 Länder	Genf/CH	Alle außer Elektro	ISO (> 23.000)
Europa					
CEN	European Committee for Standardization	34 Staaten (E + EFTA + Türkei)	Brüssel/BE	Alle außer Elektro	EN (aktuell 16.436)
National					
DIN	Deutsches Institut für Normung		Berlin	Alle Bereiche	DIN (> 34.000), DIN ISO etc.

Quelle: eigene Darstellung

²⁴ Normungsinstitute wie z. B. DIN sind privatwirtschaftlich organisiert und Normtexte müssen käuflich erworben werden. Freilich hätte jedes Betriebsratsgremium das Recht auf Kostenübernahme gemäß § 40 BetrVG. Die Kosten für einen „Handapparat“ zu den gültigen und auditrelevanten Normen in einem größeren Industrieunternehmen können aber schnell 4stellig werden.

²⁵ z. B. hinsichtlich Organisationsberatung und/oder Zertifizierung/Auditierung, aber auch hinsichtlich unmittelbarer Bezüge der jeweiligen Normen zu eigenen Produkten.

²⁶ Im Normungsbereich HRM handelt es sich dabei im Organisationsbereich des DIN aktuell um Gewerkschaften, öffentliche Hand, Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung.

²⁷ Das aufgrund des „Vereinscharakters“ des DIN e.V. in transparenter Weise für den entstehenden organisatorischen Aufwand eingesetzt wird. Der eigentliche Gewinn im Normungsvorhaben wird etwa über davon abgekoppelte Aktivitäten des Tochterunternehmens Beuth-Verlag erwirtschaftet.

²⁸ z. B. die Sozialpartner, Umwelt- und Verbraucherorganisationen.

²⁹ So haben z. B. im Rahmen der internationalen HRM-

Bei Abstimmungen über internationale Normen haben die nationalen Delegationen jeweils eine Stimme. Es ist für die Sozialpartner, aber auch andere Interessengruppen ohne mittelbare oder unmittelbare wirtschaftliche Interessen äußerst schwierig, sich in diesem Umfeld wirksam Gehör zu verschaffen. ISO betont zwar einen Multi-Stakeholder-Ansatz³⁰, aber die Sozialpartner und NGOs haben häufig lediglich einen beratenden („liaison“) Status, sie können also Kommentare abgeben, haben aber bei den Abstimmungen über Entwürfe und Normen kein Stimmrecht und sind generell unterrepräsentiert. Es entsteht so eine in Bezug auf die innere Normungslogik geradezu entlarvende Situation: Die Normenerarbeitung im Konsens – eines der tragenden Prinzipien der ISO-Normung³¹ – wird durch die unzureichende Einbindung der relevanten Stakeholder grundlegend in Frage gestellt. Entweder werden Interessengruppen im Konfliktfall in Folge der genannten systematischen Einstiegshürden gar nicht einbezogen oder aufgrund ihrer schwachen formalen Position ignoriert. Selbst wenn eine Mitarbeit mit Stimmrecht möglich ist, so ist diese Stimme nur eine unter Vielen. Eine Gewerkschaftsstimme oder eine Verbraucherstimme steht dann häufig einer erdrückenden Mehrheit von Beratern, Softwareherstellern, Zertifizierern, Produzenten o. ä. gegenüber.

Die europäische Normung soll als Instrument zur Förderung von Handel, Wettbewerb und Innovationen innerhalb der europäischen Union dienen, nicht zuletzt durch die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Zu diesem Zweck veröffentlicht die Europäische Kommission jährliche Arbeitsprogramme für Normung. Im Jahre 2021 publizierte die Europäische Kommission ihre Roadmap für eine zukünftige Normungsstrategie³². Ein hochrangiges Forum zur europäischen Normung soll die Kommission dabei unterstützen und beraten, künftige Normungsprioritäten vorherzusehen und zur Rolle der EU als globaler Normungsetter beizutragen³³.

Normsetzung (ISO TC 260) ITUC und ETUC einen Liaison-Status – sie dürfen mitdiskutieren, aber nicht bei der Beschlussfassung über Normen abstimmen. Derzeit nimmt nur ETUC diese eingeschränkte Beteiligungsmöglichkeit wahr.

30 ISO nennt vier Grundprinzipien für die Erarbeitung von Normen: 1) Bedarf am Markt, 2) Erarbeitung durch internationale Experten, 3) Multi-Stakeholder-Prozess, 4) Konsensprinzip; siehe dazu <https://www.iso.org/developing-standards.html>; <https://www.iso.org/who-develops-standards.html>.

31 Konsens ist dabei „das Fehlen aufrechterhaltenen Widerstands“.

32 https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13099-Normungsstrategie_de

33 Beschluss der Europäischen Kommission vom 01.09.2022 ([https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=C\(2022\)6189&lang=de](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=C(2022)6189&lang=de)); die erste Sitzung des Forums fand bereits am 20.01.2023 statt. (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/mex_23_302).

Die europäische Union geht im Vergleich zu internationalen Normungsinstitutionen einen etwas anderen, partizipativeren Weg. Im Zuge verstärkter Bemühungen, Rechtsetzung einfacher und effizienter zu machen³⁴ (und damit auch Kosten einzusparen) ist die Bedeutung der Normsetzung durch die europäischen Normungsinstitutionen³⁵ in den letzten Jahrzehnten zwar kontinuierlich gewachsen, aber nicht unbedingt auf Kosten der Beteiligung relevanter Interessengruppen. Die neuere EU-Strategie sieht sogar ausdrücklich vor, dass die Sozialpartner weiterhin bei der Erarbeitung von Normen auf europäischer Ebene³⁶ angemessen beteiligt werden und die Nationalstaaten deren Beteiligung in den nationalen Normungsinstitutionen ebenfalls fördern sollen³⁷.

Ungeachtet des verhältnismäßig partizipativen Ansatzes und der in der EU geltenden Leitprinzipien³⁸, birgt die Forcierung von Normung aber auch weiterhin Risiken auch innerhalb der Europäischen Union. Einerseits ist die Entwicklung von Standards auch in Europa eine Spielwiese des Lobbyismus. Die harten Auseinandersetzungen um die ebenfalls mit Normen zu unterlegenden Richtlinien wie der europäischen KI-Verordnung (AI Act) und Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zeigen dies, wenngleich auch zahlreiche gewerkschaftliche Stellungnahmen deutliche Spuren darin hinterlassen haben. Im Falle der normungstechnischen Unterlegung des CSRD durch die EFRAG³⁹ hat es z. B. durch die Beteiligung von Gewerkschaftsvertreter eine Stärkung sozialer Aspekte in Berichtssystemen gegeben. Andererseits können auch weniger partizipativ entwickelte, internationale Standards

34 Programm zur Gewährleistung der Effizienz und Leistungsfähigkeit der Rechtsetzung (REFIT) der Europäischen Kommission (https://commission.europa.eu/law/law-making-process/evaluating-and-improving-existing-laws/refit-making-eu-law-simpler-less-costly-and-future-proof_de); „New Approach“ (1985) und drauf aufbauend „New Legislative Framework“ (2008) für Produktkonformität (https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/new-legislative-framework_de);

35 CEN (Europäisches Komitee für Normung), CENELEC (Europäisches Komitee für elektrotechnische Normung) und ETSI (Europäisches Institut für Telekommunikationsnormen).

36 Basis dafür ist bereits die Verordnung 1025/2012/EU

37 EU-Normungsstrategie vom 02.02.2022: „Die Kommission ruft die EU-Mitgliedstaaten auf, die Beteiligung der Zivilgesellschaft sowie von KMU-Sachverständigen, Gewerkschaften und Verbrauchervertretern an internationalen Normungstätigkeiten zu fördern...“; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022D0031&from=EN>.

38 z. B. „consensus, openness, transparency and non-discrimination“; s. a. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/european-standards_en.

39 Die „European Financial Reporting Advisory Group“ ist eine zwar private, aber von der EU Kommission unterstützte und dem öffentlichen Interesse dienende Vereinigung. Ziel ist die beteiligungsorientierte Weiterentwicklung des internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS.

über die europäischen Normungsinstitutionen in den europäischen Raum und auch die beteiligten Nationalstaaten überführt werden. Dies insbesondere dann, wenn sie der europäischen Wirtschaft auch außerhalb der EU dabei helfen, nicht-tarifäre Handelshemmnisse abzubauen und regulatorische Konvergenz auf internationaler Ebene zu unterstützen. Die Übernahme etwa von ISO-Normen soll der Industrie und den Unternehmen in der EU die Möglichkeit bieten, weltweite Partnerschaften aufzubauen und ihre Produkte oder Dienstleistungen weltweit zu vermarkten. Grundlage für das Verfahren ist die Wiener Vereinbarung zur technischen Zusammenarbeit zwischen ISO und CEN⁴⁰.

Die westliche Welt und in zunehmendem Maße auch in der internationalen Normung stark engagierte andere Länder wie z.B. China, Indien, Pakistan und Nigeria haben also ein ausgeprägtes gemeinsames Interesse an internationaler Normung, aber ein durchaus unterschiedliches Verständnis der Entstehung von Normen. In Summe entsteht so in Bezug auf unsere Fragestellung eine Gemengelage, die nicht immer eine hinreichende Mitsprache von Stakeholdern, wie z.B. von Gewerkschaften, sicherstellt. Das gilt insbesondere dort, wo es zu bestimmten Regulierungsthemen konkurrierende Normen gibt. Das betrifft etwa die Weiterentwicklung der „Nachhaltigkeitsberichterstattung und Sustainable Finance“ in der Europäischen Union und den ISO-Normen für das Nachhaltigkeitsmanagement⁴¹ sowie für die Governance von Künstlicher Intelligenz (KI) auf europäischer (Artificial Intelligence-Act) und auf internationaler Ebene⁴². Im letzteren Fall stehen die Interessen der Bürger am Schutz ihrer Grundrechte gegen die Interessen großer Tech-Konzerne am Einsatz ihrer Ressourcen. Die EU will den Einsatz von KI in allen Lebensbereichen per EU-Verordnung regeln: Inakzeptable risikoreiche Systeme sollen untersagt werden, Hochrisiko-Systeme bestimmten Regeln unterworfen und risikoarme KI-Systeme ohne Auflagen bleiben. Das ISO/IEC-Komitee für Künstliche Intelligenz entwickelt derzeit – beteiligt sind 50 Länder – einen Standard für KI. ISO/IEC 42001 soll zur Verbesserung von Governance und Rechenschaftspflicht von KI

weltweit führen. ISO/IEC 42001 soll ein sogenannter Management-System-Standard sein, der speziell für KI entwickelt wird. Aktuell sind unterschiedliche Interessengruppen und Stakeholder an der Entwicklung dieses Regelwerks beteiligt. Noch ist ungeklärt, wer sich auf welchen Feldern durchsetzen wird.

2.5 Offene Flanken für die Sozialpartnerschaft und wie sie geschlossen werden (können)

Die in der „europäischen Normungswelt“ praktizierte Einbeziehung ist – wie bereits erwähnt – bei fast allen nationalen Normungsinstitutionen und erst recht bei der internationalen Normung⁴³ bisher nicht bzw. völlig unzureichend vorgesehen. Mehr noch: Auch gewerkschaftsseitig gibt es starke Berührungängste. So wurde die vormalige Beteiligung des Internationalen Gewerkschaftsbundes (ITUC) an den Normungsvorhaben der ISO schon vor einigen Jahren bewusst beendet. Ein für den ITUC gewichtiger Grund war dabei die Übergriffigkeit der ISO-Normung in Bezug auf Themen und Bereiche, die unter die Regelungszuständigkeit der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) fallen⁴⁴. Ein solcher „Boycott“ ist aber nur bedingt zielführend, da Normung zweifellos auch dann stattfindet, wenn Gewerkschaften sich nicht an der Formulierung von Normen-Inhalten beteiligen.

Unter diesen, in vielfacher Hinsicht verfahrenen Bedingungen kann die zunehmende Vernetzung von internationaler und europäischer Normung, namentlich die Übernahme internationaler Normen in den europäischen Raum, zu einem „trojanischen Pferd“ für das auf europäischer Ebene verankerte Partizipationsprinzip werden. Seit einigen Jahren gibt es auf europäischer Ebene und auch in verschiedenen Mitgliedstaaten verstärkte Bemühungen der Sozialpartner, das Normungsgeschäft einzuhegen, in relevanten Verfahren mitzusprechen und „Sicherungen“ einzubauen. In Deutschland kooperieren DGB und einige Arbeitgeberorganisationen mit dem Ziel, eine Übergriffigkeit von Normen auf Regelungsbereiche der Sozialpartner und der Arbeitnehmerbeteiligung zu verhindern.

40 Nach der Wiener Vereinbarung soll die Normungsarbeit möglichst nur auf einer Ebene durchgeführt, aber die gleichzeitige Anerkennung als Internationale und als Europäische Norm herbeigeführt werden <https://www.din.de/en/din-and-our-partners/din-and-international-standardization/international-standardization/international-standards>). Ähnlich die Frankfurter Vereinbarung zwischen IEC und Cenelec.

41 ISO 26000 Normenfamilie mit der MSS 26001 (Zertifizierungsnorm) oder auch DIN ISO 30414 (Richtlinie)

42 Draft AI Act, derzeit im Europäischen Parlament unter Diskussion <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52021PC0206>; ISO/IEC DIS 42001 – Information Technology – Artificial Intelligence – Management System, ab Juli 2023 in der weiteren Bearbeitung (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:42001:dis:ed-1:v1:en>)

Ein konkretes Beispiel dafür, wie eine derartige Kooperation organisiert werden kann, existiert bereits im Bereich Arbeitsschutz: KAN, die „Kommission Arbeitsschutz und Nor-

43 s. o. 2.4 (S. 9).

44 Die ISO hat dabei konsequent die vorhandenen Lücken im System der ILO-Übereinkommen und -Empfehlungen genutzt und legt dabei – nicht zuletzt durch ihre nicht „demokratie-gehemmte“, interessen-gesteuerte Arbeitsweise ein erstaunliches Tempo vor.

mung“, vertritt in diesem Bereich für die Sozialpartner die Interessen des Arbeitsschutzes in der Normung und bringt sie als Stellungnahmen in laufende und geplante Normungsvorhaben ein. Beteiligt sind Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Staat (Bund und Länder), DGUV und DIN. Die im Kern drittelparitätische Zusammensetzung trägt der Forderung der Maschinenrichtlinie 2006/42/EG (Art.7 Abs.4) Rechnung, die Beteiligung der Sozialpartner an der Normung zu verbessern. Um dieser Anforderung nachzukommen, wurde darüber hinaus in der Geschäftsstelle der KAN je ein Sozialpartnerebüro für Arbeitgeber und für Arbeitnehmer eingerichtet.

Gemeinsam wurden dabei folgende Bereiche identifiziert und konkretisiert:

Das Tarifrecht: Sämtliche Regelungsbereiche, insbesondere Arbeitszeit, Arbeitsentgelt und Arbeitsbedingungen/-organisation.

Betriebliche Interessenvertretung⁴⁵: § 87 BetrVG in Gänze + Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsschädigungen (§ 88) + Maßnahmen zur Integration + Eingliederung (§ 88), Umweltschutz (§ 89) + Planung von techn. Anlagen, Arbeitsverfahren und -abläufen (§ 90) + Personalplanung (§ 92 und 92a) + Fragebögen und Beurteilung (§ 94) + Personalauswahl (§ 95) + Bildung (§ 96 ff.) + personelle Einzelmaßnahmen (§ 99).

Arbeitnehmerbeteiligung in Aufsichtsräten:

Alle gesellschafts- und arbeitsrechtlichen Regelungen, welche die Satzungsautonomie der Unternehmen und die Aufgabenstellung des Aufsichtsrats als Aufsichtsorgan des Unternehmens betreffen.

Als ein vorläufiges Ergebnis der auf dieser zwischen den deutschen Sozialpartnern abgestimmten Sichtweise aufbauenden sozialpartnerschaftlichen Einflussnahme wird mit der überarbeiteten Fassung der DIN 820⁴⁶ seit Neuestem versucht, die Beteiligung der Sozialpartner bei der Normen-Erarbeitung abzusichern sowie auch die Übergriffigkeit von Normen in den Bereich der Tarifhoheit zu sichern.

Zitat aus Ziffer 7.2 der Norm:

„[...] Die Sozialpartner haben durch Art.9 Abs.3 GG eine staatlich geschützte und mithin aus der allgemeinen Zivilgesellschaft herausgehobene Aufgabe zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen. Für diesen Bereich erkennt der Verfassungsgeber einen den Tarifvertragsparteien garantierten Regelungsbe- reich an. Diese Regelungsmacht wird im dualen System der deutschen Sozialpartnerschaft er- gänzt durch die Beteiligungsrechte und Mitbe- stimmungsrechte betrieblicher Interessenvertre- tung [z. B. nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)] und der Beteiligung von Arbeitnehmer- vertretern in Aufsichtsräten.

[...] Auf diesen Gebieten dürfen keine Nor- men initiiert werden und keine laufenden inter- nationalen Normungsvorhaben vorangetrieben oder unterstützt werden [...]

Auch beim Erarbeiten von Normen muss da- rauf geachtet werden, dass sie nicht im Wider- spruch zu Rechts- und Verwaltungsvorschriften stehen oder doch den Gestaltungsbereich der Sozialpartner [...] betreffen.“

Das ist ein vielversprechender Ansatz (auch für eine Übertragung auf das internationale Nor- mungsgeschäft) – allerdings bleibt abzuwarten, ob diese Norm hält, was sie verspricht. Immerhin gibt es ebd. auch eine Einschränkung:

„Falls sich solche Projekte europäisch oder inter- national nicht verhindern lassen, darf im deut- schen Interesse mitgearbeitet werden...“.

Diese Regelung darf also nicht verhindern, dass sich DIN im Rahmen seiner Aktivitäten bei der in- ternationalen Normung für die Verwirklichung der zuvor formulierten Ziele einsetzt. Positiv ausge- drückt, findet die Regelung in diesem Sinne ein gesundes Gleichgewicht zwischen (Fundamental)- Opposition und Mitgestaltungsanspruch.

Aber auch für die Sozialpartner auf tarifpoliti- scher sowie auch auf Betriebs- und Unternehmen- sebene ist die DIN 820 und die daraus abgeleiteten veränderten Abstimmungsregeln innerhalb des DIN nicht mehr als ein wichtiger und notwendiger Bau- stein. Denn es ist keineswegs ausgemacht, dass Widersprüche rechtzeitig identifiziert werden und dann auch entsprechend ausgeräumt werden kön- nen. Die schiere Menge der bestehenden und in Vorbereitung befindlichen Normen fordert Gewerk- schaften, Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeber dauerhaft heraus und setzt ein geschärftes Ver- ständnis für die Risiken der Übergriffigkeit voraus.

⁴⁵ Eine nach HRM-Normen geordnete Tabelle (Anhang 4) ver- schafft einen Überblick zu den Schnittpunkten aktueller Normen mit betriebsrätlichen Beteiligungsrechten und gewerkschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten.

⁴⁶ <https://www.din.de/de/ueber-normen-und-standards/din-norm/din-820-1-ausgabe-2022-12--189118?required=required>.

2.6 Generelle gewerkschaftliche Fragestellungen, Herausforderungen und Handlungsnotwendigkeiten

Es ist nur allzu augenfällig, dass die Bedeutung internationaler Normen zunimmt und diese Normen in vielfältiger Weise, bereits heute, in das Aufgabenfeld u. a. der Mitbestimmung hineinwirken. Auf betrieblicher Ebene finden wir zahlreiche Standards, deren spezifische Umsetzung nur unzureichend reguliert und dokumentiert ist. Auf der Ebene der Normsetzung (international, europäisch, national) existieren zwar Ansätze der sozialpartnerschaftlichen Einflussnahme, aber die meisten Normen entstehen noch immer außerhalb des Blickfeldes und der Einflussosphäre der Sozialpartner.

Mangelnde Wahrnehmung, Unkenntnis über die innere Logik von Normung im Kreis der Sozialpartner, aber auch völlig unzureichende Ressourcen, um „auf allen Standardisierungsbühnen mitspielen zu können“, haben zur Folge, dass die Übergriffigkeit von Normen in das Feld der Sozialpartner häufig nicht aufgedeckt wird. Und während bei der Diskussion von Normungsinhalten in ISO-Komitees stets auf den Freiwilligkeitscharakter von Normen ebenso wie auf deren Nachrangigkeit gegenüber rechtlichen Vorschriften hingewiesen wird, stellt sich die tatsächliche Wirkung im betrieblichen Kontext häufig ganz anders dar.

Ein Beispiel aus der Anwendung der ISO 9000 (Qualitätsmanagement)-Normung: Ein Hersteller medizinischer Hilfsmittel verpflichtete sich gegenüber Kunden, ein Qualitätsmanagement durchzuführen. Die betrieblichen Verantwortlichen wurden angewiesen, konkrete Fehler bei der Herstellung aufzuzeichnen – und die Mitarbeiter sollten diese Dokumentation abzeichnen. Erst in zweiter arbeitsgerichtlicher Instanz konnte dieser Versuch (wegen Überschreitung der Billigkeit im Hinblick auf die Anerkennung der Ursachenfeststellung) abgewehrt⁴⁷ werden. Hier hätte ein Betriebsrat mitzubestimmen gehabt, da es sich um eine kollektive Weisung handelte (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)⁴⁸

47 https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/direktionsrecht-des-arbeitgebers-52-das-direktionsrecht-hinsichtlich-des-verhaltens-des-arbeitnehmers-und-der-ordnung-im-betrieb_idesk_PL42323_HI570356.html; ähnliche Fallbeispiele finden sich hier: <https://blog.vorest-ag.com/qualitaetsmanagement/betriebliche-mitbestimmung-und-qualitaetsmanagement-iso-9001/>. Siehe auch die Hinweise in der Präsentation: <https://docplayer.org/6691745-Mitbestimmung-im-qualitaetsmanagement-referent-wilhelm-linke.html>.

48 Im konkreten Fall gab es allerdings keinen Betriebsrat.

Aus der Perspektive der Gewerkschaften leiten sich aus dieser Situation generelle Handlungsnotwendigkeiten ab:

- Die EU-Kommission wird zunehmend Rechtsetzung und Normung parallel zur Umsetzung ihrer Entwicklungsstrategie⁴⁹ nutzen und dabei auch auf internationale Normen zugreifen. Die Sozialpartner brauchen auch deshalb eine stärkere Beteiligungsmöglichkeit bei der Entstehung internationaler Normen.
- Die nationalen Regierungen der EU-Länder sind von der EU-Kommission aufgefordert⁵⁰, die Beteiligung der Sozialpartner in den nationalen Normungsinstitutionen zu fördern. Das muss jetzt umgesetzt werden.
- Management-System-Normen sollten keinesfalls die Gestaltungsspielräume der Sozialpartner einschränken (keine Übergriffigkeit von Normen!). Diese Arbeit muss organisiert und mit entsprechenden Ressourcen versehen werden.
- Die Beeinflussung sozialpartnerschaftlicher Regulierungsbereiche durch privatrechtliche Normung muss angesichts wachsender Dynamik in diesem Feld wirksamer beobachtet, begleitet und ggf. verhindert werden.

Dieses gilt für das „Normungsgeschäft“ allgemein und unabhängig vom Normungsgegenstand. Nun zeichnen sich aber schon seit einiger Zeit Aktivitäten der ISO ab, die die Situation in gewisser Weise zuspitzen und nicht mehr nur mittelbar Themen der Sozialpartner berühren, sondern sie unmittelbar zum Gegenstand von Normung machen und daher potenziell eine Erosion des bestehenden Sozialdialogs bewirken.

49 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_22_661

„Normen sind inzwischen zu einer Frage von globaler Tragweite geworden. Andere Regionen verstärken ihren weltweiten Einfluss, indem sie strategischer und entschlossener vorgehen. Das europäische Normungssystem muss weiterentwickelt werden, damit es auf diese Herausforderungen reagieren kann. Die Pläne der Kommission für eine neue Normungsstrategie und die Anpassung der Rechtsvorschriften an die Normungsverordnung wurden in der Mitteilung der Kommission ‚Aktualisierung der neuen Industriestrategie von 2020: einen stärkeren Binnenmarkt für die Erholung Europas aufbauen‘ angekündigt.“

50 s. dazu die Ausführungen zu EU-Normungsstrategie, S. 9 f. und Fn. 39.

3 BETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK: IST DIE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT NORMUNG (ISO / TC 260) EINE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE MITBESTIMMUNG?

3.1 Von HRM-Leitlinien hin zum Management-System-Standard (MSS) für das Personalmanagement? Ausrichtung und Genese des TC260

Bereits seit dem Jahr 2011 ist das Technische Komitee 260 (TC 260) der Internationalen Standardisierungs-Organisation (ISO) – wie die meisten Normungsaktivitäten in aller Stille und weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit – damit beschäftigt, eine ganze Reihe von Normen⁵¹ zum „Human Resource Management“ (Personalmanagement, im Folgenden: HRM) zu entwickeln. Die Erarbeitung und Veröffentlichung dieser Normen hat zum erklärten Ziel, das HRM zu einem entscheidenden Faktor für die Organisationsentwicklung zu machen sowie diesen Beitrag zum Organisationserfolg auch transparent nach außen (damit z. B. für Investoren vergleichbar mit anderen Organisationen) und nach innen darzustellen. ISO formuliert das so:

„Humankapital ist für die meisten Unternehmen der größte Wertschöpfer und die entscheidende Investition. Standards für das Personalmanagement (HRM) helfen dabei, die Personalaktivitäten an den Zielen und Zielsetzungen der Organisation auszurichten. ISO/TC 260 befasst sich systematisch und umfassend mit Fragen des Personal- und Organisationsmanagements“⁵².

Grundsätzlich ist eine gute und effektive Personalpolitik sowie Transparenz nach innen auch im Interesse der Mitbestimmung. Auch der Hinweis auf das Wertschöpfungspotenzial der Belegschaften wird keinen Widerspruch auslösen. Betrachtet man jedoch Struktur und innere Logik des ISO-Komitees wird schnell klar, dass es v. a. um die Entwicklung von Effizienz und Produktivität⁵³ und deren internationale Vergleichbarkeit und letztlich um ihre Vereinheitlichung geht. Aus der Perspektive des mit anderen Volkswirtschaften nur bedingt vergleichbaren Modells der Sozialpartnerschaft in

Deutschland muss diese Ausrichtung hellhörig machen. Ähnliches gilt für (insbesondere europäische) Länder mit eben so hoch entwickelten, wenngleich unterschiedliche Arbeitsbeziehungen. Denn kann die Rekrutierung von Personal in z. B. China, Indien, Iran, Saudi-Arabien oder Nigeria (allesamt Vollmitglieder des TC260) in vergleichbarer Weise ablaufen wie in Deutschland, Schweden oder Österreich? Die Existenz der ISO 30405 „Guidelines for Recruitment“ erweckt jedenfalls den Eindruck. Das ist nur ein Beispiel aus dem vielfältigen Normenportfolio des TC260. Ein anderes ist die DIN ISO 30414 „Human Capital Reporting“ (der Zusatz DIN besagt, dass diese Norm in das nationale Normsystem übernommen und übersetzt wurde). Hier geht es um Personalmanagement-Kennzahlen, etwa im Bereich der Arbeitssicherheit. Auch hier darf bezweifelt werden, dass z. B. in anderen Ländern erhobene Daten über Betriebsunfälle und Ausfallzeiten mit Daten aus Deutschland vergleichbar wären.

Das Gros der inzwischen mehr als zwei Dutzend erarbeiteten HR-Normen hat bisher den Charakter unverbindlicher Leitlinien und folgt nicht dem System der High Level Structure (s. o.). Insofern sind angesprochene Inkompatibilitäten und Widersprüchlichkeiten insofern eher hinnehmbar, als es „nur“ Empfehlungen sind und kein in sich geschlossenes, konsistentes System. Ganz anders wäre es, wenn entsprechende Normen den Status von MSS (s. o.) hätten und somit zertifizierbar würden sowie potenzieller Teil eines integrierten Management Systeme wie 9001, 14011 u. a. werden könnten.

Von der Gründung des TC in 2011 bis in den Herbst 2021⁵⁴ hinein, war klar, dass es tatsächlich ausschließlich um die Erarbeitung von Leitlinien und nicht etwa Management-System-Normen (MSS) gehen sollte. Dies wurde auch in den ersten drei Auflagen des Business-Plans herausgestellt. In den vergangenen Jahren ist jedoch das Bemühen zunächst einzelner Mitglieder des Technischen Komitees 260 spürbar gewachsen, HRM-Normen über die Schaffung eines MSS eine Grundlage für eine Zertifizierung des HR-Managements zu schaffen⁵⁵. Es ist nicht überraschend, dass es sich bei den Verfechtern dieser strategischen Neuausrichtung vor allem um Vertreter von HR-Software-Anbietern, Berater und Auditierungs- bzw. Zertifizierungsagenturen handelt⁵⁶.

51 Einen Überblick über die bisherigen Arbeitsergebnisse verschafft die Komitee-Website <https://committee.iso.org/home/tc260>.

52 Eigene Übersetzung aus dem Englischen, Original s. <https://committee.iso.org/home/tc260>.

53 Etwas euphemistisch: „Hebung des Wertschöpfungspotenzials ... optimaler Personaleinsatz...“

54 Ein Änderungsvorschlag des Businessplans zukünftig MSS zu erarbeiten, wurde auf der Plenarsitzung des TC 260 im Herbst 2021 vorgelegt und zunächst, nicht zuletzt aufgrund heftigen Widerstandes von Gewerkschaften, und Arbeitgeberverbänden noch mehrheitlich abgelehnt.

55 Manche nationalen Normungsinstitute wie z. B. das britische BSI sind sowohl im Bereich Normung als auch bei der Zertifizierung von Organisationen aktiv.

56 Mit der anstehenden Übernahme des TC 260 Sekretariats durch das Human Resource Standards Institute (HRCI), eine US-amerikanische Zertifizierungsagentur (<https://www.hrci.org/>) wird sich dieser Trend in Richtung zertifizierbarer Standards aller Voraussicht nach weiter verstärken.

Im Sommer 2022 zeichnete sich dann ab, dass in einer neuen Arbeitsgruppe (Working Group, im Folgenden: WG) eine MSS mit dem Titel „Requirements“ erarbeitet werden sollte. Im September 2022 wurde ein ausgearbeiteter Vorschlag präsentiert (ISO AWI/NP 30201). Die Abstimmung darüber unter den Mitgliedern des TC 260 ergab eine große Mehrheit für die Annahme des Vorschlags, so dass ISO nunmehr in einer neuen Arbeitsgruppe⁵⁷ versuchen wird, einen MSS für das HR-Management als „Schlussstein“, quasi als Krönung aller bisherigen Normungsaktivitäten im HR-Bereich zu erarbeiten. Es ist geplant, den neuen MSS-Ansatz im nächsten Jahr, trotz des ablehnenden Votums in 2021 auch in den Strategic Business Plan (SBP) des TC 260 zu übernehmen. Damit bekommt die Arbeit im TC 260 eine neue Dimension und Wirksamkeit.⁵⁸

3.2 TC 260: Struktur, Arbeitsweise und gewerkschaftliche Einflussmöglichkeiten

Das Technical Committee 260 arbeitet nach ähnlichen Prinzipien wie die anderen 259 aktiven Technical Committees in der ISO-Welt⁵⁹. I.d.R. hat eine nationale Normungsinstitution das Sekretariat inne und stellt eine sogenannte Chairperson. Beim TC 260 ist das das US-amerikanische Normungsinstitut ANSI mit der derzeitigen Chairperson Jim Lewis. Das TC 260 hat aktuell 36 Participating-Members und 29 Observing-Members.

Die Arbeit wird vom Vorsitzenden mit der „Chairman’s Advisory Group“ (CAG) geleitet, denen ein Sekretariat für die administrative Arbeit zur Verfügung steht. Für die externe Promotion der HRM-Normung bedient das TC 260 sich einer Communications Task Group, die intern dagegen wenig Information aussendet. Diverse Arbeitsgruppen sind beauftragt, Normen zu entwerfen, die dann zur Abstimmung der TC-260-Mitgliedsorganisationen gestellt werden. **Tabelle 2** zeigt die gegenwärtige Struktur des TC 260.

Wer in den Arbeitsgruppen den ersten Normentwurf formuliert, wird WG-intern entschieden. Die weitere Entwicklung einer Norm geschieht in der Weise, dass verschiedene Stufen der Formulierung jeweils zur Abstimmung („ballot“) der TC 260-Mitglieder gestellt werden- bis auf die letzte Entwicklungsstufe (FDIS, hier können nur noch redaktionelle Änderungen vorgenommen werden) können die Entwürfe in Verbindung mit der Abstimmung auch innerhalb festgelegter Fristen kommentiert werden.

Die Kommentare werden anschließend in der jeweiligen Arbeitsgruppe bearbeitet, die Erledigung jeden Kommentars nach interner Beratung und Beschlussfassung in der Arbeitsgruppe formalmäßig dokumentiert. Die Mitgliedsorganisationen (wie z. B. DIN in Deutschland) haben wiederum für die Mitarbeit im TC 260 sogenannte „Spiegelkomitees“ (Mirror Committees) etabliert, welche sowohl die in den Arbeitsgruppen tätigen Experten benennen (und sie beim Sekretariat des TC 260 anmelden) als auch für die Abgabe von Stellungnahmen und Kommentaren sowie die Abstimmungen zu Normentwürfen zuständig sind. In den Spiegelkomitees werden auch Vorschläge für die Übernahme einer von ISO angenommenen und publizierten Norm in den nationalen Normenkanon erarbeitet. Wenn eine Norm schließlich die Bezeichnung „DIN ISO...“ trägt, gilt sie dann als nationaler Standard in Deutschland, weil DIN die ISO-Vorlage in das deutsche Normenwerk übernommen hat.

Eine Übersicht über die im Normungsprojekt „Human Resource Management“ (ISO TC 260) erarbeiteten 27 Normen und Technischen Spezifikationen findet sich im **Anhang 3** zu dieser Veröffentlichung. Kernstück und zugleich Motor für die Etablierung der HRM-Normen war bisher das Projekt eines Standards für „Human Capital Reporting (DIN ISO 30414)“ (WG 7)⁶⁰, dessen Revision nun bevorsteht. In naher Zukunft wird sich erweisen, ob und wie diese Leit-Funktion durch die Arbeitsergebnisse der im Jahr 2022 neu errichteten Arbeitsgruppe 13 (MSS, „Requirements for HRM“) ergänzt bzw. ersetzt wird.

ISO/TC 260 hat darüber hinaus zahlreiche Schnittstellen auch mit anderen internationalen Normungsbereichen. Zur Abklärung der insoweit anstehenden Zuständigkeitsfragen und zur Harmonisierung hinsichtlich der verwendeten Begriffe und Zusammenhänge gibt es eine Reihe von gemeinsamen internen Ausschüssen (Liaisons) (s. **Abb. 3**):

Das Prinzip der Liaison, also die Weitergabe bzw. der Austausch von Informationen an bzw. mit angrenzenden Normungsgebieten (wie in **Tabelle 2** dargestellt) findet auch bei der Einbeziehung von externen Interessengruppen außerhalb der ISO Organisation Anwendung.⁶¹ Auf diesem Wege ist der

57 TC 260/Working Group 13 (Convenor: André Houde, Kanada); ISO 30201 wird dabei als „capstone“ (Schlussstein bzw. das Projekt HR-Management abschließend) bezeichnet.

58 s. dazu oben die Ausführungen zu Management-Systemstandards.

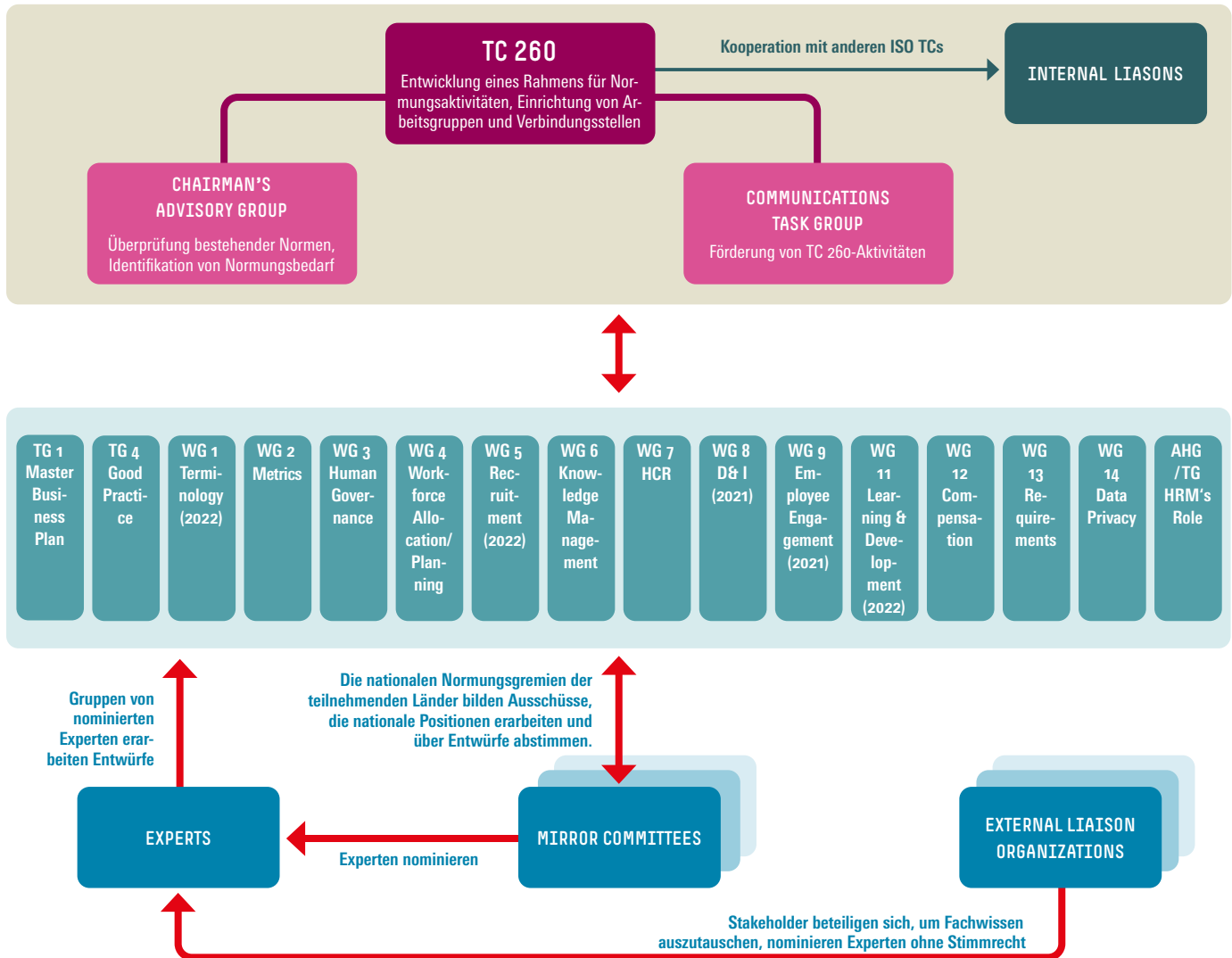
59 Eine Übersicht hier: <https://www.iso.org/technical-committees.html>.

60 s. hierzu **Kapitel 3.3**.

61 Die 8 derzeitigen Liaison Mitglieder (ohne Stimmrechte) im TC 260 sind:

- EAWOP – European Association of Work and Organizational Psychology
- IFTDO – The International Federation of Training and Development Organisations
- ETPG – European Test Publishers Group
- IOE – International Organisation of Employers
- ETUC – the European Trade Union Confederation
- ITUC – International Trade Union Confederation
- EUCEET – The European Civil Engineering Education and Training Association
- WFPMA – World Federation of People Management Associations

Struktur TC 260



Quelle: ISO, eigene Darstellung

Europäische Gewerkschaftsbund (ETUC)⁶² derzeit die einzige Gewerkschaftsorganisation, die im Rahmen von ISO-Normung mit Arbeitsbezug international involviert ist⁶³. Die Mitarbeit der von ETUC entsandten Experten in den ISO-Arbeitsgruppen hat dabei vor allem zum Ziel, den durch die Management-Normen potenziell möglichen Schaden für die gewachsenen Arbeitsbeziehungen zu begrenzen. So war der Europäische Gewerkschaftsbund (ETUC) über sein Projekt Standardisierung

(„STAND“) zeitweise in der TG 1 (Strategic Business Plan) sowie in den Arbeitsgruppen WG 1 (Terms and Definitions), WG 2 (Metrics for Human Capital Reporting), WG 4 (Workforce Allocation), WG 5 (Recruitment), WG 7 (Human Capital Reporting), WG 8 (Diversity and Inclusion), WG 9 (Employee Engagement) und WG 11 (Learning and Development) – allerdings nicht überall durchgehend – mit je einer Person als Beobachter vertreten. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass ETUC zwar eine Fülle von Kommentaren zu den vorgelegten Normentwürfen eingebracht hat, allerdings als „Liaison Partner“ mangels weiterer Verbündeter in den Arbeitsgruppen letztlich nur wenig und allmählich Einfluss auf den Inhalt von Normen nehmen konnte. Immerhin ist es aber gelungen, in einer Reihe von Normen Hinweise auf die Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen und Rücksichtnahme auf Rolle, Prakti-

⁶² Projekt STAND, <https://www.etuc.org/en/etuc-stand-project>.

⁶³ ETUC ist z. B. im Rahmen von ISO/TC 260 nach der Überwindung langen Widerstands vor allem anglophiler Länder seit 2018 als Liaison Partnerorganisation anerkannt und hat in diesem Zusammenhang Beratungs-, aber keine Abstimmungsrechte.

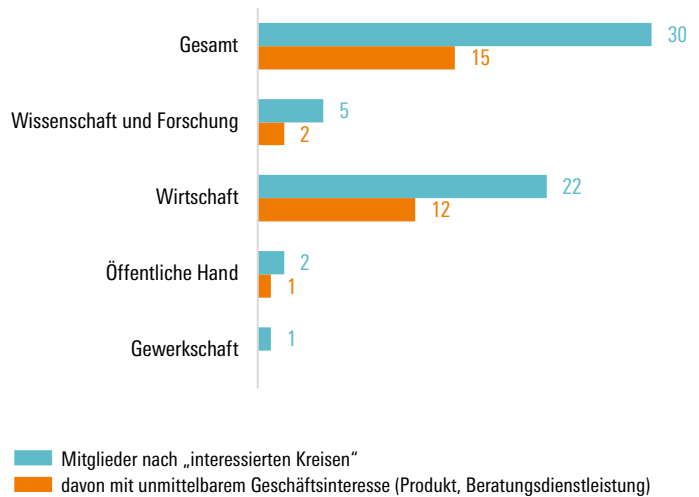
Interne Liaisons

Reference	Title
ISO/IEC JTC 1	Information technology for learning, education and training
ISO/TC 176	Quality management and quality assurance
ISO/TC 176	Concepts and terminology
ISO/TC 176	Supporting technologies
ISO/TC 232	Education and learning services
ISO/TC 279	Innovation management
ISO/TC 283	Occupational health and safety management
ISO/TC 304	Healthcare organization management
ISO/TC 309	Governance of organizations
ISO/TC 312	Excellence in service
ISO/TC 322	Sustainable finance
ISO/TC 324	Sharing economy
ISO/PC 337	Guidelines for the promotion and implementation of gender equality
ISO/TC 314	Ageing societies

Quelle: ISO, eigene Darstellung



Zusammensetzung des deutschen Spiegelkomitees des TC 260 / NA 159-01-19 AA „Personalmanagement“ (Stand 2021)



Quelle: eigene Darstellung



ken und Aufgaben der Sozialpartner einzubringen – die ohne eine gewerkschaftliche Beteiligung niemals aufgenommen worden wären.

Neben und in enger Abstimmung mit ETUC gibt es zudem einzelne gewerkschaftliche Vertreter in den sogenannten Spiegelkomitees des TC 260 in einzelnen nationalen Normungsorganisationen (z. B. Italien, Norwegen, Schweden, Großbritannien, Frankreich und Deutschland) diese haben in dieser Funktion u. a.⁶⁴ die Möglichkeit

- zur Meinungsbildung auf nationaler Ebene beizutragen und das Abstimmungsverhalten bei der Annahme oder Ablehnung eines Normentwurfs und der jeweiligen Schlussentwürfe im nationalen Komitee zu beeinflussen.
- Bei allen relevanten Abstimmungen, nicht zuletzt bei der Übernahme von internationalen Normen, in den nationalen Gültigkeitsbereich mit abzustimmen
- in internationalen Working Groups als nationale Experten stimmberechtigt mitzuarbeiten und

- auf den jährlichen Plenary Sitzungen des TC 260 als Mitglied der nationalen Delegation Einfluss zu nehmen.

Bis dato gilt aber auch hier, dass die Gewerkschaftsvertreter lediglich eine Stimme in nicht selten mehr als 20 Personen umfassenden Gremien besitzen. Das deutsche Spiegelkomitee zu ISO/TC 260 hatte 2021 30 Mitglieder, von denen 15 ein erkennbares Geschäftsinteresse am Normungsgegenstand hatte (s. Abb. 4).

3.3 Das Beispiel DIN ISO 30414 (Human Capital Reporting). Der aktive Normungsbeitrag aus Deutschland.

Nur wenige Monate nach Gründung des TC 260 auf internationaler Ebene in 2011 wurde auch das deutsche Spiegelkomitee NA 159-01-19 AA gegründet. AA steht dabei für Arbeitsausschuss. DIN hat seinerzeit nach kurzer Abwägung dazu entschieden, als sogenanntes Participating-Member an der Normsetzung mitzuwirken, wenn auch zunächst mit grundsätzlich kritischer Haltung zur Standardisierung des Personalmanagements. Nach einer

⁶⁴ Nur in Schweden – und ähnlich zukünftig in Deutschland – institutionell gesichert.

kurzen Phase der kritischen, aber defensiven „Spiegelung“ von Normanträgen anderer nationaler Normungsorganisationen war 2013 der Vorschlag zur Entwicklung eines Reporting-Standards die erste aktive Normungsinitiative des nationalen DIN-Spiegelgremiums auf Initiative von u. a. eines Gremienmitglieds aus dem Bankensektor in 2013. Die aktive Rolle dieser deutschen Bank ist insofern erwähnenswert, als diese zu diesem Zeitpunkt ihre Personalberichterstattung auf den sogenannten HCR 10 (Scholz/Sattelberger 2010) umgestellt hatten, welcher wiederum bei der Antragstellung als Referenz diente. Einer der Autoren des HCR 10, Prof. Dr. Christian Scholz von der Universität des Saarlandes, hat in etwa zeitgleich mit dieser Normungsinitiative seine damalige wissenschaftliche Mitarbeiterin in das Spiegelgremium entsandt. 2015 wurde eine internationale Arbeitsgruppe (working group/WG) unter Leitung dieser Mitarbeiterin gegründet. Die erste, auf deutsche Initiative und unter aktiver Beteiligung deutscher Gremienmitglieder entwickelte Norm, wurde dann Ende 2018 als ISO 30414 und schon im April 2019 in deutscher Übersetzung als DIN ISO 30414 veröffentlicht.

Welchen Zweck verfolgt diese Norm, was waren die wesentlichen Kritikpunkte von Seiten der Sozialpartner und wie verbindlich ist sie?

Die Berichterstattung über die Performance des Personalmanagements in den Organisationen dient nach Auffassung der zuständigen ISO Working Group,

- der Steigerung der Bedeutung des Personalmanagements selbst und, indem dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg über einheitliche Kennzahlensystem dargestellt werden kann,
- der Gewinnung von Erkenntnissen im Vergleich zu anderen Teilen der eigenen und zu anderen Organisationen vergleichbarer Art.

Wichtige Argumente der „Macher und Macherinnen“ dieser Norm – die Leiterin der Arbeitsgruppe und diverse Mitglieder waren Wirtschaftsvertreter aus Deutschland⁶⁵ – sind die wachsenden Anforderungen der Kapitalmärkte an die nichtfinanzielle Berichterstattung von Unternehmen⁶⁶. Hintergrund ist dabei die in den letzten Jahrzehnten rasant gestiegene Bedeutung des Human Capitals bei der Bemessung des Marktwerts eines Unternehmens⁶⁷. Da leuchtet es ein, dass ein Markt für die einheitliche Darstellung dieses Wertes entstanden ist, den diese Norm recht zielgenau bedient.

Auch wenn eine solche Marktanforderung nicht

vollständig von der Hand zu weisen war, gab es insbesondere von deutschen Arbeitgebervertretern erhebliche Kritik an der „Überregulierung“ durch die schiere Zahl und Detailtiefe der hier empfohlenen Berichtssystematik (die endgültige Fassung enthält 58 zu berichtende Kennzahlen). V. a. für kleine und mittlere Unternehmen sei dies nicht zumutbar. Weitere Kritikpunkte (auch aus dem gewerkschaftlichen Umfeld) waren u. a.:

- Unzureichende Integration von guter Praxis der Arbeitnehmerbeteiligung: Vorgeschlagene Indikatoren oder spezielle Kennziffern zur Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen – und damit Möglichkeiten zur Beachtung von deren Beiträgen zur Verbesserung der Arbeitsumgebung – wurden abgelehnt, daher blieb die Erwähnung von repräsentativer Arbeitnehmerbeteiligung marginal und lückenhaft.
- Unzureichende internationale Vergleichbarkeit und schwierige Konsolidierung der Daten aufgrund unterschiedlicher Qualität der Datenquellen in dem jeweiligen Rechtsrahmen (etwa im Bereich von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, Organisationskultur und Engagement der Arbeitnehmer)⁶⁸.
- Keine definierten und benannten Anknüpfungspunkte in der nationalen, transnationalen (EU-Sozialcharta und Richtlinien) und internationalen Regulierung (ILO-Übereinkommen) sowie Konkurrenzen hinsichtlich der Regeln nachhaltigen Wirtschaftens (EU-CSR-Richtlinie).
- Mangelnde Bezüge bzw. Abgrenzungen zu nationalen Datenschutzverpflichtungen, Berichtspflichten (HGB, AKTG, DCGK, CSR-Richtlinie) und auch dem nationalen Arbeitsschutzrecht.
- Bereits im Jahre 2018 vermuteten kritische Beteiligte, dass „... diese Guidelines ... nicht zuletzt der Vorbereitung eines überflüssigen Auditsystems (dienen).“

Die Kritikpunkte wurden aber von beiden Sozialpartnern bewusst nicht mit dem Zusatz der Übergriffigkeit verbunden. Die ISO 30414 firmiert als Leitlinie und folgt auch nicht den Regeln der „High Level Structure“. In der Hierarchie der Normen kann sie also als eher unverbindliches Werk mit Empfehlungscharakter (Leitlinie) angesehen werden. Diese Einschätzung hat sich in den darauffolgenden Jahren allerdings als nicht ganz tragfähig erwiesen. Spätestens die Empfehlung der U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), zukünftig Berichtspflichten zum Humankapital bei den börsennotierten Unternehmen einzuführen, machte die ISO 30414 nicht nur marktfähiger, sondern auch attraktiv für Zertifizierer. In Deutschland ist hier seit einigen Jahren ein Anbieter am Markt, der

⁶⁵ Zu den gewerkschaftlichen Beiträgen s. a. Anhang 3, zu ISO 30414.

⁶⁶ In ISO-Standards ist nicht von Unternehmen, sondern von „Organisationen“ die Rede.

⁶⁷ Von 17% im Jahr 1975 auf heute 84% (<https://www.4cgroup.com/de/financial-services/human-capital-reporting>)

⁶⁸ ETUC position on ISO FDIS 30414 (2018).

inzwischen Unternehmen wie die Deutsche Bank, DWS, Allianz und Infineon nach der ISO 30414 zertifiziert hat. In den Vereinigten Staaten hat das stark in der TC 260 engagierte HRCI (Human-Resource Certification Institute) mit seinem Tochterunternehmen HRSI (Human Resource Standards Institute) Anfang November 2022 den Zertifizierungsbetrieb aufgenommen (<https://www.hrsi.org/iso-304142018-hcr>). HRCI selbst bewirbt das 30414 Zertifikat auf seiner Website mit den Worten: „One of the most noteworthy standards from this work is ISO 30414 Human Capital Reporting which many chief financial officers believe is a ‘safe harbor’ for the recent ruling from the SEC requiring Human Capital Management Disclosures.“⁶⁹

Und die Arbeit an der DIN ISO 30414 wird in einer weiteren Working Group kontinuierlich fortgesetzt. Um das Ergebnis der HRM-Arbeit messen und darstellen zu können, werden eine Reihe von Kennzahlen (Metrics) in der WG 2⁷⁰ entwickelt. Auch dieser Prozess ist weitgehend abgeschlossen, so dass voraussichtlich im Sommer 2023 plangemäß mit dem vorläufigen Abschluss der Arbeiten zu den Metrics zu rechnen ist. Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass bei der von erheblichem Beratungsbedarf begleiteten Einführung des Human-Capital-Reporting Standards in Unternehmen und der Erhebung der Kennzahlen – mit Hilfe großen datentechnischen Aufwands und Einsatz von künstlicher Intelligenz – für alle Unternehmen ein großer finanzieller und organisatorischer Aufwand entsteht⁷¹. Der dadurch für kleine und mittlere Unternehmen entstehende Nachteil wird durch die für sie in der ISO 30414 Norm vorgesehene Einschränkung der Berichtspflichten möglicherweise nur unvollständig gemildert.

Bei der Erarbeitung von ISO 30414 ist es gelungen, einige Hinweise auf die kollektive Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Erstellung der Berichte, der Datenerhebung und der zugrundeliegenden HR-Maßnahmen in eine Human Resource Management-Norm zu platzieren. Insgesamt erscheinen diese kleinen Erfolge aber nicht ausreichend, gute Praxis effektiver Arbeitnehmerbeteiligung nachhaltig zu sichern – insbesondere wenn die faktische Verbindlichkeit auch ohne High Level Structure steigt und mit der geplanten „Capstone“ (Fußnote 59) Norm 30201⁷² sicher weiter wachsen wird.

ETUC hat schon bei einer Plenarsitzung des Normungskomitees im Jahr 2019 gefordert, die Diskussion zur Norm 30414 wegen vorhandener Schwächen wieder aufzunehmen. Das ist seinerzeit abgelehnt worden: Es seien zunächst genügend Erfahrungen mit deren Auswirkungen zu sammeln (diese Dokumentation muss allerdings auch weiterhin geleistet werden). – Probleme für die Arbeitnehmerbeteiligung bereitet sicher die Datenverarbeitung – die Berichterstattung als solche bietet sowohl einerseits Chancen hinsichtlich der gesteigerten Transparenz (z. B. im Wirtschaftsausschuss oder im Aufsichtsrat) als auch andererseits Risiken, z. B. der Weiterleitung von Erfolgsdruck auf die Arbeitnehmer. Betriebs- und Aufsichtsräte sind hier gleichermaßen gefordert, nachteilige Wirkungen zu verhindern bzw. Erfahrungen zu dokumentieren. Die Einführung und Anwendung dieser Norm in internationalen Unternehmen dürfte auch für Eurobetriebsräte und SE-Betriebsräte ein wichtiges Thema bei der jährlichen Information und Anhörung sein und kann (positiv betrachtet) auch durchaus zu erhöhter interner Transparenz in der Corporate Governance führen.

In der WG 2 (Metrics) – werden wie bereits erwähnt u. a. die technischen Spezifikationen zu den Kennziffern des Human Capital Reportings erarbeitet⁷³. Diese Arbeitsgruppe wird sich zudem in naher Zukunft auch mit Fragen der „Datenqualität“ im Zusammenhang mit der Erfassung von Beschäftigten-Daten befassen⁷⁴. In diesem Zusammenhang wird es sicherlich noch Klärungsbedarf hinsichtlich des Verhältnisses zu den EU-rechtlichen Regelungen zum Schutz persönlicher Daten ebenso wie bezüglich der nationalen Regelungen zum Arbeitnehmerdatenschutz geben.

Das Beispiel zeigt zugleich die Tendenz zur Vergrößerung des Geltungsbereichs von Technischen Spezifikationen und Standards, sobald sich Sachzusammenhänge ergeben und vor allem darstellen lassen: Im Januar 2023 hat das ISO- Sekretariat beschlossen, eine Arbeitsgruppe zum Thema „Data Privacy“ einzurichten, ein Thema, das die Vermutung weiteren Konfliktstoffs mit dem europäischen und deutschen Datenschutzregeln nahelegt.

69 Der hier gewählte Begriff des „sicheren Hafens“ deutet auf die Zielsetzung der Enthftung die mit einer entsprechenden Zertifizierung erreicht werden soll. Es dient dazu herauszustellen, dass ein Unternehmen alles Notwendige getan hat. Ähnliche Debatten erleben wir aktuell in Bezug auf das europäische Lieferkettengesetz.

70 s. dazu Tabelle in Anhang 3: Kurzbeschreibung.

71 Unternehmen die SAP Success-Factors im Einsatz haben, können seit 2021 allerdings auf vorbereitete Templates zugreifen. https://help.sap.com/docs/SAP_SUCCESSFACTORS_RELEASE_INFORMATION/8e0d540f96474717bbf18df51e54e522/9688b49a80654bfe87526171foda5f8c.html

72 ISO AWI 30201, Human Resource Management System

– Requirements (s. o. S. 15).

73 Zum Stand der Verabschiedung/Veröffentlichung der Normen und technischen Spezifikationen s. Übersicht in Anhang 3.

74 ISO CD 30435; Workforce Data Quality.

3.4 Beispiele weiterer HR-Normen mit potenziellem Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen

Im Rahmen dieser Darstellung wird nicht ausführlicher auf die Inhalte der einzelnen Normen und technischen Spezifikationen aus dem Bereich des ISO/TC 260 eingegangen⁷⁵, daher an dieser Stelle nur ein Hinweis auf einige neue Projekte, die auf der Jahresversammlung (Plenarsitzung) 2022 des TC 260 beschlossen wurden. Sozialpartner werden sich in naher Zukunft sicher intensiv damit zu beschäftigen haben.

- Im Jahre 2021 wurde von der iranischen Normungsorganisation ein Vorschlag zur Entwicklung einer Norm mit Thema (Vergütungssysteme („compensation“, ISO WD 30426) eingebracht, der – aus deutscher und europäischer Sicht – klar gegen den Grundsatz der Tarifhoheit der Sozialpartner für diesen Bereich verstieß und entsprechend von allen Sozialpartnern explizit abgelehnt wurde. Eine Arbeitsgruppe 12 innerhalb ISO/TC 260 für die Weiterentwicklung des Vorschlags wurde eingerichtet, konnte aber innerhalb der satzungsmäßigen Frist keinen Richtlinienentwurf vorlegen. Daraufhin wurde diese Arbeitsgruppe in der Plenarsitzung des TC 260 im November 2022 aufgelöst. Zugleich betonte der Vorsitz des Komitees die Bedeutung einer solchen Norm und äußerte seine Erwartung, dass ein neuer Vorschlag bald eingereicht werde. Nach einer kontroversen Debatte wurde dieser Vorschlag schließlich angenommen – ETUC blieb nur die Ankündigung, man werde gegen einen neuerlichen Entwurf stimmen.
- Ein ähnliches Schicksal erfuhr das Projekt „Flexible work in the gig economy“. Der von der beauftragten ad-hoc Gruppe vorgelegte vorläufige Bericht wurde zur Kenntnis genommen, eine neue Aufgaben-Gruppe (Task Group/(TG) wurde beschlossen mit dem Auftrag, einen jährlichen Bericht über die verschiedenen Arten der Entwicklung von Arbeit und Beschäftigung in einer Reihe von Ländern zu erstatten. Es bleibt abzuwarten, welche weiteren Aktivitäten aus den Ergebnissen dieser Berichte entstehen werden.
- Ebenso einstimmig wurde die Weiterentwicklung der ISO 30414 beschlossen, die turnusmäßig zur Revision anstand. Für die Arbeit wird ein Zeitraum von drei Jahren vorgegeben. ETUC wird sich mit dem Ziel beteiligen, die ursprünglich – damals erfolglos – vorgeschlagenen Änderungen zu erreichen und gleichzeitig neue Gefährdungen von Arbeitnehmerbeteiligung und Guter Arbeit zu verhindern.
- Eine wichtige Entscheidung war auch die

Bildung einer neuen Arbeitsgruppe zu den Anforderungen an das Human Resource Management (WG 13 – „Requirements“). Hier geht es darum, dass ISO einen Management-System-Standard (MSS) für das Human Resource Management entwickeln möchte. Zitat: „... (Er soll) einen Rahmen für ein nachhaltiges HRM-System bieten, das Organisationen nutzen können, um Humankapital effizient und effektiv anzuziehen, zu entwickeln und einzusetzen. Die wichtigsten Anforderungen betreffen die Gewinnung, Entwicklung und den Einsatz von Humankapital und umfassen eine bessere Behandlung von Arbeitnehmern, verbesserte Ergebnisse für Organisationen und die Unterstützung umfassenderer gesellschaftlicher Ziele.“ Das klingt zwar gut, aber auch wolkig, und wird bei der Entwicklung des Textes zu hinterfragen sein. ETUC wird sich jedenfalls an dieser Gruppe beteiligen. Selbst wenn ein MSS nicht verhindert werden kann⁷⁶, wird es darum gehen, die bereits zum Human Capital Reporting angestrebten Ziele – insbesondere die Sicherung von Tarifhoheit und Sozialdialog auf allen Ebenen – erst recht hier zu verankern.

- In einer diesem Text angehängten Aufstellung finden sich eine kurze Darstellung der einzelnen bereits bestehenden HRM-Normen (nebst einiger Spezifikationen, die z. T. kurz vor der Veröffentlichung stehen) und der bei ihrer Erarbeitung vorgebrachten Argumente⁷⁷ ebenso wie erste Hinweise zu betroffenen Beteiligungsrechten der Betriebsräte.⁷⁸

4 VORLÄUFIGE ZUSAMMENFASSENDE EINSCHÄTZUNG

4.1 Wir stehen möglicherweise erst am Anfang einer Entwicklung.

Bisher ist es durch den engagierten Einsatz einzelner Gewerkschafter punktuell gelungen, bei drohender „Übergriffigkeit“ von Normen zu intervenieren oder in einer Reihe von Fällen auch Hinweise auf die Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen

⁷⁵ Eine Übersicht in Anhang 3.

⁷⁶ S. dazu auch die Ausführungen zu ISO-30414-Zertifikaten auf S. 28.

⁷⁷ Soweit ETUC bei den Arbeiten überhaupt einbezogen war: s. dazu die Kurzbeschreibungen in Anhang 3/ Kurzbeschreibung.

⁷⁸ Einen differenzierteren Überblick über die Zielsetzungen und potenziellen Auswirkungen der Normen bietet die Tabelle im Anhang 4. Eine ausführliche rechtliche Würdigung ist nur im Rahmen eines größeren Gutachtenauftrags möglich.

und Berücksichtigung von Rolle, Praktiken und Aufgaben der Sozialpartner einzubringen. Von einer flächendeckenden „Awareness“ bei den Gewerkschaften, geschweige denn bei betrieblichen Akteuren kann aber andererseits noch nicht die Rede sein, so dass der (zweifelloso) interessierte Kreis „Gewerkschaften“ von einer wirksamen Beteiligung am (internationalen) Normungsgeschehen noch weit entfernt ist.

Ähnliches gilt für die Arbeitgeberseite. Und auch wenn bei den wenigen aktiven Normungsakteuren auf verbandlicher Seite eine grundsätzlich kritische Haltung vorherrscht und so in einzelnen Normungsverfahren auch eine gemeinsame sozialpartnerschaftliche „Opposition“ organisiert werden konnte, kann die Stimmung schnell kippen. Vermutlich sind aktuell nur wenige Unternehmensvertreter von der Vorstellung begeistert, sich mit der kompletten Normanwendung und einem Zertifizierungsverfahren auch noch im HR-Bereich zu beschäftigen. Das kann sich allerdings – siehe die Erfahrungen z. B. mit ISO 9001/14001 – schnell ändern, falls sich die Normen international durchsetzen und die Zertifizierung zum (u. a. Arbeits-)Marktvorteil wird oder Enthftung verspricht („safe harbour“). Spätestens dann wird es auch für die nationalen und internationalen Arbeitgeberorganisationen Zeit, sich tiefer mit diesem Thema zu beschäftigen und bestimmte Verteidigungslinien aufzugeben und Standardisierung gegebenenfalls zu unterstützen.

Aber auch aus gewerkschaftlicher Sicht kann man konstatieren, dass es nicht immer nur um die „Verhinderung von Schlimmerem“ geht. Normung im Bereich des Arbeitslebens ist nicht stets und überall als negativ zu betrachten. Es gibt internationale und europäische Normen, die sich – von Land zu Land unterschiedlich – positiv auf die individuellen Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer, evtl. auch auf die Entwicklung von Tarifverhandlungen, auswirken können. Auch wenn Gewerkschaften gesetzliche Rahmenbedingungen für die Schaffung und Sicherstellung guter Arbeitsbeziehungen vorziehen, hat Normung manchmal auch den Vorteil, dass – wenn auch in nicht demokratisch abgesicherten Verfahren – vergleichsweise schnell inhaltlich akzeptable Regelungen geschaffen werden, die in vielen Ländern einen echten Fortschritt bedeuten.

In Bezug auf die HR-Normen sind diese Überlegungen jedoch noch i. W. theoretischer Natur. Denn es ist einstweilen noch unklar, ob – und ggf. wann – Unternehmen geneigt sind, diese Normen anzuwenden (insbesondere ISO 30414/Human Capital Reporting als Standard für eine HR-Berichterstattung⁷⁹). Dabei wird es auch entscheidend sein, ob tatsächlich ein Management-System-Standard entwickelt wird, und ob dieser aus Sicht der An-

wender echte Vorteile beim Wettbewerb um die Gewinnung der „besten Köpfe“, bei der Effektivitätssteigerung des Human Resource Managements oder auch im Wettbewerb um Investitionen erzeugen wird.

Aber vielleicht ist es auch am Ende keine Frage der bewussten Entscheidung. In vielen Unternehmen werden bereits heute IT-Programme – häufig erst einzelne Module eines ausbaufähigen Systems und einzelne mögliche Auswertungen davon – zur Personalsteuerung genutzt, die zur ISO 30400-Normenfamilie passen. Die Anwendung entsprechender Kennzahlen und Metriken wird so schnell „alternativlos“.

Das TC 260 trägt seinen Teil zu dieser Entwicklung jedenfalls bei. Seine Arbeit schreitet termingerecht voran und dürfte im Jahre 2023 soweit abgeschlossen sein, dass ein in sich konsistentes Normensystem vorliegt und die Implementierung beginnen kann.⁸⁰

Die Treiber dieser Entwicklung – insbesondere Berater, Datenverarbeiter, Softwareunternehmen und Anbieter künstlicher Intelligenz – sind jedenfalls dabei, ihre Produkt- und Dienstleistungsportfolios auf einen wachsenden Bedarf vorzubereiten. Für Gewerkschaften ist die Nichtbefassung mit dem Thema „Normung in der Arbeitswelt“ deshalb keine Lösung. Vielmehr wird es darum gehen, bei der Normenentwicklung kompetent mitreden zu können um Risiken der Übergriffigkeit zu reduzieren, aber auch Normung als gewerkschaftspolitische Einflussebene zu erschließen.

4.2 Was wäre zu tun? Einige gewerkschaftspolitische Empfehlungen

Wie auch immer sich die Welt der Normen und Standards entwickelt und ob sie eine konstruktive Mitarbeit der Sozialpartner begrüßt oder diese in die Rolle der engagierten Fundamentalopposition drängt, Eines ist klar: Gewerkschaften sollten sich stärker für Normung im Allgemeinen und HRM-Normung im Speziellen interessieren, sich mit entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen in den Arenen der internationalen Normung positionieren und sich möglicherweise auch auf deren zunehmende Anwendung in den Betrieben einstellen. Nur so können Übergriffigkeit von Normen im Geltungsbereich des Artikel 9 GG erkannt und gebannt sowie zugleich neue Einfluss- und Gestaltungsebenen identifiziert und genutzt werden.

⁷⁹ Daten über die Verkaufszahlen dieses Normwerks werden vom Beuth Verlag nicht veröffentlicht.

⁸⁰ In einigen deutschen Unternehmen bereitet man sich mit Hilfe von Beratern bereits intensiv auf die Einführung der HRM-Normen vor – und damit auf die Zertifizierung, die formal noch gar nicht möglich ist, da eine ISO-Zertifizierungsnorm noch einige Zeit auf sich warten lassen dürfte – und noch unklar ist, ob das DIN eine nationale Norm verabschieden wird.

Um in diesem Sinne mehr Einfluss auf die Normgebung gewinnen zu können, wird es zunächst notwendig sein, dass die Gewerkschaften einen besseren und leichteren Zugang zu den jeweiligen nationalen Normungsgremien erhalten. Einzelne Beispiele zeigen, dass entsprechende Möglichkeiten auch von Gewerkschaften zum Vorteil aller Beteiligten wahrgenommen werden können⁸¹. Es ist zu hoffen, dass die neu formulierte EU-Normungsstrategie für eine entsprechende Beteiligung insoweit (zumindest innerhalb Europas) allgemein bessere Voraussetzungen schafft und diese dann auch qualifiziert genutzt werden sollten.

Auf diesen Ebenen „mitzumischen“, birgt aber auch Risiken und so ist zugleich die Sicherung des Status Quo sozialpartnerschaftlicher Regelungshöhe eine wichtige Grundlage aktiver Beteiligung im Normungsgeschäft. Und vice versa. Die aktuelle Fassung der DIN 820-1 ist eine wirksame Verteidigungslinie zur Absicherung der Inhalte von Tarifhöhe und betrieblicher Arbeitnehmerbeteiligung. Sie setzt gewerkschaftliche Präsenz in nationalen und internationalen Normungsorganisationen voraus – allein um potenzielle Übergriffigkeit rechtzeitig zu identifizieren. Hierzu Unterstützung zu leisten, ist – entsprechend den Leitlinien zur neuen Normungsstrategie der Europäischen Union – u. a. die Bundesregierung aufgerufen. Der europäische Aufruf⁸² gilt umso mehr, als auch die Verzahnung und der wechselseitige Einfluss von CEN- und ISO-Normung zu berücksichtigen ist: ISO-Normen werden insofern immer wichtiger, denn sie werden auch zur Unterfütterung und Ergänzung von EU-Recht zunehmend herangezogen.

ECOS, ETUC, ANEC, SBS⁸³ haben hierzu eine gemeinsame Position zur verstärkten Inklusion von Stakeholder-Organisationen in den nationalen, europäischen und internationalen Normungsinstitutionen entsprechend der Verordnung 1025/2012 entwickelt⁸⁴. Deren Umsetzung darf dann auch nicht daran scheitern, dass den Stakeholdern nicht die dafür erforderlichen Ressourcen (finanzielle und personelle Mittel) zur Verfügung stehen. Letztendlich müsste die Einbeziehung der wichtigsten Stakeholder (Arbeitgeber/-verbände ebenso wie Arbeitnehmer/-vertreter und Gewerkschaften) im gemeinsamen Interesse all derjenigen liegen, die von einer Verbesserung des Human Resource

Managements (z. B. in Bezug auf die Entwicklung von Produktivität, Effizienz, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit) profitieren. Die mangelnde Repräsentativität von Gewerkschaften im internationalen Normungsgeschehen, die sich auf der nationalen Ebene wiederholt, stellt insoweit ein Hindernis dar und ist zu beheben.

Die geringe Beteiligung an der nationalen und internationalen Normungsdebatte spiegelt sich auch in der Betriebspolitik. Im Augenblick ist jedenfalls keine hinreichende Beratungskompetenz für den Fall vorhanden, dass die Normen in Unternehmen angewendet werden und Arbeitnehmervertreter nach gewerkschaftlichem Rat suchen. In diesem Sinne ist es unumgänglich, das Thema „Normung im Arbeitsleben“ einer breiteren Zielgruppe von Gewerkschaftssekretären bekannt und bewusst zu machen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, damit gemeinsam mit Praktikern und erfahrenen Beratern überlegt werden kann, welche Instrumente solidarischen Handelns bei der (Weiter-)entwicklung von Normen, aber auch konkret bei deren betriebsspezifischer Anwendung, genutzt bzw. entwickelt werden können.

Gerade in dieser betriebspolitischen Hinsicht gilt es, Fehler der Vergangenheit zu vermeiden. Schon die Einführung der ISO-Familien 9000 und 14000 traf Gewerkschaften seinerzeit weitgehend unvorbereitet, mit der positiven Ausnahme der Kommission „Arbeitsschutz und Normung (KAN)“⁸⁵. Einige Spezialisten wussten Bescheid, aber die meisten hatten weder großes Verlangen noch Kapazitäten, sich damit abzugeben. So wurde die Chance versäumt, Betriebsräte von Anfang an kompetent beraten und betreuen zu können (und vorher bereits, auf den Normeninhalt qualifiziert Einfluss zu nehmen). Die Lage ist nun vergleichbar und doch auch drängender: Sind doch die neuen HRM-Normen viel näher an den Arbeitsbedingungen und betriebsverfassungsrechtlichen Regeln angesiedelt, als das seinerzeit z. B. mit den Qualitätsmanagement-Normen der Fall war. Die Steigerung der betrieblichen Awareness (im Haupt- wie im Ehrenamt) gibt den gewerkschaftlichen Vertretern in der nationalen wie internationalen HRM-Normung die Gelegenheit, rechtzeitig zu erkennen, wann und wie aus dem theoretischen Potenzial der Übergriffigkeit eine faktische Einschränkung der Mitbestimmung entsteht.

Gewerkschaften müssen sich also über Risiken, Chancen und mögliche Ziele hinsichtlich der Normung klar werden und entsprechend priorisieren. Daraus ergibt sich der Bedarf an Personal und Qualifizierung, zielgerichteter Forschung, aber auch an organisiertem Austausch zwischen den verschiedenen normungspolitischen Handlungsebenen – im Betrieb, in den nationalen Spiegelkomitees,

81 So ist z. B. Ornella Ciona (CGIL) Vorsitzende des italienischen Spiegelkomitees zu HRM-Normung.

82 s. Fn 38, 39 (S. 10).

83 Stakeholder-Organisationen gemäß Verordnung 1025/2012, also Repräsentanten von Verbrauchern, ökologischen sozialen Organisationen und KMU.

84 „ANEC – ECOS – ETUC – SBS proposals for a CEN and CENELEC governance review in support of inclusiveness“, December 2022 (https://www.etuc.org/sites/default/files/page/file/2022-12/Annex%20II%20proposals%20for%20CEN-CENELEC%20governance%20review_Dec%202022%20-%20Published%20version.pdf).

85 s. Info-Kasten auf S. 11/12.

in Europa und in der internationalen Normung. Gewerkschaftlicher Einfluss bei der Normungsarbeit wird letztendlich nur zu erreichen sein, wenn ggf. gemeinsam mit der Arbeitgeberseite – entsprechende finanzielle, sachliche und personelle Ressourcen bereitgestellt werden.

ANFORDERUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ARBEITNEHMERSEITE

Anforderungen an Gewerkschaften

- Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftssekretäre müssen verstärkt über die anrollende Normungswelle informiert und sensibilisiert werden. Dazu gehört, Schulungskonzepte zu entwickeln und erste Handlungsanleitungen zu entwerfen.
- Systematische Aufarbeitung der Erfahrungen, die Arbeitnehmervertreter bei der früheren Einführung von Management-Normen (z. B. DIN EN ISO 9001) gemacht haben.
- Es ist zu überprüfen, ob und wie das Thema effektiver Arbeitnehmerbeteiligung auch tarifvertraglich geregelt werden kann (§ 1 TVG, § 3 Abs. 1 Ziff. 5 BetrVG).
- Gewerkschaften sollten sich dafür einsetzen, die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter bei der Umsetzung normierter Leitlinien und bei der Zertifizierung/Auditierung von MSS in das Betriebsverfassungsgesetz und in den Katalog der Konsultationsthemen von SE- und Eurobetriebsräten aufzunehmen;
- Gewerkschaftliche Beratungskompetenz muss zügig entwickelt werden und auch hinsichtlich des quantitativen Ressourcenbedarfs abgeschätzt werden. Dabei besteht durchaus Zeitdruck. Spätestens, wenn die Arbeitnehmer und ihre Vertreter über die Normen-Einführung und Anwendung in ihrem Unternehmen, ihrer Organisation, informiert werden, werden sie ihre Gewerkschaften um Beratung angehen.
- Normung ist weiter auf dem Vormarsch. Gewerkschaftliche Fachleute und gewerkschaftsnahe Wissenschaftler, die in den unterschiedlichen Themenfeldern (nicht nur) der HRM-Normung über Expertise verfügen, sollten für die Normentwicklung aktiviert werden. Eine Ad-hoc Beteiligung über die jeweiligen Spiegelkomitees sollte dabei angestrebt werden.
- Die Entwicklung von Verhandlungsprozeduren für die Umsetzung von Normen in den Unternehmen; (wie) könnte man dabei von den Erfahrungen aus der Verhandlung über EBR-Vereinbarungen profitieren?

- Praktische Erfahrungen bei der Normen-Einführung und -Anwendung sind zu dokumentieren, ggf. wissenschaftlich auszuwerten und so für die spätere Normungsarbeit nutzbar zu machen.
- Gewerkschaften müssen angemessen am „High-Level-Forum“ für Europäische Normung beteiligt werden. Diese Beteiligung muss durch qualifizierte Zuarbeit ergänzt werden für die organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen weiter zu entwickeln sind.

Erste Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmervertreter

- Betriebs- und Aufsichtsräte können sich über den Ist-Zustand und die Planungen zur Einführung von HR-Normen bei Unternehmensleitungen, Personalführung und IT ihres Unternehmens informieren und die Verbindungen zur Entwicklung und Nutzung von KI in diesem Zusammenhang klären.
- Sobald die Perspektiven im Personalbereich klar sind, sollte rechtzeitig die erforderliche Beratung gesichert werden.
- Die Einführung von Normen ist freiwillig und keine gesetzliche Verpflichtung. Dennoch entsteht starker wirtschaftlicher Druck auf Unternehmen, nicht nur EU-harmonisierte Normen, sondern auch ISO-Managementsystem-Standards anzuwenden. Klar sollte jedenfalls immer sein, welche Normen genau angewandt werden sollen.* Betriebsräte sollten darauf bestehen, dass ihnen die (i. d. R. kostenpflichtigen) Original-Texte der Normen zur Verfügung gestellt werden.
- Wenn Normen sich u. U. auch auf bestehende betriebliche Vereinbarungen auswirken, ist zu überprüfen, ob zum Erhalt ihrer Wirksamkeit die vereinbarten Beteiligungsregeln bestätigt bzw. ergänzt oder geändert werden sollten.
- Erfahrungen mit Normungsverfahren sollten unbedingt dokumentiert und von/mit den zuständigen Gewerkschaften kommuniziert werden.

Abkürzungen

AI	Artificial Intelligence (KI, Künstliche Intelligenz)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
CAG	Chair's Advisory Group (Beratungsgruppe des Vorsitzes)
CEN	Comité Européen de Normalisation (Europäischer Normungsausschuss)
CSR	Corporate Social Responsibility (Gesellschaftliche Verantwortung in Unternehmen)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (EU-Richtlinie Nachhaltigkeitsbericht)
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ETUC	European Trade Union Organisation (Europäischer Gewerkschaftsbund, EGB)
GG	Grundgesetz
Gig economy	Auftragsarbeit
HR	Human Resource (Arbeitskräfte, Personal)
HRCI	Human Resource Certification Institute (US-Personalmanagement-Zertifizierungs-Institut)
HRM	Human Resource Management
HRSI	Human Resource Standards Institute (US-Personalmanagement-Normungs-Institut)
IEC	International Electrotechnical Commission (Internationale Elektrotechnische Normungskommission)
ISO	International Standardisation Organisation (Internationale Normungsorganisation)
ITUC	International Trade Union Confederation (Internationaler Gewerkschaftsbund, IGB)
KAN	Kommission Arbeitsschutz und Normung
MSS	Management System Standard (zertifizierbare Norm)
SDG	Sustainable Development Goals (Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen)
SEC	Securities Exchange Commission (US-Börsenaufsicht)
TC	Technical Committee (Technischer Ausschuss)
TG	Task Group (Aufgaben-Gruppe)
TS	Technical Specification
TVG	Tarifvertragsgesetz
WG	Working Group (Arbeitsgruppe)

EINZELNE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT NORMEN

Dieser Anhang enthält eine kurze Darstellung der Ziele einzelner im ISO TC 260 entwickelter Normen und erwähnt einige bei Ihrer Erarbeitung vorgebrachte gewerkschaftliche Kommentare⁸⁶. Es ist darauf hinzuweisen, dass diese Hinweise keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben⁸⁷.

Strategic Business Plan

(SBP, bearbeitet in TG 1)

Durch zeitweilige Mitarbeit in dieser Task Group konnte zusammen mit kritischen Nationalen Standardisierungsorganisationen (NSO) aus Industrieländern noch in 2021 verhindert werden, dass der im Raum stehende Vorschlag für einen HRM MSS – statt bzw. in Ergänzung des im Strategic Business Plan bis dahin formulierten Leitlinien-Konzepts – bereits damals realisiert wurde. Der von britischer Seite im Sommer 2022 eingebrachte, neuerliche Vorschlag brachte zwar keine wesentlichen neuen Argumente, war aber schlüssiger in der Darstellung. Damit lief das Beschlussverfahren glatt und bereitete die Einbringung eines Vorschlags für die Entwicklung eines Management System-Standards vor, dessen Erarbeitung im Jahre 2023 beginnen wird.⁸⁸

ISO 30400

(Terms and Definitions, bearbeitet in WG 1)

Bei der Revision der Begriffsdefinitionen des Normenkomplexes ging es um die Vereinheitlichung der in den verschiedenen Normen benutzten Begriffe. Es ist hier erstmals gelungen, Hinweise auf die Beachtung der kollektiven Vertretung von Arbeitnehmerinteressen und die Freiheit von Tarifverhandlungen in den Katalog der Begriffe aufzunehmen.

ISO 30434

(Workforce Allocation, bearbeitet in WG 4)

Die Arbeiten befinden sich derzeit in der letzten Phase (FDIS, es können lediglich noch redaktionelle Änderungen eingebracht werden). Es geht bei dieser Norm um den effektiven Einsatz der Arbeitnehmer bei bestimmten Aufgabenstellungen (und um die Flexibilität des Einsatzes mit Beispielen für die praktische Umsetzung in verschiedenen industriellen Konstellationen, z.T. nicht unbedingt typisch für europäische Verhältnisse). Tarifliche Regelungen über Arbeitszeit können bei einer betrieb-

lichen Umsetzung ebenso betroffen sein wie Beteiligungsrechte der Betriebsräte bei der Arbeitsorganisation. Zu Beginn wie zum Schluss der Arbeiten ist es gelungen, einige Hinweise zur Beachtung der Arbeitnehmerbeteiligung einzubringen. Ob dies in der Zukunft ausreicht, wird sich in der Praxis zeigen. Erfahrungen müssen bei der nächsten Revision ausgewertet werden.

In der WG 4 soll nach der demnächst zu erwartenden Veröffentlichung der ISO 30434 die Arbeit an der Revision des „Workforce Planning“⁸⁹ beginnen; noch ist unklar, ob daneben auch mit der Erarbeitung einer Norm „Timekeeping“⁹⁰ beginnen. Die Suche nach Experten für diese Themen hat bereits begonnen.

ISO 30405

(Recruitment, bearbeitet in WG 5)

Bei der Revision dieses Standards war Aufgabe der Arbeitsgruppe, die Leitlinien der Auswahl von Kandidaten für bestimmte Stellen in der Organisation zu verbessern, zugleich die Erfahrungen der Kandidaten im Zuge des Bewerbungsverfahrens (candidate experience) positiv zu gestalten und der Organisation damit erleichterten Zugang zu qualifiziertem Personal (u. a. durch Bewerberpools) zu schaffen. Auch in diesem Standard sind einige Hinweise auf Arbeitnehmerbeteiligung erreicht worden. Es bestehen allerdings Unklarheiten hinsichtlich des Verhältnisses zu Vorschriften über Arbeitnehmerbeteiligung bei Einstellungen (§§ 92 ff, 99 ff. BetrVG) und Datenschutz (z. B. bezüglich der Speicherung von Daten nicht eingestellter Bewerber).

ISO 30414

(Human Capital Reporting, bearbeitet in WG 7)

ISO 30414 ist seit der Veröffentlichung der Norm im Jahre 2018/19 so etwas wie eine „Dachnorm“ für die Ziele eines effektiven Human Resource Managements gewesen. Die Berichterstattung über die Leistungen des HRM ist der Motor, mit dem die Implementierung der HRM-Normen vorangetrieben werden sollte⁹¹. Ziel der Norm ist die Entwicklung verlässlicher Daten über die Personalsituation einer Organisation, die es aufgrund einheitlicher Datenerhebung – über die Definition einer Anzahl von Messgrößen (Metrics)⁹² – ermöglichen, Vergleichbarkeit der Leistungen des HR-Managements zu

⁸⁶ Soweit ETUC bei den Arbeiten überhaupt einbezogen war.

⁸⁷ Eine ausführliche rechtliche Würdigung steht noch aus, erste Hinweise auf empfindliche Regelungen und Vereinbarungen, insbesondere für die betriebliche Interessenvertretung, finden sich in Anhang 2

⁸⁸ ISO NP 30201 (s. unten zu WG 13, S. 29).

⁸⁹ ISO 30409 (2016) enthält allgemeine Leitlinien für die Personal(einsatz)planung.

⁹⁰ Zeiterfassung; dabei geht es natürlich auch um die Auswertungsmöglichkeiten der erfassten Daten.

⁹¹ Diese Funktion soll nun der MSS ISO 30201 übernehmen – wenn er denn schließlich verabschiedet werden sollte.

⁹² Mindestens 58 Metrics, deren Erhebung in den von der WG 2 erarbeiteten Technischen Spezifikationen näher beschrieben wird.

Metrics für das Human Capital Reporting

58 personalbezogene Kennzahlen für die Personal-Berichterstattung nach ISO 30414
(Differenzierung nach Unternehmensgröße, intern/extern)

Human Capital Bereich	Beispiele zu Inhalt und Bereich	Anzahl
Compliance und Ethik	Beschwerden, Schlichtungen, Maßregeln	5
Organisationskultur	Beschäftigungsdauer, Leistungsmotivation	2
Kosten	Lohn- und Fluktuationskosten	7
Diversität	Alter, Geschlecht, Maßnahmen zur Inklusion	5
Führung	Leitungsspanne, Führung und Vertrauen	3
Arbeits- und Gesundheitsschutz	Betriebsunfälle, Ausfallzeiten	4
Produktivität	Pro-Kopf-Ergebnis, Rentabilität	2
Mobilität und Fluktuation	Bewerbungen, Einstellungen, Fluktuation	15
Fähigkeiten und Leistung	Aus- und Weiterbildung, Zahl der Schulungen	5
Nachfolgeplanung	Verfügbarkeit, Bereitschaftsrate	5
Personal-Verfügbarkeit	Vollzeitstellen, Fehlzeiten, Arbeitnehmerzahl	5

Quelle: DIN ISO 30414, eigene Darstellung

I.M.U.

erreichen und dessen Beiträge zum Organisationserfolg in der – obligatorischen wie freiwilligen – Berichterstattung von Organisationen darzustellen (s. **Anhang Tabelle 1**).

Bei der Erarbeitung von ISO 30414 ist es gelungen, einige Hinweise auf die kollektive Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Erstellung der Berichte, der Datenerhebung und der zugrundeliegenden HR-Maßnahmen in eine Human Resource Management-Norm aufzunehmen. Insgesamt erscheinen diese kleinen Erfolge aber nicht ausreichend, gute Praxis effektiver Arbeitnehmerbeteiligung nachhaltig zu sichern. ETUC hat schon 2019 gefordert, diese Diskussion wieder aufzunehmen. Das ist seinerzeit abgelehnt worden: Es seien zunächst genügend Erfahrungen mit deren Auswirkungen zu sammeln. Probleme für die Arbeitnehmerbeteiligung bereitet die Datenverarbeitung – die Berichterstattung als solche bietet sowohl Vorteile als auch Nachteile hinsichtlich Transparenz einerseits und der Weiterleitung von Erfolgsdruck auf die Arbeitnehmer andererseits. Betriebs- und Aufsichtsräte sind hier gleichermaßen gefordert, nachteilige Wirkungen zu verhindern bzw. Erfahrungen zu dokumentieren. Die Einführung und Anwendung dieser Norm in internationalen Unternehmen dürfte auch für Eurobetriebsräte und SE-Betriebsräte ein wichtiges Thema bei der jährlichen Information und Anhörung sein und kann (positiv betrachtet)

auch durchaus zu erhöhter interner Transparenz in der Corporate Governance führen.

Zuletzt wurde auf der ISO-Plenarsitzung im November 2022 beschlossen, die Norm ISO 30414 zu überarbeiten. Die Arbeitsgruppe beginnt im Frühjahr 2023, ETUC wird sich daran beteiligen.

Diverse Technische Spezifikationen zu Human Capital Reporting, bearbeitet in WG2; (s. **Anhang Tabelle 2** zum Stand der Arbeiten)

In zahlreichen Unternehmen und Betrieben gibt es Betriebsvereinbarungen zu diesen Themen, die sich u.a. mit Fragen der Ordnung im Betrieb (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) und der Arbeitnehmer-Überwachung (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) und zum Schutz privater Daten der Arbeitnehmer befassen. Das zeigt, dass die HRM-Normung das Potenzial besitzt, in gesetzliche Gestaltungsspielräume und in bestehende kollektivvertragliche Regelungen einzugreifen und den Verhandlungsspielraum der Sozialpartner in diesen Bereichen einzuschränken.⁹³ An der Erarbeitung von ISO TS 30436 (Diversity and Inclusion) und 30438 (Employee Engagement) wird ETUC sich nicht beteiligen, sondern Ablehnung empfehlen.

⁹³ Aufstellung der Schnittstellen zum Betriebsverfassungsrecht (s. **Anhang 4**).

ISO/TC 260, Metrics für Human Resource Management (WG 2, 2023)

Technical Spezifikation (ISO TS)	Title
2022	
24178	Organizational Culture
24179	Organization of Health and Safety (OSH)
30407	Cost per Hire
30410	Impact of Hire
30411	Quality of Hire
30421	Turnover and Retention
30423	Compliance and Ethics
30425	Workforce Availability
30427	Cost
30430	Recruitment
30431	Leadership
30432	Workforce Productivity
30433	Succession Planning
2022	
30435	Workforce Data Quality
30436	Diversity and Inclusion
30437	Learning and Development
30438	Employee Engagement

Anmerkung: die orange markierten Spezifikationen sind noch in Entwicklung.

Quelle: ISO, eigene Darstellung

LMU

ISO 30415

(Diversity and Inclusion, bearbeitet in WG 8)

Die Norm gibt dem HR-Management eine Reihe von Leitlinien für die Behandlung und Chancengleichheit von unterschiedlichen Gruppen – und der Verhinderung von deren willkürlicher oder versehentlicher Benachteiligung – zur Hand. Es ist durch intensive Mitarbeit von ETUC-Experten gelungen, insoweit die Rechte und die gute Praxis gewerkschaftlicher und betrieblicher Arbeitnehmervertretung leidlich zu sichern. Darüber hinaus bietet die Norm eine Reihe guter und praktikabler Vorschläge für den Umgang mit den hier befassten Themen. – Andererseits gibt es auch hier Schnittstellen mit rechtlichen (Gleichbehandlung, Formen und Grenzen spezieller Förderung z.B. auch in Betriebsvereinbarungen etc.) ebenso wie mit politischen Anforderungen, die Arbeitnehmervertreter und HR-Management bei der Anwendung dieser Normen zu beachten haben werden.

ISO 23326

(Employee Engagement, bearbeitet in WG 9)

Die kürzlich veröffentlichte Norm – und ebenso die dazu noch zu entwickelnde TS 30438 – soll die Beteiligung und den Anteil des Engagements der Arbeitnehmer bei der Organisationsentwicklung darstellen. Daten sollen dazu u.a. aus Umfragen unter den Arbeitnehmern gewonnen werden. Die Verfahren stießen auf viel gewerkschaftliche Kritik – die Norm wurde ungeachtet dessen im Jahr 2021 veröffentlicht. Betroffen ist insbesondere § 94 BetrVG (Personalfragebögen, Beurteilungsgrundsätze), in diesem Bereich müssen deutsche Betriebsräte auf ihren Rechten bestehen.

ISO 30422

(Learning and Development, bearbeitet in WG 11)

Die Norm befasst sich mit der Bedeutung des Lernens für die Entwicklung einer Organisation. Durch die intensive Beteiligung von ETUC-Experten aus

nordischen Ländern ist es gelungen, die Arbeitnehmerbeteiligung in diesen Bereichen herauszustellen. Rechte der Betriebsräte und in bestehenden Betriebsvereinbarungen geregelte Verfahren der Beteiligung beim Thema Bildung/Weiterbildung sollten aber ggf. auf die Notwendigkeit von Anpassungen in der Formulierung und bezüglich einzelner Ziele überprüft werden.

WD ISO 30426

(Compensation Systems, bearbeitet in WG 12)

Bei dieser Norm⁹⁴ geht es um die Beschreibung von Grundsätzen für die Entlohnung von Arbeit einschließlich denkbarer Incentives, also der Vergütung im weitesten Sinne. An dieser Arbeitsgruppe hat sich ETUC nicht beteiligt, weil das Thema Vergütung eindeutig unter die Tarifautonomie der Sozialpartner fällt. Trotz Ablehnung auch der Normungsinstitute aus den wichtigsten Industrieländern wurde die Arbeitsgruppe aber entsprechend den ISO-Statuten eingerichtet. Hinweise von gewerkschaftlicher Seite auf eine Beschränkung der Geltung auf Leitende und das Top-Management sind allerdings aufgenommen worden. Die Hoffnung der Sozialpartner, dass es nicht gelingen werde, im bei ISO vorgegebenen Zeitrahmen einen annehmbaren Vorschlag zu präsentieren, hat sich bewahrheitet: Die Arbeitsgruppe wurde daraufhin auf der Jahressitzung 2022 aufgelöst. Der Vorsitz des TC 260 hofft allerdings darauf, dass bald ein neuer Projektvorschlag eingereicht wird. ETUC bleibt bei der strikten Ablehnung derartiger Vorschläge. Damit ist das Thema allerdings keineswegs vom Tisch, sondern wird die Sozialpartner sicherlich auch in Zukunft beschäftigen.

Ad-Hoc-Group

(Flexible Work in the GIG Economy)

Diese Arbeitsgruppe wurde auf den chinesischen Vorschlag eingerichtet, ein Forschungsprojekt zum Thema flexible Arbeit in der Plattformindustrie durchzuführen. Aus dieser Arbeitsgruppe ist – nicht zuletzt durch ETUC-Initiative – (noch) keine Normungsinitiative entstanden. Die Präsentation eines Abschlussberichts erfolgte auf der Plenarsitzung des ISO/TC 260 im November 2022.

Dort wurde zugleich beschlossen eine Task-Group einzuberufen, die sich mit „HRM's role in the organisation of work and the workforce“⁹⁵ befassen und darüber einen jährlichen Bericht am TC 260 erstatten soll. ETUC hat dem zugestimmt, nachdem die Frage flexibler Arbeit und die Fokussierung auf die Gig Economy aufgegeben wurden. Ein jährlicher Bericht bedeutet allerdings, dass die Arbeit sich bald doch wieder auf Felder neuer Arbeitsgestaltung zubewegen kann, für die andere

Gremien (wie ILO und Europäische Kommission) und die Sozialpartner zuständig sind.

WD 30201

(Human Resource Management System Standard, anfangs NP 30402 und neu 2022, zu bearbeiten in WG 13)

Wie bereits erwähnt, wurde auf der Jahresversammlung des ISO/TC 260 im November 2022 die Diskussion über dieses Thema geführt. Gewerkschaften und Arbeitgeber in Deutschland sind gleichermaßen gegen die Erarbeitung eines MSS – die Mehrheit der abstimmenden ISO-Mitglieder war allerdings dafür. Das ISO Sekretariat ruft derzeit zur Benennung von Experten für eine entsprechende Arbeitsgruppe auf. ETUC wird sich an dieser Arbeitsgruppe beteiligen, um die weitere Anwendung guter Praxis der Arbeitnehmerbeteiligung und „Guter Arbeit“ zu sichern.

ISO AWI 30439

(Data Privacy, zu bearbeiten in WG 14)

Es geht hierbei um den Wert und die Bedeutung des Datenschutzes in den Datenrichtlinien, -prozessen und -praktiken des Personalmanagements (HRM), dabei sollen Definitionen des HRM-Datenschutzes, Hinweise auf rechtliche Auswirkungen auf den Schutz persönlicher Daten und Leitlinien für den Datenschutz in den verschiedenen Phasen der HRM-Datenrichtlinien, -prozesse und -praktiken, entwickelt werden. Dazu sollen Empfehlungen für die verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des HRM-Datenschutzes erarbeitet werden. ETUC hat dazu noch keine Stellung bezogen. Klar auf der Hand liegen allerdings von vornherein Überschneidungen mit dem europäischen und dem deutschen Datenschutz.

⁹⁴ Eingereicht vom iranischen Normungsinstitut.

⁹⁵ „Die Rolle des Personalmanagements in der Arbeits- und Personalorganisation“.

NORMUNG UND ARBEITNEHMERBETEILIGUNG

Diese Aufstellung beschreibt, welche Auswirkungen sich durch die Anwendung von Human Resource Management Normen für Arbeitnehmervertreter in deutschen Unternehmen ergeben können – insbesondere mit Beispielen betreffend die wichtigsten Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG).

Die Festlegung von Beteiligungsrechten der Betriebsräte und der einzelnen Arbeitnehmer kann in Deutschland auch über Tarifverträge spezifi-

ziert werden – das gilt auch für den Bereich der Normung.

Die Anwendung von HRM-Normen in europäischen Unternehmen berührt natürlich auch dort die Beteiligungsrechte (z. B. von EBR und SE-BR). Insoweit ist allerdings die Lage komplexer, als den Beteiligungsrechten und -verfahren zumeist eine Vereinbarung zugrunde liegt und nur wenige in diesem Zusammenhang relevante Regeln gesetzlich vorgeschrieben sind.

Anhang Tabelle 3

Normungsvorhaben (Stand November 2022) im Bereich „Human Resource Management“ (HRM)
mit Beispielen der Berührung zu Handlungsfeldern der Sozialpartner

Titel	Inhalt	Handlungsfelder der Sozialpartner:
ISO / TC 260		
Human Resource Management – Requirements (ISO MSS/NP 30201)	Systemstandard für das HR-Management (präsentiert 11/2022, Erarbeitung ab Frühjahr 2023); Zertifizierung des HRM soll ermöglicht werden. Umfasst u.U. alle im TC 260 erarbeiteten Normen und Technischen Spezifikationen	- Einführung und Zertifizierung nach MSS; spezielle Beteiligungsverfahren sind zu entwerfen; §§ 90 f. BetrVG - Genauer Regelungsbereich der Norm ist noch offen
Assessment, (ISO 10667/1)	- Leitlinien für die Zusammenarbeit mit Personalberatern bei der Personalauswahl - Bewertungsansätze und -verfahren, die für einen oder mehrere arbeitsbezogene Zwecke durchgeführt werden können (z. B. bei Einstellung, Auswahl, Entwicklung, Beurteilung, Beförderung, Outplacement, Nachfolgeplanung und Neuordnung); - Bewertungsmethoden; Umgang mit persönlichen Daten	- Fragebögen und Beurteilungswesen, § 94 BetrVG - Auswahlrichtlinien, § 95 BetrVG - Abgrenzung zu Training und Einstellung, § 99 BetrVG - Datenschutz, § 80 Abs.1 Nr.1 BetrVG
HRM – Employee Engagement (ISO 23326)	- Leitfaden zur Gestaltung einer motivierenden Arbeitsumgebung (u. a. berufliche Entfaltung, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, individuelle Entwicklung, Well-being etc.) zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten	- Vergütung (hier compensation/benefits als Unterkapitel), § 4 TVG; § 87 Abs.1 Nr.10, 11 BetrVG - Personalfragebögen (Beschäftigtenbefragung), § 94 Abs.1 BetrVG - Arbeits-/Gesundheitsschutz, §§ 80 Abs.1 Nr.9; 87 Abs.1 Nr.7 BetrVG - Beurteilungsgrundsätze, § 94 Abs.2 BetrVG - Förderung der Berufsbildung, § 96 BetrVG - Betriebliche Bildungsmaßnahmen, §§ 96 Abs.2; 97 Abs.1; 98 BetrVG - Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, § 97 Abs.2 BetrVG - Inklusion, §§ 75 Abs.1; 80 Abs.1 BetrVG
HRM – Organisational Culture Metrics (ISO TS 24178)	- Entwicklung von Kennzahlen zum Benchmark (interne/externe Berichterstattung) bezogen auf die Unternehmenskultur - Gestaltung einer Arbeitsumgebung, die Einsatzbereitschaft, Innovation etc. stärkt	- Beschäftigtenbefragung (Personalfragebögen), § 94 BetrVG - Vorschlagsrecht für die Unternehmenskultur fördernde Maßnahmen, § 80 Abs.1 Nr.2 BetrVG - Einführung z. B. einer neuen IT (Kontextfaktor für Mitarbeiterzufriedenheit), §§ 87 Abs.1 Nr.1 und 6; 94 Abs.2 BetrVG

Titel	Inhalt	Handlungsfelder der Sozialpartner:
Organization of Health and Safety Metrics (OSH, ISO TS 24179)	<ul style="list-style-type: none"> - Beschreibung der Elemente der betrieblichen Gesundheit, Sicherheit und des Wohlbefindens - Formel für vergleichbare Maßnahmen zur internen und externen Berichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitbestimmung bzw. Mitwirkung beim Gesundheitsschutz, §§ 87 Abs. 1 Nr. 7; 80 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG - Einhaltung des Datenschutzes, § 3 BDSG i.V.m. § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG - ESG-Berichterstattung (CSRD) über Arbeitssicherheit
HRM-Terms and Definitions (ISO 30400)	<ul style="list-style-type: none"> - Begriffsdefinitionen aus allen HRM-Normen des TC 260, Abstimmung mit anderen Normungsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> - Einige Definitionen zu Arbeitnehmerbeteiligung sind platziert - Es sollten weitere Lücken gefüllt werden
Wissensmanagementsysteme (DIN ISO 30401)	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung von Organisationen bei der Entwicklung eines Managementsystems und der Wertschöpfung durch Wissen - Leitlinien zur Etablierung eines wirksamen Systems für das Wissensmanagement in Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressourcen (Finanzierung, Arbeitskräfte) - Förderung der Berufsbildung, § 96 BetrVG - Betriebliche Bildungsmaßnahmen, dto. - Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, § 97 BetrVG - Betriebliches Vorschlagswesen, §§ 86a; 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG
HRM – Guidelines on Recruitment (ISO 30405)	<ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden für die Gewinnung, Suche, Beurteilung und Einstellung von Beschäftigten - Beinhaltet ebenfalls die Entwicklung von Einstellungsrichtlinien oder auch die Bewertung und Messung von Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausschreibungen, Aufstellung von Auswahlrichtlinien, §§ 93, 95 BetrVG - Beteiligungsrechte bei Einstellungen, § 99 BetrVG - Datenschutzbestimmungen, § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, EU-DSGVO, BDSG; empfohlene Maßnahmen wie background checks oder background investigations sind z. T. gesetzlich eingeschränkt bzw. verboten (soziale Medien, öffentl. Aufzeichnungen) - Beschreibung Talentpool, Rekrutierungsplan, Beurteilung, Pre-Boarding/Onboarding greifen direkt/indirekt in die Rolle der kollektiven AN-Vertretung ein, § 92 BetrVG
HRM – Cost per Hire Metrics (ISO TS 30407)	<ul style="list-style-type: none"> - Messen des wirtschaftlichen Werts der Bemühungen zur Stellenbesetzung - Beschreibung von Maßnahmen, die bei der Berechnung von CPH zu ergreifen sind 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalauswahl, § 95 BetrVG
HRM - Human Governance (ISO 30408)	<ul style="list-style-type: none"> - Leitlinien zu Werkzeugen, Prozessen und Praktiken, die eingeführt werden müssen, um eine wirksame menschliche Führung in Organisationen zu etablieren, aufrechtzuerhalten und kontinuierlich zu verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordnung des Betriebs, § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG - Gestaltung der Arbeit, § 90 f. BetrVG
HRM- Workforce Planning (ISO 30409)	<ul style="list-style-type: none"> - Systematische Erfassung, Analyse und Planung von Personalbedarf im Hinblick auf die Anforderungen der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalplanung, §§ 92, 92a ff. BetrVG - Wirtschaftliche Angelegenheiten, § 106 BetrVG
HRM – Impact of Hire Metrics (ISO TS 30410)	<ul style="list-style-type: none"> - Grundsätze zur Bestimmung kritischer Positionen [siehe ISO 30409] - Maßnahmen zur Bestimmung der Leistung der für diese Positionen eingestellten Personen auf die Wertschöpfung und Leistung der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsbeurteilung, § 94 Abs. 2 BetrVG - Kontrolleinrichtungen, § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG
HRM – Quality of Hire Metrics (ISO TS 30411)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Messung, Analyse und Verbesserung des Rekrutierungsprozesses (ISO 30405) und von dessen Effektivität, Leistungskennzahl für Talent-Akquiseteams 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalauswahl und Einstellung, § 99 ff. BetrVG - Auswahlrichtlinien, § 95 BetrVG
Human Capital Reporting (DIN ISO 30414) <i>(veröffentlicht 2019, Nukleus für viele weitere Normen; lfd. Ausdifferenzierung durch Metrics-Normen)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Umfassender Leitfaden für die Erfassung, Messung, Berichterstattung und Analyse verschiedenster Daten des Humankapitals (u. a. Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Engagement der Beschäftigten einer Organisation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vergütung (mittelbar + Darstellung Arbeitskosten), Art. 9 III GG; §§ 77 Abs. 3; 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG - Compliance und Ethik, § 80 BetrVG - Vielfalt, Gleichbehandlung, § 75 BetrVG - Personalfragebögen, § 94 BetrVG (Beschäftigtenbefragung) - Arbeits- und Gesundheitsschutz, §§ 87 Abs. 1 Nr. 7; 88, 89 BetrVG - Einstellung, Mobilität, Fluktuation §§ 99 ff. BetrVG - Fähigkeiten und Leistungspotenzial (Aus- und Weiterbildung) Maßnahmen zur Berufsbildung, Beurteilungsgrundsätze, §§ 94, 96, 97 BetrVG - Personalplanung, §§ 92 ff. BetrVG - Berichte an den Aufsichtsrat (§ 90 AktG)

Titel	Inhalt	Handlungsfelder der Sozialpartner:
HRM – Diversity & Inclusion (ISO 30415)	<ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden zur Implementierung/Gestaltung von Diversity and Inclusion in einer Organisation (z. B. in den Bereichen Rekrutierung, Personalplanung, Aus- und Weiterbildung, Nachfolgeplanung und nicht zuletzt Vergütung etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vergütung (gesondertes Kapitel; Gleichbehandlung, Stellenbewertung, Eingruppierung etc.), §§ 75, 80, 87 Abs.1 Nr.10 BetrVG, §§ 1, 7 ff. AGG - Personalfragebögen (Beschäftigtenbefragung zur Erhebung der Vergütungszufriedenheit), § 94 Abs.1 BetrVG - Beurteilungsgrundsätze; § 94 Abs.2 BetrVG - Einführung von Maßnahmen zur Berufsbildung, § 97 BetrVG - Personalplanung, § 92 BetrVG - Ordnung des Betriebes, § 87 Abs.1 Nr.1 BetrVG - Demografieorientierte Personalpolitik, §§ 75, 80, 92, 95 BetrVG - Integration ausländischer Beschäftigter, §§ 80 Abs.1 Nr.7; 81 BetrVG - Integration von Menschen mit Behinderung, § 80 Abs.1 Nr.4 BetrVG
HRM – Turnover and Retention Metrics (ISO TS 30421)	<ul style="list-style-type: none"> - Erfassung von Kennzahlen zur Berichterstattung über Beschäftigungsdauer und Fluktuation der Arbeitnehmer - Leitfaden für geeignete Maßnahmen/ Interpretationshilfe für Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeiten und Leistungspotenzial, § 87 Abs.1 - Personalplanung, § 92 ff. BetrVG - Beschäftigtenbefragungen, § 94 BetrVG
HRM – Learning & Development (ISO 30422)	<ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden zur Implementierung/Gestaltung von Weiterbildungssystemen in Organisationen (u. a. Identifikation von Bedarfen, Gestaltung von Lern- und Entwicklungsprozessen, Evaluation etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalentwicklung, § 92f. BetrVG - Förderung der Berufsbildung, § 96 BetrVG - Betriebliche Bildungsmaßnahmen §§ 96 Abs.2; 97 Abs.1; 98 BetrVG - Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, § 97 Abs.2 BetrVG
HRM – Compliance and Ethic Metrics Cluster (ISO TS 30423)	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen zum Benchmark (interne/externe Berichterstattung) bezogen auf Compliance und ethisches Verhalten (Anti-Diskriminierung, Sexuelle Belästigung, Zahl der Beschwerden etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Betriebliche Bildungsmaßnahmen, § 96 f. BetrVG - (Disziplinarverfahren, externe Audits) §§ 75; 80 Abs.1; 87 Abs.1 Nr.1 BetrVG - Beschwerderechte, §§ 82, 84 ff. BetrVG - Personelle Einzelmaßnahmen/Auswahlrichtlinien, §§ 95; 99 ff.; 102 ff. BetrVG - Ordnung des Betriebs, § 87 Abs.1 Nr.1 BetrVG - Tarifverhandlungen, Art.9 III GG, insbes. in KMU
HRM – Workforce Availability Metrics (ISO TS 30425)	<ul style="list-style-type: none"> - Erfassung der Verfügbarkeit von Arbeitnehmern sowie Kennzahlen zum Benchmark (interne/externe Berichterstattung); Leitfaden für geeignete Maßnahmen/ Interpretationshilfe für Kennzahlen (u. a. Abwesenheitsquote) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vollzeit/Teilzeit (Recht auf Teilzeit), TzBfG, § 87 Abs.1 Nr.2,3 BetrVG - Werkverträge/Zeitarbeit - Krankheit/Urlaub, EFZG, tarifliche Regelungen, Betriebsvereinbarungen Personalplanung, § 92 ff. BetrVG
HRM – Compensation System (ISO 30426)	<ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden zur Implementierung/Gestaltung von umfassenden Vergütungssystemen mit der Zielsetzung u. a. der Verbesserung der Lohngerechtigkeit, der Produktivität und der Aufwertung von Spitzenpositionen mit Hilfe einer entsprechenden Entlohnung 	<ul style="list-style-type: none"> - Vergütung (Entgeltstrukturen, Eingruppierungen, variable Vergütung), ILO ÜE 100; §§ 4, 4a TVG; - Fragen betriebl. Lohngestaltung, Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und Einführung, Anwendung und Änderung von Entlohnungsmethoden, §§ 77 Abs.3; 87 Abs.1 Nr.10,11 BetrVG - Arbeits- und Gesundheitsschutz, §§ 80 Abs.1 Nr.9; 87 Abs.1 Nr.7 BetrVG - Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, § 97 BetrVG
Skills und Capabilities Metrics Cluster (ISO TS 30428)	<ul style="list-style-type: none"> - Definition und Beschreibung von fünf Kennzahlen für die interne und externe Berichterstattung von Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Weiterbildungsaktivitäten im Unternehmen - Leitfaden für geeignete Maßnahmen/ Interpretationshilfe für Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Chancengleichheit, § 80 Abs.1 BetrVG - Anspruch auf Bildungsurlaub, § 87 Abs.1 Nr.5 BetrVG - Betriebliche Bildungsmaßnahmen, § 98 BetrVG - Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, §§ 97 BetrVG - Personalfragebögen (Beschäftigtenbefragung), § 94 Abs.1 BetrVG - Beurteilungsgrundsätze, § 94 Abs.2 BetrVG
HRM Recruitment Metrics (ISO TS 30430)	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen zum Benchmark (interne/externe Berichterstattung) bezogen auf die Rekrutierung (Anzahl der Bewerbenden pro Stelle, Dauer der Besetzung der Vakanz, ergänzende Kennzahlen) - Leitfaden für geeignete Maßnahmen/ Interpretationshilfe für Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalplanung und Ausschreibung von Arbeitsplätzen. §§ 92, 93 BetrVG - Auswahlrichtlinien („Was ist ein/e qualifizierte/r Kandidat*in?“), § 95 BetrVG - Personelle Einzelmaßnahmen, §§ 99 ff. BetrVG

Titel	Inhalt	Handlungsfelder der Sozialpartner:
HRM – Leadership Metrics Cluster (ISO TS 30431)	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen zum Benchmark (interne/ externe Berichterstattung) bezogen auf Führung (Bewertung Führungsqualität und Führungskräfteentwicklung) - Leitfaden für geeignete Maßnahmen/ Interpretationshilfe für Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Karriereplanung/Personalentwicklung, § 92 BetrVG - Personalfragebögen (Beschäftigtenbefragung), § 94 Abs.1 BetrVG - Beurteilungs- und Führungsgrundsätze, § 94 Abs.2 BetrVG - Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, § 97 BetrVG - Demografieorientierte Personalpolitik, §§ 75, 80, 92, 95 BetrVG
HRM – Workforce Productivity Metrics Cluster (ISO TS 30432)	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen zum Benchmark (interne/ externe Berichterstattung) bezogen auf die Produktivität der Beschäftigten - Leitfaden für geeignete Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität/ Interpretationshilfe für Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktivitätsorientierte Personalpolitik, §§ 75, 80, 92, 95 BetrVG - Beurteilungsgrundsätze/ Mitarbeiter-Performance, § 94 Abs.2 BetrVG <i>(Zitat: „If the organization is losing high performing, highly innovative or highly engaged workers, there is likely to be a much larger workforce productivity impact than if an organization is losing average or poor performing workers or in the case of workers on internships or temporary projects and work.“)</i>
HRM – Succession Planning Metrics (ISO TS 30433)	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen zum Benchmark (interne/ externe Berichterstattung) bezogen auf die Qualität der Nachfolgeplanung (u. a. Effizienz, Wirksamkeit, Abdeckung und Bereitschaft) - Interpretationshilfe für Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalplanung, § 92 BetrVG - Förderung der Berufsbildung (Bildungsbedarfsermittlung), § 96 BetrVG - Entwicklung und Fortschreibung von Ausschreibungsgrundsätzen bzw. Auswahlrichtlinien, § 95 BetrVG - Demografieorientierte Personalpolitik, §§ 75, 80, 92, 95 BetrVG
HRM – Workforce Allocation (ISO 30434)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestaltung der Zuteilungsprozesse (Analyse, Zuteilung, Kommunikation) von Arbeit an die Beschäftigten (Personaleinteilung, Planung und Umsetzung des Personaleinsatzes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeit und Vergütung explizit ausgeschlossen - Änderung von Arbeitsplätzen, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung (Gestaltung von Arbeit), § 87 Abs.1 Nr.13 BetrVG - Arbeitseinsatz und Arbeitszeit, § 87 Abs.1 Nr.2,3 BetrVG
HRM– Workforce Data Quality Metrics (ISO TS 30435)	<ul style="list-style-type: none"> - Erläuterung des Werts und der Bedeutung genauer Personaldaten und eine detaillierte Beschreibung deren Nutzens - Definition der Qualität der Personaldaten - Maßnahmen zur Bestimmung der Datenqualität, z. B. Genauigkeit, Aktualität, Vollständigkeit und Relevanz 	<ul style="list-style-type: none"> - DSGVO, BDSG - Beurteilungswesen, § 94 Abs.2 BetrVG - Qualifizierung im Datenumgang, §§ 96 ff. BetrVG - Überwachung durch technische Einrichtungen, § 87 Abs.1 Nr.6 BetrVG
HRM – Diversity and Inclusion Metrics (ISO TS 30436)	<ul style="list-style-type: none"> - Noch in Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Behandlung der Betriebsangehörigen, §§ 75, 80 BetrVG, § 7 AGG - Personalauswahl, § 95 BetrVG - Personalplanung, § 92 BetrVG - DSGVO, BDSG
HRM – Learning and Development Metrics (ISO TS 30437)	<ul style="list-style-type: none"> - Noch in Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Berufsbildung, Weiterbildung, §§ 96 ff BetrVG
HRM – Employee Engagement Metrics (ISO TS 30438)	<ul style="list-style-type: none"> - Noch in Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalfragebögen (Beschäftigtenbefragung), § 94 Abs.1 BetrVG - Inklusion, §§ 75 Abs.1; 80 Abs.1 BetrVG - IBD SG, DSGVO
HRM – Data Privacy (ISO/AWI 30439)	<ul style="list-style-type: none"> - Neues Projekt 2023 	<ul style="list-style-type: none"> - Schutz der persönlichen Daten der Beschäftigten, BDSG, DSGVO
Weitere Normungsbereiche (Auswahl) mit Bezügen zu sozialpartnerschaftlichen Handlungsfeldern im Personalmanagement		
Ageing Society Guidelines for an age inclusive workforce (ISO 25550)	<ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden zur Implementierung/ Gestaltung von altersgerechtem Arbeiten in Organisationen über den ganzen Lebensarbeitszyklus hinweg - Beinhaltet u. a. Arbeitsgestaltung, Nachfolgeplanung, Wissensmanagement, Führung 	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung von Maßnahmen zur Berufsbildung, § 97 BetrVG - Arbeits-/Gesundheitsschutz §§ 80 Abs.1 Nr.9; 87 Abs.1 Nr.7 BetrVG - Personalfragebögen (Beschäftigtenbefragung), § 94 BetrVG - Ordnung des Betriebes, § 87 Abs.1 Nr.1 BetrVG - Demografieanalysen, § 80 BetrVG - Demografieorientierte Personalpolitik, §§ 75; 80 BetrVG

Titel	Inhalt	Handlungsfelder der Sozialpartner:
Quality Management Guidance to evaluate and improve quality culture or drive sustained success (ISO 10010)	- Leitfaden zur Implementierung/Gestaltung von Qualitätsmanagementsystemen bzw. der Qualitätskultur in Organisationen	- Einführung von Maßnahmen zur Berufsbildung, § 97 BetrVG - Personalfragebögen (Beschäftigtenbefragung), § 94 Abs. 1 BetrVG
Qualitätsmanagementsystem (ISO 9001)	- Kontinuierliche Verbesserung von Produkten/Prozessen im Hinblick auf Kundenzufriedenheit - Implementierung/Etablierung von Qualitätsmanagementsystemen	- Bildungsbedarfsermittlung, Förderung der Berufsbildung, § 96 BetrVG - Mitarbeitergespräche, §§ 82; 94 BetrVG - Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen, § 98 BetrVG - Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, §§ 96 Abs. 2; 97 BetrVG - Personelle Einzelmaßnahmen, §§ 99 ff. BetrVG
Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien (DIN SPEC 33456)	- Leitfaden/Orientierungsrahmen für Aufsichtsgremien zur praktischen Erfüllung von Sorgfaltspflichten sowie zur Umsetzung von regulativen Anforderungen	- Risikomanagement (§ 91 AktG) - Berichterstattung (§§ 90, 111 AktG) - CSRD, CSR-RUD, DNK, Einheitlicher Berichtsstandard – in Arbeit bei EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)
Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (DIN ISO 26000)	- Leitfaden zur organisationsweiten Implementierung/Integration gesellschaftlicher Verantwortung - Handlungsfelder u. a. Unternehmensführung, Arbeitspraktiken o.a. Entscheidungsfindung	- Risikomanagement (§ 91 AktG) - Berichterstattung (§§ 90, 111 AktG) - CSR, EU-Richtlinie 2014/95 und CSR-RUG; Entwurf zur EU – CSRD-RL
Ergonom. Grundlagen bzgl. psychischer Arbeitsbelastung (DIN EN ISO 10075)*	- Darstellung wesentlicher Zusammenhänge psychischer Belastung und Beanspruchung	- Arbeits- und Pausenzeiten, § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG - Kompetenzentwicklung, §§ 96 ff. BetrVG - Arbeits- und Gesundheitsschutz §§ 80 Abs. 1; 87 Abs. 1 Nr. 7; 89; 90 Abs. 2 BetrVG
Betreuung unterstützungsbedürftiger Menschen durch im Haushalt Wohnende Betreuungskräfte aus dem Ausland (DIN SPEC 33454)*	- Anforderungen an Vermittler, Dienstleistungserbringer und Betreuungskräfte insbesondere in Bezug auf Versorgungsqualität, faire Arbeitsbedingungen und Transparenz für Verbraucher sowie Betreuungskräfte	- Kompetenzentwicklung (Qualifizierungsanforderungen), § 96 ff. BetrVG - Arbeits- und Gesundheitsschutz, §§ 80 Abs. 1; 87 Abs. 1 Nr. 7; 89; 90 Abs. 2 BetrVG

Normungsroadmap (DIN)

KI	- Bestand- und Bedarfsanalyse internationale Normen und Standards im Bereich KI - Zertifizierung als ein relevantes Handlungsfeld der Roadmap	- Vertrauenswürdigkeit von Systemen (ggfs. Verletzung von Datenschutzbestimmungen aufgrund der Sammlung, Speicherung und Verarbeitung von Daten, EU-DSG, BDSG; §§ 80; 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG - Personenbezogen auswertbare Datenerhebung benötigt Einigung über die gewählten Verfahren auf betriebl. Ebene, § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG - Aufstellung von Auswahlrichtlinien (Autonome Systeme, siehe dazu auch DIN SPEC 91426 „Qualitätsanforderungen für video-basierte Methoden der Personalauswahl“), §§ 95, 99 ff. BetrVG - Personalplanung, § 92 BetrVG - Diversity and Inclusion (s. u. Vertrauenswürdigkeit von Systemen), §§ 75, 80 BetrVG
----	--	---

* Arbeits- und Gesundheitsschutz mit Bezügen zu sozialpartnerschaftlichen Handlungsfeldern im Personalmanagement. Aktionsbereich der KAN, der auch Belange der avisierten Beratungs- und Interventionsstelle für Normung im Personalmanagement betreffen kann.

Titel	Inhalt	Handlungsfelder der Sozialpartner:
Innovative Arbeitswelten	<ul style="list-style-type: none"> - Innovative Arbeitswelt durch Normung und Standardisierung - Identifikation von Normungsbedarfen - Wesentliche Handlungsfelder sind Unternehmensführung, Arbeitsgestaltung sowie Wissen, Kompetenz und Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeit und Arbeitsort (Predictive und Preventive Maintenance), §§ 87 Abs. 1 Nr. 2; 9 of. BetrVG - Änderung von Arbeitsplätzen, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung (Gestaltung von Arbeit), §§ 91, 99 BetrVG - Kompetenzentwicklung (Qualifizierungsanforderungen), §§ 96 ff. BetrVG - Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (Schwerpunkt Neue Lernformen), § 98 BetrVG - Ordnung des Betriebs (Aufbau- und Ablauforganisation, hier starker Schwerpunkt auf Unternehmens- und Personalführung), § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG - Unternehmenskultur - Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, § 97 BetrVG - Arbeits- und Gesundheitsschutz, §§ 80, 87 ff. BetrVG - Datenschutz analog zur Normungsroadmap KI , BDSG, KI VO (E) (EU)
Industrie 4.0	<ul style="list-style-type: none"> - Darstellung aktueller Normungsstand im Bereich Industrie 4.0 sowie Normungslücken/Normungsinconsistenzen mit entsprechendem Überarbeitung-/Anpassungsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> - Änderung von Arbeitsplätzen, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung/-raum (Gestaltung von Arbeit(ssystemen), u. a. Integration von Assistenzsystemen/Automatisierungslösungen in ergonomische Gestaltung, Mensch-Maschine-Interaktion zur Bearbeitung von Tätigkeiten und Aufgaben), §§ 87; 90 f. BetrVG - Arbeitsorganisation, § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG - Arbeits- und Gesundheitsschutz (Ergonomie, Exoskelette, Datenbrillen), §§ 80, 87 ff. BetrVG - Personaleinsatzplanung (digitalisierte Handhabung von Informations- und Datenflüssen), Arbeits- und Pausenzeiten, § 87 Abs. 1 Nr. 2,3 BetrVG - Ggfs. Verletzung von Datenschutzbestimmungen aufgrund der Sammlung, Speicherung und Verarbeitung von Daten (s.o.) - Personenbezogen auswertbare Datenerhebung benötigt Einigung über die gewählten Verfahren auf betriebl. Ebene, § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG - Führungs-, Abstimmungs- und Kollaborationsprozesse - Mobilarbeit - Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (Lern- und Qualifizierungsinhalte), Kompetenzentwicklung, § 96 BetrVG - Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, § 97 BetrVG - Ordnung des Betriebs (Aufbau- und Ablauforganisation), § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG

Quelle: eigene Darstellung

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 0

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: Yuko Stier

Redaktion

Claudia Beer
Referat Personalmanagement und Mitbestimmung
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-184
claudia-beer@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 51

ISSN 2366-0449



„Normung des Human Resource Managements“ von Rolf Jaeger ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.