

## Trendbericht: Skill-Datenbanken

Gerd Busse

### Inhalt

Vorwort . . . . .	3
Zusammenfassung . . . . .	4
1 Einleitung . . . . .	4
2 Skill, Skill-Datenbank, Skill-Management: Eine Begriffsbestimmung . . . . .	5
3 Offene Probleme . . . . .	6
4 Rechtlicher Rahmen . . . . .	10
5 Regelungsinhalte . . . . .	12
6 Zusammenfassende Bewertung . . . . .	27
7 Beratungs- und Gestaltungshinweise . . . . .	29
8 Bestand der Vereinbarungen . . . . .	30
Literatur- und Internethinweise . . . . .	31
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung. . . . .	32

## Archiv Betriebliche Vereinbarungen

↳ [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

### Skill-Datenbanken – Trendbericht

#### Gerd Busse

Dr. Gerd Busse, Studium der Erziehungswissenschaften, Politik und Niederlandistik. Seit 2004 als Wissenschaftler, Berater, Übersetzer und Publizist freiberuflich tätig. Arbeitsschwerpunkte: Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt, insbesondere im deutsch-niederländischen Kontext, sowie euregionale Entwicklungspolitik. Kontakt: [gerd.busse@het-bureau.eu](mailto:gerd.busse@het-bureau.eu).

Copyright 2014 by Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Kontakt: 0211/7778-167, [betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Stand: November 2014

Online-Publikation, download unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion für Bildungszwecke und nicht kommerzielle Nutzung ist gestattet, vorbehaltlich einer namentlichen Nennung der Quelle.

## **Vorwort**

In der Reihe Hintergrundwissen – Trendberichte gehen wir Fragen nach, die im Zusammenhang mit unseren üblichen Auswertungen betrieblicher Vereinbarungen stehen, darin jedoch nicht ausführlich behandelt werden können, da dies über den vorgesehenen Rahmen hinausginge.

Auf diese Weise versuchen wir jene Themen, die oft im Hintergrund des Alltagsgeschäfts vorhanden sind, etwas in den Vordergrund zu rücken. Einzelne Fragen und einzelne Vereinbarungen, auf die man bei genauerer Betrachtung stößt, können so intensiver bearbeitet, diskutiert und einer Analyse zugänglich gemacht werden. So können auch neue Themen ausführlich betrachtet werden, für die ggf. noch keine umfangreiche Regelungspraxis vorliegt.

Für die Analyse wurden 9 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1997 bis 2013 ausgewertet. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

## Zusammenfassung

Mit Versprechungen wie: „Der gläserne Mitarbeiter ist keine Utopie mehr“ oder „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“ wurden Ende der 1990er Jahre elektronische Skill-Management-Systeme beworben, die mit Hilfe sogenannter Skill-Datenbanken eine Personalentwicklung und Personaleinsatzplanung quasi auf Knopfdruck in Aussicht stellten. Im Rückblick muss man feststellen: Diese weitgespannten Hoffnungen haben sich nur zum Teil erfüllt. Vielfach waren die Erwartungen an die Leistungsfähigkeit entsprechender Systeme stark überzogen bzw. scheiterten am Faktor Mensch, das heißt: an den Tücken der Erhebungsmethode bzw. der Interpretation der erfassten Daten. Inzwischen existiert nun eine neue Generation hochkomplexer Personalinformationssysteme mit integrierten Skill-Datenbanken, die sich für unterschiedliche Zwecke nutzen lassen: neben den klassischen Einsatzfeldern der Personalentwicklung und Personaleinsatzplanung etwa für Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, für die längerfristige Personalplanung sowie für die jährlichen Gehaltsanpassungen. Durch die heute hochentwickelten Möglichkeiten solcher Systeme zur Sammlung und Vernetzung der unterschiedlichsten Daten entsteht dabei zunehmend die Gefahr eines „schwarzen Mitarbeiterdatenlochs“.

Im folgenden Trendbericht werden die methodischen, organisatorischen und datenschutzrechtlichen Probleme im Zusammenhang mit dem Betrieb von Skill-Datenbanken näher untersucht. Gleichzeitig werden aus dem Bestand des Archivs Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung 9 Betriebsvereinbarungen zur Einführung und zum Einsatz von Skill-Datenbanken ausgewertet. Leitend waren dabei insbesondere folgende Fragen: Welche Aspekte werden im Zusammenhang mit solchen Datenbanken geregelt? Was beinhalten diese Regelungen im Einzelnen? Wie verhalten sie sich zu den datenschutz- und betriebsverfassungsrechtlichen Vorgaben für solche Systeme?

Nach einem kritischen Fazit werden – als Hilfestellung für Betriebsräte – einige Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsvereinbarungen zu Skill-Datenbanken erörtert.

## 1 Einleitung

Mit der Verbreitung des Internets Ende der 1990er Jahre bekamen auch sogenannte Skill-Datenbanken Aufwind. In Online-Praktikums-Vermittlungen oder Jobbörsen konnte man sein Qualifikationsprofil sowie seine Wünsche bezüglich des gesuchten neuen Arbeitgebers eingeben und per Knopfdruck das eigene Profil mit den vorhandenen Stellenangeboten abgleichen. Zeitgleich hielt das auf solchen Skill-Datenbanken basierende Skill-Management Einzug in Unternehmen und in die Management-Literatur. Mit Versprechungen wie: „Der gläserne Mitarbeiter ist keine Utopie mehr“ oder „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“ wurden Skill-Management-Systeme beworben, die ein quasi automatisches Kompetenzmanagement versprachen.

Im Rückblick muss man feststellen: Diese Hoffnung hat sich nur zum Teil erfüllt. In einigen Branchen und für einige Anwendungen mögen sich Skill-Datenbanken durchaus bewährt haben. Doch vielfach waren die Erwartungen an entsprechende Systeme überzogen bzw. scheiterten – wie so oft – am Faktor Mensch. Die Literatur weist nur wenige Unternehmen aus, die Skill-Datenbanken betreiben; und das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung enthält lediglich 9 Betriebsvereinbarungen, die die Einführung und den Einsatz solcher Datenbanken regeln.<sup>1</sup>

Skill-Datenbanken fristen demnach ein Nischendasein – zumindest scheint es so, wenn man sich den Umfang entsprechender betrieblicher Vereinbarungen ansieht. Die Frage ist: Entspricht dies tatsächlich der Realität? Die Beraterin Sommer (2014) der Technologieberatungsstelle (TBS) Nordrhein-Westfalen ([www.wiki.tbs-nrw.de](http://www.wiki.tbs-nrw.de), vgl. Internethinweise) weist beispielsweise darauf hin, dass immer mehr Großunternehmen dazu übergehen, eine neue

<sup>1</sup> Diese 9 Vereinbarungen beziehen sich direkt auf solche Datenbanken. Darüber hinaus enthalten 12 weitere Vereinbarungen Hinweise auf Skill-Datenbanken, ohne deren Betrieb jedoch näher zu regeln.

Generation von hochkomplexen Personalinformationssystemen einzuführen, die eine Skill-Datenbank als Standardmodul vorhalten. Diese Datenbank lässt sich für die unterschiedlichsten Zwecke nutzen: neben den klassischen Einsatzfeldern Personalentwicklung und Personaleinsatzplanung etwa auch für Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, für die langfristige Personalplanung sowie für die jährlichen Gehaltsanpassungen. Die Gefahr dabei sei, „dass in die Systeme immer mehr subjektive Bewertungen einfließen“ (ebd., S. 4). Es entstehe ein „schwarzes Mitarbeiterdatenloch“, wie es etwas reißerisch im Untertitel des Beitrags heißt.

Skill-Datenbanken halten oft nicht, was sie versprechen: nämlich zuverlässige Informationen über die Kompetenzen zu liefern, über die man im Unternehmen verfügt. Abgesehen davon können sie sich für die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kontraproduktiv auswirken oder sogar zu einer Gefahr werden – nämlich dann, wenn einzelne Beschäftigte benachteiligt werden, die nicht bereit oder in der Lage sind, Daten für die Skill-Datenbank zur Verfügung zu stellen; oder wenn die Daten etwa zur Leistungsbeurteilung oder Verhaltenskontrolle herangezogen werden.

Über das Gebot der Gleichbehandlung der Beschäftigten hinaus sind bei Skill-Datenbanken weitere wichtige Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) sowie des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) zu beachten. Sie machen eine Beteiligung des Betriebsrats bei der Einführung und beim Betreiben solcher Systeme nicht nur wünschenswert, sondern zwingend erforderlich.

Im Folgenden wird diese Problematik näher untersucht. Dazu werden 9 Betriebsvereinbarungen zu Skill-Datenbanken aus dem Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung ausgewertet. Nach der Begriffsklärung geht es zunächst um die wesentlichen Problembereiche und den rechtlichen Rahmen im Zusammenhang mit solchen Datenbanken. Anschließend werden die wichtigsten Regelungsinhalte anhand der erwähnten Betriebsvereinbarungen diskutiert. Nach einem kritischen Fazit werden zum Abschluss Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsvereinbarungen zum Thema Skill-Datenbanken präsentiert.

## **2 Skill, Skill-Datenbank, Skill-Management: Eine Begriffsbestimmung**

Was ist eigentlich eine Skill-Datenbank? Was sind überhaupt Skills? Und: Was ist der Unterschied zwischen einer Skill-Datenbank und einem Skill-Management?

### **Skills**

Das Wort *skill* stammt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie Fähigkeit, Fertigkeit, Qualifikation. Im betrieblichen Zusammenhang bezieht sich der Begriff Skill in der Regel auf die Arbeit, das heißt: auf solche Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Qualifikationen, die einen Bezug zur beruflichen Tätigkeit haben. Man unterscheidet zwischen Hard-Skills wie zum Beispiel Berufsabschlüssen oder geregelten Fort- und Weiterbildungen einerseits und Soft-Skills, eher „weichen“ Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Belastbarkeit oder Kommunikationsfähigkeit andererseits.

### **Skill-Datenbank**

Eine Skill-Datenbank ist nach einer Definition von Hüneke/Zimmermann (2000, S. 51) ganz allgemein eine Datenbank, „in der die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Personen nach verschiedenen Kategorien abgelegt und in diversen Sortierungen ausgegeben werden können.“ Im betrieblichen Kontext sei diese Definition jedoch enger zu fassen, nämlich als „eine mehr oder weniger strukturierte Datenbank, in der arbeitsbezogene Fertigkeiten (und eventuell auch Fähigkeiten) von Beschäftigten, freien Mitarbeitern und möglicherweise auch von Pro-

jektpartnern oder Bewerbern abgelegt sind und über Suchfunktionen ausgewertet werden können.“ Dies in Abgrenzung etwa zum Fragebogen im Mitarbeitergespräch, der lediglich der Vorbereitung auf dieses (individuelle) Gespräch und dessen Strukturierung dient. Erst wenn die Daten aus mehreren Fragebogen erfasst und für eine Auswertung bereitgestellt würden, handele es sich um eine Skill-Datenbank nach der hier benutzten Definition.

Die spezifischen Einsatzmöglichkeiten einer Skill-Datenbank sind vielfältig. In einem Call-Center bietet sie den Beschäftigten einen schnellen Überblick darüber, welcher Kollege bzw. welche Kollegin über Kenntnisse zu spezifischen Problemen verfügt, um den Rat suchenden Anrufer gezielt weitervermitteln zu können. In Übersetzungsbüros unterstützen Skill-Datenbanken die Suche nach einem passenden Übersetzer für eine bestimmte Sprachenkombination und ein spezielles Fachgebiet. Auch bei der Zusammenstellung von Projektteams kommen Skill-Datenbanken zum Einsatz oder wenn es darum geht, bei einem Problem rasch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter mit entsprechendem Expertenwissen im Unternehmen ausfindig zu machen. Darüber hinaus können Skill-Datenbanken unterstützend eingesetzt werden bei innerbetrieblichen Stellenbesetzungen und bei der Suche nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin für eine mittelfristig ausscheidende Führungskraft.

„Datenbanken sind dabei auch ein Element des [...] Wissens-Managements oder neudeutsch: Knowledge-Management. Das Suchen und Finden von Sachinformationen („Ist schon mal ein vergleichbares Projekt gelaufen?“ – „Lag dazu schon irgendwo ein vergleichbares Angebot vor?“ – „Gibt es bereits eine technische Lösung für dieses Problem?“) wird mit einer Skill-Datenbank ergänzt um die Möglichkeit herauszufinden, wer wo zu welchem Thema gefragt oder eingesetzt werden kann.“ (Hüneke/Zimmermann 2000, S. 51)

Ein weiteres wichtiges Einsatzfeld von Skill-Datenbanken liegt im Bereich der Personalentwicklung und Personalbeurteilung. Durch eine betriebliche Bildungsbedarfsanalyse lassen sich Anforderungen an den individuellen Arbeitsplatz des Beschäftigten mit dessen tatsächlichem Kompetenzstand, wie er in der Skill-Datenbank dokumentiert ist, abgleichen. Qualifizierungsdefizite können so rasch erkannt und über entsprechende Schulungsmaßnahmen gezielt beseitigt werden – zumindest in der Theorie.

## Skill-Management

Der Begriff Skill-Management beschreibt die Verwaltung von Informationen, die in einer Skill-Datenbank gesammelt sind, und ihren Einsatz. Zur Unterstützung des Skill-Managements werden häufig sogenannte Skill-Management-Systeme beschrieben. Beispielsweise bietet der Softwarehersteller SAP entsprechende Softwarelösungen, die es erlauben, Anforderungen und Mitarbeiterprofile elektronisch zu erfassen. „Zur Erfassung werden angeboten:

- die Anforderungen des Jobs, der Stelle oder des Projekts,
- die Selbsteinschätzung der Beschäftigten,
- die Fremdeinschätzung durch die Führungskraft,
- ergänzend zum Profil noch besondere Vorlieben oder Abneigungen ...

... und wenn man will, gibt es das alles in historisierter Form, so dass man auch die Veränderungen in den Skill-Ausprägungen (oder Beurteilungen) auf der Zeitachse bewundern kann“, beschreibt Schmitz (2003, S. 22), der solchen automatisierten Lösungen eher skeptisch gegenübersteht.

## 3 Offene Probleme

Beim Studium der Literatur zum Thema Skill-Datenbanken und Skill-Management fällt auf: Die meisten und wichtigsten Veröffentlichungen stammen aus dem Zeitraum um das Jahr 2000 – aus jenen Jahren, als Skill-Datenbanken die Lösung zahlreicher Personalentwicklungs-

und Personalmanagementprobleme versprach. Bemerkenswerterweise steht die Literatur, die sich mit den Skill-Datenbanken beschäftigt, diesem Informationstool insgesamt äußerst kritisch gegenüber. Insbesondere eine Quelle wird regelmäßig zitiert: Der Aufsatz „Skill-Datenbanken“ von Hüneke/Zimmermann (2000). Die Autoren listen darin sieben Problembereiche im Zusammenhang mit der Entwicklung und dem Einsatz solcher Datenbanken auf. Sie werden im Folgenden näher betrachtet.

## **Inhalte**

Eine Skill-Datenbank, die ausschließlich Hard-Skills enthält, wie z. B. durch ein Zertifikat belegte Fertigkeiten und Qualifizierungsabschlüsse, Tätigkeitsgebiete, Ausbildungswege oder spezielle Kompetenzen wie einen Gefahrgutführerschein oder Sprachkenntnisse, ist von anderer Qualität als eine Skill-Datenbank, in der (auch) Soft-Skills wie Flexibilität oder Belastbarkeit gesammelt werden. „Die Sensibilität der letzteren Daten ist natürlich deutlich höher und auch die ‚Unschärfe‘ sowohl bei der Selbsteinschätzung wie der Fremdbeurteilung nimmt bei ‚weichen‘ Themen zu.“ (Hüneke/Zimmermann 2000, S. 52).

Auch andere Autoren wie Schmitz (2003, S. 22) halten die Erfassung von Soft-Skills für „hochproblematisch“. Solche „weichen Kompetenzen“ seien kaum zu messen, die Bewertungen daher zwangsläufig subjektiv. Sie erhielten durch die Art der Aufbereitung und Präsentation jedoch den Anschein von Objektivität. Im Wiki der Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen heißt es zum Thema Skill-Management: Die Sammlung von Soft-Skills bedeutet „neben dem Problem einer im Grunde unmöglich zu erreichenden angemessenen (objektiven, gerechten) Bewertung eine weitgehende Erfassung von Persönlichkeitsstrukturen [...]“ ([www.wiki.tbs-nrw.de/wiki/Skill-Management](http://www.wiki.tbs-nrw.de/wiki/Skill-Management)).

Doch auch die Hard-Skills bieten nur vermeintlich Objektivität. „Profilabgleiche begünstigen die Beschäftigten, deren Ausbildung und beruflicher Werdegang sich an der statistischen Normalität orientieren. Quereinsteiger haben nur geringe Chancen, ‚gut‘ wegzukommen, da sie die im System dokumentierten Anforderungen meistens nicht erfüllen.“ (Schmitz 2003, S. 22)

## **Strukturierungsgrad**

Eine Skill-Datenbank ist strukturiert, wenn die Datenfelder vorgegeben sind oder die möglichen Einträge in genau definierten Tabellen erfasst werden. Bei Englischkenntnissen könnten etwa Schulenglisch, Wirtschaftsenglisch und Technisches Englisch unterschieden werden. Als stark strukturiert gilt eine Datenbank, wenn innerhalb dieser Kategorien noch einmal unterschieden wird, beispielsweise in „Grundlagen“, „fließend in Wort und Schrift“ und „verhandlungssicher“.

Aber auch hier gilt: „Obwohl durch die Strukturierung ein gewisses Maß an Chancengleichheit gegeben zu sein scheint und die Datenbank in jedem Fall gut auszuwerten ist, erzeugt eine solche Skill-Datenbank doch nur vermeintlich klare Daten“ (Hüneke/Zimmermann 2000, S. 52). Ein Beispiel, bezogen auf die Sprachkompetenz, verdeutlicht dies: „Sprachkompetenzen werden in der Regel auf einer mehrstufigen Skala (z. B. fließend, Schulkenntnisse) eingetragen. Dabei wird jedoch oft nicht differenziert zwischen Lese-, Schreib- und Sprechkompetenz. Hinzu kommt, dass es häufig große Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung gibt. Das kann unangenehme Konsequenzen nach sich ziehen, wenn z. B. ein Mitarbeiter, der über eine hervorragende Lesekompetenz in der Fremdsprache verfügt, ausgewählt wird, einen Vortrag in der Fremdsprache zu halten, weil er in der Datenbank mit ‚sehr guten Kenntnissen in der Fremdsprache‘ geführt wird.“ (Weis 2004, S. 41)

## Chancengleichheit

Zu welchem Zweck sollen Daten erfasst werden? Welche Personengruppen im Betrieb sind davon betroffen? Welche nicht? Chancengleichheit fängt bereits bei der Definition des Zwecks einer Skill-Datenbank an. „Wohl denen, deren ‚Skills‘ nicht in einer Datenbank erfasst sind (z. B. Vorgesetzte, Mitglieder der Geschäftsführung, Chefsekretärinnen, Personal- und Finanzsachbearbeiter), wenn es um einen ‚Statusreport‘ geht, der Aufgabenanforderungen und tatsächliche Fähigkeiten und Fertigkeiten vergleicht [...]. Oder: Pech für die ‚einzelkämpfende‘ Sachbearbeiterin, die anders als der smarte ‚Projekt-Hopper‘ nicht erfasst ist, wenn es darum geht, die geeignetsten Mitarbeiter für ein neues Projekt zu finden.“ (Hüneke/Zimmermann 2000, S. 52)

Darüber hinaus stellt sich auch hier die Frage nach der Objektivität der zur Verfügung stehenden Kategorien – beispielsweise wenn eine Skill-Datenbank dazu benutzt wird, um ein Projektteam zusammenzustellen, und nach dem Grad der ‚Teamfähigkeit‘ abgeglichen wird: Hierbei fällt ein Beschäftigter durch das Raster, der sich zwar hervorragend für das Projekt eignen würde, dessen Soft-Skills jedoch eher in den Bereichen ‚Selbstorganisationsvermögen‘ und ‚Selbständiges Arbeiten‘ liegen. Auch Sommer (2014, S. 4 f.) sieht in der Automatisierung solcher Prozesse eine Gefahr für die Beschäftigten. „Was sich aus Unternehmenssicht liest als die Optimierung der Ressource ‚Humankapital‘, hat für die einzelnen Beschäftigten weitreichende Konsequenzen. Die Belegschaft optimieren heißt auch kategorisieren: Wer sind die Top-Leister? Wer sind die Potenzialträger? Wen wollen wir halten, wen nicht? Nach welchen Kriterien wählen wir Mitarbeiter aus? Wer wird gefördert? In wen investieren wir? Wen qualifizieren wir wie? Wer soll wem auf welchen Job nachfolgen? Wer bekommt welche Gehaltserhöhung? Und natürlich auch die Frage: Welcher Mitarbeiter hat keine Zukunft mehr im Unternehmen?“

## Selbst- und Fremdbeurteilung, Datengüte

Ob die Beschäftigten selbst ihre Skills in das System eintragen oder ob es von außen geschieht: Beide Verfahren haben gravierende Nachteile. Geben die Mitarbeiter selbst die Daten ein, entscheiden sie bewusst oder unbewusst, welche Informationen sie dem Arbeitgeber preisgeben wollen und welche nicht. Während ein Beschäftigter alle Volkshochschulkurse auflistet, die er besucht hat, verschweigt ein anderer ein in der Freizeit erfolgreich absolviertes Fernstudium, da er einen Arbeitgeberwechsel plant. Bekannt ist auch das Phänomen der Beschäftigten, die im Vergleich zu ihren Vorgesetzten höher qualifiziert ist: Sie verschweigt diese höhere Qualifikation, um Unannehmlichkeiten zu vermeiden. Auch Weis (2004, S. 42) weist auf die Gefahr hin, dass Mitarbeiter Vorbehalte dagegen haben könnten, durch die Preisgabe zu vieler Informationen zum „gläsernen Mitarbeiter“ zu werden, wohingegen andere ein solches Instrument offensiv zur Selbstinszenierung nutzen.

Doch auch die Fremdbeurteilung eines Skills hat ihre Tücken. Hüneke/Zimmermann (2000, S. 53) listen die wichtigsten auf: „[...]

- ‚schiefe‘ Beurteilungen und Streuungsfehler (z. B. Tendenz zur Milde; Tendenz zur Mitte; Tendenz zur Strenge; Tendenz zu Extremen);
- Korrekturfehler (= versäumte Korrektur) mit unter Umständen dem Ergebnis: gestern schlecht = heute schlecht;
- ‚Hallo-Effekt‘ (= scheinbar offensichtliche aber nicht überprüfte Charakterisierungen): Beurteilende schließen von einem Merkmal unzulässig auf alle anderen;
- Hierarchie-Effekt: höherrangige Beschäftigte werden oft besser beurteilt;
- Subjektivität in allen absichtlichen und unabsichtlichen Spielformen; und schließlich noch
- Tagesform und Wettereinflüsse.“



Resigniert stellen die Autoren fest: Um sicherzustellen, dass eine Skill-Datenbank zuverlässiges Datenmaterial enthalte, müsse man eigentlich regelmäßig die Beurteiler beurteilen. Doch wer beurteilt schon den Beurteiler?

Schmitz (2003, S. 21) verweist auf ein weiteres Problem der Fremdbeurteilung und verdeutlicht es am Beispiel des Soft-Skills „Konfliktfähigkeit“: „Eine Leitfadenhilfe zur Beurteilung der Konfliktfähigkeit liefert die Aussage: ‚Mitarbeiter versteht Konflikte als Chance, geht dem Konflikt nicht aus dem Weg, löst Konflikte konstruktiv, ohne faule Kompromisse einzugehen.‘ Nichts gegen die Fragestellung. Aber wann gehe ich einem Konflikt aus dem Weg? Und wann wird ein solches Verhalten als kluges, taktvolles Vorgehen gewertet? Mit Nachdruck wird zwar darauf hingewiesen, dass es sich nicht um Beurteilung handeln soll, sondern um ‚Feedback‘ [...]. Aber machen wir uns nichts vor: Aufgeschriebenes Feedback unterscheidet sich nur durch das sprachliche Etikett von einer Beurteilung. Zumal die Skill-Kategorien meist mit ‚Skill-Leveln‘ hinterlegt sind, etwa nach dem Schema von Schulnoten oder manchmal auch nur nach den Stufen ‚Kennen/Können/Beherrschen‘.“ Kurzum: Einige Skills, insbesondere im Bereich der Soft-Skills, entziehen sich einer schematischen Bewertung, da sie situations- oder auch kulturgebunden sind.

Auch Sommer (2014, S. 6) spricht den Punkt der schematischen Beurteilung an und beschreibt eindringlich das Verfahren, nach dem solche Beurteilungen zustande kommen: „Das System ‚unterstützt‘ den Chef, indem es über diese Verteilung eine ‚Gauß-Kurve‘ legt. Der Chef kann nun mit Blick auf eine vermeintliche Normalverteilung seine individuellen Bewertungen noch einmal überdenken: Hat er zu viele Mitarbeiter als ‚Super-Performer‘ eingestuft? Oder zu viele als ‚Under-Performer‘? Wen sollte er noch in eine andere [Beurteilungs-] Box verschieben?“

## Personalentwicklung

Eines der wichtigsten Einsatzgebiete von Skill-Datenbanken ist der Bereich Personalentwicklung. Sie umfasst alles, was mit Qualifizierung, Personalbeschaffung, aber auch Personalabbau sowie Besetzungs- und Nachfolgeplanung zu tun hat. Das Skill-Management vollzieht sich dabei in vier Schritten (vgl. Weis 2004, S. 42):

- Analyse der aktuellen und künftigen Anforderungen aller bestehenden Tätigkeiten (Soll-Profile)
- Feststellung der Ist-Profile bei den Mitarbeitern
- Abgleich der Soll-Profile mit den Ist-Profilen, um Potenziale und Qualifizierungsdefizite herauszuarbeiten
- Festlegung von Maßnahmen zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter bzw. zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Die Datenbank dient hier dazu, diesen Prozess zu unterstützen.

Der TBS-Wiki ([www.wiki.tbs-nrw.de](http://www.wiki.tbs-nrw.de)) zum Thema weist darauf hin, dass ein solcher Soll-/Ist-Profilabgleich zu einem nicht unerheblichen Druck auf die betroffenen Beschäftigten führen kann, „sowohl, was die Schließung tatsächlicher oder vermeintlicher Qualifikationslücken betrifft, als auch das Risiko, auf ‚Abschusslisten‘ gesetzt zu werden“. Dieser Druck nimmt weiter zu, wenn die Auswertung der Einträge in Skill-Datenbanken etwa mit Entscheidungen über Leistungsprämien oder Entgeltfragen verknüpft wird.

Das Prinzip der Freiwilligkeit bezüglich der Teilnahme an Skill-Datenbanken bietet dabei nur sehr bedingt Schutz. Zwar gibt es keine Rechtsgrundlage, über die der Arbeitgeber die Preisgabe solcher Informationen erzwingen kann, wie sie in einer Skill-Datenbank gespeichert werden. Doch „der psychische Druck [bleibt], dass, wer nicht mitmacht, sich aus dem Karrierekarussell herauskatapultiert“, so die Meinung des Autors eines Blogs (tse, vgl. Internethinweise).

Sommer (2014, S. 6) vermutet, dass in vielen Unternehmen diese Daten ohne das Wissen der Mitarbeiter erhoben und abgelegt werden.

## **Zugänglichkeit/Öffentlichkeit**

Hüneke/Zimmermann (2000, S. 53) halten Skill-Datenbank-Einträge im Grenzbereich etwa zu Soft-Skills noch für hinnehmbar, sofern der Zugang zu diesen Daten den Beschäftigten des Betriebs vorbehalten und nicht etwa Kunden oder Projektpartnern zugänglich ist. „Aber auch betriebsintern sollte nach dem Motto: ‚Alle Daten über mich auch für mich!‘ dafür Sorge getragen werden, dass die Inhalte allen Beschäftigten zugänglich sind (und zwar nicht nur auf Anfrage nach § 19 BDSG).“ (Ebd.)<sup>2</sup>

Andere Autoren fordern, insbesondere, wo es um nicht anonymisierte Datenbankabfragen, sondern um die Erstellung personenbezogener Profilen geht, ein sehr viel restriktiveres Verfahren. Bei personenbezogenen Abfragen müsse in jedem Fall vorab die Einwilligung der Betroffenen eingeholt werden, „da es sich ja prinzipiell um eine vom Bundesdatenschutzgesetz nicht abgedeckte Datenerfassung auf Vorrat handelt.“ (TBS-Wiki)

## **Aktualität und Pflege der Daten**

Ein Problem, an dem Skill-Datenbanken regelmäßig leiden, ist die zunehmend kürzere „Halbwertszeit“ von Informationen – auch über Qualifikationen und Erfahrungen von Beschäftigten. Um die Datenbasis aktuell zu halten, ist demnach eine kontinuierliche Pflege der Datenbank erforderlich. Schmitz (2003, S. 22) hält die Aktualität der Informationen in einer solchen Datenbank jedoch für eine Illusion: „Zur Erfassung der Skills wird ein informationstechnisch fixierter Begriffskatalog verwendet. Dieser ist notorisch an der Vergangenheit – bestenfalls der Gegenwart – orientiert, soll aber Rückschlüsse auf den Qualifikationsbedarf von morgen und übermorgen zulassen. Die Beschreibung des Mitarbeiterwissens wird sozusagen auf einen Stichtagsstand eingefroren. Oder: Der Bedarf der Zukunft wird mit den Anforderungen der Vergangenheit gemessen. Seit der ersten Skill-Daten-Erfassung neu erworbene Kenntnisse müssten nachgetragen werden, was in der Praxis aber meist nicht der Fall ist. Auch das Kategoriensystem müsste laufend überprüft und wenn nötig erweitert werden. Würde dies geschehen, dann müsste für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt werden, ob die neuen Kategorien auf sie anzuwenden sind – auch das erfolgt in der Praxis ‚selbstverständlich‘ nicht.“

Insgesamt zeigt sich: Mit der Entwicklung und dem Einsatz von Skill-Datenbanken sind nicht nur erhebliche datenschutzrechtliche und datentechnische Probleme verbunden. Darüber hinaus ist die Aussagekraft der Informationen in solchen Datenbanken grundsätzlich fragwürdig. Hinzu kommt im betrieblichen Einsatz die Sicherstellung der Freiwilligkeit der Teilnahme am Verfahren und des Gleichbehandlungsgrundsatzes nach dem BetrVG. Demnach hat die betriebliche Interessenvertretung darüber zu wachen, dass kein Arbeitnehmer benachteiligt wird.

Die Frage lautet nun: Wie wird in Betriebsvereinbarungen mit diesen Problemen umgegangen? Bevor sie beantwortet wird, werden zunächst die rechtlichen Bestimmungen etwas näher betrachtet, denen der Aufbau und die Nutzung von Skill-Datenbanken unterliegen.

## **4 Rechtlicher Rahmen**

Der rechtliche Rahmen der betrieblichen Skill-Datenbank wird im Wesentlichen durch das BetrVG und das BDSG abgesteckt.

---

<sup>2</sup> Zu den rechtlichen Grundlagen des Aufbaus und des Betriebs einer betrieblichen Skill-Datenbank vgl. Kapitel 4.

## **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**

Der Gleichbehandlungsgrundsatz<sup>3</sup> wurde jüngst erwähnt, er ist in § 75 BetrVG definiert. Abgesehen davon kommt im Hinblick auf die Entwicklung und den Einsatz von Skill-Datenbanken vor allem § 87 Abs. 1 Nr. 6 zur Anwendung. Dort heißt es: „Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: [...] Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“. Demzufolge verfügt der Betriebsrat bei Skill-Datenbanken über ein echtes Mitbestimmungsrecht.

Relevant ist im Zusammenhang mit Skill-Datenbanken auch § 92 Abs. 1. Er besagt: „Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.“ Die Interessenvertretung hat hier also ein Informations- und Beratungsrecht.

Auch § 94 BetrVG ist wichtig im Zusammenhang der Skill-Datenbank. Darin heißt es: „(1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. (2) Absatz 1 gilt entsprechend für persönliche Angaben in schriftlichen Arbeitsverträgen, die allgemein für den Betrieb verwendet werden sollen, sowie für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.“ Personalfragebogen sind in Formularform gehaltene Zusammenstellungen von Fragen, die ein Arbeitnehmer beantworten soll und die Aufschluss über die Person, ihre Kenntnisse und Fertigkeiten geben. Unter „allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen“ können beispielsweise Beurteilungskriterien für Zielvereinbarungen, aber auch für die Daten einer Skill-Datenbank verstanden werden. Sowohl bei den Personalfragebogen als auch bei den allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen hat der Betriebsrat demnach ein Mitbestimmungsrecht: Er muss zustimmen.

Wichtig im Zusammenhang mit Skill-Datenbanken können schließlich noch folgende Paragraphen sein: § 95 BetrVG „Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen“ sowie die Bestimmungen zur beruflichen Bildung. Dies sind insbesondere § 96 zur Förderung der Berufsbildung und § 97 zu den Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung. Sowohl bei den Richtlinien zur Personalauswahl als auch bei der Berufsbildung hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht.

## **Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)**

Grundsätzlich gilt wie für den Umgang mit allen personenbezogenen Daten auch für den Einsatz von Skill-Datenbanken das Datenschutz-Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung. Das heißt: Jeder Einzelne hat das Recht, über die Preisgabe und Verwendung seiner Daten selbst zu entscheiden. Dies schließt auch das Recht auf Auskunft über die gespeicherten Daten ein.

§ 4 des BDSG regelt deutlich diese Rechtsbindung sowie das Prinzip der Freiwilligkeit und die Zweckbestimmung bei der Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung:

„(1) Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten sind nur zulässig, soweit dieses Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet oder der Betroffene eingewilligt hat.“

<sup>3</sup> In § 75 Abs. 1 wird dieser Grundsatz folgendermaßen definiert: „Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt.“

(2) Personenbezogene Daten sind beim Betroffenen zu erheben. Ohne seine Mitwirkung dürfen sie nur erhoben werden, wenn

1. eine Rechtsvorschrift dies vorsieht oder zwingend voraussetzt oder

2. a) die zu erfüllende Verwaltungsaufgabe ihrer Art nach oder der Geschäftszweck eine Erhebung bei anderen Personen oder Stellen erforderlich macht oder b) die Erhebung beim Betroffenen einen unverhältnismäßigen Aufwand erfordern würde und keine Anhaltspunkte dafür bestehen, dass überwiegende schutzwürdige Interessen des Betroffenen beeinträchtigt werden.

(3) Werden personenbezogene Daten beim Betroffenen erhoben, so ist er, sofern er nicht bereits auf andere Weise Kenntnis erlangt hat, von der verantwortlichen Stelle über

1. die Identität der verantwortlichen Stelle,

2. die Zweckbestimmungen der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung und

3. die Kategorien von Empfängern nur, soweit der Betroffene nach den Umständen des Einzelfalles nicht mit der Übermittlung an diese rechnen muss,

zu unterrichten. Werden personenbezogene Daten beim Betroffenen aufgrund einer Rechtsvorschrift erhoben, die zur Auskunft verpflichtet, oder ist die Erteilung der Auskunft Voraussetzung für die Gewährung von Rechtsvorteilen, so ist der Betroffene hierauf, sonst auf die Freiwilligkeit seiner Angaben hinzuweisen. Soweit nach den Umständen des Einzelfalles erforderlich oder auf Verlangen, ist er über die Rechtsvorschrift und über die Folgen der Verweigerung von Angaben aufzuklären.“

Auf Skill-Datenbanken bezogen bedeutet dies: Der Arbeitnehmer muss seine Einwilligung zur Teilnahme am Verfahren der Erfassung, Verarbeitung und Nutzung seiner Daten erteilen. Zudem ist er darüber zu informieren, wer zu welchem Zweck seine Daten erfasst.

Auch in § 14 Abs. 1 geht es noch einmal ausdrücklich um die Zweckbestimmung bei der Datenspeicherung, -aktualisierung und -nutzung. „Das Speichern, Verändern oder Nutzen personenbezogener Daten ist zulässig, wenn es zur Erfüllung der in der Zuständigkeit der verantwortlichen Stelle liegenden Aufgaben erforderlich ist und es für die Zwecke erfolgt, für die die Daten erhoben worden sind. Ist keine Erhebung vorausgegangen, dürfen die Daten nur für die Zwecke geändert oder genutzt werden, für die sie gespeichert worden sind.“ Das Motto lautet auch hier wie schon in § 4: Alles, was nicht ausdrücklich erlaubt ist, ist verboten. Wichtig ist im Zusammenhang mit dem Betrieb von Skill-Datenbanken auch der sehr umfangreiche § 19 BDSG. Er spricht Betroffenen grundsätzlich das Recht zu, Auskunft über ihre Daten und den Umgang damit zu erhalten. In Absatz 1 heißt es: „Dem Betroffenen ist auf Antrag Auskunft zu erteilen über 1.) die zu seiner Person gespeicherten Daten, auch soweit sie sich auf die Herkunft dieser Daten beziehen, 2.) die Empfänger oder Kategorien von Empfängern, an die die Daten weitergegeben werden, und 3.) den Zweck der Speicherung.“

So viel zum rechtlichen Rahmen. Wie gehen nun betriebliche Vereinbarungen zu Skill-Datenbanken mit den skizzierten Problemen bzw. rechtlichen Bestimmungen um? Welche Regelungen werden gefunden? Und: Wie stellen sie insbesondere sicher, dass der Aufbau und der Betrieb solcher Datenbanken im Rahmen eines betrieblichen Skill-Managements den Anforderungen des Datenschutzes und des BetrVG genügen?

## **5      Regelungsinhalte**

### **Der Bestand an gesichteten Vereinbarungen**

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung enthält insgesamt 9 Vereinbarungen, die die Einführung und den Betrieb von Skill-Datenbanken regeln. Weitere 12 Vereinbarungen verweisen auf eine solche Datenbank, gehen auf diese jedoch nicht weiter ein. Die meisten Vereinbarungen stammen aus dem Zeitraum Ende der 1990er/Anfang der 2000er Jahre. Doch bevor die Regelungen zu betrieblichen Skill-Datenbanken näher betrach-

tet werden, folgt zunächst eine kurze Übersicht der Vereinbarungen, die lediglich auf solche Datenbanken verweisen, ohne Regelungen dazu zu treffen.

## Die Vereinbarungen mit Hinweisen auf eine Skill-Datenbank

Insgesamt handelt es sich um 12 Betriebsvereinbarungen, die lediglich auf Skill-Datenbanken hinweisen. 7 davon<sup>4</sup> stehen im Zusammenhang mit Abläufen in einem Call-Center-Betrieb. Der Anlass ist zumeist die Einführung einer sogenannten ACD-Anlage. Dabei handelt es sich um ein automatisches Anrufverteilungssystem, bei dem es die Software erlaubt, mithilfe eines sogenannten „Skill-based Routings“ die eingehenden Anrufe an diejenigen Mitarbeiter weiterzuleiten, die über entsprechende Kompetenzen verfügen, um sachgerecht Auskünfte erteilen zu können. Vermutlich greift die Software dabei auf eine Datenbank zu, in der die entsprechenden Skills der Call-Center-Agents hinterlegt sind. In einigen Fällen ist von Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für spezielle Produkte oder Probleme die Rede. Diese Schulungen vermitteln offenbar die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten, um den Anrufer kompetent beraten zu können. Doch die Vereinbarungen enthalten keine Aussagen dazu, wie diese Kenntnisse und Fertigkeiten erfasst, systematisiert und genutzt werden.

In 3 weiteren Vereinbarungen ist die Rede von Kompetenzmanagement<sup>5</sup> bzw. Skill-Assessment<sup>6</sup>. Hierbei soll über Soll-/Ist-Vergleiche von Kompetenzen die Personaleinsatzplanung bzw. die Personalentwicklung gesteuert werden. Auch hier wird mit keinem Wort auf das Vorhandensein einer Skill-Datenbank eingegangen, über die der Prozess des Soll-Ist-Abgleichs stattfindet. Dennoch liegt die Vermutung nahe, dass eine solche Datenbank existiert.

Bei den 2 übrigen Fällen handelt es sich einmal um eine Vereinbarung zur Einführung eines Personalentwicklungsprogramms und seiner Instrumente<sup>7</sup> sowie um eine Vereinbarung, die die Einführung des SAP-Systems Human Resources regelt.<sup>8</sup> Im ersten Fall handelt es sich um eine Art Rahmenvereinbarung, die in Einzelvereinbarungen weiter konkretisiert wird. Eine dieser Einzelvereinbarungen bezieht sich auf das Instrument Skill Navigators und befindet sich im Bestand des Archivs Betriebliche Vereinbarungen. Sie gehört zu den untersuchten Betriebsvereinbarungen zu Skill-Datenbanken. Die zweite Vereinbarung zum SAP-System enthält eine Information darüber, dass die Software eine Funktionalität aufweist, die es ermöglicht, „Qualifikationsprofile“ zu bearbeiten. Es fehlen jedoch Angaben darüber, ob und inwieweit diese Funktion auch tatsächlich genutzt wird.

Vereinbarungen wie diese legen die Vermutung nahe: Die Einführung von IT-Systemen zur Optimierung des Personaleinsatzes geht oft standardmäßig mit der Installation von Funktionalitäten einher, die als Skill-Datenbank dienen können. Deren Nutzung bzw. deren Nutzungsverbot wird jedoch nicht eigens geregelt.

## Vereinbarungen zu Skill-Datenbanken

Die 9 betrieblichen Vereinbarungen mit deutlichen Regelungen zur Einführung und Nutzung von Skill-Datenbanken stammen überwiegend aus den eher technischen bzw. IT-affinen Branchen Datenverarbeitung und Softwareentwicklung (3), Informationstechnik (1), Mess-, Steuer- und Regelungstechnik (1), Telekommunikationsdienstleister (1), Metallerzeugung und -bearbeitung (1), Energiedienstleister (1) sowie Grundstücks- und Wohnungswesen (1). 6 dieser Vereinbarungen wurden im Zeitraum 1997 bis 2005 geschlossen, die restlichen 3 in den Jahren 2010 und 2013.

Bei der Sichtung der Betriebsvereinbarungen zu Skill-Datenbanken fällt auf, dass sie sich sowohl hinsichtlich des Aufbaus als auch hinsichtlich der Regelungsaspekte stark ähneln. Nach

4 080105/61/2001, 080105/55/1999, 090202/119/2008, 080105/81/2002, 080105/86/2004, 080105/97/2008 und 90502/276/2013.

5 010900/132/2005 und 020300/7/2005

6 080220/127/2008

7 020200/173/2005

8 090400/133/2004

der Präambel und der Definition des Geltungsbereichs geht es in der Regel um den Zweck der Datenbank sowie um die darin gesammelten Daten, das Verfahren der Dateneingabe und -auswertung, die Zugriffsrechte auf die Daten, die Schnittstellen zu anderen Systemen, den Datenschutz und die Kontrolle durch den Betriebsrat. Ferner enthalten die meisten Vereinbarungen Anlagen in Form von Glossaren mit der Erklärung der in den Regelungen benutzten Begriffe bzw. nähere Informationen über die zu erfassenden Skills, die Zugriffsberechtigungen, Datenschutzrichtlinien usw.

## 5.1 Zweckbestimmung

Insgesamt lässt sich auf der Basis der 9 untersuchten Vereinbarungen feststellen, dass die betriebliche Skill-Datenbank in der Regel mindestens einem von zwei Zielen dient: der Personaleinsatzplanung oder der Personalentwicklung. Hier ein Beispiel für die Nutzung einer Skill-Datenbank zur besseren Personaleinsatzplanung:

„Für die bedarfsorientierte Planung von Mitarbeitern gemäß ihren Skills ist der Einsatz eines [Personaleinsatzplanungs]-Tools im [Fachbereich] erforderlich. Mit dem [...] -Tool wird sowohl die operative Planung als auch die optimale Steuerung des [Fachbereiches], insbesondere bei der Einsatzplanung der Mitarbeiter erreicht.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090502/276/2013

Die folgende Vereinbarung bezieht die Skill-Datenbank dagegen eher auf die Personalentwicklung.

„Unser neues Personal-Informationssystem erfordert die Eingabe und Speicherung der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...]. Ziel ist es, den aktuellen und künftigen individuellen Qualifikationsbedarf rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu planen.“

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 090502/127/2000

In einer dritten Vereinbarung wird beides als Zweck der Datenbank aufgeführt: die Unterstützung der Personaleinsatzplanung und die Personalentwicklung. Als erster Punkt wird jedoch das genannt, was eine Skill-Datenbank üblicherweise tut: Die Skills der Mitarbeiter erfassen.

„Die Skill-Datenbank wird eingerichtet, um

- Kenntnisse und Fähigkeiten (Skills) der Mitarbeiter zu erfassen,
- Projekte zu besetzen,
- Übersichten für Personalentwicklungsmaßnahmen zu erstellen.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090502/125/2002

Auch nachstehend geht es bei der Skill-Datenbank darum, die Personalentwicklung und die Personaleinsatzplanung zu unterstützen. Wie bei der zuletzt zitierten Regelung wird auch hier als erstes Ziel der Datenbank das Sammeln von Daten zu Mitarbeiter-Skills definiert.

„Ziel und Zweck des Qualifikationsmanagements ist es, Angaben des Mitarbeiters zu Ausbildungsdaten (Schule, Ausbildung, Studium, Weiterbildung), zu Qualifikationen, zum innerbetrieblichen Werdegang, zur Fortbildungshistorie und berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten systematisch zu erfassen, zu pflegen und dem Unternehmen zur Unterstützung der Personalentwicklung und des Personaleinsatzes verfügbar zu machen.“

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090502/267/2010

Die Betriebsvereinbarung eines Telekommunikationsdienstleisters definiert drei Ziele einer neu einzuführenden „Know-how-Datenbank“:

„Im Wesentlichen bietet [das IT-System]:

- Überblick zu Know-how innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit,
- Unterstützung beim Finden von Humanressourcen,
- Unterstützung bei Planung und Weiterentwicklung des Know-hows der Humanressourcen im Geltungsbereich.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 090502/79/1997

Hier geht es also neben der Personaleinsatz- und Personalentwicklungsplanung zusätzlich darum, sich einen generellen Überblick über die „in der jeweiligen Organisationseinheit“ vorhandenen Kompetenzen zu verschaffen. Im Anhang zu dieser Vereinbarung werden diese Ziele in einem Schaubild weiter aufgeschlüsselt bzw. erfahren eine andere Systematik. Demnach verfolgt das Unternehmen mit der Know-how-Datenbank zwei Ziele:

1. das Finden von Humanressourcen für Planungszwecke und
2. das Finden von Personen, die Auskunft zu einem Thema geben.

Das erste Ziel unterteilt sich wiederum in vier Unterziele:

- 1.1 Unterstützung von Strategieprozessen,
- 1.2 Unterstützung von Managementprozessen,
- 1.3 Unterstützung von Personaleinsatzprozessen sowie
- 1.4 Unterstützung von Personalentwicklungsprozessen.

Einige der hier genannten Ziele gehen also weit über das hinaus, was in der Vereinbarung selbst als Zweck der Datenbank definiert wird.

Eine weitere Vereinbarung aus dem Bereich Metallerzeugung und -bearbeitung schließlich verfolgt mit der Einführung eines Skill Navigators gleich ein ganzes Bündel an Zielen. Mit der Förderung der Mitarbeiterqualifikation scheint jedoch keine Weiterbildung gemeint zu sein, sondern lediglich Unterweisungen der Beschäftigten.

„Ziel ist die Förderung der Mitarbeiterqualifikation sowie die Erschließung und Nutzbarmachung von Unterweisungsinhalten an allen deutschen [...] Standorten. Darüber hinaus sollen Motivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter erhöht und die Erfüllung der gesetzlichen Nachweispflicht gewährleistet werden. Durch geeignete Lernzielkontrollen soll sichergestellt werden, dass die geforderten Wissensumfänge auch erfolgreich übermittelt und verstanden wurden.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020210/12/2005

Mit anderen Worten: Man möchte mit dem Skill Navigator die Unterweisungen der Beschäftigten systematisieren, nachhalten und kontrollieren – auch, um eine gesetzliche Nachweispflicht für die Durchführung solcher Unterweisungen zu erfüllen. Darüber hinaus soll die Motivation und die Eigeninitiative der Mitarbeiter gestärkt werden.

Insgesamt fällt hinsichtlich der Zweckbestimmung der in den Vereinbarungen definierten Skill-Datenbanken auf: Für Außenstehende bleibt das mit der Datenbank verfolgte Ziel oft vage – obwohl das BDSG zwingend vorschreibt, den Zweck der Sammlung personenbezogener Daten exakt zu beschreiben. So nennen 2 der 9 Vereinbarungen als Zweck der Datenbank an erster Stelle das Sammeln von Daten. Diese Information ist in etwa so erhellend wie: Weiterbildung dient dazu, die Beschäftigten weiterzubilden. Eine weitere Vereinbarung enthält offensichtliche Diskrepanzen zwischen dem Wortlaut der Vereinbarung und den näheren Erläuterungen in der Anlage. Bei der Vereinbarung zum Skill Navigator bleibt unklar, was es mit den Unterweisungen auf sich hat, die man erfassen und verwalten möchte, und inwiefern dies die Motivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter stärkt.

## 5.2 Gesammelte Daten

Einige der untersuchten Vereinbarungen, jedoch bei weitem nicht alle, machen Angaben zu den Daten, die in einer Skill-Datenbank gesammelt werden. In einer Präambel heißt es:

„Im Qualifikationsmanagement [der Firma] werden die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen aller Arbeitnehmer über ein integriertes Skill-Informationssystem systematisch abgefragt und erfasst. Der Nutzen des Qualifikationsmanagements besteht in der ganzheitlichen Betrachtung der Mitarbeiterkompetenzen. Dementsprechend werden Ausbildungsdaten (Schule, Ausbildung, Studium, Weiterbildung), Qualifikationen, innerbetrieblicher Werdegang, Fortbildungshistorie und berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten einheitlich abgebildet.“

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090502/267/2010

Insbesondere soll hier die komplette „Bildungsgeschichte“ der bzw. des Beschäftigten erfasst werden. Ob darüber hinaus auch Soft-Skills wie Teamfähigkeit in den Datenbestand aufgenommen werden, geht aus der Vereinbarung nicht hervor. Dort heißt es lediglich, dass die Angaben skaliert werden, das heißt: Abstufungen hinsichtlich des Vorhandenseins einer Kompetenz bzw. Qualifikation vorgenommen werden. Eine andere Vereinbarung formuliert diesbezüglich konkreter.

„Erfasst werden Daten über die Aus- und Fortbildung des Mitarbeiters, Erlaubnisse/Beauftragungen, Kompetenzen (Selbsteinschätzung hinsichtlich Allgemeiner Kompetenz, Kommunikativer Kompetenz, Konfliktbewältigungskompetenz, Kooperations- und Koordinationskompetenz, Methodenkompetenz, IT-Kompetenz sowie Fremdsprachenkompetenz) sowie die derzeitige Tätigkeit im Unternehmen.“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 090502/275/2013

Einige Vereinbarungen informieren noch detaillierter über die zu erfassenden Daten, die dem Dokument als Anhang beigefügt sind. Eine Vereinbarung aus dem Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung (020200/137/2002) enthält beispielsweise eine zehnsseitige Übersicht mit Skill-Kategorien. Sie führt im Wesentlichen spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten in Bereichen auf, die unmittelbar für eine Tätigkeit in der Informationsverarbeitung und Softwareentwicklung notwendig sind: zum Beispiel Betriebssysteme, Datensicherheit, e-Business-Tools, PC-Werkzeuge, Programmiersprachen usw. Doch auch Kompetenzen werden erfasst: etwa im Bereich Projekt- und Produktmanagement, Fremdsprachenkenntnisse sowie Kenntnisse und Erfahrungen auf den Gebieten Angebots- und Auftragsverwaltung, Didaktik/Methodik, Gesprächsführung, Lehrerfahrung, Moderation und Präsentation. Klassische bzw. harte Skills wie etwa Schul- und Berufsabschlüsse fehlen dagegen in der Liste.

Im Anhang einer anderen Betriebsvereinbarung (090502/127/2000) findet sich ein Fragebogen, der die Grundlage für eine Mitarbeiter-Qualifikations-Analyse bilden soll. Darin werden Angaben zur derzeitigen Tätigkeit sowie zum schulischen und beruflichen Werdegang bzw. zu besuchten Weiterbildungsveranstaltungen und allgemein zu weiteren Qualifikationen verlangt. Am Schluss des Fragebogens kann man freiwillig Angaben zu folgenden Bereichen machen: Praxiswissen/-kenntnisse/-fertigkeiten/-erfahrungen (auch außerberufliche, z. B. künstlerische), Vorträge bei Tagungen, Kongressen, Seminaren u. a. Veranstaltungen sowie Veröffentlichungen.

Die nachstehende Vereinbarung macht zwar keine Angaben zu den Daten, die in der Skill-Datenbank erfasst werden sollen. Sie bietet dafür aber eine Erfassungssystematik.



„[...]“

- Datenelemente, die durch den Mitarbeiter eingegeben werden:
  - Skill
  - Skill-Level (Bewertungsziffer seines Kenntnisstandes: 1 bis 6)
  - Skill-Zeitraum
    - von-Datum
    - bis-+Datum
  - Datum der letzten Änderung
    - Datenelemente, die durch den Administrator [...] eingegeben und gepflegt werden:
      - Skill-Gruppen-Nummer bzw. Gruppenbezeichnung (z. B. Programmiersprachen)
      - Skill-Nummer (laufende Nummer innerhalb einer Gruppe)
      - Skill-Bezeichnung [...].“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090502/125/2002

Ohne eine nähere Bezeichnung dessen, was im Einzelnen unter Skill verstanden wird, ist eine solche Systematik für einen Außenstehenden kaum zu verstehen.

Mustergültig ist dagegen eine bereits etwas ältere Vereinbarung eines Informationstechnikherstellers.

„Die im Skills Management verwendeten Datenfelder sind in der Anlage 4 zusammengestellt. Die Anzahl der verwendeten Datenfelder und der hinterlegten Skills-Struktur ist auf den zur Erreichung des betriebsorganisatorischen Zwecks erforderlichen Umfang zu beschränken.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020210/11/1997

Die erwähnte Anlage 4 besteht aus einer etwa 40-seitigen Übersicht mit einer Liste vorgegebener Skills, aus denen ausgewählt werden kann, sowie aus dem Muster eines Datenblatts für einen Mitarbeiter und die Systematik, nach der das Datenblatt zusammengestellt wird. Neben Angaben über den Ausbildungsabschluss und die Arbeits- und Projekterfahrung finden sich dort im allgemeinen Teil unter anderem Informationen über das letzte Mitarbeitergespräch, den militärischen Sicherheitsstatus und den Grad der nationalen und internationalen Mobilität. Im tätigkeitsbezogenen Teil werden Skills erfasst wie Projektmanagement, Business Solutions oder Software Engineering. Sie sind wiederum in einer gesonderten Liste weiter unterteilt. Beispielsweise fallen unter Non-technical Skills die Fremdsprachen, die in einer weiteren Liste nach Sprachen aufgeschlüsselt werden.

Die Vereinbarung eines Telekommunikationsdienstleisters (090502/79/1997) enthält ebenfalls in der Anlage eine Übersicht der Datenfelder, die jedoch ein gesondertes Codebuch erfordern, um verstehen zu können, was sich dahinter verbirgt. So wird dort etwa unter „Einsatz (PE)“ unter anderem nach der Praxiserfahrungs- und Personenummer sowie nach der Rolle des Nutzers während des Einsatzes gefragt.

Im Hinblick auf die in einer Skill-Datenbank gesammelten Daten gilt vielleicht sogar in noch höherem Maße als bei der Zweckbestimmung der Datenbank: Für Nichteingeweihte ist es in den meisten Fällen nur schwer möglich, sich über die Betriebsvereinbarungen ein Bild von der Art und dem Umfang der Skill-Daten zu verschaffen, die in der Datenbank erfasst werden.

### 5.3 Verfahren der Datenerfassung und -eingabe

Die untersuchten Vereinbarungen lassen unterschiedliche Verfahren der Datenerfassung und -eingabe erkennen: durch die Beschäftigten selbst, durch die Vorgesetzten oder eine Mischform. Häufig gibt es dabei eine sogenannte Schnittstelle zum Personalverwaltungssystem, bei der Stammdaten der Beschäftigten und weitere relevante Informationen zu ihren Kompe-

tenzen automatisch generiert und in die Skill-Datenbank übertragen werden. In einer der Vereinbarungen ist beispielsweise Folgendes formuliert.

„Die Erfassung und Pflege der Skills der Mitarbeiter und deren Zuordnung zu den Skillgruppen erfolgt in einer Skilldatenbank, die Bestandteil des Pathfinders ist.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090502/276/2013

Wer die Skills erfasst und pflegt, geht aus der Vereinbarung allerdings nicht hervor. Welche Daten werden gespeichert? Wie bietet sie Informationen darüber? Eine Definition am Anfang des Dokuments legt nahe, dass auch persönliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter darunter sind. Unklar bleibt ebenfalls, ob der Mitarbeiter seine Zustimmung dazu geben muss bzw. ob er überhaupt informiert wird. Die folgende Betriebsvereinbarung ist hier deutlicher.

„Jedem Mitarbeiter wird die Möglichkeit gegeben, der [...] durch freiwillige Angaben seine Potenziale bzw. Potenzialeinschätzungen mitzuteilen.“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 090502/275/2013

Bei Beschäftigten, die sich nicht freiwillig beteiligen, werden laut derselben Vereinbarung so weit möglich Informationen aus der Personalakte entnommen. In diesem Fall wird den Betroffenen jedoch schriftlich mitgeteilt, welche Daten übertragen werden. Des Weiteren sieht die Vereinbarung folgendes Verfahren vor.

„Die Daten werden durch die Abteilung [...] auf ihre Plausibilität hin geprüft und anschließend in das System eingepflegt. Bei Unklarheiten über den Inhalt der Daten erfolgt eine Rücksprache mit dem betroffenen Mitarbeiter.“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 090502/275/2013

Alle Beschäftigten erhalten hier auf Wunsch jedoch auch die Möglichkeit, ihre Daten mittels Fragebogen mitzuteilen.

Laut folgender Betriebsvereinbarung unterstütze die Skill-Datenbank eine „ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeiterkompetenzen“. Die Vereinbarung lässt nicht genau erkennen, wie die Daten erfasst werden. Vermutlich kommt hier jedoch mithilfe einer SAP-Software ein halbautomatisiertes Verfahren zum Einsatz, bei dem eine Reihe von Personaldaten automatisch generiert und dann per Hand um weitere Angaben ergänzt werden.

„1. Die Erfassung und Pflege der Daten erfolgt IT-unterstützt über ein einheitliches SAP-System. Der Arbeitnehmer kann seine Daten jederzeit einsehen, verändern und anpassen. Die direkte Führungskraft kann die Daten seiner Mitarbeiter einsehen und partiell ergänzen.“

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090502/267/2010

Auch hinsichtlich der Freiwilligkeit der Teilnahme am Verfahren ist dieselbe Vereinbarung eher vage formuliert.

„2. Jeder Arbeitnehmer soll seine vorhandenen Fähigkeiten (Skills) nach bestem Wissen und Gewissen mit Angabe der entsprechenden Ausprägung (Skalierung) im System aktualisieren sowie neue [...] Qualifikationen in das System eintragen.“

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090502/267/2010

Das Wort „soll“ bedeutet zwar nicht, dass jeder zur Mitarbeit verpflichtet ist. Es impliziert jedoch zumindest den starken Wunsch der beiden Betriebsparteien, dass alle Beschäftigten

sich am Verfahren beteiligen. Die erfassten Mitarbeiterdaten dienen zudem offenbar auch als Grundlage für das Mitarbeitergespräch und zugleich als eine Art Qualitätskontrolle zur Sicherung der Datengüte.

„3. Qualifikationsbedarfe, die sich aus gegensätzlichen Einschätzungen von Eigen- und Fremdsicht ergeben, sind im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs bzw. AT-Ranking-Gesprächs zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu klären.“

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090502/267/2010

Die Vereinbarung eines Informationstechnikherstellers macht ebenfalls detaillierte Angaben zum Verfahren der Eingabe und Erfassung der Skill-Daten. Sie berücksichtigt dabei auch den Datenschutz. Die Eingabe der Daten erfolgt hier ausschließlich durch den Beschäftigten selbst.

„Die Teilnahme am Skills Management ist freiwillig. Durch die Eingabe und eigenverantwortliche Pflege der Daten erklärt der Mitarbeiter sein Einverständnis gemäß § 4 BDSG, dass seine im System gespeicherten Daten gemäß dieser Betriebsvereinbarung im In- und Ausland verarbeitet werden dürfen.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020210/11/1997

Des Weiteren heißt es in derselben Vereinbarung:

„Der Mitarbeiter kann zusätzlich seinen bisherigen beruflichen Werdegang/Projekterfahrung entsprechend dem in Anlage 2 hinterlegten Muster hinzufügen. Nach Zustimmung des Mitarbeiters kann dieses Textdokument von dem jeweiligen Vorgesetzten/Projektleiter im Rahmen von Kunden- und Auftragsakquisition verwandt werden.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020210/11/1997

Der Beschäftigte hat dabei vereinbarungsgemäß das Recht, seine Skills-Daten jederzeit zu löschen. Verlässt er das Unternehmen, werden seine Daten laut Vereinbarungstext unverzüglich maschinell aus der Skills-Datenbank entfernt. Beschäftigte, die sich nicht am Skill-Management beteiligen wollen, dürfen dabei nicht benachteiligt werden. Sie sind bei der Entscheidung über den innerbetrieblichen Personaleinsatz und die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen gleichberechtigt zu berücksichtigen.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen drei Möglichkeiten zur Verfügung, ihre Daten in das System einzugeben.

„[...]“

- Der Mitarbeiter gibt seine Daten direkt in das System ein.
- Weiterhin kann der Mitarbeiter seine Daten auch direkt in der für ihn zuständigen Personalabteilung eingeben.
- Soweit dem Mitarbeiter zur Zeit noch keine Möglichkeit zur Direkteingabe der Daten in das System zur Verfügung steht, sendet der Mitarbeiter den von ihm ausgefüllten Fragebogen (Anlage 3) verschlossen an die autorisierte Erfassungsstelle.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020210/11/1997

Die Erfassungsstelle gibt dann die Daten ein und schickt dem Mitarbeiter einen Ausdruck zur Bestätigung. Nachdem dieser die Vollständigkeit und Richtigkeit seiner Angaben bestätigt hat, wird der Fragebogen vernichtet. Am Schluss des betreffenden Absatzes zum Verfahren wird auf Folgendes hingewiesen.

„Die Betriebsvereinbarung nebst Anlagen ist in der Datenbank hinterlegt und kann jederzeit von den Nutzern eingesehen werden.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020210/11/1997

Sehr viel kürzer und weniger transparent wird das Verfahren dagegen in einer Vereinbarung beschrieben, laut der die Beschäftigten einen Fragebogen zu ihrem Qualifikationsprofil ausfüllen müssen. Von Freiwilligkeit ist dabei keine Rede. Vielmehr heißt es, die Teilnahme sei erforderlich.

„Obwohl die erforderlichen Daten grundsätzlich in den vorhanden[en] Akten zur Verfügung stehen, ist es aus Gründen der Vollständigkeit der Datenerhebung und rationellen Arbeitsabwicklung erforderlich, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den dieser Betriebsvereinbarung beigefügten Fragebogen ausfüllen.“

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 090502/127/2000

Im Begleitschreiben zu dem Fragebogen, der der Vereinbarung beiliegt, wird die Erforderlichkeit der Angaben für eine Qualifikationsdatei folgendermaßen begründet: „Damit besteht die Möglichkeit, für evtl. neue anstehende Projekte oder Geschäftsvorhaben auf die Qualifikation der Mitarbeiter im Hause zurückzugreifen, ohne uns um neue zusätzliche Mitarbeiter am Markt umzuschauen. Insofern tragen Sie auch zur Sicherheit Ihrer Mitarbeit in der Zukunft bei.“ Dies ist ein Beispiel dafür, wie durch eine Skill-Datenbank Druck auf die Beschäftigten ausgeübt werden kann: Wer nicht mitmacht, gefährdet womöglich seinen Arbeitsplatz.

Wie schon bei den beiden vorangegangenen Regelungsaspekten wird auch beim Verfahren der Datenerfassung und -eingabe aus dem Wortlaut der Vereinbarung nicht immer klar, wie das Kompetenzprofil des Beschäftigten letztlich zustande kommt bzw. wie die Daten genau generiert werden. Auch finden sich nur in wenigen Fällen klare Regelungen zur Freiwilligkeit der Mitarbeit an einer Skill-Datenbank bzw. zur Information der Mitarbeiter über die von ihnen erfassten Daten. Datenschutzrechtlich befindet man sich damit auf sehr dünnem Eis. Von den 9 vorliegenden Betriebsvereinbarung regelt lediglich eine (die des ausführlich zitierten Informationstechnikherstellers) das Verfahren der Dateneingabe und -erfassung so, dass es sowohl den rechtlichen Anforderungen als auch den Regeln der Transparenz entspricht.

## 5.4 Verfahren der Datenauswertung

Das Verfahren zur Auswertung der Skill-Daten legt fest, wie die Daten auszuwerten sind und zu welchem Zweck sie ausgewertet werden dürfen.

„Auswertungen dürfen nur im Rahmen des in Ziffer 2 genannten Zwecks [Nutzung für die Personaleinsatzplanung und eine vorausschauende Personalentwicklung und Weiterbildung] von den Zugriffsberechtigten genutzt werden. Recherchen nach Skills-Defiziten (sogenannte Negativlisten) sind nicht zulässig.

Von den Datenauszügen, die im Rahmen einer Recherche ausgedruckt werden, dürfen keine Kopien angefertigt werden. Die Ausdrücke sind unmittelbar nach Erledigung des jeweiligen Verwendungszweckes zu vernichten.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020210/11/1997

Interessanterweise wird hier ausdrücklich verboten, nach Skill-Defiziten zu suchen – eine Regelung, die dem erwähnten Risiko Rechnung trägt, „auf Abschlusslisten gesetzt zu werden“ (TBS-Wiki, vgl. Kap. 3/Personalentwicklung).

Laut folgender Vereinbarung soll die Skill-Datenbank der ganzheitlichen Betrachtung der Mitarbeiterkompetenzen dienen. Sie läßt jedoch ausdrücklich die Nutzung der Daten zur Verhaltens- und Leistungskontrolle zu.

„Das Qualifikationsmanagement ist grundsätzlich zur Verhalten[s]- oder Leistungskontrolle von Arbeitnehmer[n] i. S. des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG geeignet. Sämtliche Berechtigungen, Einsichtsrechte und Auswertungen sind in der Anlage 1 abschließend beschrieben.“

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090502/267/2010

Mehrere Anlagen, auf die der Text der Betriebsvereinbarung Bezug nimmt, lagen nicht zur Auswertung vor. Daher lässt sich nicht feststellen, welche personenbezogenen Daten im System erfasst werden. Aus der (vorliegenden) Anlage 1 (Berechtigungen und Auswertungen) geht jedenfalls nicht hervor, was genau ausgewertet wird und ob etwa bei „bundesweiten bzw. spartenübergreifenden Auswertungen“ die Daten anonymisiert werden oder sich auch auf dieser Ebene noch auf den einzelnen Arbeitnehmer zurückführen lassen. Es ist zu bezweifeln, dass hier das Recht der Betroffenen auf informationelle Selbstbestimmung noch gewahrt ist. Auch die bereits zitierte Betriebsvereinbarung zur Einführung eines Skill-Navigators bleibt beim Aspekt der Datenauswertung eher vage.

„Auswertungen (siehe Anlage 3) sind standardmäßig im System hinterlegt. Sie können durch berechtigte Mitarbeiter erstellt und teilweise in Excel exportiert werden. Standardauswertungen sind:

- Mitarbeiter-Qualifikationsmatrix
- Unterweisungsplan
- Statistik der Unterweisungsthemen.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020210/12/2005

Eine Betriebsvereinbarung aus dem Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung regelt dagegen die Auswertung der erfassten Skill-Daten sehr detailliert. Grundsätzlich gilt Folgendes.

„Alle Auswertungsmöglichkeiten sind fest definiert und können nicht durch den ‚Auswerter‘ individuell gestaltet werden. Die Auswertungsergebnisse (Listen) werden am Bildschirm angezeigt und können bei Bedarf auch gedruckt werden.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090502/125/2002

Anschließend werden die Zugriffsrechte von Mitarbeitern mit bzw. ohne einen sogenannten Manager Jobcode definiert.

„Ein Mitarbeiter ohne Manager Jobcode kann immer nur seine persönlichen Daten auswerten. Diese Möglichkeit gibt dem Mitarbeiter einen Gesamtüberblick über seine Skill-Daten. [...] Ein Mitarbeiter mit Manager Jobcode kann

- seine persönlichen Skill-Daten und
- die seiner Abteilung angehörenden Mitarbeiter auswerten.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090502/125/2002

Schließlich wird festgelegt, dass bereichsübergreifende Auswertungen nur in anonymisierter Form bereitgestellt und ausschließlich von dazu autorisierten Personen analysiert werden dürfen.

„Diese Auswertung umfasst den gesamten Datenbestand ohne

- NET-ID
- Personal-Nummer
- Nachname und
- Vorname.

Die Auswertung zeigt lediglich die Anzahl der Mitarbeiter des gesuchten Skills unterteilt nach Managern an. Diese Auswertungen können nur von den autorisierten Mitarbeitern durchgeführt werden.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090502/125/2002

In fast allen untersuchten Fällen finden sich mehr oder weniger detaillierte Regelungen zur Auswertung der Daten. Lediglich eine Vereinbarung (090502/127/2000) macht keine Angaben dazu, was nach der Erhebung mit den Daten geschieht. Eine weitere Vereinbarung (090502/267/2010) bleibt im beschriebenen Verfahren der Datenauswertung jedoch äußerst vage. Einerseits geht es laut ihrer Präambel darum, die Akzeptanz der Beschäftigten hinsichtlich der Skill-Datenbank zu steigern. Sie behält sich jedoch andererseits das Recht vor, die Daten zur Verhaltens- und Leistungskontrolle zu nutzen.

Im Allgemeinen lässt sich allerdings zusammenfassen, dass dieser Aspekt in den Betriebsvereinbarungen verhältnismäßig klar geregelt wird. Die Regelungen machen deutlich, welche Daten wozu ausgewertet werden und wer sie auswerten darf.

## 5.5 Zugriffsrechte

In fast allen vorliegenden Vereinbarungen wird der Personenkreis definiert, der Zugriff auf die in der Skill-Datenbank erfassten Daten hat.

„Zugriffsberechtigte Personen sind die Leiter der Abteilungen ‚Personalmanagement I, Personalentwicklung, Abrechnung und Ruhegeld‘ und ‚Personalmanagement II, Gesundheitsmanagement und Soziales (Konzern)‘ sowie die mit dem Personalmanagement und der Personalentwicklung beschäftigten Mitarbeiter [des Mutterkonzerns].“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 090502/275/2013

In der Regel werden neben den Zugriffsberechtigten auch die Zugriffsrechte festgelegt.

„Der Zugriffsschutz wird programmtechnisch umgesetzt. Die Auswertung und Weitergabe von Dateninhalten darf durch den Administrator nur nach Anweisung oder Auftrag der Abteilung ‚Personalmanagement I, Personalentwicklung, Abrechnung und Ruhegeld‘ [der Konzernmutter] erfolgen. Eine anderweitige Nutzung und Auswertung der Daten [...] ist untersagt.“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 090502/275/2013

Die Vereinbarung eines Informationstechnikherstellers regelt den Zugriff auf die Datenbank folgendermaßen.

„Die Zugriffssicherung wird über die Eingabe der APD/Personalnummer und ein Passwort gesteuert.

Die Zugriffsberechtigungen sind in Anlage 6 dargestellt. Die dort für die Nutzung getroffenen Regelungen und Beschränkungen sowie die anderen Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung gelten auch für den internationalen Zugriff auf die deutsche Datenbank.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020210/11/1997

Nachstehend werden auch Art und Weise des Zugriffs geregelt.

- „Alle MitarbeiterInnen haben lesenden und schreibenden Zugriff auf ihre eigenen Skilldaten.

- Die direkten personellen Führungskräfte und deren jeweilige VertreterIn haben lesenden Zugriff auf alle Skilldaten ihrer personell zugeordneten MitarbeiterInnen.
- Der Betriebsrat und die Personalabteilung der [...] haben lesenden Zugriff auf alle Skilldaten der MitarbeiterInnen.
- Weitere Zugriffsberechtigungen können in Anlage 3 geregelt werden.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/137/2002

Die Vereinbarung zur Einführung eines Skill Navigators bleibt dagegen eher allgemein.

„Die Datenbank ist auf Server(n) des Konzerns in Deutschland installiert und vor unberechtigtem Zugriff geschützt. [...] Es werden ausschließlich die in Anlage 1 beschriebenen personenbezogenen Daten in UWEB2000 gespeichert. Diese werden vor unberechtigtem Zugriff geschützt. Änderungen/Erweiterungen der Zugriffsberechtigungen auf das System (Gruppen/Personen/Rechte) sind in der Anlage 2 zu dokumentieren und dem Gesamtbetriebsrat mitzuteilen. Die Administratoren überwachen, koordinieren und steuern ebenfalls die Zugriffsberechtigungen.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020210/12/2005

In der erwähnten Anlage werden dann jedoch detailliert die Zugriffsrechte für den Kreis der Zugriffsberechtigten festgelegt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Bis auf zwei Ausnahmen (090502/127/2000 und 090502/275/2013) regeln alle untersuchten Vereinbarungen die Berechtigung zum Zugriff auf die Datenbank umfassend und detailliert.

## 5.6 Schnittstellen

Ein wichtiger Regelungsaspekt findet sich nahezu durchgängig in den ausgewerteten Betriebsvereinbarungen zu Skill-Datenbanken: Schnittstellen. Dabei geht es darum, dass Daten einer Datenbank mit Daten anderer Datenbanken verknüpft werden.

„Es existieren keine Schnittstellen zu anderen EDV-Systemen, d. h. die Skilldaten der Mitarbeiterinnen werden nicht an andere EDV-Systeme weitergegeben. Eine Weitergabe der Skilldaten an Dritte ist ebenfalls nicht erlaubt.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/137/2002

In der mehrfach erwähnten Vereinbarung zum Skill Navigator heißt es unter Berufung auf eine weitere Betriebsvereinbarung (020200/173/2005) wie folgt.

„Im Rahmen der in der SAP-HR Betriebsvereinbarung geregelten Schnittstelle erfolgt die Datenübertragung von SAP zu UWEB2000 und zurück.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020210/12/2005

In einer Anlage wird die Datenschnittstelle dann weiter konkretisiert.

„Folgende personenbezogenen Informationen werden in der Datenbank verwendet und über eine Schnittstelle aus SAP übernommen:

- Vorname
- Nachname
- Titel
- Buchungskreis
- Werk
- Kostenstelle

- Personalnummer
- Maßnahmengrund (z. B. Eintritt, Austritt, Konzernwechsel)
- Abteilungskurzzeichen

Folgende Informationen aus der Datenbank werden über eine Schnittstelle an SAP übergeben:

- Personalnummer
- Unterweisungsschlüssel
- ‚erledigt am‘-Datum
- ‚Typ N (erledigt).‘

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020210/12/2005

Ähnliches regelt eine Vereinbarung aus dem Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung.

„Aus der Personaldatei werden monatlich folgende Datenelemente der Mitarbeiter übernommen:

- NET-ID
- Personal-Nummer
- Nachname
- Vorname
- Arbeitsplatz
- Abteilungskennzeichen
- Manager-Indikator (J/N)
- ‚Leave of Absence‘-Indikator (J/N)

Dadurch wird ein aktueller Datenbestand gewährleistet.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090502/125/2002

Lediglich zwei der 9 untersuchten Vereinbarungen – übrigens dieselben, die auch die Zugriffsrechte nicht regeln (090502/127/2000 und 090502/275/2013, vgl. Kap. 5.5) – machen keine Angaben zu eventuellen Schnittstellen.

## 5.7 Datenschutz

Abgesehen von einem Fall – der Vereinbarung zur Durchführung einer Mitarbeiter-Qualifikations-Analyse (090502/127/2000), bei der lediglich die Notwendigkeit der Datenerhebung erwähnt wird – machen alle untersuchten Vereinbarungen Angaben zum Datenschutz. Dies geschieht entweder implizit, indem detailliert dargelegt wird, was mit den erfassten Daten geschieht und wie einem Datenmissbrauch vorgebeugt werden soll. Manchmal wird jedoch auch sehr explizit auf den Datenschutz hingewiesen, wie beispielsweise bei folgender Einführung einer „Know-how-Datenbank“.

„(1) Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung der Beschäftigten ist durch die freiwillige und persönliche Eingabe der Daten sichergestellt.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 090502/79/1997

Die Beschäftigten seien umfassend über die Know-how-Datenbank zu informieren. Das Vorgehen bei Beschwerden wird ebenfalls beschrieben.



„(3) Beschwerden von Beschäftigten über personelle Maßnahmen, die sich auf eine nach dieser GBV unzulässigen Nutzung oder Auswertung des IT-Systems [...] stützen, ist unverzüglich nachzugehen. Der Beschäftigte hat ein direktes Beschwerderecht beim Datenschutzbeauftragten [...] oder einem seiner Helfer. Das Beschwerderecht der Beschäftigten nach den §§ 84 und 85 BetrVG wird nicht berührt.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 090502/79/1997

Für den Fall des Missbrauchs ist Folgendes vorgesehen.

„(4) Personelle Maßnahmen, die auf Informationen beruhen, die unter Verletzung dieser GBV gewonnen wurden, werden zurückgenommen. Falls dies nicht möglich ist, wird der entstehende Schaden nach den allgemeinen gesetzlichen und ggf. tarifvertraglichen Bestimmungen ersetzt.

(5) Beschäftigte dürfen wegen der Inanspruchnahme ihrer Rechte aus dem BDGS und dieser GBV keine Nachteile haben.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 090502/79/1997

Eine Anlage zu dieser Betriebsvereinbarung listet schließlich noch einmal detailliert die geltenden Datenschutz- und Datensicherheitsrichtlinien auf.

Auch die Vereinbarung zur Einführung eines „Potenzialermittlungsprogramms“ geht ausführlich auf den Datenschutz ein.

„Die einschlägigen Bestimmungen zum Datenschutz finden Beachtung. Jeder Mitarbeiter erhält auf Wunsch über eine der zugriffsberechtigten Personen [...] einen Ausdruck der über ihn gespeicherten Daten, um diese auf Aktualität zu prüfen und seine Auskunftsrechte wahrnehmen zu können. Bei unrichtigen Daten besteht Anspruch auf Korrektur. Eine Nutzung der Daten zur Erstellung maschineller Vergleiche zwischen Mitarbeitern (bspw. Ranking- oder Scoringverfahren) bedarf einer besonderen Betriebsvereinbarung.“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 090502/275/2013

In den Datenschutzrichtlinien der nachstehend zitierten Vereinbarung findet sich – nachdem man sich zur Einhaltung der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes bekannte – noch folgender Hinweis.

„Die in der Anlage genannten Zugriffsberechtigten sind auf die Einhaltung des Datengeheimnisses gemäß BDSG (Bundesdatenschutzgesetz) zu verpflichten.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020210/11/1997

In der Vereinbarung zum Einsatz eines Personaleinsatzplanungstools heißt es:

„Die Mittel und Methoden zu dieser Zielerlangung beachten dabei alle einschlägigen gesetzlichen, tarifvertraglichen, kollektivrechtlichen Bestimmungen und stehen nicht im Widerspruch zu den gesetzlichen Schutzbestimmungen zur maximalen Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090502/276/2013

Das Problem ist hier allerdings, dass mehrere Fragen unbeantwortet bleiben: Welche Daten werden von wem erfasst? Inwieweit werden Betroffene überhaupt gefragt und informiert? Mit anderen Worten: Welche Persönlichkeitsrechte wären hier überhaupt zu wahren?

## 5.8 Beteiligungsrechte des Betriebsrats

In Kapitel 4 wurde deutlich: Der Betriebsrat hat im Zusammenhang mit der Einführung und dem Betrieb von Skill-Datenbanken wichtige Beteiligungsrechte bis hin zur Mitbestimmung. Daher finden sich in allen untersuchten Vereinbarungen – mit der üblichen Ausnahme der Vereinbarung zur Durchführung einer Mitarbeiter-Qualifikations-Analyse (090502/127/2000) – weitgehende Regelungen zur Rolle des Betriebsrats.

Am ausführlichsten und umfassendsten werden diese Rechte in der Betriebsvereinbarung zur Einführung einer Know-how-Datenbank definiert. Dabei wird ein proaktives Vorgehen des Managements bei der Beteiligung der Interessenvertretung festgelegt.

„(1) Bei Änderungen des IT-Systems [...] wird der GBR rechtzeitig und umfassend im Rahmen des BetrVG beteiligt. Rechtzeitig ist die Beteiligung dann, wenn sie erfolgt, solange noch unterschiedliche Lösungsalternativen im Interesse der betroffenen Beschäftigten berücksichtigt werden können und noch keine betrieblichen und technischen Sachzwänge geschaffen sind.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 090502/79/1997

Des Weiteren habe der Betriebsrat das Recht auf vollumfängliche Informationen über das System.

„(2) Die Betriebsräte können sich zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit sämtlicher methodischer Informationen und Hilfen des Arbeitgebers bedienen und darüber hinaus Einzelauskünfte und Einzelerläuterungen einholen. Eine Beratung des GBR durch interne oder externe Sachverständige ist unter den Voraussetzungen des § 80 Abs. 3 BetrVG möglich.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 090502/79/1997

Ferner ist der Betriebsrat über den Stand der Einführung des Systems kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten.

„(3) Der GBR wird fortlaufend über den Stand der Pilotierung informiert. Ihm ist die Teilnahme an Sitzungen des Projektlenkungsausschusses möglich. Auf lokaler Ebene haben die Betriebsräte die Möglichkeit der Teilnahme an Sitzungen der Einführungs- und Redaktionsteams.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 090502/79/1997

Abschließend heißt es:

„(4) Die Rechte und Pflichten der Betriebsräte der einbezogenen OrgE [Organisationseinheit], die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz, insbesondere aus den §§ 92, 93, 95, 96, 98, 99 und aus rechtswirksamen Betriebsvereinbarungen in den OrgE zur Personalentwicklung und zum Ressourcenmanagement ergeben, bleiben unberührt.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 090502/79/1997

In der Vereinbarung zur Einführung eines Skill Navigators findet sich ebenfalls ein längerer Passus zu den Rechten des Betriebsrats. Ihm wird darin das Recht auf eine ausführliche Systemdokumentation sowie auf rechtzeitige Informationen über Erweiterungen oder Veränderungen des Systems zugesprochen. Er kann nach § 80 Abs. 3 BetrVG einen Sachverständigen hinzuziehen und hat das Recht, sich alle im System vorhandenen Daten anzusehen. Darüber hinaus gilt Folgendes.

„Stellt der Gesamtbetriebsrat nach Einsichtnahme oder ihm zur Kenntnis gebrachten Informationen eine aus seiner Sicht kritische Anwendungspraxis fest, werden auf seinen Wunsch hin unverzüglich Gespräche mit dem Ziel aufgenommen, eine den beiderseitigen Interessen Rechnung tragende Regelung zur Anwendung zu bringen. Bei Einigung wird das Ergebnis umgesetzt und den entsprechenden Stellen zur Kenntnis gegeben. Bis zur Einigung wird die ‚kritische Anwendungspraxis‘ des Systems unterbrochen.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020210/12/2005

In drei Fällen (090502/275/2013, 090502/276/2013, 020200/137/2002 und 090502/267/2010) beschränkt sich das Recht des Betriebsrats auf die Kontrolle über die zu erfassenden und gespeicherten Daten.

## 6 Zusammenfassende Bewertung

Die Hoffnungen, die man Ende der 1990er/Anfang der 2000er Jahre in die automatisierte Unterstützung der Personalentwicklungspolitik und der Personaleinsatzplanung durch entsprechende Softwareangebote gesetzt hatte, waren groß. Angesichts dessen überrascht es, dass sich im Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung mit einem Gesamtbestand von aktuell immerhin 16.000 Dokumenten lediglich 9 Vereinbarungen finden, die die Einführung und den Einsatz von Skill-Datenbanken regeln. In der Literatur werden weitere Vereinbarungen erwähnt, die nicht zum Bestand des hier ausgewerteten Materials gehören.<sup>9</sup> Doch von einer flächendeckenden Regelung solcher Datenbanken in Betrieben kann kaum die Rede sein.

Inwieweit Vereinbarungen zur Regelung von Skill-Datenbanken verbreitet sind, lässt sich nicht einschätzen. Unbekannt ist auch die Zahl der Skill-Datenbanken, die ohne betriebliche Vereinbarung eingeführt und genutzt werden. Dass es hier um eine nicht unbedeutende Größenordnung geht, lassen bereits die 12 Vereinbarungen vermuten, die lediglich auf die Existenz solcher Datenbanken verweisen, sich jedoch mit keinem Wort zum Umgang mit ihnen äußern. Diese Vermutung wird auch durch die Aussage einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter größerer Unternehmen und Organisationen bestärkt, die im Zuge der Recherche zu ihren Erfahrungen mit Skill-Datenbanken befragt wurden. In den meisten Fällen wurde bestätigt, dass es so etwas im eigenen Betrieb gäbe, man jedoch weder etwas von einer Betriebsvereinbarung dazu wisse noch um das Einverständnis zur Nutzung der eigenen Daten gebeten worden sei. Ein befragter Krankenpfleger in einem großen Klinikum berichtete gar, dass er von seinem Vorgesetzten aufgefordert worden sei, neben den regulären auch seine in der Freizeit und selbstfinanzierten Fortbildungen für die Datenbank zur Verfügung zu stellen. Er habe dies allerdings abgelehnt, da es seinen Arbeitgeber nichts angehe, was er in seiner Freizeit mache, zumal dieser seinen Antrag auf eine Beteiligung an den Fortbildungskosten bzw. eine Freistellung verweigert habe. Diese letzte Aussage illustriert erneut die Skepsis der Experten hinsichtlich der Aktualität und des Nutzens von Skill-Datenbanken.

So steht demnach zu vermuten, dass in deutschen Betrieben eine größere Zahl von Datenbanken existiert, die der Definition von Skill-Datenbanken entsprechen, aber keiner Regelung durch eine betriebliche Vereinbarung unterliegen bzw. ohne das ausdrückliche Einverständnis der betroffenen Beschäftigten betrieben werden. TBS-Beraterin Sommer (2014, S. 6) glaubt gar, dass in vielen Unternehmen solche Daten erhoben und abgelegt werden, ohne dass die Mitarbeiter überhaupt davon wissen.

Positiv bleibt jedoch anzumerken: Immerhin gibt es einige Betriebe, die sich bei der Einführung von Skill-Datenbanken Gedanken machen über den Umgang mit den persönlichen Daten der Beschäftigten und sie nach einem Aushandlungsprozess zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber in Form einer Betriebsvereinbarung festhalten. Positiv ist ebenfalls zu werten,

<sup>9</sup> In einem Blog ([www.tse.de/papiere/personal/skill%20management/SkillDB.html](http://www.tse.de/papiere/personal/skill%20management/SkillDB.html)) ist die Rede von Betriebsvereinbarungen eines Versicherungsunternehmens und eines Automobilkonzerns zu Skill-Datenbanken. Auch Schmitz (2003, S. 22) verweist auf eine Vereinbarung, die sich nicht im untersuchten Bestand findet.

dass in den meisten dieser Vereinbarungen deutlich das Bemühen zum Ausdruck kommt, a) Transparenz hinsichtlich Art und Umfang der Daten sowie hinsichtlich des Verfahrens der Datenerfassung und der Auswertung zu schaffen und b) sowohl den Beschäftigten als auch dem Betriebsrat eine aktive Rolle bei der Nutzung und Kontrolle solcher Datenbanken zuzuweisen.

Die untersuchten Vereinbarungen zeichnen sich überwiegend durch die Regelungsbreite aus, die die relevanten Aspekte im Zusammenhang mit dem Betrieb von Skill-Datenbanken umfasst, sowie durch eine große Regelungstiefe. Kritisch anzumerken bleibt jedoch: Einzelne Vereinbarungen bleiben bei der Zweckbestimmung der Skill-Datenbank allzu vage, so dass für Außenstehende nur schwer nachvollziehbar ist, wozu die gesammelten Daten dienen sollen. In zwei Vereinbarungen heißt es etwa, dass das Ziel der Datenbank unter anderem darin bestehe, Daten über die Skills der Mitarbeiter zu sammeln. Ähnliches gilt für die Art und den Umfang der in der Datenbank enthaltenen Daten: Gelegentlich ist nicht klar, ob neben den Hard-Skills auch Soft-Skills der Beschäftigten erfasst werden. Nach dem BDSG dürfen persönliche Daten jedoch in jedem Fall ausschließlich zweckgebunden erhoben werden. Dieser Zweck muss in einer Betriebsvereinbarung demnach genau definiert werden. Das Sammeln von Daten auf Vorrat, weil man sie eventuell irgendwann in der Zukunft einmal gebrauchen könnte, ist nicht erlaubt.

Auch hinsichtlich des Verfahrens der Datenerfassung und -eingabe geht aus den Vereinbarungen nicht immer klar hervor, wie das Kompetenzprofil des Beschäftigten zustande kommt bzw. wie die Daten generiert werden. Wichtige Fragen bleiben oft unbeantwortet, etwa: Wer gibt die Daten ein? Gleiches gilt für die Frage nach dem Verhältnis von automatischer und manueller Generierung der Skill-Daten. In einigen Fällen fehlen zudem klare Regelungen zur Freiwilligkeit der Mitarbeit an einer Skill-Datenbank bzw. zur Information der Beschäftigten über die von ihnen erfassten Daten. Das BDSG ist auch hier eindeutig: Persönliche Daten dürfen nur auf freiwilliger Basis erhoben werden; der Arbeitnehmer ist über die Daten, die über ihn gespeichert werden, in Kenntnis zu setzen.

Zum Verfahren der Auswertung der gesammelten Skill-Daten machen – mit einer Ausnahme – alle Vereinbarungen klare Aussagen und erläutern, was mit den erfassten Daten geschieht. Laut einer Vereinbarung können diese Daten allerdings auch zu Zwecken der Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden. Dies ist an sich schon problematisch. Denn eine solche Zweckbestimmung dürfte die Akzeptanz einer Skill-Datenbank sowie die Aussagekraft der (teils von den Mitarbeitern selbst) eingegebenen Daten sicherlich nicht erhöhen. Gravierender ist jedoch, dass diese Nutzungsabsicht in der besagten Vereinbarung nicht im Abschnitt Zweckbestimmung erklärt wird, sondern sich hinter dem Berechtigungskonzept verbirgt.

Für die Zugriffsrechte, die Schnittstellen der Skill-Datenbank zu anderen Systemen sowie für den Datenschutz gilt ebenso, dass die Vereinbarungen mehrheitlich dazu klare Regelungen treffen.

Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats sind teilweise sehr weitgehend geregelt. Lediglich eine sehr kurze Vereinbarung enthält dazu überhaupt keine Angaben. Die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung reicht in den untersuchten Vereinbarungen von a) echter Mitbestimmung bei allen, auch technischen und organisatorischen Fragen im Zusammenhang mit der Skill-Datenbank über b) die Kontrolle der in den Vereinbarungen definierten Verfahren bis hin zu c) dem Recht des Betriebsrats auf lesenden Zugriff auf sämtliche Daten. Auch die Rechte der Betroffenen werden in der Mehrzahl der Fälle ausdrücklich definiert, bis hin zum Verfahren bei Beschwerden über den Umgang mit den Daten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: In den meisten Fällen wird den betriebsverfassungs- und datenschutzrechtlichen Vorgaben, denen Vereinbarungen zu Skill-Datenbanken genügen sollten, ausreichend Rechnung getragen.

## 7 Beratungs- und Gestaltungshinweise

Die drei wichtigsten Grundsätze bei der Gestaltung einer Betriebsvereinbarung zur Einführung und zum Einsatz von Skill-Datenbanken sind: Freiwilligkeit, Transparenz und Selbstbestimmung. Immer dort, wo aus den gesammelten Daten personenbezogene Profile erstellt werden sollen, ist die Einwilligung der Betroffenen erforderlich. Für sie muss deutlich sein: Wie funktioniert das System? Welche ihrer persönlichen Daten werden von wem zu welchem Zweck erfasst? Wer hat Zugriff auf die Daten? Zum Grundsatz der Freiwilligkeit gehört auch, dass der Arbeitnehmer jederzeit und ohne Angabe von Gründen seine Zustimmung zur Erfassung und Nutzung der Daten zurückziehen kann. Ferner müssen Betroffene erfahren können, wenn jemand Zugriff auf ihre Daten genommen hat. „Zum Beispiel sollte die Anfrage eines Projektleiters über die Qualifikation eines bestimmten Mitarbeiters erst nach Freigabe durch den Mitarbeiter selbst erfolgen können“, rät die TBS-Wiki zum Thema Skill-Management und fährt fort: „Denkbar wäre es in einem solchen Fall zum Beispiel, dass der suchende Projektleiter die Profile der infrage kommenden Beschäftigten zunächst anonym bekommt und nach seiner vorläufigen Auswahl dann über das System Anfragen an diese (für ihn immer noch anonymen) Beschäftigten sendet.“ Die Forderung nach informeller Selbstbestimmung betrifft gleichermaßen die Beschreibung der eigenen Skills durch die Beschäftigten selbst wie deren Veränderung. Die TBS-Wiki rät, bei der Erarbeitung eines Vereinbarungstextes darauf zu achten, dass keinesfalls auf der Grundlage der Daten in einer Skill-Datenbank automatisierte Entscheidungen getroffen werden, etwa zum Besuch einer bestimmten Weiterbildungsmaßnahme oder zu personellen Einzelmaßnahmen wie Versetzungen. „Die genannten Grundprinzipien Freiwilligkeit, Transparenz und Selbstbestimmung müssen durchgesetzt sein, ehe daran gedacht werden kann, über die einzelnen Datenfelder und ihre Ausprägung zu verhandeln.“

Das Problem mit der Freiwilligkeit der Informationspreisgabe über die eigene Person stellt ein Blog zum Thema Skill-Datenbanken fest: Zwar gebe es keine Rechtsgrundlage, die es einem Betrieb erlaube, solche Informationen zu erzwingen. Wohl aber werde psychischer Druck ausgeübt, „dass, wer nicht mitmacht, sich aus dem Karrierekarussell herauskatapultiert. Wer nicht mitmacht, hat also möglicherweise beachtliche Nachteile. Und damit ist der Gleichbehandlungsgrundsatz berührt, für dessen Einhaltung der Betriebsrat sich einsetzen sollte. Gleichbehandlung heißt in diesem Fall: Gleiche Chancen für das berufliche Weiterkommen für den gesamten betroffenen Personenkreis und nicht nur für die zur Bekanntgabe ihrer persönlichen Fähigkeiten Bereiten.“ ([www.tse.de/papiere/personal/skill%20management/SkillDB.html](http://www.tse.de/papiere/personal/skill%20management/SkillDB.html))

Der zitierte Blog enthält einige Vorschläge dafür, wie sich Verfahren bei der Einführung und dem Einsatz von Skill-Datenbanken so organisieren lassen, dass die Rechte der betroffenen Beschäftigten gewahrt bleiben. Die TBS-Wiki ([www.wiki.tbs-nrw.de](http://www.wiki.tbs-nrw.de)) ist empfehlenswert, weil sie eine Reihe von Checklisten als Gestaltungshilfen für die Entwicklung von Betriebsvereinbarungen zum Thema bietet. Im Hinblick auf die modernen Personalinformationssysteme und die Gestaltung der Verfahren zur Nutzung ist der Beitrag von Sommer (2014) zu empfehlen, der eine Fülle von Informationen, Anregungen und Hilfestellungen für Betriebsräte bietet. Denn: „Wenn eine solche Software in den Betrieben eingeführt wird, geht es nicht nur um die Mitbestimmung rund um die Einführung der neuen Software, sondern gerade auch um das Mitgestalten der verändernden Prozesse.“ (Sommer 2014, S. 5).

## 8 Bestand der Vereinbarungen

Tabelle 1: Art und Anzahl der Vereinbarungen

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut
BV	2
GBV	5
KBV	2
<b>Gesamt</b>	<b>9</b>

Tabelle 2: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Branchen	Anzahl absolut
Datenverarbeitung und Softwareentwicklung	3
Energiedienstleister	1
Grundstücks- und Wohnungswesen	1
Informationstechnikhersteller	1
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	1
Metallerzeugung und -bearbeitung	1
Telekommunikationsdienstleister	1
<b>Gesamt</b>	<b>9</b>

Tabelle 3: Abschlussjahr der Vereinbarungen

Abschlussjahr	Anzahl absolut
ohne Jahr	1
1997	2
2000	1
2002	1
2005	1
2010	1
2013	2
<b>Gesamt</b>	<b>9</b>

## Literatur- und Internethinweise

### Literatur

**Erdmann, Waldemar (2008):** Skillmanagement-Software. Eine Marktübersicht mit Nutzwertanalyse und Entwicklungstrends

**Hüneke, Knut/Zimmermann, Bernd (2000):** Skill-Datenbanken, in: Computer Fachwissen, Heft-Nr. 8/9 2000, S. 51–55.

**Schmitz, Karl (2003):** Skill-Management: ein Trojanisches Pferd?, in: Computer Fachwissen, Heft-Nr. 7/8 2003, S. 20–23.

**Sommer, Katrin (2014):** Personalinformationssysteme im radikalen Wandel. Successfactors von SAP – Das schwarze Mitarbeiterdatenloch, in: Computer und Arbeit 6/2014, S. 4–8.

**Weis, Uta (2004):** Die Entwicklung von Skill-Datenbanken und ihre mögliche Rolle in der Fortbildung, Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) 1, S. 41–42.

### Internethinweise

Die Technologieberatungsstelle (TBS) Nordrhein-Westfalen bietet eine sehr gute Zusammenfassung der Problematik, Handlungsempfehlungen für Betriebsräte, Mustervereinbarungen und Checklisten: [www.wiki.tbs-nrw.de/wiki/Skill-Management](http://www.wiki.tbs-nrw.de/wiki/Skill-Management)

Die Beratungsgesellschaft TSE bietet eine Fülle von insbesondere für Betriebs- und Personalräte relevanten Informationen zu Skill-Datenbanken bzw. zum Skill-Management: <http://www.tse.de/papiere/personal>

## Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 16.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen. Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken. Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an [betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de) oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: [Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)

Angela Siebertz

0211-7778-288, E-Mail: [Angela-Siebertz@boeckler.de](mailto:Angela-Siebertz@boeckler.de)

Nils Werner

0211-7778-167, E-Mail: [Nils-Werner@boeckler.de](mailto:Nils-Werner@boeckler.de)