

Personal 4.0 mit SAP SuccessFactors,
Workday HCM & Co.
Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats



Personal 4.0 mit SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co.

Inhalt

SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co.:	
Ein wichtiges Thema für die Interessenvertretungen	3
<hr/>	
1. Was ist das Neue an SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co.?	4
<hr/>	
2. Welche Gestaltungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat?	6
<hr/>	
3. Augen auf auch bei den „Best-Practice-Lösungen“!	11
<hr/>	
4. Wie kann die TBS Euch unterstützen?	14
<hr/>	

Impressum

Autorin: Katrin Sommer, TBS-Beraterin

Grafik und Layout: Elisabeth Fellermann, TBS NRW

Bildnachweis: auris-fotolia.com

© **und Herausgeber:** Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. | Westenhellweg 92 - 94
44137 Dortmund | Tel. 02 31/24 96 98-0 | Fax 02 31/24 96 98-41 | www.tbs-nrw.de

Dortmund, April 2018

Die TBS ist eine vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung

SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co.: Ein wichtiges Thema für die Interessenvertretungen

Die Landschaft der Personalinformationssysteme verändert sich massiv. Bisher hat der Personalbereich EDV-Systeme mit den Schwerpunkten Personaladministration, Gehaltsabrechnung und Zeitwirtschaft im Einsatz. Neuere Softwarelösungen bilden nun auch verstärkt die für die Beschäftigten wichtigen Personalprozesse rund um Zielvereinbarung und Leistungsbewertung, Entlohnungsplanung, Recruiting, Talent Review, Entwicklungs- und Nachfolgeplanung ab. Zwei der in Deutschland am meisten verbreiteten Systeme sind die Personal- und Talentmanagement-Systeme SAP SuccessFactors und Workday HCM.

Was zunächst aussieht wie die Einführung nur einer weiteren Software, entpuppt sich in den Betrieben als Einstieg in eine ganz neue Personalplanungs- und -steuerungsphilosophie. Welche Aufgaben- und Zielvorgaben erhält jeder Mitarbeiter? Wie entwickelt sich das Gehalt weiter? Was weiß der Arbeitgeber eigentlich über jeden Einzelnen? Diese Fragen und viele andere können nun mit den IT-Systemen per „Knopfdruck“ beantwortet werden. Hinzu kommt, dass insbesondere bei international aufgestellten Unternehmen die Personalprozesse länderübergreifend standardisiert und bei der Konzernmutter zusammengeführt werden.

Das sind Gründe genug, warum sich der Betriebsrat mit dem Thema beschäftigen und seine Mitbestimmungsrechte konsequent wahrnehmen sollte. Dieses Whitepaper zeigt die zentralen Ansatzpunkte.

1. Was ist das Neue an SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co.?

Bisherige IT-gestützte Personalsysteme haben ihren Schwerpunkt in den herkömmlichen Kernfunktionen der Personalabteilung, wie z. B. Personalstammdatenverwaltung, Gehaltsabrechnung, Zeitwirtschaft und vielleicht noch Recruiting. Neuere Personalsysteme wie SAP SuccessFactors, Workday HCM, Umantis, Cornerstone on Demand u. a. bieten hingegen neue, viel weitreichendere Funktionalitäten, die die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung unmittelbar berühren.

Denn über die genannten Kernfunktionen der Personalabteilung hinaus ermöglichen sie die Erfassung und Auswertung einer Vielzahl weiterer Informationen über die Mitarbeiter; darunter auch viele „weiche“ Daten wie etwa subjektive Leistungs- und Potenzialeinschätzungen. Die zentrale Datenquelle hierfür bilden die – bislang meist – jährlich stattfindenden Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die erfassten Informationen beinhalten insbesondere:

- die Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilungen,
- eine Gehaltsplanung, die die Vergütungsbausteine konsequent an die erzielte Leistungsbewertung des Mitarbeiters koppelt,
- individuelle Qualifizierungspläne sowie
- Karriere- und Nachfolgeplanungen.

Dadurch geschieht etwas Entscheidendes: Die gesammelten Daten geben den Führungskräften und dem Management weitreichende Möglichkeiten der Personalplanung, -steuerung und -analyse an die Hand. So lässt sich eine Vielzahl von Fragen quasi „per Knopfdruck“ beantworten:

- Wer sind die Topleister? Wer die soliden Arbeiter und wer die Wenig-Leister?
- Wer hat Potenzial für mehr? Wo brauchen wir Talente mit diesen Potenzialen?
- Wer bekommt im nächsten Jahr mehr Geld und wer geht leer aus?
- Wie entwickeln sich unsere Personalkosten? Wie können wir sie senken?
- Wer braucht welche Qualifikation? In wen investieren wir und schicken ihn zum Seminar?
- Wie stehen die einzelnen Unternehmenseinheiten im In- und Ausland im Vergleich da?
- Welche Einheit hat die geringsten Personalkosten? Wo sollten neue Aufträge platziert werden?

Deshalb besonders wichtig für den Betriebsrat: Bei SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co. darf der Fokus nicht allein auf den Themen Leistungs- und Verhaltenskontrolle (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) sowie Datenschutz liegen. Der Betriebsrat muss auch die in der Software abzubildenden Beurteilungssysteme, Entlohnungsgrundsätze und Leistungsentgelte oder eine Karriere- und Nachfolgeplanung gemeinsam mit dem Arbeitgeber beraten und ausgestalten. Denn der Gesetzgeber sieht nicht nur sehr weitreichende Be-



teiligungsrechte des Betriebsrats in puncto IT-Einführung vor, sondern auch in Bezug auf die Einführung und Veränderung neuer Personalprozesse – unabhängig davon, ob diese IT-gestützt sind oder nicht (§§ 92 - 99 BetrVG und §87 Abs. 1 Nr. 10 und 11). So bedarf beispielsweise die Einführung eines Beurteilungssystems ebenso der Zustimmung durch den Betriebsrat wie die Einführung neuer leistungsorientierter Entlohnungskomponenten. Und in Sachen Personalentwicklungsmaßnahmen ist die Interessenvertretung durch den Arbeitgeber in beratender und mitbestimmender Funktion zu beteiligen.

Wie steht's um die Mitbestimmung?

Der Gesetzgeber sieht weitreichende Mitbestimmungsrechte sowohl bei der Software-Nutzung als auch bei der Veränderung der Personalprozesse vor.

§ 80 Abs. 1 Einhaltung Gesetze, Verordnungen und betriebliche Regelungen

§ 80 Abs. 2 Allgemeiner Informationsanspruch

Einführung der Software	§ 90 Techn. Einrichtungen/ Arbeitsorgorganisation	§ 92 Personalplanung	Veränderung der Personalprozesse
	§87 Abs. 1 Nr. 6 Technische Überwachungseinrichtungen	§ 93 Ausschreibung von Arbeitsplätzen	
		§ 94 Personalfragebogen/ Allgemeine Beurteilungsgrundsätze	
		§ 95 Auswahlrichtlinien	
		§ 96-98 Förderung und Maßnahmen der Berufsbildung, betriebliche Bildungsmaßnahmen	
		§ 87 Abs 1 Nr. 10, 11 Betriebliche Lohngestaltung, Leistungsentgelte	
		§ 99 Einzelmaßnahmen	

2. Welche Gestaltungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat?

Die Gestaltungsmöglichkeiten für die Interessenvertretung rund um die Einführung von SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co. fokussieren – wie oben ausgeführt – auf zwei Handlungsfelder:

- auf die Einführung von IT-Systemen mit Themenfeldern wie Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Datenschutz, Qualifizierung, Key-User-Regelungen etc. sowie
- auf die Einführung oder Veränderung bestehender Personalprozesse wie Beurteilungs-, Vergütungs- und Personalentwicklungssysteme.

Ihre konkrete Ausgestaltung kann nur betriebspezifisch entlang der jeweiligen besonderen Anforderungen des Betriebes definiert werden.

Dennoch kristallisieren sich aktuell in den Betrieben auch übergreifende Forderungen und zentrale Fragestellungen heraus, die für alle Betriebe von Relevanz sind und bei der Ausgestaltung der Personalsysteme unbedingt vom Betriebsrat berücksichtigt werden sollten.

Diese sieben Kernforderungen von Betriebsräten bei der Einführung von SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co. finden sich in dem folgenden Kasten.

Die 7 Kernforderungen von Betriebsräten bei der Einführung von SAP SuccessFactors oder Workday HCM

1 Keine Freigabe für SAP SuccessFactors oder Workday HCM ohne Vereinbarung der fachlichen Personalprozesse!

Oftmals wird die Einführung von SuccessFactors bzw. Workday HCM sehr kurzfristig an den Betriebsrat herangetragen nach dem Motto: „Können wir nicht schnell mal eine EDV-Vereinbarung machen? Am liebsten eine, mit der wir gleich alle Module, die wir auch künftig einführen wollen, abdecken?“. Nicht selten wird die Anfrage mit dem Hinweis versehen, dass das Unternehmen – sollte der Betriebsrat nicht schnell reagieren – ansonsten ein weiteres Jahr verlieren würde.

Der Betriebsrat sollte sich darauf nicht einlassen. Denn SAP SuccessFactors und Workday HCM sind Tools, mit denen neue oder veränderte Personalprozesse umgesetzt werden. Hier geht also Sorgfalt eindeutig vor Schnelligkeit. Zudem haben die Projektplanungen auf Seiten des Arbeitgebers eine längere Vorlaufzeit, in der der Betriebsrat bereits hätte eingeschaltet werden können. Eine Zeitverzögerung geht also auf das Konto der Arbeitgeberseite. Es ist wichtig, im Vorfeld der Systemeinführung gemeinsam mit dem Arbeitgeber die Personalprozesse zu definieren, bevor die Software geregelt wird. Wie sollen Zielvereinbarung und Leistungsbewertung künftig laufen? Wie soll mit internen Stellenausschreibungen verfahren werden? Welche Vergütungsbestandteile sollen an Leistung geknüpft werden? Bei diesen und vielen Fragen mehr gehen – häufig

durch das oft im Ausland sitzende Mutterhaus getrieben – die Interessen von Arbeitgeber und Betriebsrat zuweilen deutlich auseinander. Während der Arbeitgeber bei der Einführung schnell "Vollzug" melden will, hat der Betriebsrat ein Interesse daran, seine Mitbestimmungsrechte rund um die Personalprozesse wahrzunehmen. Deshalb: Erst wenn eine Vereinbarung zu den fachlichen Personalprozessen steht, können Betriebsrat und Arbeitgeber an die Vereinbarung in puncto Software gehen.

2 Ein absolut transparenter Prozess ist ein Muss!

Noch allzu häufig findet Personalplanung und -entwicklung im exklusiven Zirkel auf Management-Ebene statt. Führungskräfte sprechen im Management-Team über die Mitarbeiter, legen fest, wer einen nächsten Entwicklungsschritt machen sollte, stellen Vermutungen an, wer wie entwicklungsbereit oder abwanderungsgefährdet ist, und nehmen Einschätzungen vor, wie „schlimm“ denn der Verlust eines Mitarbeiters für das Unternehmen wäre. Vielleicht werden diese subjektiven Einschätzungen auch in der Software, in den dort als Standard vorgesehenen Feldern gespeichert. Gibt es also „geheime“ Daten im System, die der Mitarbeiter nicht kennt?

Der Betriebsrat sollte dazu beitragen, dass diese Prozesse für die Beschäftigten transparent sind und die Führungskräfte mit dem Mitarbeiter reden. Transparenz meint, dass der Beschäftigte weiß, wie über ihn gedacht wird von Führungs-Seite, und dass er seine Wünsche und Ideen aktiv einbringen kann und keine „geheimen“ Daten über ihn im System existieren. Dies verbieten allein auch schon die gültigen Datenschutzgesetze. Leitfragen für die Gestaltung können sein: Weiß der Mitarbeiter, welches Potenzial die Führungskraft bei ihm sieht? Kann er eigene Vorstellungen bzgl. nachfolgender Karriereschritte äußern und Aussagen zu seiner Bereitschaft für einen Ortswechsel machen?

3 Die Qualifizierung der Führungskräfte muss nicht nur im Umgang mit den neuen IT-Systemen, sondern insbesondere auch mit den Mitarbeitern sichergestellt sein!

Ein Werkzeug ist immer nur so gut oder so schlecht wie derjenige, der es benutzt – diese Wahrheit gilt auch für SAP SuccessFactors und Workday HCM. In nicht wenigen Unternehmen beschränkt sich die Beschäftigung der Führungskräfte mit diesen Systemen auf die Präsentation oder oftmals nur auf die Versendung von Leitfäden „Wo klicke ich wie im IT-System“. Dies ist natürlich deutlich zu kurz gedacht.

Für den Betriebsrat sollte es bei der Einführung von SAP SuccessFactors bzw. Workday HCM um einen gelebten und partnerschaftlichen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gehen, um Mitarbeitergespräche über gute oder schlechte Leistungen, um Motivation und vieles mehr. Gerade in Unternehmen, in denen Entwicklung von Führungskräften eher stiefmütterlich behandelt wird, sollte vom Betriebsrat ein entsprechendes Qualifizierungskonzept eingefordert werden. Neben Trainings gibt es auch die Möglichkeit, ein 360-Grad-Feedback für die Führungskräfte – also ein Feedback von allen Seiten, von Mitarbeitern, Chef, Kollegen und (internen) Kunden – vorzuschalten und so die Führungskräfte für Feedbackprozesse zu sensibilisieren und für ihre Aufgaben als Feedbackgeber vorzubereiten. Ein Prozess, der in SAP SuccessFactors abgebildet werden kann!

4 Personalentwicklung für ALLE in den Fokus rücken!

SAP SuccessFactors und Workday HCM weisen umfangreiche Funktionalitäten rund um das sogenannte „Talentmanagement“ auf. Dabei ist allerdings nicht definiert, wen der Arbeitgeber im Blick hat, wenn er von „Talent“ spricht. Handelt es sich hierbei um die wenigen Topleister, „High-Potentials“ und (Nachwuchs-) Führungskräfte und damit um 5 - 10% der Belegschaft? Oder geht es darum, die Talente jedes Einzelnen zu entdecken und zu fördern – unabhängig, welche Ausbildung er mitbringt und auf welche Hierarchiestufe er sich befindet?

Der Betriebsrat sollte von Beginn an auf eine gemeinsame Zieldefinition mit der Arbeitgeberseite drängen und die vielen Facetten der Personalentwicklung in den Fokus rücken. Das Ziel: Personalentwicklung für alle Mitarbeiter sicherzustellen. Hierzu gehört, bestehende Qualifikationen zu erhalten, sie an einen sich verändernden Arbeitsplatz anzupassen oder aber für ein neues Aufgabengebiet weiterzuentwickeln. Personalentwicklung betrifft also nicht nur diejenigen, die auf dem Sprung zum nächsten Karriereschritt stehen, sondern maßgeblich auch diejenigen, die gute Arbeit auf ihrem jetzigen Job leisten und dies auch bei sich stetig verändernden Anforderungen in der Zukunft machen sollen.

5 SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co. auch für die Betriebsratsarbeit verfügbar machen!

Die Einführung von SAP SuccessFactors bzw. Workday HCM tangiert – wie oben aufgeführt – eine Vielzahl von Mitbestimmungsrechten (§§ 87, 92 - 99 BetrVG). Warum sollte eigentlich nur der Arbeitgeber die in der IT verfügbaren Daten nutzen? Auswertungen zu durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen, Ergebnisse der Beurteilungsrunden oder die Daten zur Personalplanung sind auch für den Betriebsrat eine wichtige Informationsquelle und damit Grundvoraussetzung dafür, dass er seine Beratungs- und Mitbestimmungsrechte fundiert ausüben kann. Mit der Einführung der neuen Systeme kann der Arbeitgeber nicht mehr damit argumentieren, dass er bestimmte Informationen einfach nicht bereitstellen kann.

Der Betriebsrat sollte im Rahmen des Einführungsprozesses mit dem Arbeitgeber vereinbaren, welche Informationen er aus dem System erhalten bzw. welche eigenen Zugriffsrechte er selbst im System haben möchte. Ein Tipp hierzu: In Workday HCM ist bereits standardmäßig eine sogenannte „Betriebsratsrolle“ vorgesehen, mit der der Betriebsrat direkt in der Software eingebunden wird und Zugriff auf für ihn wichtige Auswertungen wie z. B. Neueinstellungen oder Alters- und Gehaltsstrukturen erhält.

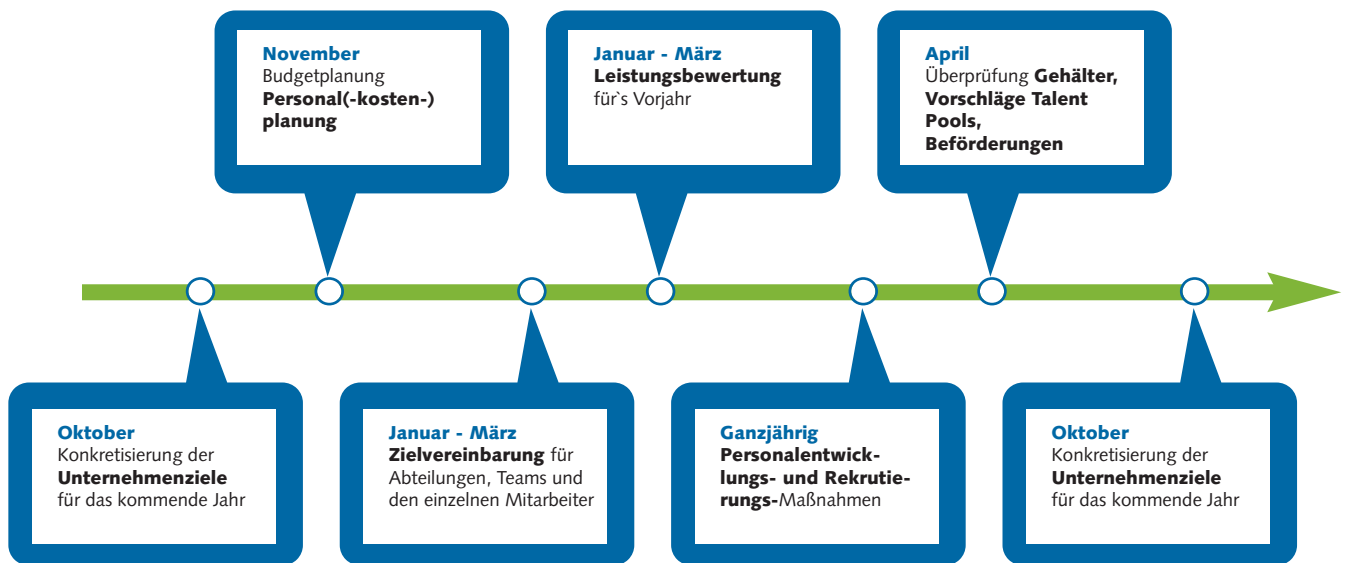
6 Die Zusammenarbeit in Sachen Personalentwicklung mit dem Arbeitgeber auf neue Beine stellen!

Ist SAP SuccessFactors bzw. Workday HCM erst einmal eingeführt, verläuft die Personalplanung und -entwicklung entlang eines Jahres-Fahrplanes. Zu einem pro Jahr festgelegten Zeitpunkt beginnt die Beurteilungsrunde mit den Mitarbeitergesprächen. Danach steht die Vergütungsplanung und Planung von Entwick-

lungsmaßnahmen an. Zum Ende des Jahres schließlich erfolgen eine Auswertung zu allen personalrelevanten Kennzahlen und eine neue Personalplanung für das nächste Jahr. Einen beispielhaften Jahresablauf zeigt die folgende Grafik.

Unternehmensziele jährlich herunterbrechen auf:

- die Personalplanung und -steuerung
- die Zielvorgaben für jeden einzelnen Mitarbeiter



Globale strategische Personalsteuerung

Grafik: Beispielhafter Jahresablauf Personalplanung und -entwicklung

Der Betriebsrat kann diesen Fahrplan auch für seine Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber nutzen. In dem Prozess ist klar ersichtlich, welche Informationen wann vorliegen und welche Entscheidungen wann getroffen werden. Wenn nicht vorhanden, so kann ein gemeinsamer Personalentwicklungs-Ausschuss aus Vertretern von Betriebsrat und Arbeitgeberseite gebildet werden. Dieser Ausschuss kann zu wichtigen Meilensteinen zusammenkommen und beraten – so z. B. nach der Beurteilungsrunde zur Auswertung der Ergebnisse und zur Sichtung der abgeleiteten Personalentwicklungsmaßnahmen oder wenn Besetzungen für etwaige Talent-Pools anstehen oder auch wenn die Personalkennzahlen vorliegen und die neue Personalplanung gemacht wird.

7 Den Datenschutz sicherstellen!

Kaum eine Unternehmens-Software sammelt so viele persönliche Daten zu jedem einzelnen Beschäftigten wie SAP SuccessFactors und Workday HCM. Dabei geht es nicht nur um „harte“ Fakten wie Bankleitzahl

oder Adresse, sondern insbesondere auch um sehr subjektive Daten zu Fragen wie etwa „Welches Potenzial vermutet mein Chef bei mir?“ oder „Wie schätzen wir das Abwanderungsrisiko des Mitarbeiters ein?“. Hinzu kommt, dass die Daten in der Cloud gespeichert und Führungskräften und Personal-Mitarbeitern in jedem Unternehmensstandort im In- und Ausland verfügbar gemacht werden können.

Der Betriebsrat sollte deshalb die Einhaltung aller gesetzlichen Anforderungen des Datenschutzes (DSGVO, BDSG neu) durch den Arbeitgeber zur Voraussetzung für die Zustimmung zum Einsatz der Personalsoftware machen. Insbesondere sollte er die Durchführung einer Datenschutz-Folgeabschätzung einfordern und sich deren Ergebnisse vorlegen und vorstellen lassen. Dem betrieblichen Datenschutzbeauftragten kommt die Aufgabe zu, den Arbeitgeber als den für die Datenverarbeitung Verantwortlichen zu beraten und die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen zu überwachen. Der Betriebsrat sollte auf die frühzeitige Einbeziehung des betrieblichen Datenschutzbeauftragten drängen und einen gemeinsamen Austausch einfordern.

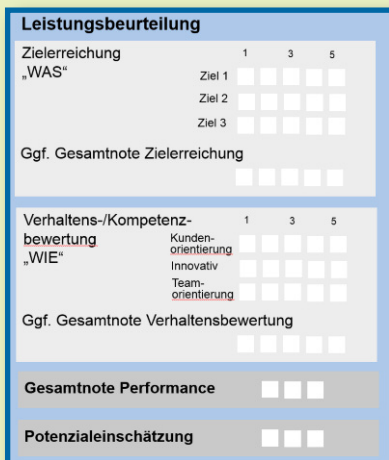
3. Augen auf auch bei den „Best-Practice-Lösungen“!

SAP SuccessFactors und Workday HCM bieten den Unternehmen so genannte „Best-Practice-Lösungen“. Dabei handelt es um standardisierte Vorgehensweisen, die bestimmte Personalprozesse vereinfachen und sich so bei einer großen Vielzahl von Unternehmen großer Beliebtheit erfreuen. Da die Durchführung dieser Verfahren nicht notwendig im Interesse der Beschäftigten liegt, sollte der Betriebsrat auch hierauf sein Augenmerk richten und das Pro und Contra gründlich abwägen – insbesondere bei den drei folgenden „Best-Practice-Lösungen“.

Best-Practice-Lösungen: Drei zentrale Fragestellungen sollte der Betriebsrat im Vorfeld der Einführung klären

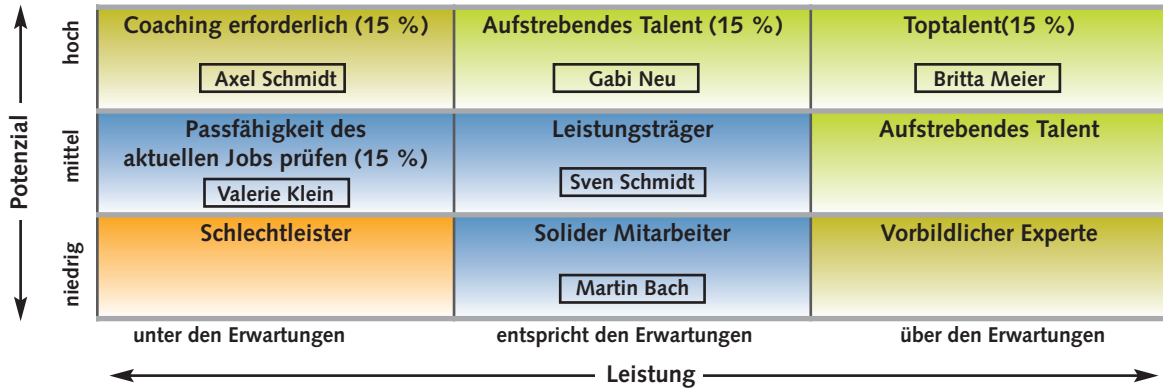
1 Gesamtbewertung versus Stärken-Schwächen-Profil

Den neuen Personalinformations-Systemen ist eines gemein: Im Rahmen der Module zur Zielvereinbarung und Leistungsbewertung werden je Mitarbeiter auf der einen Seite Bewertungen über die Erreichung einzelner Ziele und die Bewertung von einzelnen Kompetenzen – so etwa „fachliche Kenntnisse“, „Team- und Konfliktfähigkeit“ – vorgenommen. Es entsteht für den einzelnen Mitarbeiter ein Stärken-Schwächen-Profil, das eine gute Basis für Gespräche über Qualifizierungsmaßnahmen und Entwicklungsperspektiven bietet. Auf der anderen Seite ermöglichen die Systeme aber auch ein so genanntes „Over-All-Rating“, also eine Gesamtbewertung des Beschäftigten, eine Art „Kopfnote“ über alle Einzelbewertungen hinweg. Wie dieser Wert generiert wird, sei es als mathematischer Durchschnittswert oder als einfache Entscheidung der Führungskraft, kann im System hinterlegt werden.



Diese Gesamtnote hat weitreichende Auswirkungen, weil sie die Beschäftigten in „Leistungsschubladen“ einsortiert: Herr Meier liegt in der Gesamtbetrachtung „über den Erwartungen“, Frau Möller „unter den Erwartungen“. Ähnliches gilt für das Talentmanagement-Modul, in dem auch das Potenzial jedes Beschäftigten eingestuft wird. Verknüpft man die Werte aus Leistung und Potenzial, entsteht ein Beurteilungsraster (Performance-Potenzial-Matrix), das es dem Management ermöglicht, jeden Mitarbeiter in eine Kategorie einzuordnen. Hinter jeder „Schublade“ stehen nun bestimmte Logiken: Wieviel Gehaltserhöhung kann jemand aus der Schublade x maximal bekommen? Was machen wir mit Mitarbeitern, die zum wiederholten Male in der „Schublade“ Wenig-Leistung und Wenig-Potenzial landen? Und wie fördern wir die Top-Leister mit hohem Potenzial?

Grafik: Exemplarisches Beispiel einer Performance- und Potenzialbewertung für einen Mitarbeiter mit Stärken-/Schwächen-Profil und ergänzten Gesamtnoten



Grafik: Typische Performance (Leistung)-Potenzialmatrix zur Kategorisierung der Mitarbeiter einer Organisationseinheit

Der Betriebsrat sollte darauf drängen, dass ihm diese Beurteilungsraster offen gelegt werden. Bei der Prüfung dieser Instrumente sollte ihm bewusst sein, dass eine Note die vielfältigen Facetten und Fähigkeiten eines Menschen nicht abbilden kann. Deshalb sollte er darauf drängen, auf solche „Gesamtbewertungen“ – wo möglich – zu verzichten. Sie bringen kein Mehr an Informationen, sondern ebenen das Profil eines Mitarbeiters ein. Für den Fall, dass der Einsatz solcher Bewertungen nicht verhindert werden kann, sollte der Betriebsrat gemeinsam mit dem Arbeitgeber regeln, wie diese zu deuten sind, welche Maßnahmen daraus abgeleitet werden dürfen und wie diese auszugestalten sind. Beispiele hierfür sind u. a. Anpassungen in puncto Entgelt, Talententwicklung und Qualifizierung.

2 Verknüpfung von Leistung und Entgelt?

Ein Beurteilungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft kann je nach Setting ganz unterschiedlich verlaufen. Sind Entgeltbestandteile mit der Leistungsbeurteilung verknüpft? Und wenn ja: Weiß der Mitarbeiter bei jeder Einzelbewertung, welche Auswirkung diese auf sein zukünftiges Entgelt hat? Wird er verleitet zu verhandeln? Welche Vorgaben erhalten die Führungskräfte bei der Vergabe der Gesamtbewertungen, gerade wenn jede sehr gute Bewertung auch zu finanziellen Verpflichtungen für das Unternehmen führt? Oder geht es im Sinne eines entwicklungsorientierten Gespräches einfach um das Feedback der Führungskraft, um gemeinsam geeignete Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten?

Der Betriebsrat sollte frühzeitig mit dem Arbeitgeber erörtern, ob und inwieweit es diese Verknüpfung geben soll oder kann. Denn von dieser Entscheidung hängt die weitere Ausgestaltung einzelner Systembausteine ab – so etwa im Bereich der Zielvereinbarung und Leistungsbewertung die Art und Weise, wie Ziele für den einzelnen Mitarbeiter auszugestalten sind. Hierbei sollte sich die Interessenvertretung an folgende Grundregel halten: Je enger die Höhe des Gehalts mit der Leistungsbeurteilung verknüpft ist, desto konkreter, objektiver und messbarer müssen die Zielvorgaben sein.

3 Global einheitlich oder lokal verschieden?

In Unternehmen, die international oder global agieren, besteht auf Konzernseite in der Regel der Wunsch, die Personalprozesse so einheitlich wie möglich zu gestalten. Denn in der Standardisierung der Prozesse liegen die eigentlichen Vorteile, weil beispielsweise einheitliche Personalprozesse an jeweils einem Standort in Shared-Service-Centern gebündelt werden können. So lässt sich zum Beispiel das europaweite Recruiting von England aus organisieren, Abwicklung von Seminaranfragen von Polen aus, usw. Zudem erlaubt eine Standardisierung der Prozesse den Vergleich zwischen den einzelnen Ländern und ermöglicht so der Konzernzentrale, das international bzw. global aufgestellte Unternehmen zu steuern. Wie entwickeln sich die Personalkosten in den einzelnen Ländern? In welchen Ländern sollen Kapazitäten ausgebaut werden? Wo können Aktivitäten in ein Shared-Service-Center gebündelt werden? – diese und viele Fragen mehr können mit Hilfe dieser IT-Systeme beantwortet werden. Und nicht zuletzt kann ein Projektteam, das alle Standorte via SAP SuccessFactors bzw. Workday HCM auf ein gemeinsames System bringt, die Komplexität lokal verschiedener Anforderungen kaum bewältigen. Nicht selten wird deshalb dann auf Arbeitgeberseite argumentiert: „Wir sind ein kleines Rädchen im internationalen Konzern. Wir haben keine Gestaltungsmöglichkeiten. Wir dürfen durch die deutsche Mitbestimmung nicht ins Hintertreffen gelangen.“

Der Betriebsrat sollte sich durch dieses Argument nicht beeindrucken lassen. Denn es gibt zwingende gesetzliche bzw. rechtliche Besonderheiten, z. B. aus dem Betriebsverfassungsgesetz, dem Bundesdatenschutzgesetz, den lokalen Tarifverträgen zu Entgelt und Bildung und vieles andere mehr. Hinzu kommen lokale Besonderheiten des einzelnen Betriebes. Die Interessenvertretung sollte genau prüfen, wo sie die globale Einheitlichkeit im Sinne der Beschäftigten mittragen kann und wo lokale Besonderheiten zwingend zu berücksichtigen sind. Denn tatsächlich bieten die Systeme die Möglichkeit, lokale Anforderungen umzusetzen. Zudem können bestimmte Aspekte auch außerhalb des Systems länderspezifisch umgesetzt werden, wie etwa Fragen der Qualifizierung, der Leistungsbeurteilung und vieles andere mehr.

4. Wie kann die TBS den Betriebsrat unterstützen?

Die TBS-Experten stehen dem Betriebsrat zu allen Fragen rund um die Einführung und den Betrieb von SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co. mit Rat und Tat zur Seite. Abhängig von den betriebspezifischen Anforderungen bietet die TBS Leistungen in unterschiedlichen Formen an:

- Im gemeinsam mit dem DGB-Bildungswerk entwickelten Programm „von Profis für Profis“ bietet die TBS **offene Seminare** zu „Personal 4.0 mit SAP SuccessFactors oder Workday HCM“ (§ 37 (6) BetrVG-fähig) an.
- Maßgeschneidert auf den individuellen Bedarf eines Betriebes hin entwickelt die TBS **Inhouse-Seminare und -Workshops**, die im Betrieb vor Ort stattfinden. Teilnehmen können Betriebsräte, Mitglieder des IT-Ausschusses, aber auch die relevanten Vertreter der Arbeitgeberseite, wie etwa die Projektverantwortlichen, Vertreter der Personal- und IT-Abteilung und der Datenschutzbeauftragte (§ 37 (6) BetrVG-fähig).
- Im Rahmen einer **Beratung** (nach § 80 Abs. 3 BetrVG) bewertet die TBS gemeinsam mit dem Betriebsrat die Chancen und Risiken von SAP SuccessFactors, Workday HCM und Co. für die Beschäftigten, arbeitet wichtige Regelungspunkte und Gestaltungsmöglichkeiten heraus und unterstützt auf Wunsch bei den Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite.

Ansprechpartner in den TBS-Regionalstellen

In einem unverbindlichen Telefonat kann miteinander abgesprochen werden, wie die TBS am besten unterstützen kann. Unsere Spezialisten in den Regionalstellen:



Regionalstelle Düsseldorf
Max Thomsen | 0173 / 46 94 22 8 | max.thomsen@tbs-nrw.de



Regionalstelle Dortmund
Frank Steinwender | 0173 / 209 77 51 | frank.steinwender@tbs-nrw.de



Regionalstelle Bielefeld
Nils Nolting | 0173 / 209 77 56 | nils.nolting@tbs-nrw.de