



Kurze Vorstellung



Klaus-Dieter Heß,
51 Jahre,
Diplom-Informatiker
Mitglied ver.di seit 1975
TBS-Berater seit 1987 in NRW
Beratung und Schulung für Betriebsräte

- **Beratungs- und Schulungs-Schwerpunkte:**
 - Technikgestaltung,
 - Arbeit im Dienstleistungssektor
 - Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen
- **Leitung „Innovationsforum Multimedia und Arbeitswelt“**



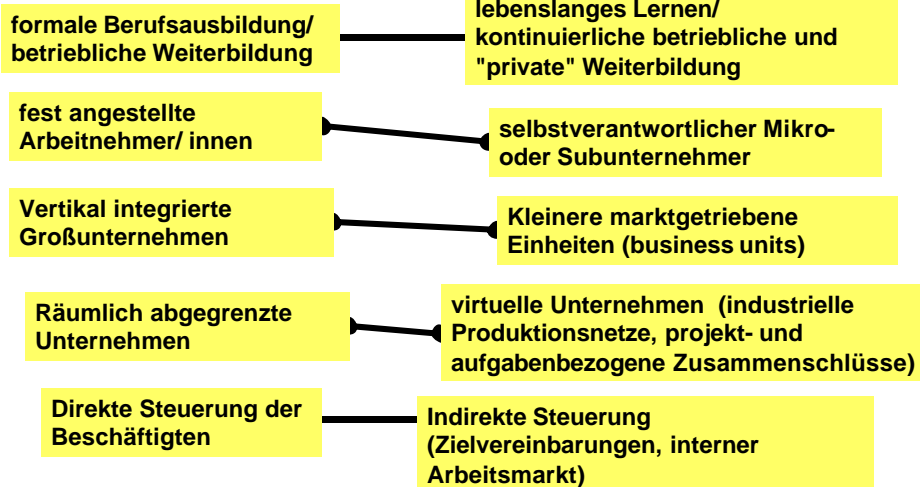
Skill- Datenbanksysteme im Betrieb



- **Rahmenbedingungen betrieblicher Einführung**
- **Aufbau und Funktionsweise von Skill Datenbanken**
- **Auswirkungen für Beschäftigte**
- **Beteiligungsmöglichkeiten der Interessenvertretung**
- **Regelung in Betriebsvereinbarungen**



Rahmenbedingungen: Wandel der Arbeitswelt



Definitionsversuche



- **Skill Datenbank:**
Management-Tool zur Erhebung und optimalen Nutzung betrieblicher Qualifikationen
- Unter **skills** können verstanden werden:
 - **Kenntnisse** die durch Ausbildung und innerbetriebliche Weiterbildung erworben wurden
 - **Betriebliche Erfahrungen** in der Durchführung von Projekten und speziellen Aufgaben
 - Methoden-, Sozial- und Führungskompetenzen

Mögliche Funktionen einer Skill-Datenbank im Betriebsablauf



Fallbeispiel 1

- **Betrieb:**
weltweiter IT-Konzern, Aufsplittung in 300 selbständige Unternehmen, Arbeitsplatzabbau in der Entwicklung
- **Zielsetzung Konzernweiter Skill Datenbank:**
Human Resource Market (Projektdatenbank, offene Stellen, Bewerbungen, Anforderungsprofile; persönliche Kenntnisse, Erfahrungen, Kompetenzen);
Ergebnisbezogene Bezahlung, Soll/Ist-Vergleich,
Outplacement (Betrieb sucht externe Arbeitsplätze),
Knowledge Management, Yellow Pages
- **Durchführung:** Beschäftigte hinterlegen Angaben über Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen; Freiwilligkeit, Recht auf Löschung



Fallbeispiel: Skillsmodell



Ausprägungen: Teamfähigkeit (Beispiel)



Kein Eintrag notwendig	Basic	Advanced	Expert
<ul style="list-style-type: none"> - hat nur wenig Kontakte zu anderen Teammitgliedern, trotz Angeboten, - hat kaum etwas für das Gruppenklima (typisch eher formale Interaktionen zu den Teammitgliedern), - informiert Teammitglieder sehr selten über eigene Probestellungen (nur auf Anfrage), - überlässt Aufgaben für die Gruppe nur nach Auftrag, - fragt einzelne Teammitglieder nur sehr selten nach ihren Vorstellungen und Erfahrungen, - arbeitet Lösungen häufig für sich, sucht kaum Austausch mit dem Team, - profitiert sich zuweilen auf Kosten anderer. 	<ul style="list-style-type: none"> - hält Kontakt zu den Teammitgliedern, kennt deren Vorstellungen und Erfahrungen aber nur im Groben, - informiert Teammitglieder gelegentlich von sich aus über eigene Erfahrungen, - übernimmt Aufgaben als Dienst für die Gruppe (wenn er gefragt oder aufgefordert wird), - stellt persönliche Kenntnisse zur Verfügung, - kooperiert mit den Teammitgliedern, betont die Kooperation jedoch nicht aktiv von sich aus, - umgeht sich auch mit schwierigen Personen im Team. 	<ul style="list-style-type: none"> - beteiligt sich häufig und intensiv am Austausch in der Gruppe, - kennt die Vorstellungen und Erfahrungen der Teammitglieder im wesentlichen, - informiert Teammitglieder häufig von sich aus über eigene Erfahrungen und Entwicklungen, - übernimmt bereitwillig und häufig Aufgaben oder Dienste für die Gruppe, - bringt persönliche Kenntnisse und Stärken aktiv in die Gruppe ein, - sucht die Kooperation mit den Teammitgliedern häufig aktiv von sich aus (arbeitet eng mit ihnen zusammen), - arbeitet auch mit schwierigen Personen im Team gut zusammen. 	<ul style="list-style-type: none"> - sorgt für einen intensiven Austausch in der Gruppe, fördert den Teamzusammenhalt und das Gruppenklima nachhaltig, - gewinnt ein realistisches Bild über die Vorstellungen, Erfahrungen und Stärken im Team, indem er aktiv zuhört und nachfragt, - bringt eigene Erfahrungen, Entwicklungen und Vorstellungen den anderen nahe, - stellt sich ungeschützt in den Dienst der gemeinsamen Aufgabe, - setzt persönliche Kenntnisse und Stärken kontinuierlich und erfolgreich für die Gruppe ein, - kooperiert exzellent mit den Teammitgliedern (vermehrt Einzelkämpferin, erarbeitet Lösungen im Team), - arbeitet auch mit schwierigen Personen im Team erfolgreich zusammen und geht mit ihnen umzugehen ein.





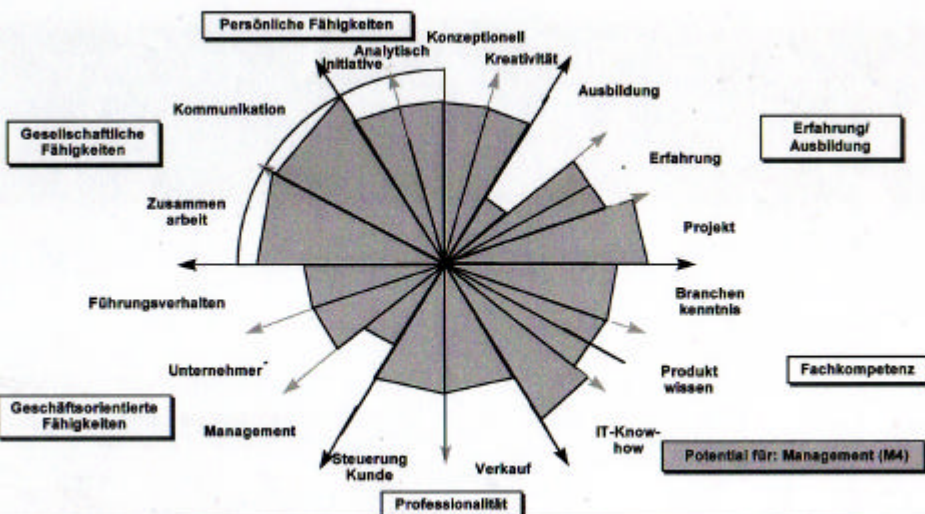
Zugriffsrechte auf Skill-Daten



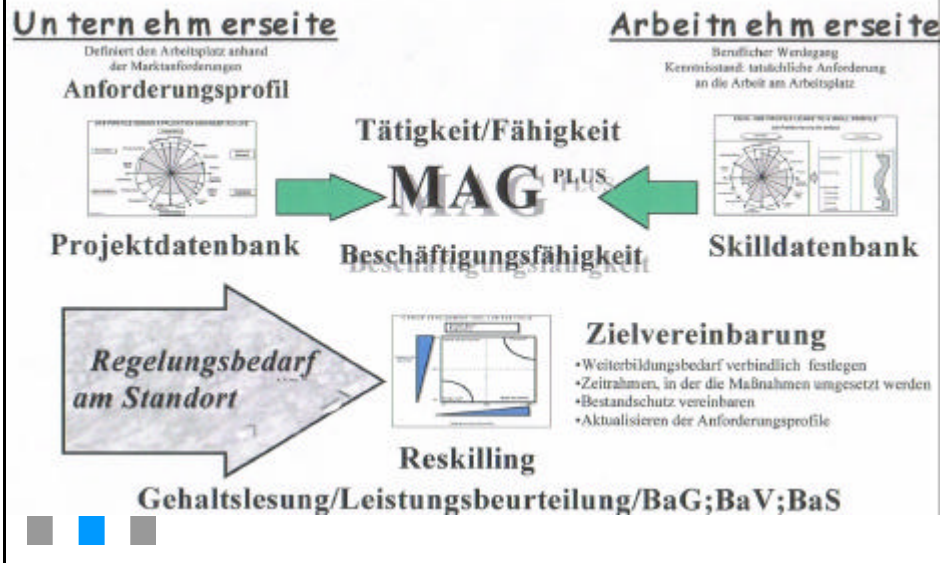
Benutzer	Zugriffsrecht	Output
JedeR MitarbeiterIN	eingeschränkte Abfrage nach Skills	Name und Kontaktinformationen der auf das Skillsprofil passenden MitarbeiterIn
ProjektleiterIn	Abfrage nach Skills	Kenntnisse und Erfahrungen der auf das Skillsprofil passenden MitarbeiterIn
Führungskraft	eingeschränkte Abfrage nach Name	Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen der im zugeordneten MitarbeiterIn
Top-Management/ Assignment ManagerIn	Abfrage nach Skills eingeschränkte Abfrage nach Name	Kenntnisse und Erfahrungen der auf das Skillsprofil passenden Mitarbeiter Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen aller MitarbeiterInnen
Personalabteilung	Abfrage nach Skills Abfrage nach Name	Kenntnisse und Erfahrungen der auf das Skillsprofil passenden MitarbeiterIn Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen aller MitarbeiterIn



Fallbeispiel : Anforderungsprofil



Fallbeispiel 1: Placement



Fallbeispiel 2

- **Betrieb:** IT-Unternehmen mit 2800 Beschäftigten, durch Fusion entstanden
- **Zielsetzung Skill Datenbank:** Übersicht über Mitarbeiterqualifikationen gewinnen, Personaleinsatzplanung für in Projekten einsetzbare Mitarbeiter, Fremdaufträge reduzieren, Kapazitätsplanung aufbauen (langfristig)
- **Durchführung:** Mitarbeiter nehmen Eintragungen in der Datenbank selbst vor, Abstimmung mit Vorgesetzten, bei Projekteinsätzen Suche geeigneter Mitarbeiter (Vorauswahl), Globalauswertung nicht erfolgreicher Abfragen

Ausprägungen Kenntnisse (Auszug)

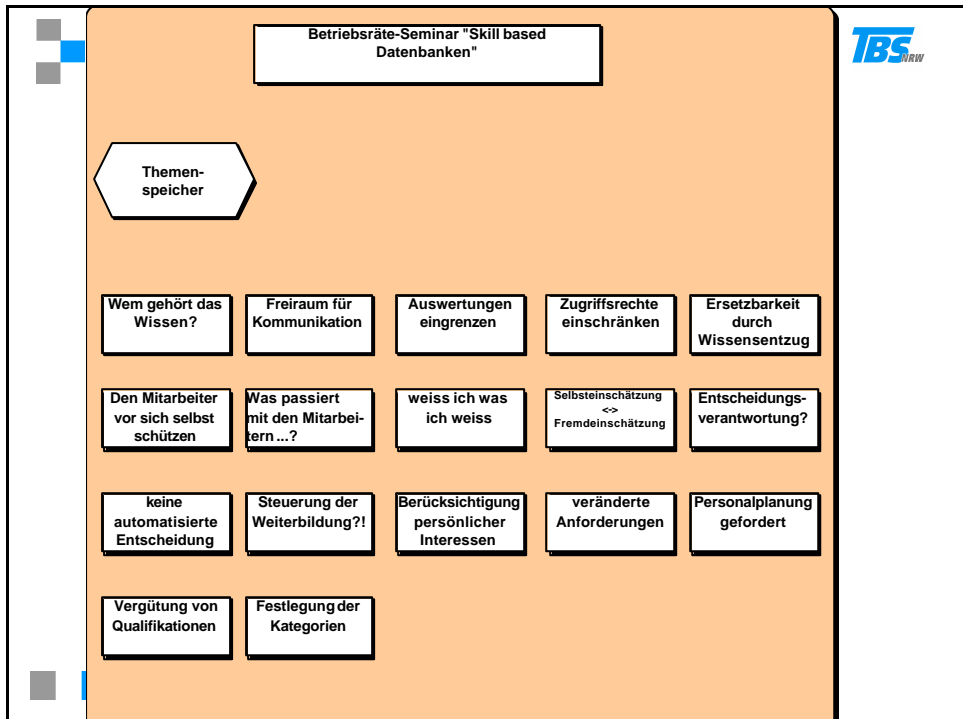
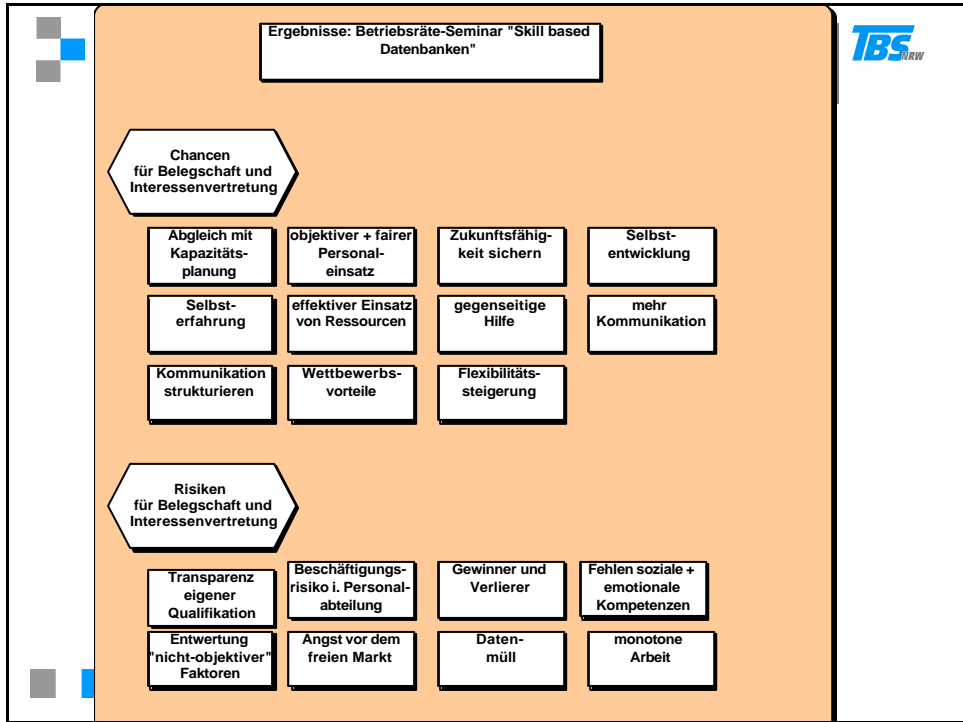


	4	3	2	1
Arbeitsrecht	Experten Kenntnisse:kennt sich im spezifischen Recht sehr gut aus und wendet Rechtsvorschriften routiniert und sicher im Arbeitsalltag an	Erweiterte Kenntnisse:kennt sich überwiegend im Arbeitsrecht aus und wendet dies teilweise im Arbeitsalltag an	Basiskennnisse: kennt sich theoretisch in einigen Bereichen des Arbeitsrechts aus	"Schnupperkurs": kennt durch erste theoretische Einblicke (Seminar) einige Bereiche des Arbeitsrechts
Betriebsverfassungsrecht	Experten Kenntnisse:kennt sich im spezifischen Recht sehr gut aus und wendet Rechtsvorschriften routiniert und sicher im Arbeitsalltag an	Erweiterte Kenntnisse:kennt sich überwiegend im BetrVerfassungsrecht aus und wendet dies teilweise im Arbeitsalltag an	Basiskennnisse: kennt sich theoretisch in einigen Bereichen des BetrVerfassungsrechts aus	"Schnupperkurs": kennt durch erste theoretische Einblicke (Seminar) einige Bereiche des BetrVerfassungsrechts
Handelsrecht	Experten Kenntnisse:kennt sich im spezifischen Recht sehr gut aus und wendet Rechtsvorschriften routiniert und sicher im Arbeitsalltag an	Erweiterte Kenntnisse:kennt sich überwiegend im Handelsrecht aus und wendet dies teilweise im Arbeitsalltag an	Basiskennnisse: kennt sich theoretisch in einigen Bereichen des Handelsrechts aus	"Schnupperkurs": kennt durch erste theoretische Einblicke (Seminar) einige Bereiche des Handelsrechts
Sozialversicherungsrecht	Experten Kenntnisse:kennt sich im spezifischen Recht sehr gut aus und wendet Rechtsvorschriften routiniert und sicher im Arbeitsalltag an	Erweiterte Kenntnisse:kennt sich überwiegend im Sozialversicherungsrecht aus und wendet dies teilweise im Arbeitsalltag an	Basiskennnisse: kennt sich theoretisch in einigen Bereichen des Sozialversicherungsrechts aus	"Schnupperkurs": kennt durch erste theoretische Einblicke (Seminar) einige Bereiche des Sozialversicherungsrechts

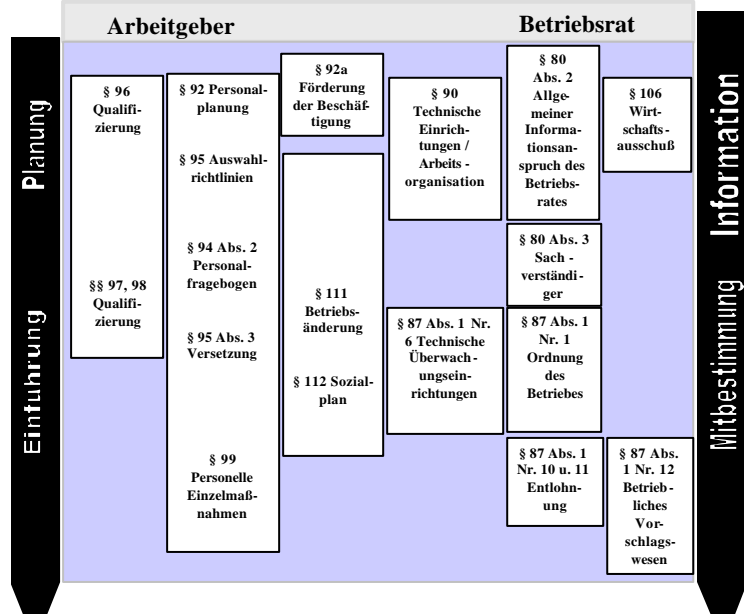
Ausprägungen Kenntnisse (Auszug)



Qualifikationsgruppe / Qualifikation	Soll-Profil	Ist-Profil	Soll-Ist-Vergleich	Empfohlene Schulungsmaßnahmen
Fachkompetenz				
Sprachkenntnisse				
Englischkenntnisse				
Branchenspezifisches Englisch		2		Business Skills: Postal Terminology
Rechtskenntnisse				
Arbeitsrecht		1		Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht - für Führungskräfte Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht - für Sekretärinnen und Personalsachbearbeiter
Betriebsverfassungsrecht		1		Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht - für Führungskräfte Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht - für Sekretärinnen und Personalsachbearbeiter
EDV-Kenntnisse				
Standardanwendungssoftware				
MS Word		2		Einzelmaßnahme
MS Excel		2		Einzelmaßnahme
MS Power Point		2		Einzelmaßnahme
Visio		2		Einzelmaßnahme
Lotus Notes		2		Lotus Notes Aufbau
Internet Explorer		2		Einzelmaßnahme
Sonstige Anwendungssoftware				
A-Plan		1		Einzelmaßnahme

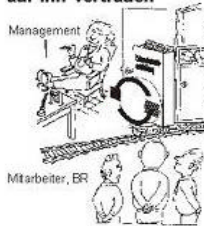


Beteiligungsrechte nach BetrVG



Grundhaltungen des Betriebsrats

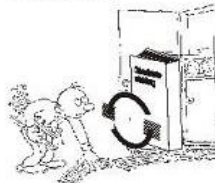
Variante 1: Arbeitgeber machen lassen, auf ihn vertrauen



Variante 2: Mit allen Mitteln aufhalten



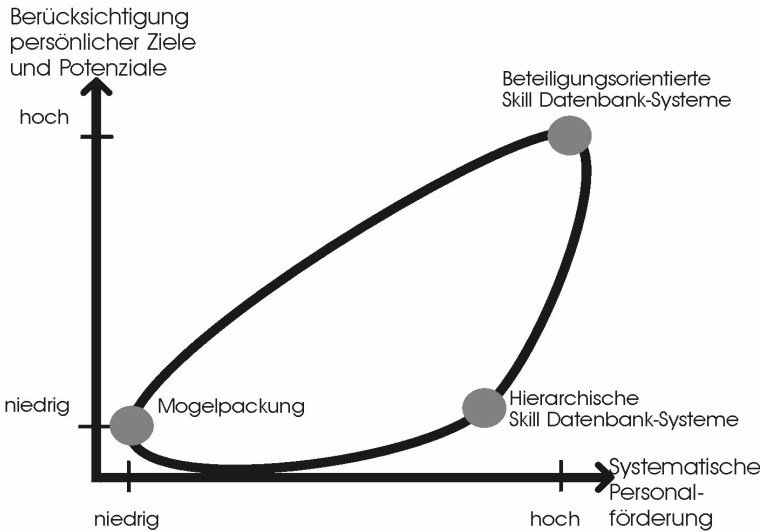
Variante 3: Mitgestalten



Variante 4: Initiieren, Alternativen erarbeiten



Skill Datenbank-Systeme: Typen



Checkliste: Welcher Typ ist mein Skill-Datenbanksystem?

Merkmal	Beteiligungs-Orientiert	Trifft zu	Hierarchische Organisation	Trifft zu	Mogelpackung	Trifft zu
Ziele des Verfahrens	<ul style="list-style-type: none"> Ziele des Verfahrens wurden mit der Interessensvertretung abgestimmt 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Ziele werden von der Arbeitgeberseite vorgegeben 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Ziele sind nicht transparent, widersprüchliche Ziele werden verfolgt 	<input type="radio"/>
Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> Beschäftigte werden qualifiziert, ihre Interessen einzubringen 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte werden geschult, die AG-Ziele zu verfolgen Die Betroffenen werden über das neue Verfahren informiert 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulung der Führungskräfte erfolgt auf freiwilliger Basis 	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Die Betroffenen erhalten systematische Zugänge zur Skill Datenbank, um ihre Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten mitzubeeinflussen Die Betroffenen erhalten ein regelmäßiges Feedback Unterstützung wird bereit gehalten 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Der Betrieb macht eine systematische Personalentwicklungsplanung. Projekte werden auf die vorhandenen skills ausgerichtet Die vorhandenen Kapazitäten werden regelmäßig angepasst. Die Skills bilden Grundlage für Entgeltbestandteile 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Gespräche finden halbherzig statt wird von beiden Seiten nicht ernst genommen Der Kontrollzeitraum ist unüberschaubar lang. 	<input type="radio"/>

Checkliste: Welcher Typ ist mein Skill-Datenbanksystem?

Merkmal	Beteiligungsorientiert	Trifft zu	Hierarchische Organisation	Trifft zu	Mogelpackung	Trifft zu
Einbindung in PE-Konzent	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisationsentwicklungsziele werden unter Einbeziehung der Betroffenen bereichsspezifisch konkretisiert Die Interessen der Mitarbeiter/innen werden bei der Entwicklung der Personalentwicklungsziele berücksichtigt Stellen werden intern ausgeschrieben Risiken der Betroffenen werden offen angesprochen, Lösungen gemeinsam entwickelt Ggf. wurde mit der Interessenvertretung das Thema Personalabbau geregelt. 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitgeberseite leitet aus den Organisationsentwicklungszielen die Personalentwicklungsziele ab Die Führungskräfte sind gehalten, diese Ziele in ihrem Bereich zu realisieren Die Führungskräfte nehmen eine Beurteilung der Betroffenen vor. Die Führungskräfte entscheiden über den Zugang zu Entwicklungsmaßnahmen. Wettbewerb um Entwicklungsmöglichkeiten findet statt (interne Assessment-Center) 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Ein allgemeines Rationalisierungsziel wird verfolgt Es geht um die Entwicklung der betrieblichen Kernkompetenzen. Die Interessen der Mitarbeiter/innen werden nicht berücksichtigt 	<input type="radio"/>

Checkliste: Welcher Typ ist mein Skill-Datenbanksystem?

Merkmal	Beteiligungsorientiert	Trifft zu	Hierarchische Organisation	Trifft zu	Mogelpackung	Trifft zu
Koordination mit der Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Führungskraft und Betroffene werden für die Durchführung von Besprechungen geschult. Besprechungen finden statt, um den Betroffenen die Möglichkeit zu geben, sich innerhalb ihres Arbeitsbereiches abstimmen. Die Personaleinsatzplanung geschieht im Team, Lern- und Arbeitszeiten werden gemeinsam geplant. Das Team erstellt einen Qualifizierungsplan 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Die Führung wird „modernisiert“ aber eine Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen findet nicht statt. Wettbewerb unter den Mitarbeiter/innen bestimmt die Zusammenarbeit. 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Es findet keine Entwicklung der Führungskräfte statt Soziale und kommunikative Kompetenzen werden nicht geschult. 	<input type="radio"/>
Lerninfrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatznahe Lernformen werden realisiert Rollentausch zwischen Trainer und Teilnehmer sind möglich 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Weiterbildung findet nicht im Prozess der Arbeit statt. Führungskräftequalifizierung dominiert 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Das Gelernte wird nicht ernsthaft abgerufen. 	<input type="radio"/>

Checkliste: Welcher Typ ist mein Skill-Datenbanksystem?

Merkmal	Beteiligungsorientiert	Trifft zu	Hierarchische Organisation	Trifft zu	Modelpackung	Trifft zu
Ressourcen zur PE sind vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> Die Kompetenz der Mitarbeiter/innen wird als spezifische Stärke gesehen Gelder werden bereitgestellt zur Entwicklung der fachlichen und der sozial-kommunikativen Kompetenzen Gelder für Prozessbegleitung werden bereitgestellt. Eine Investition in die Unternehmenskultur findet statt 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Gelder werden bereitgestellt Kostengünstige Lösungen werden realisiert Zugang zur Qualifizierung besteht vor allem für die Führungskräfte 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> Kein/ unzureichender Weiterbildungset 	<input type="radio"/>
Projektinfrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Eine Projektorganisation besteht Die Interessenvertretung ist auf allen drei Ebenen (Steuerungsebene, Projektebene, Betroffenen-ebene) entsprechend ihren Bedarfen involviert. 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> eine Projektorganisation besteht nicht besteht eine Projektorganisation, ist die Interessenvertretung erst in der Umsetzungsphase einbezogen 	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> eine Projektorganisation besteht nicht 	<input type="radio"/>

Grundpositionen zu Skill Datenbanken

	? weiß nicht	+ 100% o.k.	+/- unter Umst.	- keines- falls
→ 1. Skill Datenbanken sind vernünftig bzw. die richtige Richtung.				
→ 2. Die MitarbeiterInnen sind mit Skill Datenbanken einverstanden.				
→ 3. Bei der Einführung berücksichtigt die Geschäftsführung die ArbeitnehmerInneninteressen ausreichend. Der BR sollte sich nur einmischen, wenn Beschwerden aus der Belegschaft kommen.				
→ 4. Eine detaillierte Betriebsvereinbarung zu Skill Datenbanken ist erforderlich.				
→ 5. Der Betriebsrat fördert den Typ 'Beteiligungsorientierte Skill Datenbanken'.				
→ 6. Eine ausgeprägte Projektstruktur (Lenkungsausschub, Informationsmanagement, ...) ist erforderlich.				
→ 7. Der BR sollte die Grundhaltung 'Mitgestalten' wählen.				



Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 1: Zielsetzung**
- Zielsetzung vereinbaren (z.B. Mitarbeiterqualifizierung und -entwicklung, Kapazitätsplanung, variable Vergütung, Vorauswahl, nicht: Personalselektion, Leistungs- und Verhaltenskontrolle)
- Beurteilungen sollen qualifizieren und nicht disziplinieren;
- keine Überfrachtung mit zu vielen Zielen ("weniger ist mehr");
- nicht "harte" und "weiche" personalpolitische Zielsetzungen miteinander vermischen, möglichst Konzentration auf die Zwecke der Personalführung/-förderung/Motivation;



Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 2: Beurteilende und Beurteilte**
- Beurteilende/r ist der/die direkte Vorgesetzte, keine Hinzuziehung anderer Führungskräfte (etwa zum Beurteilungsgespräch);
- Der Kreis der zu Beurteilenden kann auf bestimmte Belegschaftsgruppen (z.B. Tarifangestellte) beschränkt werden, muss aber nicht;
- auch das Problem der Einbeziehung älterer Arbeitnehmer/innen hat Vor- und Nachteile und ist im konkreten Einzelfall abzuwägen.





Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 3: Beurteilungsturnus und sonstige Anlässe**
- 1-Jahres-Turnus ist bei ziel-, entwicklungs- und förderungsorientierten Verfahren naheliegend;
- bei der Festlegung "außerplanmäßiger" Beurteilungsanlässe (z.B. Versetzung, Wechsel der/des Vorgesetzten) sollte auch ein entsprechender Wunsch der/des Beschäftigten berücksichtigt werden;
- der Wunsch der/des Vorgesetzten oder "des Unternehmens" darf kein Anlass für außerplanmäßige Beurteilungen sein.



Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 4: Kriteriumsorientierte Beurteilung**
- methodisch bedenklich sind Kriterien, die kaum einer Beobachtung zugänglich, vage und unbestimmt, widersprüchlich und nicht scharf voneinander zu trennen sind;
- Kriterien müssen für die Arbeitsaufgabe wichtig und von den Mitarbeiter/innen zu beeinflussen sein;
- Kriterien haben das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten zu wahren, so dass persönlichkeitsbezogene Merkmale strikt abzulehnen sind;
- Kriterien sollen nicht schutzwürdigen Arbeitnehmer/innen-Interessen (z.B. Gesundheit, kooperative Führungsstile) entgegenstehen.





Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 5: Gesamturteil und Verteilungsvorgaben**
- Die Verdichtung von Einzelbewertungen zu einem wie auch immer gearteten Gesamturteil ist abzulehnen (unter streng einzuhaltenden Regeln allenfalls bei der Zulagenermittlung)
- Die Vorgabe von zwingend einzuhaltenden Verteilungen von Bewertungen (z.B. nach der Gaußschen Normalverteilung) ist ebenfalls abzulehnen



Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 6: Vorbereitung der Beurteilung**
- Insbesondere offene, dialogorientierte Verfahren erfordern einen umfangreichen Vorbereitungsaufwand sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den Mitarbeiter/innen;
- dazu sind entsprechende (Arbeits-)Zeiten und geeignete Vorbereitungsmaterialien zur Verfügung zu stellen.





Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 7: Beurteilungsgespräch**
- Das Beurteilungsgespräch ist als möglichst angstfreier Dialog zu konzipieren, für den gewisse Regeln gelten (z.B. Zweiseitigkeit, Bereitschaft zur Revision von Standpunkten);
- die Regeln für ein dialogisches Beurteilungsgespräch sollten zu einem Bestandteil der abzuschließenden Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung gemacht werden.



Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 8: Konfliktregelung**
- für bestimmte Fragen (z.B. Nutzung zur Zulagenverteilung) muss es ein Einspruchsverfahren geben, wenn sich Mitarbeiter/innen "ungerecht" und unangemessen beurteilt fühlen; dieses sollte zunächst auf der Bereichsebene ansetzen (z.B. Vierer-Gespräch);
- wird auf Bereichsebene keine Einigung erzielt, sollte eine paritätisch besetzte Konfliktlöschungskommission eingerichtet werden, die über strittige Fälle abschließend entscheidet.





Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 9: Datenablage und -verwendung**
- Datenbankstruktur und Datenbankfelder,
- Zugriffsrechte
- Nutzungsbedingungen
- Eingabe und Pflege der Daten
- Schnittstellen zu anderen EDV-Systemen (Import/Export)
- Zugelassene Auswertungen
- Beteiligung des Betriebsrats bei Systementwicklungen
- Informationsrechte der Beschäftigten
- Kontrollrechte des Betriebsrats
- Nutzung durch den Betriebsrat (z.B. Globaldaten zur Mitarbeiterentwicklung, Anzahl Schulungen)



Regelungsbedarfe



- **Themenfeld 10: Schulung und Information**
- Unverzichtbar ist die völlige Transparenz für alle Betroffenen, so dass eine ausführliche Information angezeigt ist (auch über die Datenverwendung);
- gerade ein förderungsorientiertes Verfahren erfordert eine intensive Schulung der Beurteilenden;





...packen wir es an!



- Informationen beschaffen
- Skill Datenbank-System bewerten
- Eigene Position bestimmen
- Beteiligungsrechte wahrnehmen
- Eckpunkte und Bedingungen festlegen
- Belegschaft einbeziehen
- Betriebliche Regelungen durchsetzen

TBS
Goebenstr. 4
41061 Mönchengladbach
Tel. 02161-294070
klaus.hess@tbs-nrw.de
www.tbs-nrw.de

