



SOZIAL? DIGITAL? MIT POTENZIAL?

Personalentwicklung aus Sicht
des Betriebsrats

Aus der Broschürenserie **GUTE ARBEIT!**
Gewerkschaft GPA – Abteilung Arbeit & Technik

gpa
MEINE
GEWERKSCHAFT

„Bildung soll allen zugänglich sein. Man darf keine Standesunterschiede machen.“

Konfuzius, eigentlich Kong Qiu, K'ung Ch'iu, chinesischer Philosoph, ca. 551 - 479 vor Chr.

„[Wir arbeiten mit] lernender Technologie um Daten aus jedem Segment der Beschäftigten sammeln und analysieren [zu können und] die Kluft zwischen Performance und Gehalt zu identifizieren“

Website des Software-Unternehmens Cornerstone am 01.08.2021

„Ich halte – ehrlich gesagt – vom Big-Data-Einsatz im Personalbereich überhaupt nichts.“

Thilo Weichert, ehem. Datenschutzbeauftragter des Landes Schleswig-Holstein in einem Interview 2015

IMPRESSUM:

Herausgeber: Gewerkschaft GPA, 1030 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

Redaktion: Clara Fritsch, Gewerkschaft GPA – Abteilung Arbeit & Technik

Layout: Christina Schier, Gewerkschaft GPA – Abteilung Organisation und Marketing

Bilder/Fotos: iStock, Edgar Ketzer

ÖGB ZVR-Nr.: 576439352

Stand: September 2021



AUTORIN



© Edgar Keitner

Mag.ª Clara Fritsch

ist Soziologin und arbeitet in der Abteilung Arbeit & Technik der Gewerkschaft GPA. Sie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Themen Kontrolle am Arbeitsplatz, Beschäftigten-Datenschutz sowie IKT-Systemen und berät zur Gestaltung von Betriebsvereinbarungen.

INHALT

Kurzer Einblick in die Personalentwicklung	6
Methoden der Personalentwicklung	8
Praktika.....	8
Einführungs- und Traineeprogramme	9
Job-Rotation, Job-Enlargement und Job-Enrichment.....	10
Coaching, Supervision und Mentoring	10
Lernpartnerschaften/kollegiale Fallberatung	10
Projektarbeit.....	10
Seminare/Workshops/Kurse	11
Selbstlernen/digitales Lernen	11
Lernen am Arbeitsplatz	11
Weiterbildung im Arbeitsverlauf.....	12
Die Bewerbung	12
Die Personal-Einsatzplanung.....	14
Weiterbildung während der Beschäftigung.....	15
Weiterbildung in der Führungsetage.....	15
Die Personal-„Verabschiedung“	17
Recht	18
Allgemeines Vorschlags- und Überwachungsrecht	18
Information, Beratung, Mitbestimmung.....	19
Betriebsvereinbarung.....	19
Aus- und Weiterbildungskosten	21
Europäische Rechtsetzung ist in Arbeit	23
Evidenzbasierte, digital angereicherte Personalentwicklung	24
Die Anbieter	26
Die Anwendung.....	28
Kritische Stimmen	29
Handlungsoptionen und Strategien für den Betriebsrat	32
Diskussion im Betriebsratsgremium	32
Tipps und Gestaltungsmöglichkeiten	33
Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zum Schulungs- und Bildungsmanagement.....	37
Muster-Vereinbarung zum Rückersatz von Ausbildungskosten	39
Forderungen der Gewerkschaft GPA zu beruflicher Qualifikation und Weiterbildung.....	40

VORWORT

Personalentscheidungen sind im gesamten Arbeitsleben präsent; man bewirbt sich, wird aufgenommen, bildet sich weiter, wird mit neuen Aufgaben betraut, bei neuen Projekten eingesetzt, mit neuen Teams und deren Arbeitsweise vertraut gemacht, macht Karriere (oder auch nicht) und verlässt den Betrieb früher oder später wieder. Bei all diesen Schritten geht es um Personalentscheidungen. Es wird abgewogen, wer aufgrund welcher Qualifikationen zu welchen Kosten für welche Aufgaben am besten geeignet ist. Entscheidungen darüber welche Aus- und Weiterbildungen gefördert werden, welche Qualifikationen benötigt werden, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten erlernt werden sollen, ob das in speziellen Seminaren, international hochkarätig besetzten Kursen oder auch direkt mit den KollegInnen am Arbeitsplatz stattfinden soll, diese Entscheidungen sind ein zentraler Bestandteil des Arbeitslebens.

Im Hintergrund von Personalentscheidungen sind digitale Entscheidungshilfen im Einsatz. In Software sind Kriterien abgebildet, die die Entscheidungsfindung unterstützen sollen und darauf basierende Berechnungen sollen den/die passenden ArbeitnehmerIn finden. In den letzten Jahren hat sich das Personalmanagement immer mehr auf die digitale Ebene verlagert, was durch das Corona-bedingte Arbeiten auf Distanz einen Schub erhalten hat.

Personalentwicklung? – Ja bitte, aber sozial gestaltet!

Diese Broschüre zeichnet die Trends nach, die es in der Personalentwicklung und bei Personalentscheidungen gibt. Fragen hinsichtlich rechtlicher Zulässigkeit, strategischer Ausrichtung, gängiger Methoden sowie möglicher Handlungsoptionen für den Betriebsrat sind in dieser Broschüre aufgerollt. Wenn BetriebsrätInnen und ArbeitnehmerInnen sich über die praktischen Möglichkeiten der Mitgestaltung und Mitsprache informieren möchten, wenn sie hinter die Kulissen der Personalentwicklung und über den Tellerrand des eigenen Betriebs blicken möchten, dann ist diese Broschüre die Richtige für sie.

Beim Erstellen dieser Broschüre haben viele Menschen ihr „Scherflein“ beigetragen. Im Beirat für Arbeit & Technik wurde das Thema von den BetriebsrätInnen aufgegriffen, die wesentlichen Aspekte zusammengetragen und diskutiert. Nur in diesem gemeinsamen Werken, konnte die vorliegende Broschüre geschaffen werden. Vielen Dank an die engagierten KollegInnen!



Beispiele



Wertvolle Tipps



Wichtige Hinweise

KURZER EINBLICK IN DIE PERSONAL- ENTWICKLUNG

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde in den Personalabteilungen entschieden, wer wie lange zu welchen Bedingungen Arbeit hatte – und wer nicht. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bekamen Personalabteilungen immer stärker den Charakter von Verwaltungsapparaten. Die „PersonalerInnen“ waren beschäftigt mit der Lohnverrechnung, Berechnung bevorstehender Gehaltssprünge, Auszahlung von Prämien, zu besuchende Aus- und Weiterbildungen, Urlaubsgenehmigung, Krankenstandmeldung, steuerrechtliche Beurteilungen etc. Personalabteilungen waren zuständig für die gesamte Verwaltung der Arbeitsverhältnisse eines Betriebs. Diese Machtfülle ließen sie mitunter als eigene kleine „Königreiche“ erscheinen. Vielen ArbeitnehmerInnen trat die Personalabteilung als einflussreicher – mitunter fast eigenständig agierender – Machtapparat gegenüber.

Seit der Jahrtausendwende wurden diese Verwaltungsapparate merklich abgebaut. Die Aufgabengebiete verlagert, die Lohnverrechnung in ein externes Unternehmen ausgelagert, die steuerlichen Aspekte einem/einer SteuerberaterIn anvertraut, die Entscheidung über Weiterbildungsmaßnahmen weniger zentralistisch organisiert. Personaleinsparung, Ausgliederung, Standardisierung und Digitalisierung machen vor Personalabteilungen nicht halt. Auch die „Human Resource“ (HR)-Abteilungen müssen ihre „Kosten-Nutzen-Effizienz“ unter Beweis stellen, damit ihnen nicht die Auflösung ins Haus steht, weil ihre Aufgaben entweder von den Beschäftigten selbst übernommen werden, sich eine andere Abteilung um die Personalagenden kümmert

oder sie überhaupt „outgesourct“ wird. Zwischen der Rolle als Erfüllungsgehilfe für sämtliche Wünsche der Geschäftsführung und der Servicestelle für sämtliche Anliegen der ArbeitnehmerInnen, kann die HR-Abteilung ganz schön „in die Bredouille“ geraten. Gegenwärtig liegt die Hauptaufgabe von Personalabteilungen darin darauf zu achten, dass Wissen und Kompetenzen nicht verloren gehen.

Personalentscheidungen werden in der Regel von direkten Vorgesetzten getroffen und meist mit „Leistung“, „Eignung“ oder „Seniorität“ begründet. Inoffiziell erfolgen Beförderungen auch aufgrund von Loyalität oder es hat etwas mit „Vitamin B“ zu tun, also Netzwerken und Seilschaften, wie BetriebsrätInnen immer wieder beobachten können. Davon hofft sich so manche/r PersonalistIn zu befreien, indem er/sie auf datenbasierte Entscheidungshilfen zurückgreift. Subjektive Personalpolitik könnte durch Zahlen, Daten und Fakten minimiert werden. Ein evidenzbasiertes Personalmanagement bezieht wissenschaftlich erwiesene Fakten in Entscheidungen mit ein. Eine Laufbahn- bzw. Karriereplanung auf Basis von Daten und Fakten (also evidenzbasiert) soll improvisierte, von persönlichen Befindlichkeiten abhängige Beförderungs- oder Versetzungsentscheidungen ablösen. Eine strukturierte Karriere sollte Cliqueswirtschaft und Beförderungsseilschaften ablösen. Durch ein für alle gleich definiertes Verfahren im Personalmanagement wird der Legitimationszwang für abweichende Personalentscheidungen höher – und der Einfluss des Betriebsrates und der Betriebsrätin kann zunehmen.



© iStock

Digitale Instrumente eignen sich nicht nur für ebendiese zahlenbasierten Personalentscheidungen, sie sind auch ideal, wenn es um ortsunabhängiges Arbeiten geht. Wenn Vorgesetzte und deren Beschäftigte nicht an einem Ort ihrer Arbeit nachgehen (z. B. Matrix-Struktur, Home-Office), können sie mittels digitaler Personalentwicklung Karriereschritte planen und durchführen.

Wikipedia definiert: „Als Führungsinformationssystem oder Management-Unterstützungs-Systeme bezeichnet man in der Wirtschaft jene Informationssysteme, welche Informationen über alle das betrachtete Unternehmen oder Organisation betreffenden Sachverhalte (sowohl

aus unternehmensinternen als auch -externen Quellen) sammeln, aufbereiten und dem Management in geeigneter Form (führungsadäquat) zur Verfügung stellen.“

In der Praxis bedeutet das, dass die individuellen Eigenschaften der ArbeitnehmerInnen möglichst umfangreich dargestellt werden, um sie mit denen anderer zu vergleichen und so herauszufinden, wer für vorhandene Arbeitsplätze und Aufgaben, Projekte und Teams, KundInnenanfragen und Spezialwünsche am besten geeignet ist. Ausbildung, Weiterbildung, Berufserfahrung und mitunter auch persönliche Eigenschaften der ArbeitnehmerInnen werden also in Software dargestellt und ausgewertet.

METHODEN DER PERSONAL-ENTWICKLUNG

Europaweit werden Aus- und Weiterbildungsdaten alle fünf Jahre im Continuing Vocational Training Survey (CVTS) erhoben. Das letzte fand 2015 statt. Die Statistik Austria brachte in Erfahrung, dass vorwiegend Tagungen und Konferenzen in österreichischen Betrieben zur Weiterbildung genutzt wurden. Das Feld der Weiterbildungsangebote und Methoden ist vielfältig. Einige sollen hier beschrieben werden, um einen groben Überblick zu schaffen und vielleicht die eine oder andere Anregung zu erhalten:

PRAKTIKA

Studierende oder noch in Ausbildung befindliche Menschen arbeiten im Rahmen von Praktika für einen begrenzten Zeitraum im Unternehmen, um berufsspezifische Erfahrungen zu sammeln bzw. weil es verpflichtender Teil der Ausbildung ist. Das Unternehmen hat dadurch auch die Möglichkeit, geeignete Nachwuchskräfte auszuwählen.

FORMEN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG IN ÖSTERREICH 2015

Wirtschaftszweige (ÖNACE 2008), Beschäftigtengrößenklassen	Anzahl aller Unter- nehmen	Darunter mit Weiterbildung durch				
		On-the- Job Training	Job- Rotation	Tagungen, Konferen- zen etc.	Lern- oder Qualitäts- zirkel	Sebstge- steuertes Lernen
		in % aller Unternehmen				
Insgesamt	39.535	48,7	17,1	65,4	26,5	21,6

Quelle: Statistik Austria 2017¹

¹ https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung/erwachsenenbildung_weiterbildung_lebenslanges_lernen/betriebliche_weiterbildung/index.html



Praktika werden nicht immer entsprechend entlohnt und gestaltet. PraktikantInnen sind oftmals im Rahmen ihrer Ausbildung zu Praktika verpflichtet und dieser Umstand kann von ArbeitgeberInnen ausgenutzt werden. Bei diesbezüglichen Fragen gibt es Informationen in der Jugendabteilung der Gewerkschaft GPA.

EINFÜHRUNGS- UND TRAINEEPROGRAMME

Das Einarbeiten neuer MitarbeiterInnen in die Unternehmensabläufe, ihr Bekanntmachen mit dem Unternehmensleitbild, Kennenlernen der relevanten

Abteilungen, FachexpertInnen und KollegInnen stehen hier auf dem Plan – in multinationalen Konzernen auch oft im Ausland. In diesen Programmen werden den neu Hinzugekommenen auch erfahrene KollegInnen aus dem Team zur Seite gestellt, um sie in der Einarbeitungsphase zu begleiten und ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen; diese BegleiterInnen werden mitunter „Buddies“ genannt und die Weiterbildungen „Buddy-Programm“.



Einschulungspläne erleichtern es den neu Hinzugekommenen, sich zurechtzufinden. Der BR sollte jedenfalls darauf achten, dass die Neuen auch im Betriebsratsbüro vorbeikommen.

JOB-ROTATION, JOB-ENLARGEMENT UND JOB-ENRICHMENT

Um Qualifikationen generell zu fördern und dadurch Arbeitszufriedenheit, Flexibilität und Lernmöglichkeiten in der Arbeit zu erhöhen, werden Arbeitsinhalte vielfältiger gestaltet und die Aufgaben wechseln ab. Werden regelmäßig und routinemäßig die Arbeitsaufgaben getauscht, spricht man von „Job Rotation“. Dies kann auch mit dem Hintergrund gemacht werden, dass besonders schwierige, verantwortungsvolle oder belastende Arbeiten nicht zu lange ausgeführt werden sollen.²

Wechseln die Aufgaben auf einer Ebene, sind also gleich fordernd hinsichtlich der Qualifikationen, spricht man von einer Tätigkeitserweiterung, einem „Job-Enlargement“, was eher keine hohe Qualifikationsmaßnahme darstellt. Handelt es sich hingegen um eine Arbeitsbereicherung, also eine Arbeitsaufgabe mit einem anderen Qualifikationsniveau, spricht man von Arbeitsbereicherung „Job-Enrichment“, was durchaus ein Angebot zur innerbetrieblichen Weiterbildung darstellt.

COACHING, SUPERVISION UND MENTORING

Coaches und SupervisorInnen sind externe, professionelle BeraterInnen, die sich spezieller Fragen annehmen und gemeinsam mit den Beschäftigten nach Lösungen für auftretende Probleme suchen. Während Supervision eher im pädagogischen oder sozialarbeiterischen Bereich stattfindet und das Augenmerk auf Beratungssituationen und Gruppenprozesse legt, wird Coaching von einzelnen leitenden Angestellten in Anspruch genommen und soll „Hilfe zur Selbsthilfe“ bei Führungsaufgaben bieten.

Mentoring wird hier nur der Vollständigkeit halber angeführt, da es sich nicht um Weiterbildung im eigentlichen Sinn handelt, sondern sich vor allem mit Fragen der Persönlichkeitsbildung als Führungskraft widmet. Nachwuchs-Führungskräfte sollen durch regelmäßigen

Austausch von den Erfahrungen ihres/ihrer Mentors/in profitieren. Mentoring ist ein langfristiger Prozess.

LERNPARTNERSCHAFTEN/ KOLLEGIALE FALLBERATUNG

Bei Lernpartnerschaften kann der Wissenstransfer zu zweit oder in einer kleinen Gruppe erfolgen. Es geht darum, das Wissen einer Person weiterzutragen und/oder besondere Fähigkeiten, die jemand besitzt oder sich im Laufe der Erwerbstätigkeit angeeignet hat, weiterzugeben. ArbeitnehmerInnen treffen sich dabei regelmäßig und beraten einander. Das Lernen erfolgt durch systematische Diskussion zwischen KollegInnen (z. B.: bei der realistischen Definition von Zielen, Hilfe bei Entscheidungen, Planung eines Projekts etc.).

Die kollegiale Fallberatung ist eine Form der gegenseitigen Unterstützung bei der konkret ein Fall nach verschiedenen Gesichtspunkten hin „abgeklopft“ und in einer bestimmten Reihenfolge durchgegangen wird, unterschiedliche KollegInnen in unterschiedlichen Rollen nehmen zum vorgelegten Problem Stellung und suchen gemeinsam nach einer gangbaren Lösung.³

PROJEKTARBEIT

Eine Gruppe von ArbeitnehmerInnen aus verschiedenen Bereichen arbeitet zeitlich befristet an einer klar begrenzten Aufgabe.

Dabei kann eine interdisziplinäre Zusammenarbeit Sinn machen, sodass Beschäftigte mit unterschiedlichem Qualifikationshintergrund und aus unterschiedlichen Bereichen in einem Projekt zusammenarbeiten. Das Ergebnis ist meist klar definiert (z. B. die Entwicklung von neuen Produkten oder Verfahren, die Einführung eines neuen IT-Systems, das Entwerfen einer Marketing-Kampagne etc.), nicht unbedingt auch der Weg dahin. Die selbstverantwortliche Arbeit in der Projektgruppe kann auch eine Form der Qualifizierung darstellen.⁴

² Mitunter sehen ArbeitgeberInnen darin auch ein Mittel zu Vorbeugung kriminellen Handelns wenn es sich um Arbeitsstellen mit Zugang zu hohen Geldbeträgen handelt und die dort Beschäftigten nicht „in Versuchung“ kommen sollen.

³ Eine sehr stark und streng strukturierte Methode stellt das sogenannte „Heilbronner Modell“ dar, das jedoch nur unter professioneller Leitung durchgeführt werden sollte.

⁴ Eine derzeit weit verbreitete Art der Projektgruppe ist das „Scrummen“ im Rahmen des Konzeptes Agiler Arbeit. Dazu hat die Gewerkschaft GPA im Juni 2021 eine Information herausgebracht, die bei den RegionalsekretärInnen erhältlich ist.

SEMINARE/WORKSHOPS/KURSE

Diese Lernformen werden meist von externen Anbietern zu einem bestimmten Thema angeboten. Die Gruppe trifft dabei ein- oder mehrtägig zusammen, was in der Regel außerhalb des Unternehmens stattfindet, um eine gewisse Distanz zu erhalten. Ein/e ModeratorIn soll für einen reibungslosen Ablauf sorgen, ist jedoch nicht zwangsläufig auch für die Sachinhalte eines Seminars oder für die Endprodukte eines Workshops selbst zuständig.

Innerbetriebliche Seminar- und Kursangebote richten sich an die Beschäftigten innerhalb des Unternehmens. Vortragende sind entweder KollegInnen oder Externe.

Je nach Branche werden in Unternehmen bei Seminaren auch fachspezifische Zertifizierungen angeboten (z. B. Zertifizierungen für bestimmte Programmiersprachen für MitarbeiterInnen der IT-Abteilung) Die Zertifizierungen werden in der Regel von akkreditierten Stellen durchgeführt und sind somit unternehmensunabhängig.

SELBSTLERNEN/DIGITALES LERNEN

Für das eigenständige Lernen bieten sich neben Fachliteratur, Internet-Recherche, Videos und Podcasts auch e-learning an. Es können Lernplattformen im Internet genutzt werden. Wissen kann so zeitlich und örtlich flexibel vermittelt werden. „Computer based training“, „Web based training“ oder Webinare sind (meist interaktive) Systeme, die besonders auf das Vermitteln von Fachwissen spezialisiert sind. Lernplattformen sollten ergänzend zu Lernangeboten mit physischer Anwesenheit angeboten werden, also herkömmliche Bildungsmaßnahmen nicht vollständig ersetzen.

Hier sind insbesondere Aspekte des Datenschutzes zu beachten, da digitale Schulungen natürlich die Tätigkeiten der Lernenden aufzeichnen, mitverfolgen, speichern, auswerten, vergleichen etc. Insbesondere bei Modulen mit abschließender Bewertung durch Testfragen muss darauf geachtet werden, dass die datenschutzrechtlichen Grundsätze eingehalten werden.

Manchmal ist die Teilnahme verbindlich (z. B. bei Schulungen zu Sicherheitsrichtlinien), was in Verbindung mit der Datenverarbeitungen kritisch betrachtet werden muss. So wäre es beispielsweise bei einer verpflichtenden Schulung zulässig festzuhalten, ob jemand die Abschlussprüfung bestanden hat, aber nicht unbedingt wieviel Wiederholungen dafür benötigt wurden.



Um das digitale Lernen auf Plattformen im Sinne der ArbeitnehmerInnen und unter Schutz der Privatsphäre zu gestalten, ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung gut geeignet. Siehe Abschnitt „Betriebsvereinbarung“ im Kapitel „Recht“ (Seite 19 ff).

LERNEN AM ARBEITSPLATZ

Dabei werden konkrete Probleme der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfeldes in Angriff genommen. Diese, auch unter „Training on the job“ bekannten Methode, ist eine zweckgerichtete, maßgeschneiderte Vermittlung von Qualifikationen durch unmittelbare Übung am Arbeitsplatz, oft unter Anleitung eines/r Vorgesetzten oder von KollegInnen. Diese Lernform ist im Produktionsbereich vorhanden, wo „auf dem Hallenboden“ Innovationen entwickelt werden.⁵ Gemeinsames Ausprobieren, Partizipation und die enge Verbindung zur konkreten Tätigkeit sind die tragenden Säulen dieser Methode. Die erworbenen Qualifikationen haben allerdings den kleinen „Schönheitsfehler“, dass sie nur bedingt auf andere Arbeitsplätze übertragbar sind – und damit am Arbeitsmarkt eher weniger brauchbar.

Eine Möglichkeit für arbeitsplatznahes Lernen sind die sogenannten „Brown Bag Sessions“. Diese Treffen zum Erfahrungsaustausch sind kurz und bündig, finden am Arbeitsplatz (bzw. in der nächsten Umgebung) statt und jede/r kann sich schnell die Jause im „braunen Sackerl“, also im „brown bag“, mitnehmen. Ad-hoc Arbeitsgruppen können mit dieser Methode auch über Abteilungsgrenzen hinaus gebildet werden, um rasch und unbürokratisch Anstehendes zu bereden.

⁵ vgl. Interviews und Publikationen von Prof. Sabine Pfeiffer <https://www.sabine-pfeiffer.de/blog>

WEITERBILDUNG IM ARBEITSVERLAUF

An verschiedenen Stellen im beruflichen Verlauf wird eine Personalentscheidung gefällt. Wer in einem (neuen) Betrieb arbeitet, wird im Laufe der Jahre verschiedene Funktionen kennenlernen – und vielleicht auch hierarchische Ebenen. Jeder Wechsel bringt neue Anforderungen mit sich. Um die für die neuen Positionen erforderlichen Fähigkeiten zu erlangen, werden ArbeitnehmerInnen intern geschult, absolvieren Weiterbildungen bei externen Instituten, werden gefördert und erhalten so zusätzliche im Betrieb (und anderswo) einsetzbare Kompetenzen.

DIE BEWERBUNG

Am Anfang steht die Bewerbung, das Recruiting, die Aufnahme. Werden Bewerbungen in Präsenz durchgeführt, geht dies bei einer größeren Anzahl von Arbeitssuchenden meist so vonstatten, dass in einer ersten Runde mehrere BewerberInnen gleichzeitig bestimmte Fragen beantworten und praktische Übungen absolvieren müssen – sogenannte „Assessment Center“.

Dabei werden mitunter die Reaktionen der BewerberInnen auf ausgedachte typische Arbeitssituationen getestet. Unterschiedliche Methoden können dabei angewandt werden. Meist sind es Fragebatterien, die (digital) beantwortet werden müssen. Es können aber auch Bilder interpretiert, Geschichten komplettiert oder Situationen mit verteilten Rollen gespielt werden.



Eine Betriebsrätin erinnert sich an ihre Studienzeit an der Wirtschaftsuni. In einer Vorlesung ging es um „Assessment-Center“, also Aufnahmeverfahren. Der Dozent erörterte: Es wurde in mehreren Betrieben untersucht, ob fünf bis zehn Jahre nach einem Assessment-Center zwischen dem Verhalten der damals ausgewählten Führungskräfte und deren wirtschaftlichem Erfolg ein Zusammenhang bestünde. Die heutige Betriebsrätin und damalige Studentin kann sich erinnern, dass überraschender Weise kein signifikanter Unterschied festgestellt werden konnte zwischen Führungskräften, die das Aufnahmeverfahren bestanden hatten, und denen, die zwar nicht bestanden, dennoch aber aus anderen Gründen aufgenommen wurden. Der Dozent erwähnte, dass immer die Gefahr bestehe, dass man eigentlich gute Leute zu vorschnell „aussortiert“. Wissenschaftlich dürfte es also umstritten sein, inwieweit in Aufnahmeverfahren die „Richtigen“ ausgewählt werden.

Besonders in großen Unternehmen ist es üblich, im Laufe des Einstellungsverfahrens nicht nur die fachlichen, sondern auch persönliche soziale Kompetenzen (auch „social skills“ oder „soft skills“ genannt) im Bewerbungsprozess miteinzubeziehen.



In Bewerbungssituationen tritt generell das Risiko ein, dass die Privatsphäre beeinträchtigt wird, da die KandidatInnen Verhaltens- und zwangsläufig auch Persönlichkeitsmerkmale oder politische Einstellungen offenlegen, die sie ohne die Drucksituation einer Bewerbung nicht preisgeben würden.

Ziel der Bewerbungsprozesse ist es unter allen BewerberInnen den oder die Beste für den Betrieb bzw. den jeweiligen Arbeitsplatz auszuwählen. Bei einer dreistelligen Bewerberanzahl auf nur eine Handvoll Ausschreibungen kann schon aus zeitlichen Gründen

nicht jedem und jeder persönlich ausreichend Zeit gewidmet werden. Online-Plattformen sollen daher anhand von bestimmten Merkmalen (z. B. Ausbildung, Berufserfahrung und Ähnlichem) eine Vorauswahl treffen.

Obwohl der Betriebsrat keine direkte Vertretungsbefugnis für (noch) nicht im Betrieb Angestellte hat, ist es von Vorteil, wenn er/sie sich bei der Gestaltung von Assessment-Centern einbringt. Die zukünftigen KollegInnen können schon hier von der Expertise und den Schutzmaßnahmen des Betriebsrats profitieren.



Assessment-Center:

- BetriebsrätInnen können sich die Bewerbungsfragen vorab ansehen und hinterfragen.
- BetriebsrätInnen erfahren die Aufnahmekriterien vorab und können sie hinterfragen.
- bei Aufnahmeverfahren mit großen Gruppen in Präsenz: Die Schulung der BeobachterInnen erfordert viel Zeit und Sorgfalt. Daher sollten diese BeobachterInnen entweder bereits Erfahrung gesammelt haben oder zumindest eine ausführliche Schulung erhalten haben.
- bei Übungen im Assessment-Center: Aufnahme- und Beobachtungskriterien sollen im direkten Zusammenhang mit dem ausgeschriebenen Arbeitsplatz stehen (z. B. ist das fließende Sprechen einer Fremdsprache nur dann zu prüfen, wenn es die zukünftige Tätigkeit auch tatsächlich erfordert).
- Auszuschließen sind Testverfahren mit psychologischen Selbsteinschätzungen oder Beurteilungen durch andere BewerberInnen
- Übungen, die Rückschlüsse auf besonders schutzwürdige Daten der BewerberInnen zulassen (das sind: politische Einstellung, sexuelle Orientierung, religiöse Überzeugung etc.) sowie Übungen, die dazu beitragen, dass die Teilnehmenden herabgewürdigt werden oder sich als „VerliererInnen“ sehen dürfen nicht stattfinden
- BetriebsrätInnen sollten das Recht auf stille Beobachtung bei Assessment-Centern haben.
- KandidatInnen sollten das Recht auf Teilnahmewiederholung haben.

Ergänzend zu den Ergebnissen von Bewerbungstests werden von den Unternehmen, die sich das leisten können und wollen, auch Daten aus dem Internet analysiert.⁶

Recruiting-Unternehmen bieten Tests an, in denen BewerberInnen ihre persönliche Eignung für eine Stelle in einem Unternehmen testen können. Die dabei gemachten Angaben und Testergebnisse können mit Daten aus Social Media-Netzwerken kombiniert werden, was das Ergebnis für die personalsuchende Firma angeblich treffsicherer macht. Axiom oder Cornerstone arbeiten mit einem solchen Geschäftsmodell. Siehe Abschnitt „Die Anbieter“ im Kapitel „Evidenzbasierte, digital angereicherte Personalentwicklung“ (Seite 26 ff).

DIE PERSONAL-EINSATZPLANUNG

Um die richtige Person und den richtigen Arbeitsplatz zusammenzubringen, kommen in größeren Unternehmen Datenbanken zum Einsatz. Personenbezogene Daten der ArbeitnehmerInnen, wie vereinbarte Arbeitszeit (-modelle), Ausbildung und berufsspezifische Zusatzqualifikationen, Führerscheinbesitz oder Sprachkenntnisse werden dort hinterlegt und für die Erstellung von Personalplänen, Schichtplänen, Projekt-Teams etc. verwendet. Es kommt auch vor, dass die Daten in der Software weitläufig verknüpft werden (z. B. bei mobilen Einsatzplänen wird der konkrete Aufenthaltsort per GPS ermittelt, um eine möglichst schnellen Einsatz zu gewährleisten).

Bei der Zusammenstellung von Teams werden mitunter soziale Rahmenbedingungen miteinbezogen. Beispielsweise kann es zu Problemen kommen, wenn sich zu viele Urlaubswünsche von Eltern schulpflichtiger Kinder in der Schulferienzeit zusammenballen. Bei derartigen Kriterien lässt sich ein Geschlechterbias ablesen. So wird es eher in die Berechnung und Planung einfließen, dass Frauen schulpflichtige Kinder zu betreuen haben, als dass Männer Fußballfans sind, obwohl es sich zu Zeiten von internationalen Fußballgroßereignissen schon getragen haben soll, dass zu viele (männliche) Fußballfans in einer Abteilung einen zeitgleichen Konsum von Zeitguthaben beantragen. Soziale Rahmenbedingungen sollten jedenfalls nicht als Rechengrundlage für eine Maschine herhalten, sondern von Menschen nach fairen Kriterien für alle gestaltet werden.

Prinzipiell ist es von Vorteil, wenn Menschen an jenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden, für deren Arbeitsaufgaben sie geeignet sind. Was in der Praxis mitunter allerdings vergessen wird ist, dass

⁶ <http://derstandard.at/2000037259645/Trend-mit-Makel-Wenn-der-Algorithmus-den-Mitarbeiter-findet?ref=rec> [21.03.2021]

- zwischenmenschliche Beziehungen bei den Einsatzplänen mit zu berücksichtigen sind (z. B. KlientInnen- und KundInnenwünsche, Erfahrung etc.)
- allfällige Änderungen in Einsatzplänen rechtzeitig bekannt gegeben werden müssen (vgl. § 19c AZG)
- es für „SpezialistInnen“ nicht zu einer Arbeitsüberlastung kommt, wenn sie aufgrund ihrer in der Datenbank hinterlegten Fähigkeiten gleichzeitig von verschiedenen Stellen angefordert werden.



Je mehr Angaben in einem Personalinformationssystem (PIS) zur Einsatzplanung enthalten sind, desto mehr kann ausgewertet werden und desto mehr Rechtfertigungsgründe können entstehen. Daher ist es bei der Regelung derartiger Datenbanken ratsam, die Angabe zu den persönlichen Qualifikationen der ArbeitnehmerInnen weitgehend freizustellen, welche ihrer individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Beruf Verwendung finden sollen und daher ins PIS eingetragen werden.

WEITERBILDUNG WÄHREND DER BESCHÄFTIGUNG

Die Anforderungen an einen einmal angetretenen Arbeitsplatz können sich im Laufe der Zeit verändern. Es kann sich auch herausstellen, dass eine Person besser an einem anderen Arbeitsort passen würde oder sich weiterentwickeln möchte. Die klassische Frage im Mitarbeitergespräch „wo sehen sie sich in fünf Jahren“ nimmt darauf Rücksicht und es soll mit ihrer Hilfe festgestellt werden, wo der Weiterbildungsbedarf gegeben ist.

Im Idealfall sollte der betriebliche Bedarf an Kompetenzen und die individuellen Ziele einander ergänzen. In der Praxis finden sich allerdings folgende Problemlagen, die dem entgegenstehen. Es sind bisweilen weniger Aufstiegspositionen vorhanden als Personen, die nach Aufstieg streben. BetriebsinhaberInnen sehen ArbeitnehmerInnen für Positionen vor, die diese etwa nicht anstreben. Vorgesetzte erkennen das Potenzial von ArbeitnehmerInnen nicht bzw. schätzen es

falsch ein. ArbeitnehmerInnen schätzen ihr eigenes Karrierepotenzial falsch ein, sodass sie unrealistische Laufbahnziele und Erwartungen haben. Der Aufstieg erfolgt nach Kriterien, die für die ArbeitnehmerInnen nicht zu durchschauen und/oder nicht akzeptabel sind. Ein weites Feld für Missinterpretationen und Fehleinschätzungen.

WEITERBILDUNG IN DER FÜHRUNGSETAGE

Um aber innerbetrieblich Weiterbildung und Qualifizierung von ArbeitnehmerInnen anbieten zu können, ist es erforderlich, dass jemand derartige Angebote veranlasst. In der Regel wird das die jeweilige Führungskraft sein. Führungskräfte haben also Einfluss auf das Wie und Was der Qualifizierung – nicht zuletzt durch ihre Vorbildwirkung.

Die Schlüsselfigur „Führungskraft“ sollte die geeigneten Voraussetzungen mitbringen, die auch das Lernen für die ArbeitnehmerInnen begünstigen. Folglich sollte auch die Führungskraft selbst Weiterbildungen durchlaufen, die Wissen und Fähigkeiten auf dem Gebiet der Weiterbildung vermitteln. Welche Art des Angebots ist für welche/n MitarbeiterIn geeignet? Welche Methoden passen zu den Zielen, die erreicht werden sollen? Welche Angebote gibt es derzeit am Markt? Diesen Fragen muss sich eine Führungskraft stellen (lernen), wenn sie die ArbeitnehmerInnen für die Arbeit gut rüsten will. Für Führungskräfte stellt sich einerseits das Problem, MitarbeiterInnen anleiten zu sollen, deren Fachwissen nicht dem ihren gleicht: „Autonome, gut ausgebildete Spezialisten sind von Führungskräften zu führen, die die Inhalte der Expertentätigkeit nicht mehr ausreichend beurteilen können.“⁷ Außerdem sind Führungskräfte selbst nicht immer ExpertInnen für die ihnen anvertrauten Führungsaufgaben.



Ein Betriebsrat erzählt: Bei uns werden die Führungskräfte zu Führungskräften, indem der eine zum andern sagt: „Ab morgen bist du Führungskraft.“ Der legt sich dann ins Bett und am nächsten Tag glaubt er, er hat sich von der Raupe in einen Schmetterling verwandelt.

⁷ Artikel „Arbeiten und Leben 4.0“ von Prof. Dr. Manfred Becker in: „Wirtschaft + Weiterbildung“ 11/12 2015 S. 24ff

Damit der Betriebsrat/die Betriebsrätin in der Führungskraft eine/n gute/n VerhandlungspartnerIn hat, ist es unumgänglich Führungskräften bestimmte Weiterbildungsinhalte zu vermitteln. Das Dauerthema Arbeitszeit kann beispielsweise nur dann sinnvoll im Betrieb ausdiskutiert werden, wenn beide VerhandlungspartnerInnen wissen, welche gesetzlichen Arbeitszeitvorgaben gelten.

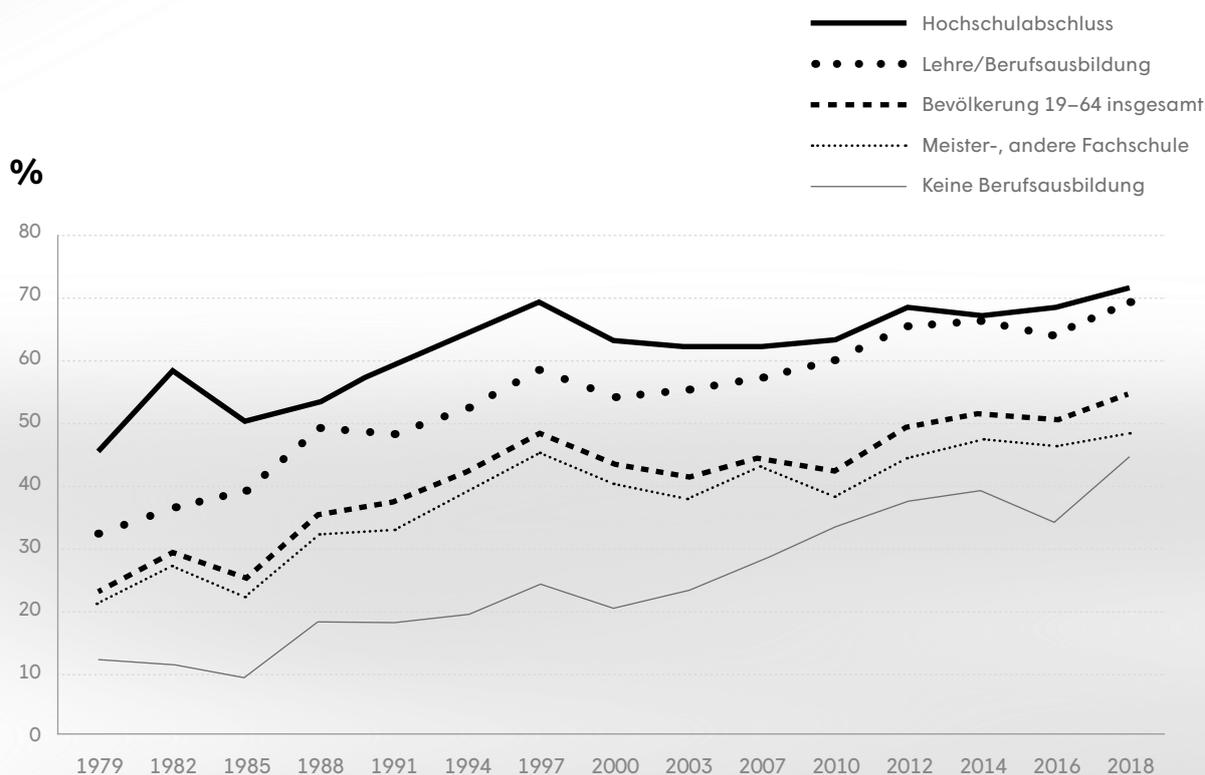
Dem kann entgegengehalten werden, dass gerade bei höherqualifizierten Beschäftigten, die auch eher in der Führungsebene zu finden sind, auch mehr in Aus- und Weiterbildung investiert wird. Im Bereich der weiterführenden beruflichen Qualifizierung und der betrieblichen Weiterbildung greift in hohem Maß das Prinzip „Wer hat, dem wird gegeben“.

Von Weiterbildung profitieren heute v. a. jene, die ohnehin bereits als BildungsgewinnerInnen bezeichnet werden können. Niedrigqualifizierte, Ältere und Teilzeitbeschäftigte sind deutlich unterrepräsentiert. Das Erlernen von Grundkompetenzen und das Nachholen von Bildungsabschlüssen müssen auch nach der Schul- und Ausbildungspflicht in jedem Alter und für alle möglich sein. Das verlangt nach Förderung der Durchlässigkeit im Bildungssystem. Siehe Abschnitt „Forderungen der Gewerkschaft GPA zu beruflicher Qualifikation und Weiterbildung“ (Seite 40).

Aktuelle Zahlen aus Deutschland, belegen: Je höher die abgeschlossene formale Bildung desto höher die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung.⁸

WER NIMMT AN AUS- UND WEITERBILDUNG TEIL

TeilnehmerInnen an beruflicher Weiterbildung nach beruflichen Bildungsabschlüssen, in Prozent der jeweiligen Erwerbsbevölkerung



Quelle: Hans-Peter Klös. IW_Policy Paper 12/21: Berufliche Weiterbildung in Deutschland.

Status Quo und Weiterentwicklung⁹

⁸ Nachdem das duale Ausbildungssystem in Deutschland und Österreich sowie die Wirtschaftsstruktur einander ähneln, kann davon ausgegangen werden, dass die diesbezüglichen Befunde ähnlich aussehen, wenn auch der Effekt spezieller politischer Fördermaßnahmen für den niedrig qualifizierten Bereich in Deutschland nicht herausgerechnet wurde.

⁹ <https://www.iwkoeln.de/studien/hans-peter-kloes-status-quo-und-weiterentwicklung.html> [21.07.2021]



DIE PERSONAL-„VERABSCHIEDUNG“

Dieser Vorgang wird im Sprachgebrauch des Managements auch „off-boarding“ genannt; wir nennen es „Kündigung“. Manche Aspekte der Kündigung können digital standardisiert unterstützt werden, da es bei einer Kündigung immer auch um administrative Prozesse, wie die Rückgabe von Arbeitsmitteln (z. B. mobile Geräte, Schlüssel etc.) oder das Übertragen von Aufgaben an andere ArbeitnehmerInnen bzw. den/die NachfolgerIn geht. Auch technische Aspekte, wie das Leeren von Ordnern, Löschen von Daten, das Übertragen von Zugriffsberechtigungen können in einer Personalverwaltungssoftware hinterlegt sein. Aber es sind immer auch soziale Aspekte mit im Spiel, die sich schwer in automatisierten Prozessen wiedergeben lassen.

Mitunter sind Schulungen auch nur vorgeschobene Gründe, um sich von MitarbeiterInnen „zu trennen“.



Eine Betriebsrätin erzählt, wie in ihrem Unternehmen der Finanzbranche Assessment-Center eingesetzt wurden: Bei uns wurden auch Gruppenleiterfunktionen im Rahmen einer Umstrukturierung komplett neu über Assessment-Center vergeben. Dabei wurden Führungskräfte „abgesägt“, die zwar fachlich und sozial kompetent waren, aber zum Teil kritisch und für die Geschäftsführung unbequem und eben nicht zu einhundert Prozent angepasst.

Mitunter wird das Ausscheiden eines/r Arbeitnehmers/in begleitet. Dazu können eigene TrainerInnen herangezogen werden, die sowohl die verbleibenden KollegInnen als auch die ausscheidende Person unterstützen, die entstandene Lücke in der alten Firma schließen, neue Perspektiven für den/die Betroffenen erarbeiten. Schön wäre es, wenn die Beschreibung in wikipedia zuträfe: „Das professionelle Offboarding durch entsprechend ausgebildete Personalverantwortliche oder einen externen Coach soll dem Mitarbeiter helfen, die Trennung als natürlichen Abschluss einer Lebensetappe zu ‚begreifen‘, die Erkenntnisse aus seinen Erlebnissen bewusst für den neuen Lebens- und Berufsabschnitt zu nutzen. So geht der Mitarbeiter orientiert ‚von Bord‘, um sich – mit sicherem Boden unter den Füßen, nämlich im positiven Bewusstsein seiner persönlichen wie beruflichen Talente und Motive – zu neuen Zielen aufzumachen.“ Natürlich sind derartige Maßnahmen immer auch ein Stück weit der Versuch des Unternehmens ökonomischen Schaden oder Imageverlust hintanzuhalten.

RECHT

Der Betriebsrat hat einige arbeitsrechtliche Hebel, an denen er ansetzen kann, um bei (Weiter-)Bildungsmaßnahmen mitzureden. Diese Rechtsgrundlagen sind in verschiedenen Materien verstreut. Regelungen finden sich im Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG), dem Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz (AVRAG) sowie der Betriebsratsgeschäftsordnung (BRGO).

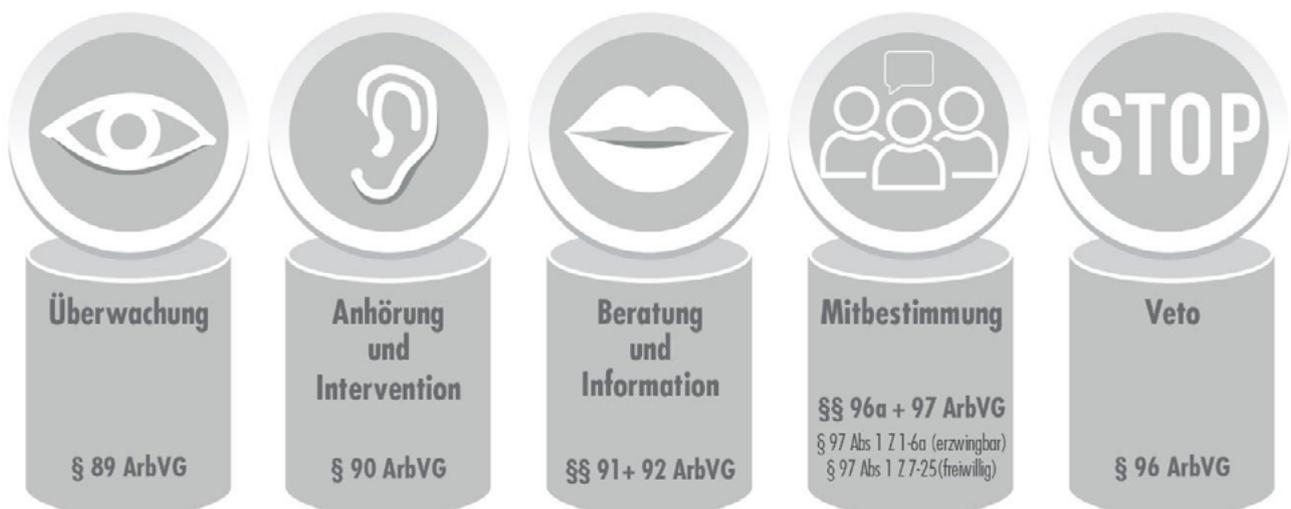
ALLGEMEINES VORSCHLAGS- UND ÜBERWACHUNGSRECHT

„Der Betriebsrat hat das Recht, die Einhaltung der die Arbeitnehmer des Betriebs betreffenden

Rechtsvorschriften zu überwachen.“ (§ 89 ArbVG)
Dieses allgemeine Überwachungsrecht bezieht sich auch auf Rechtsvorschriften im Zusammenhang mit den betrieblichen Aus- und Weiterbildung, also beispielsweise ob eine Betriebsvereinbarung diesbezüglich abgeschlossen wurde und eingehalten wird.

§ 90 ArbVG normiert die allgemeinen Interventionsrechte des BR. „Der Betriebsrat hat das Recht, (...) Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der betrieblichen Ausbildung (...) sowie zur menschengerechten Arbeitsgestaltung zu machen.“ (§ 90 Abs 1 Z 2 ArbVG). Ein Betriebsratsmitglied kann also Vorschläge zur Verbesserung der betrieblichen Ausbildung einbringen.

RECHTE DES BETRIEBSRATS



Quelle: Gewerkschaft GPA

INFORMATION, BERATUNG, MITBESTIMMUNG

Der Betriebsinhaber muss den Betriebsrat allgemein über geplante Vorhaben informieren und ist verpflichtet sich mit dem Betriebsrat zu vierteljährlichen Beratungen zusammenzusetzen (§ 91 und 92 ArbVG).

§ 94 ArbVG widmet sich explizit der betrieblichen Berufsausbildung (wobei Spezialkenntnisse theoretischer und praktischer Art vermittelt werden, die auch in anderen Unternehmen verwendet werden können), der Einschulung (wobei der/die Beschäftigte mit den Eigenheiten der vorgesehenen Tätigkeit vertraut gemacht wird), Schulung (worunter die berufliche Weiterbildung zwecks Ausbau oder Erhaltung von Qualifikationen zu verstehen ist) und Umschulung (die notwendig ist, wenn die vorhandene Qualifikation nicht mehr nachgefragt ist). Die breite Definition von „Schulungsmaßnahmen“ lässt darauf schließen, dass der Gesetzgeber hier sämtliche Weiterbildungsmaßnahmen umfassen möchte und dass er hier eine wichtige Angelegenheit der betriebsrätlichen Mitwirkung sieht – sonst hätte er sich wohl nicht so ausführlich und umfassend mit der Thematik auseinandergesetzt.



Die wesentlichen Punkte sind, dass:

- ... der Betriebsrat zeitgerecht informiert werden muss (§ 94 Abs 1 ArbVG),
- ... der Betriebsrat eigene Vorschläge zu konkreten Weiterbildungsmaßnahmen machen kann und über diese auch mit dem/der ArbeitgeberIn beraten werden muss (§ 94 Abs 2 ArbVG)
- ... der Betriebsrat bei der Planung und konkreten Durchführung Mitwirkungsrecht hat und auch eine BV dazu abgeschlossen werden kann (§ 94 Abs 3 ArbVG),
- ... Betriebsvereinbarungspflicht (gem. § 97 Abs 1 Z 5 ArbVG) besteht bzgl. der Verwaltung von unternehmenseigenen Schulungs- und Bildungseinrichtungen. Der Betriebsrat kann Bildungs- und Schulungseinrichtungen

jedoch nicht erzwingen – ausgenommen im Zusammenhang mit deren Auflösung und einem Sozialplan. Bestehen solche Einrichtungen (z. B. eine Ausbildungsstätte für Lehrlinge) oder Maßnahmen (z. B. ein Einschulungsplan für neu eingetretene KollegInnen), kann der Betriebsrat erzwingen, an ihrer Verwaltung teilzunehmen.

... der Betriebsrat an allfälligen Verhandlungen mit dem Arbeitsmarktservice teilnehmen kann.

BETRIEBSVEREINBARUNG

Werden personenbezogene Daten der ArbeitnehmerInnen so erfasst, dass es eine Kontrolle darstellt und berührt diese Kontrolle die Menschenwürde (z. B. übermäßig detaillierte Daten zu Arbeitsverhalten als Grundlage für Personalentscheidungen), kommt der § 96 Abs 1 Z 3 ArbVG zu tragen, d. h. die Systeme sind zustimmungspflichtig. Ohne eine Zustimmung des Betriebsrats mittels Betriebsvereinbarung (BV) dürfen sie nicht eingeführt werden.

Werden im Zuge des Personalmanagements Fragebögen verwendet und sind darin Fragen enthalten, die über die konkrete berufliche Notwendigkeit hinausgehen (z. B.: Wie beurteilen sie ihre Position im Team? Können sie sich gut durchsetzen? Sind sie zufrieden mit ihrer Arbeit?), handelt es sich um sogenannte „qualifizierte Personalfragebögen“. Diese sind (egal ob auf Papier, digital oder verbal) nur zulässig, wenn es dazu eine BV gibt (siehe § 96 Abs 1 Z 2 ArbVG). In MitarbeiterInnengesprächen sowie deren Dokumentation handelt es sich meist um qualifizierten Fragebögen.

Heutzutage sind Schulungsmaßnahmen in der Regel in größere Personalmanagement-Systeme integriert. Nachdem hier umfassend personenbezogene Daten der ArbeitnehmerInnen erfasst werden, sind derartige Systeme zustimmungspflichtig. Gesetzlich geregelt ist die BV-Pflicht bei Systemen, die automationsunterstützt personenbezogene Daten der ArbeitnehmerInnen verarbeiten und die über allgemeine Angaben hinausreichen in § 96a Abs 1 Z 1 ArbVG.

§ 96a Abs 1 Z 2 kann bei Beurteilungssystemen ebenfalls zum Tragen kommen. Wenn nämlich die (erfolgreiche) Teilnahme der Beschäftigten an Ausbildungen, Schulungen, Kurse etc. systematisch dokumentiert und nach bestimmten Kriterien in irgendeiner Art und Weise beurteilt wird (z. B. Smileys, Schulnoten) bzw. die Beschäftigten in eine Rangreihenfolge gebracht werden. Umfassende Persönlichkeits- und Leistungsbeurteilung unterliegt in der Regel der BV-Pflicht. Beurteilungskriterien können sein: Arbeitsmenge, Flexibilität, Kreativität, Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Risikobereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit etc.¹⁰



Die RegionalsekretärInnen der Gewerkschaft GPA unterstützen gerne beim Verhandeln einer Betriebsvereinbarung und helfen mit einem eigens zusammengestellten Muster beim Einsatz von e-learning und Datenbanken zum digitalen Personalmanagement.

In der Judikatur wurden bestimmte Kriterien herausgebildet, anhand derer festzustellen ist, ob der Einsatz eines Systems „durch die betriebliche Verwendung gerechtfertigt“ ist, ob also BV-Pflicht vorliegt:



- Je stärker sich die Beurteilung auf zukünftige, mit dem aktuellen Arbeitsplatz kaum in Zusammenhang stehende Weiterbildung bezieht, desto eher liegt eine BV-Pflicht vor.
- Je weniger die Weiterbildungsinhalte mit der konkreten betrieblichen Verwendung zu tun haben, desto eher liegt eine BV-Pflicht vor.
- Je schwerer die Beurteilungskriterien messbar sind, desto eher liegt eine BV-Pflicht vor.
- Je mehr die Beurteilung negativer Eigenschaften im Fokus steht, desto eher liegt eine BV-Pflicht vor.



Der OGH fordert folglich eine im Einzelfall durchzuführende Beurteilung, ob „ein betriebliches Interesse“ oder die Persönlichkeitsinteressen der ArbeitnehmerInnen überwiegen (OGH 20.08.2008 9 ObA 95/08y). Auf die freiwillige Teilnahme an den Tests durch die ArbeitnehmerInnen kommt es dabei nicht an (OGH 27.02.2018, 9ObA94/17i).

Betriebsvereinbarungspflicht besteht ferner bei der Verwaltung von innerbetrieblichen Schulungs- und Wohlfahrtseinrichtungen (§ 97 Abs 1 Z 5 ArbVG).

Eine freiwillige BV kann nach § 97 Abs 1 Z 19 ArbVG darüber abgeschlossen werden, auf welche Art und Weise der Betriebsrat bei der Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen zu beteiligen ist.

Weiters kann eine freiwillige BV abgeschlossen werden, wenn es sich um Boni, Gewinnbeteiligung, oder Ähnliches handelt, die aufgrund der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen oder dem „Erfolg“ bei selbigen gewährt werden (§ 97 Abs 1 Z 16 ArbVG).

Abgesehen von Mitbestimmungsrechten in Zusammenhang mit Betriebsvereinbarungen, steht dem Betriebsrat mitunter auch Mitbestimmung bei Personalentscheidungen zu. Sollten Personalentscheidungen zu verschlechternden Versetzungen führen, kann das nur mit Zustimmung des Betriebsrats erfolgen (§ 101 ArbVG). Vor einer normalen Versetzung ist eine Information, vor einer längerfristigen oder dauerhaften Versetzung eine Beratung mit dem Betriebsrat durchzuführen.

¹⁰ Siehe Elias Felten und Jochen Preiss in „Arbeitsverfassungsrecht Band 3, Befugnisse der Arbeitnehmerschaft und Rechte der Betriebsratsmitglieder“ von Susanne Auer-Mayer, Sieglinde Gahleitner et al. ÖGB-Verlag 2020



AUS- UND WEITERBILDUNGSKOSTEN

Insgesamt haben 2015 82 % der Betriebe in Österreich Weiterbildungen angeboten. „Der Verzicht auf Weiterbildungsaktivitäten wurde von 88 % der abstinenten Unternehmen mit ausreichenden Fähigkeiten der Beschäftigten begründet. Am zweithäufigsten wurde argumentiert, die benötigten Kompetenzen wären durch Neueinstellungen entsprechend qualifizierter Mitarbeiter/innen gewonnen worden (50 %)“; so die Statistik Austria.¹¹ Hohe Kosten für Aus- und Weiterbildung stellen zusätzlich ein ernstzunehmendes Hemmnis dar (siehe Grafik).

Um den Kostendruck hintanzuhalten, verlangen ArbeitgeberInnen Aus- und Weiterbildungskosten mitunter zurück, insbesondere wenn es zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses seitens des/der Arbeitnehmers/Arbeitnehmerin kommt. Ob und in welchem Ausmaß eine derartige Rückerstattung zulässig ist, regelt der 2015 in Kraft getretene § 2d AVRAG.

Ausbildungskosten sind von dem/der ArbeitgeberIn tatsächlich aufgewendete Kosten für eine erfolgreich absolvierte Ausbildung, die dem Arbeitnehmer/der Arbeitnehmerin Spezialkenntnisse theoretischer und praktischer Art vermittelt, die auch bei anderen ArbeitgeberInnen

HEMNISSE FÜR EIN HÖHERES AUSMASS AN BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG 2015

Wirtschaftszweige (ÖNACE 2008), Beschäftigtengrößenklassen	Anzahl der weiterbildungsaktiven Unternehmen	Hemmnisfaktoren								
		Weiterbildungsumfang entsprach dem Bedarf des Unternehmens	Neueinstellungen entsprechend qualifizierter Personen	Bedarf schwer zu beurteilen	Kursangebot unzureichend	Hohe Kurskosten	Schwerpunkt auf Lehrlingsausbildung	Jüngst erst in Weiterbildung investiert	Beschäftigte sehr ausgelastet	Andere Gründe
Insgesamt	34.813	62,3	23,5	15,5	17,0	42,3	13,0	28,9	64,6	12,9

Zeilenprozent (Mehrfachantworten)

Quelle: Statistik Austria, Continuing Vocational Training Survey – CVTS5 2015

¹¹ https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung/erwachsenenbildung_weiterbildung_lebenslanges_lernen/betriebliche_weiterbildung/index.html

eingesetzt werden können. Bloße Einschulungskosten (bei einer Einschulung wird der/die Beschäftigte mit den Eigenheiten der vorgesehenen Tätigkeit vertraut gemacht) sind keine Ausbildungskosten.

Ein Urteil des Obersten Gerichtshofs stellt fest: Kosten einer für den Arbeitnehmer nicht verständlichen und damit wertlosen Ausbildung können nicht zurückgefordert werden. Ein Arbeitnehmer hatte in seinem Dienstvertrag die Verpflichtung, eine bestimmte Ausbildung zu absolvieren bzw. bei Selbstkündigung deren Kosten aliquot selbst zu bezahlen. Er bekam als Ausbildung einen Computerkurs für Systemadministratoren vorgeschlagen, obwohl er in dem System bislang ausschließlich als Benutzer und nicht als Administrator gearbeitet hatte. Die Fachkenntnisse des Beklagten reichten nicht aus, um dem Kurs überhaupt folgen zu können. Der Oberste Gerichtshof hielt ausdrücklich fest *„... dass auch unter Berücksichtigung einer angemessenen Interessenabwägung zwischen den Vorteilen des Arbeitnehmers am Arbeitsmarkt aus der besseren Ausbildung und dessen Nachteilen aus der Bindungsdauer durch die Kostenrückersatzverpflichtung eindeutig abzuleiten ist, dass eine für den Arbeitnehmer völlig wertlose, weil nicht verständliche Ausbildung nicht als erfolgreich absolvierte Ausbildung qualifiziert werden kann“* (OGH: 8 ObA 51/12a 27.11.2012).

Ein weiteres Urteil des OGH legt fest, dass selbst nach einer erfolgreich absolvierten Ausbildung das während der Ausbildungszeit ausgezahlte Entgelt nicht einfach zurückgefordert werden darf, selbst wenn eine allgemeine Vereinbarung dazu im Dienstvertrag festgelegt war. Hier gilt der Schutz vor Sittenwidrigkeit. Der OGH sagt, dass die Rückforderung des Entgelts nur zulässig wäre, wenn diese in einer eigenen Vereinbarung, bezogen auf den konkreten Einzelfall, geregelt worden wäre. Eine allgemeine Regelung über den Kostenersatz im Dienstvertrag reicht also nicht aus. Aus einer solchen speziellen Vereinbarung muss die konkrete Höhe der zu ersetzenden Ausbildungskosten hervorgehen. Andernfalls kann der Arbeitgeber keinen Ersatz für die aufgewendeten Ausbildungskosten verlangen (OGH 21. 12. 2011 9 ObA 125/11i).



Ein Betriebsrat erzählt: Einem Arbeitnehmer in einem internationalen Konzern wurde ein Auto-CAD-Kurs bezahlt (Auto-CAD ist ein technisches Zeichenprogramm für IngenieurInnen). Angeblich sollte der Kurs 6.000 Euro wert sein, was für den Betriebsrat nur schwer vorstellbar war, da es sich hauptsächlich um pdf-Files handelte, die per e-learning durcharbeiten waren. Zwischen dem Arbeitnehmer und seinem Vorgesetzten war als Kostenanteil des Arbeitnehmers 5 % des Gehalts festgelegt worden. Bei genauer Analyse durch den Betriebsrat zeigte sich, dass diese anteilig vereinbarten Kosten des Arbeitnehmers dazu führten, dass sein Gehalt unter das kollektivvertraglich festgeschriebene Mindestmaß gelangte. Ein Gespräch des Betriebsrates mit dem Vorgesetzten reichte in diesem Fall aus, um die Vereinbarung als rechtswidrig zu entlarven und den Rückforderungsanspruch des Arbeitgebers außer Kraft zu setzen.

Fortbildungskosten können auch dann nicht zurückgefordert werden, wenn bloß eine bereits vorhandene Ausbildung auf aktuellem Stand gehalten wird (OGH 27.01.2016 9 ObA 131/15b). Es muss sich also um Ausbildungsinhalte handeln, die tatsächlich zusätzlich oder neu zum vorhandenen Wissen erworben werden.

Die wesentlichsten Bedingungen dafür, dass ArbeitgeberInnen Teile der Ausbildungskosten zurückverlangen dürfen sind zusammengefasst¹²:



- Der/die ArbeitnehmerIn ist volljährig.
- Der/die ArbeitgeberIn hat die Kosten tatsächlich bezahlt (und nicht etwa durch Drittmittel finanziert wie z. B. mittels eines vom AMS zur Verfügung gestellten Förderfonds).

¹² Ein Muster zur Rückzahlungsvereinbarung findet sich im Abschnitt „Muster-Vereinbarung zum allfälligen Rückersatz von Ausbildungskosten“ (Seite 39) [21.07.2021]

- Die Ausbildung wurde abgeschlossen.
- Die Ausbildung hat theoretische und/oder praktische Kenntnisse vermittelt, die auch bei anderen ArbeitgeberInnen eingesetzt werden können (und keine Fortbildung, die jedermann benötigt, um auf dem allgemeinen Stand der Dinge zu bleiben oder die nur das Kennenlernen der Produktpalette des Unternehmens beinhaltet) und stellt somit einen Mehrwert für den/die ArbeitnehmerIn dar.
- Der/die ArbeitnehmerIn verlässt das Unternehmen (allerdings nicht aufgrund einer unbegründeten Entlassung oder einer Entlassung aufgrund dauernder Arbeitsunfähigkeit oder einem begründeten vorzeitigen Austritt aufgrund einer Schwangerschaft).
- Die Rückzahlung wurde zuvor für die konkrete Ausbildung schriftlich vereinbart und unterschrieben.
- Es muss eine Bindungsdauer vertraglich vereinbart werden; d. h. ArbeitgeberInnen können nicht „ewig“ Rückzahlungen einfordern. Das Gesetz erlaubt eine Bindung bis zu maximal acht Jahren in Ausnahmefällen; in der Regel beträgt die Bindungsdauer vier Jahre.
- Der Rückzahlungsbetrag muss sich mit der Zeit verringern; das heißt beispielsweise für eine dreijährige Bindungsfrist ist zu vereinbaren, sodass sich der Rückzahlungsbetrag maximal pro Monat um 1/36 verringert (= Aliquotierung). (Allerdings darf die Rückzahlung nicht mit dem Lohnanspruch rückgerechnet werden.)
- Entgelt, das während der Ausbildungszeit gewährt wurde, kann im Regelfall nicht zurückgefordert werden, außer es wurde während der Ausbildungszeit keine Arbeitsleistung erbracht und die Ausbildung wurde nicht im Zuge der Erfüllung des Arbeitsvertrags gemacht.
- Es empfiehlt sich zu vereinbaren, dass eine einvernehmliche Lösung des Arbeitsverhältnisses nicht zu weiteren Zahlungen führt.

EUROPÄISCHE RECHTSETZUNG IST IN ARBEIT

Systeme, Programme, Anwendungen – nicht nur aber auch – zur Personalverwaltung und -entwicklung, die mit riesigen Datenmengen angereichert Prognosen erstellen und dabei maschinell lernen werden auch als „Künstliche Intelligenz“ (KI) bezeichnet. Auf Europäischer Ebene beschäftigt man sich schon länger mit Künstlicher Intelligenz.

Die Europäische Kommission hat im April 2021 in ihrem Entwurf zu einem Gesetz über Künstliche Intelligenz vorgeschlagen¹³, wie generell mit diesen Technologien umzugehen ist. Demnach solle als hohes Risiko für die Grundrechte der Betroffenen beurteilt werden, wenn KI-Systeme im Zusammenhang mit Beschäftigung oder Personalmanagement stehen (z. B. Software zur Auswertung von Lebensläufen für Einstellungsverfahren). Für derartige Hochrisiko-Anwendungen schlägt die Kommission strenge Vorschriften vor (z. B. ausführliche Benutzerinformation, Robustheit, hohe Datensicherheit, hohe Datenqualität, detaillierte Protokollierung und Rückführbarkeit, menschliche Aufsicht etc.). Anhang 3 Punkt 4 erläutert, dass diese umfassenden Schutzmaßnahmen einzuhalten sind, wenn:



- a) KI-Systeme, die bestimmungsgemäß für die Einstellung oder Auswahl natürlicher Personen verwendet werden sollen, insbesondere für die Bekanntmachung freier Stellen, das Sichten oder Filtern von Bewerbungen und das Bewerten von Bewerbern in Vorstellungsgesprächen oder Tests;
- b) KI-Systeme, die bestimmungsgemäß für Entscheidungen über Beförderungen und über Kündigungen von Arbeitsvertragsverhältnissen, für die Aufgabenzuweisung sowie für die Überwachung und Bewertung der Leistung und des Verhaltens von Personen in solchen Beschäftigungsverhältnissen verwendet werden sollen.

13 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021PC0206&from=EN> [10.08.2021]

EVIDENZBASIERTE, DIGITAL ANGEREICHETERTE PERSONALENTWICKLUNG

Am 15. April 2015 titelte die Wirtschaftswoche „Wenn die Firma vor Ihnen weiß, wann sie kündigen wollen“.¹⁴ Google machte 2009 mit einem Algorithmus Schlagzeilen, der aufgrund der Suchanfragen von MitarbeiterInnen berechnen sollte, wie hoch deren Ausstiegswahrscheinlichkeit ist.¹⁵ Auch „workday“, ein 2005 gegründetes US-amerikanisches Unternehmen, das Cloud-Lösungen für Finanz- und Personalwirtschaft zur Verfügung stellt, dürfte 2016 ein ähnliches, mit Big Data angereichertes Produkt auf den Markt gebracht haben.¹⁶

Software wird angeboten, um das betriebliche Personalmanagement übersichtlicher zu gestalten und mit mehr Informationen anzureichern, zugleich aber mit weniger Arbeitsaufwand zu bewältigen. Um ohne persönlichen Kontakt Weiterbildungen anbieten zu können, um zu entscheiden, wer für welche Aufgaben geeignet ist, wird auf Darstellungen (und Berechnungen) von Programmen und Portalen zurückgegriffen. Beispielweise sind BewerberInnen angehalten sich auf Recruiting-Portalen einzutragen, wo ihre Angaben mit denen anderer abgeglichen werden können; es sind Mitarbeitergespräche in standardisierten Protokollen festzuhalten, wo zugleich die „Verwendbarkeit“ für andere Stellen abgelesen werden kann; Zielvereinbarungen und daraus abgeleitete Bewertungen und Benchmarks werden berechnet und der jeweilige

Erfüllungsgrad in Echtzeit dargestellt; Manager-Desktops liefern vergleichende Statistiken über verschiedene Teams in verschiedenen Regionen; e-learning Plattformen stehen mit Abschlusstests und Erfolgsbewertung zur Verfügung etc.

HR-Abteilungen erhalten digitalisiert, optisch hübsch aufbereitet und leicht zugänglich Informationen über Qualifikation, Herkunft, bisherige Erfahrungen, Weiterbildungen aber auch persönlichere Angaben zu „Teamfähigkeit“ oder „Leistungsbereitschaft“ von Beschäftigten können enthalten sein. An diesen Anwendungen hat der Betriebsrat in der Regel starke Mitbestimmungsrechte, da sie oft über die betriebliche Notwendigkeit hinausreichen oder ins Private hineinreichende Informationen enthalten. Siehe Abschnitt „Information, Beratung und Mitbestimmung“ im Kapitel „Recht“ (Seite 19).

Die Personalinformationssysteme tragen Namen wie Talent-Pool, Personal-Recruiting-Pool, HR-Scorecard, Führungsinformationsmanagementsystem, Skill-Management oder Digital-Performance-Rating.

Digitale Unterstützung für Personalentscheidungen berechnet, wer sich wofür (angeblich) eignet. Diese Systeme prognostizieren auch, wer oder welche Personalmaßnahme sich besonders lohnen würde.

¹⁴ <http://www.wiwo.de/technologie/vernetzt/big-data-in-unternehmen-wenn-die-firma-vor-ihnen-weiss-wann-sie-kuendigen-wollen/11634146.html> [21.03.2021]

¹⁵ <http://www.golem.de/0905/67285.html> [21.07.2021]

¹⁶ <http://www.business-punk.com/2016/06/karriere-im-algorithmus> [24.03.2021]

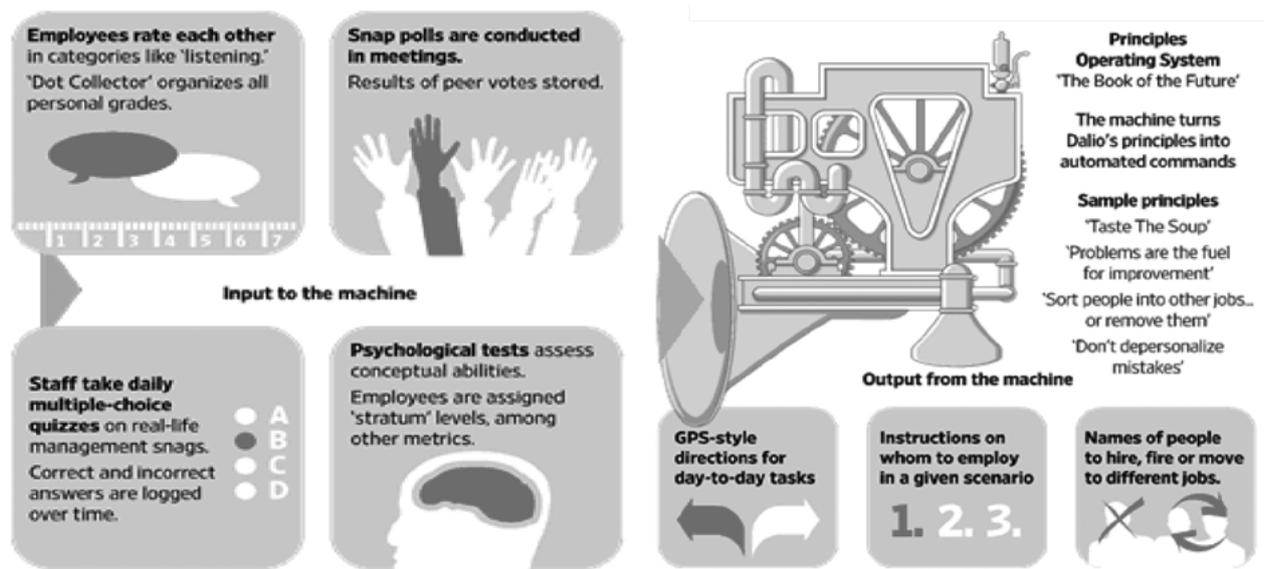
Wenn nun individuelle Kündigungsabsichten der ArbeitnehmerInnen von Algorithmen prognostiziert werden (noch bevor der/die Betroffene selbst darüber nachdenkt) oder wenn die Personalverwaltungs-Software berechnet, ob einer Kündigung durch bestimmte Maßnahmen zuvorgekommen werden kann (im besten Fall eine Finanzspritze für den Kollegen/ die Kollegin, im Schlechtesten eine Arbeitgeber-Kündigung), dann wird es brenzlig.

In eine Personalmanagement-Software können vielerlei Daten enthalten sein: Lebenslauf aus der Bewerbungsplattform, Stammdaten aus dem betriebsinternen Data-Warehouse, Google-Suchanfragen, Kommentaren auf Social-Media-Plattformen, Beurteilungen wie das 180-Grad-Feedback eines Kollegen, Abstimmungen über das Essen in der Kantine, als Spiele gestaltete Wissensabfragen, psychologische Tests von der letzten Teambuilding-Klausur, Anzahl der abgeschickten E-Mails an bestimmte Personen, Standort- und Bewegungsdaten des Handys inklusive häufig aufgesuchte Plätze, häufig angerufene KundInnen und KollegInnen etc. Vor lauter Berechnungen und digitalen Systemen, die Entscheidungen eigentlich unterstützen sollten, kommt es in der Praxis mitunter zu gar keinen Entscheidungen mehr.

Derartige Analysen berücksichtigen nicht, ob die personenbezogenen Daten zu einem völlig anderen Zweck – und vielleicht nicht einmal von den Betroffenen selbst – veröffentlicht wurden. Üblicherweise werden Daten auf Social-Media-Netzwerken zum Zweck des Plauderns und Meinungs austausches veröffentlicht und nicht um die eigene Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt zu bewerben/verkaufen.

Welche Daten alle in die Berechnungen von ArbeitnehmerInnen einfließen können, sind im Bild der „Management-Maschine“ zusammengefasst. Die Darstellung beruht auf Prinzipien, die Ray Dalio, einer der reichsten Männer der Welt und Gründer des Hedgefonds „Bridgewater Associates“, eines der größten Hedgefonds der Welt, in verschiedenen Reden verkündet. Dalio ist bekannt dafür: „Komplexe Systeme als Maschinen zu visualisieren, die Ursache-Wirkungs-Beziehungen in ihnen herauszufinden, die Prinzipien für den Umgang mit ihnen aufzuschreiben und sie in einen Computer einzuspeisen, damit der Computer für mich ‚Entscheidungen treffen‘.“¹⁷ Auf dieser Grundlage erbaute er beispielsweise eine „Management-Maschine“, mit deren Hilfe man Personalentscheidungen auf Unternehmen mit mehr als 1.500 MitarbeiterInnen skalieren könne.

DIE MANAGEMENT-MASCHINE DES HEDGEFUND „BRIDGEWATER ASSOCIATES“



Quelle: Rob Copeland im Wallstreet Journal vom 22.12.2016

17 <https://ichi.pro/de/selbst-gemachter-milliardar-es-gibt-drei-realitätsebenen-und-die-meisten-menschen-stecken-in-der-ersten-ebene-fest-ab-190602527747446> [21.07.2021]

Alles zusammengeschüttelt, einmal umgerührt, eine Prise Faktor X zur Gewichtung ... und schon gibt es einen Vorschlag der Maschine, wer (nicht) befördert werden sollte. (In den letzten Jahren meldet sich Ray Dalio zugegebenermaßen auch mit Kapitalismuskritik zu Wort und verurteilt die zunehmenden sozialen und wirtschaftlichen Spannungen in den USA.)

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Big-Data-Analysen – wie jede andere statistische Auswertung auch – durchaus sinnvoll zum Einsatz gebracht werden kann. Wird mit bereinigten, validen, getesteten, anonymisierten Daten gearbeitet, werden Zahlen nach wissenschaftlichen Kriterien interpretiert und sind die Wege zu den Ergebnissen transparent, können Analysen durchaus zweckmäßige Entscheidungshilfen sein.

DIE ANBIETER

Dass es sich dabei nicht um reine Fiktion handelt, beweist die Fülle von Anbieter von digitalem Personalwesen.



Am MIT Human Dynamics Laboratory untersucht eine Gruppe von Forschern die Organisationsstruktur und deren Verbesserungsmöglichkeiten. Sie hängen zum Beispiel den Beschäftigten eines Unternehmens elektronische ID-Karten („soziometrische Planketten“) um den Hals, die mit den Karten der KollegInnen kommunizieren. „Mikrofone, Standortensoren und Beschleunigungsmesser lassen die Karten aufzeichnen, wohin die Träger gehen und mit wem sie sprechen; der Tonfall wird dabei ebenso erfasst wie die Körpersprache. Damit lassen sich nicht nur Kommunikations- und Einflussketten einer Organisation erfassen, sondern auch die Charaktereigenschaften der Mitarbeiter wie Extrovertiertheit und Empathie“. Bei einer solchen Studie im Callcenter einer Bank entdeckten die Forscher beispielsweise, dass sich die Produktivität schlicht durch ein Verschieben der Kaffeepause erhöhen ließ.¹⁸

Die Frage, ob die Geschäftsführung die Ergebnisse auch dann umgesetzt hätte, wenn andere Quellen dasselbe behaupten, ist berechtigt. Einige andere Fragen ebenfalls: Stellt eine umfassende lückenlose Untersuchung des Verhaltens der Beschäftigten das gelindeste zum Ziel führende Mittel dar? Müssen für eine organisatorische Umstrukturierung detailliert personenbezogene Daten der Beschäftigten ausgewertet werden? War es erforderlich, dazu ein externes Forschungsunternehmen zu beauftragen? Was wird aus den personenbezogenen Daten nach Abschluss der Untersuchung? Weitere Fragenstellungen für das Betriebsratsgremium finden sich im Kapitel: Diskussion innerhalb des Betriebsratsgremiums.

Einige Anbieter haben Sarah Spiekermann, Professorin und Inhaberin des Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Gesellschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien, und Wolfie Christl, Programmierer, Forscher, Publizist, Erwachsenenbildner, Netzaktivist und Leiter von Cracked Labs, in ihrem überaus lesenswerten Werk „Networks of Control“¹⁹ beschrieben.

Die Firma **Knack** bietet Videospiele für die Bewerbung an, bei denen Lernschnelligkeit, Durchhaltevermögen, Reaktion, soziale Intelligenz und Ähnliches gemessen wird. Mit den Auswertungen von Computerspielen offeriert das Unternehmen Einsichten in die Persönlichkeit von ArbeitnehmerInnen und deren Potenziale und Einsatzmöglichkeiten. Knack selbst beschreibt sich so: „Das Spielen der Spiele erzeugt einen reichen Strom von aktiven, passiven, bewussten und unterbewussten Mikro-Verhalten im Millisekundenbereich. Die Algorithmen verarbeiten diese ehrlichen Signale, um das verborgene menschliche Potenzial des Spielers zu berechnen und eine Reihe von am besten passenden Übereinstimmungen zu identifizieren.“²⁰

Der US-amerikanische Brancherieße in dem Bereich ist **Acxiom**. Die Firma betreibt nach eigenen Angaben 15.000 Kundendatenbanken von 7.000 Unternehmen und verwendet Daten von 700 Millionen Menschen weltweit. Acxiom kann vom Wahlverhalten über den Lebensstil bis hin zu Social-Media-Verhalten treffsicher analysieren. Dies tut die Firma auch für ihre KundInnen, zu denen Lotto, Autohersteller, Versicherungen und Regierungen zählen.

Die Serviceleistung von **Evolv** ist es, Fragebögen für Angestellte und BewerberInnen mit Beschäftigungshistorie, Browsernutzung bei Absenden der Bewer-

18 <https://www.heise.de/hintergrund/Die-Grenzen-des-Zahlenglaubens-2300226.html> [10.08.2021]

19 <https://crackedlabs.org/en/networksofcontrol> [26.7.2021]

20 <https://knackapp.com/how-it-works> [01.08.2021]

bung, Social-Media-Account-Analyse und Ähnlichem anzureichern. Evolv wirbt damit, zu über 500 Millionen Datenpunkten von drei Millionen Beschäftigten weltweit Zutritt zu haben.

Seit 2015 gehört Evolv **Cornerstone**, einem Unternehmen das cloudbasierte HR-Software vertreibt – laut Eigendefinition für 25 Millionen Menschen in 191 Ländern. Cornerstone bietet Talent-Management-Software mit Leistungsanalysen in Echtzeit, permanentes Feedback und Coaching für Vorgesetzte und Beschäftigte und wirbt mit „lernender Technologie um Daten aus jedem Segment der Beschäftigten sammeln und analysieren“ zu können. Sinn und Zweck der Sache ist es, „die Kluft zwischen Performance und Gehalt zu identifizieren“ oder Filter für Schlüsselkräfte zu entwickeln. Konkret angewendet werden diese Künste beispielsweise, um Langzeitarbeitslose und deren Erfolge in bisherigen Arbeitsverhältnissen zu analysieren. Cornerstone kann „Lügen“ im Lebenslauf aufdecken.²¹ Cornerstone kann mittels seiner Big-Data-Analysen Querulanten im Team identifizieren – so die unverblühte Selbstbeschreibung.²²



Cornerstone On Demand bringt als Beweis des Erfolges mit Big-Data-Analysen im Personalmanagement eine Bank mit großen und kleinen Niederlassungen ins Spiel. Dort stellte sich heraus, dass das Engagement der Mitarbeiter in den kleinen Niederlassungen eher gering war. Außerdem wurde in diesen Filialen häufiger gestohlen. Die Personalabteilung analysierte die vorhandenen Daten mittels Cornerstone On Demand und fand heraus, dass es eine Relation zwischen geringerer Aufmerksamkeit der Unternehmensführung, schlechten Arbeitsbedingungen und den Diebstählen gab. In Niederlassungen an denen die Führungskräfte häufig vor Ort waren, sich für ihre Mitarbeiter interessierten und Feedback gaben, wurden weniger Diebstähle verzeichnet und die Angestellten waren insgesamt zufriedener. Aufgrund dieser Erkenntnis werden die kleineren Filialen regelmäßig besucht und es finden

Mitarbeitergespräche statt, um die Zufriedenheit und die Arbeitsbedingungen zu überprüfen. Das Ergebnis laut Cornerstone: Allein die Einsparungen durch das Ausbleiben der Diebstähle sind in Millionenhöhe, ganz abgesehen von den besseren Kontakten der MitarbeiterInnen untereinander und der größeren Zufriedenheit in den Filialen.²³

Explizit berufsbezogene Plattformen (z. B. **Xing**²⁴, **LinkedIn**²⁵) dienen eigens der beruflichen Vernetzung und gegenseitigen Bewerbung. Hier ist es zulässig, die Daten von BewerberInnen im Zuge einer Bewerbung anzusehen – soweit diese ihre Zustimmung dazu gegeben haben (z. B. indem sie ihr berufliches Profil an eine bestimmte Gruppe freigegeben haben). Diese Recherche wäre eher unbedenklich, da die Profile der BewerberInnen ja genau zu diesem Zweck angelegt wurden und sie ihre Daten hier selbst bereitstellen. Bitkom, der deutsche IT-Branchenverband, stellte fest, dass bereits jede zweite Bewerbung auch auf ihr Social-Media-Auftreten hin durchleuchtet wird, wobei vorrangig berufliche Plattformen wie Xing oder LinkedIn angesehen werden.²⁶

Das im deutschsprachigen Raum wohl bekannteste Personalverwaltungssystem SAP umfasst eine große Bandbreite an Serviceleistungen für die Unternehmensführung. Dazu gehören Module wie Schulungsmanagement, Personal- und Einsatzplanung, Recruiting und Nachfolgeplanung, Zielvereinbarung und Leistungsmessung, Lagerhaltung und Logistik etc. SAP hat ein eigenes Modul mit umfangreichen Datenfeldern für die Aus- und Weiterbildung, Qualifikationen und Einsatzmöglichkeiten von ArbeitnehmerInnen. Mit „Successfactor“ (das Unternehmen wurde 2012 von SAP übernommen) ist das ehemals eher umfangreiche bis sperrige Standardprogramm nun in kleinere, individuell gestaltbare, in der Cloud speicherbare Software, umgewandelt. Successfactor behauptet von sich in der Lage zu sein, das Verlustrisiko von individuellen ArbeitnehmerInnen diagnostizieren zu können. Dazu wird aus marktüblichen Gehältern, Leistung für das Unternehmen und bisheriger Erfahrung mit

21 <https://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/maschine-vs-mensch-wie-recruiter-gefaelschte-lebenslaeufe-aufdecken/27423202.html> [21.07.2021]

22 <https://www.wiwo.de/erfolg/management/big-data-die-vorteile-von-big-data-im-hr/12340856-2.html> [21.07.2021]

23 „Wirtschaftswoche“ [15.1.2015]

24 XING hat seinen Firmensitz in Hamburg und betreut vor allem den deutschsprachigen Markt für berufliche soziale Netzwerke.

25 LinkedIn wurde 2016 von Microsoft gekauft. Dass Microsoft immer wieder mit fragwürdigem Schutz der Privatsphäre von sich reden macht, trifft somit auch auf LinkedIn zu.

26 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jedes-zweite-Unternehmen-ueberprueft-Bewerber-in-Sozialen-Netzwerken.html> [21.07.2021]

anderen MitarbeiterInnen eine Prognose berechnet. Successfactor verspricht: „*Verborgene Talente durch eine unternehmensweite Talentsuche finden. Risiko und Auswirkungen des Verlusts wichtiger Talente erkennen. Leistungsstarke (und leistungsschwächere) Mitarbeiter genau erkennen.*“²⁷

Der Aufbau von Successfactor auf zahlreiche Module erlaubt es dem/der ArbeitgeberIn, die gesamte weitreichende Funktionalität des Tools schrittweise einzuführen und so schleichend immer weitergehende Datenspeicherungen, Datenverknüpfungen und Auswertungen zu implementieren. Man beginnt also mit einem harmlosen Modul, das nicht mehr Daten enthält als das Firmentelefonbuch und endet z. B. bei einem Modul für eine automatische MitarbeiterInnenbeurteilung an Hand des Zielerreichungsgrades und automatischer Einordnung in das – laut System – richtige Gehaltsband. Die Gefährdung aus Sicht des Betriebsrates besteht darin, mit den notwendigen Betriebsvereinbarungen hinterher zu hinken, sodass ein nicht geregelter Zustand entsteht, der nur schwer wieder auf eine korrekte Basis zu stellen ist.

Weil Successfactor als **Cloud-Lösung** konzipiert ist, also auf firmenexternen Servern läuft, ergeben sich für den Betriebsrat die Fragestellungen:

- Wo und von wem wird das System betreut/gehostet/upgedatet?
- Wie sind die Daten (physisch) geschützt?
- Existiert ein Dienstleistervertrag?
- Sind die durch das Datenschutzgesetz vorgegebene Rechte der MitarbeiterInnen, namentlich das Rechte auf Auskunft, Richtigstellung, Löschung eingehalten?
- Werden die Datenschutzprinzipien, insbesondere das der Datensparsamkeit und der Transparenz berücksichtigt?
- Sind die Rechte des Betriebsrates festgehalten (Einsicht, Kontrolle, Mitbestimmung)?



Bestehende Betriebsvereinbarungen, mit denen schon bisher bestimmte HR-Prozesse geregelt wurden (z. B. MitarbeiterInnengespräche) behalten natürlich weiterhin ihre Gültigkeit.

In **international** tätigen Konzernen, bei denen die bestimmende Konzernzentrale nicht in Österreich liegt, ergeben sich durch die **Cloud-Lösung** zusätzliche Herausforderungen für den Betriebsrat. Das Konzept für die neuen Prozesse und die Implementierung selbst wird nicht mehr von der eigenen Firma in Österreich gesteuert, sondern von der Konzernzentrale. Der offizielle Hintergrund bei der Einführung solcher weltweit einheitlichen Lösungen ist, eine weltweite Vergleichbarkeit der MitarbeiterInnen herzustellen um z. B. sogenannte „High Potentials“ möglichst früh zu erkennen und zu fördern. Die große Gefahr besteht aber darin, dass diese Möglichkeit genutzt wird, MitarbeiterInnen und Abteilungen weltweit in Konkurrenz zu einander zu setzen, was Druck auf die Niederlassungen in denjenigen Ländern ausübt, in denen die Arbeitnehmervertreter eine stärkere Position haben.

Allerdings hat SAP – im Gegensatz zu vielen US-amerikanischen Software-Produzenten – eine eigene Datenschutz-Policy integriert. Das kann zum Vorteil der Privatsphäre der Beschäftigten genutzt werden. In der Policy verankerter Schutz der Privatsphäre kann als Argumentation herangezogen werden, um der Policy auch gelebte Praxis folgen zu lassen.

DIE ANWENDUNG

Wird vernetzte Personalsoftware in den Betrieben eingesetzt? In Unternehmen mit mehr als 500 ArbeitnehmerInnen nutzen 16 % unternehmensexterne Daten für das Personalwesen. In Unternehmen mit weniger als 100 ArbeitnehmerInnen wird Big-Data fast nie genutzt. Dies ergab 2015 eine Studie des deutschen IT-Brancheverbandes **Bitkom** zur Nutzung von Big-Data im Personalwesen (siehe Grafik).²⁸

Dieselbe Studie zeigt, dass technische Sicherheitsbedenken (63 % in Unternehmen zwischen 50 und 100 Beschäftigten), sowie datenschutzrechtliche Bedenken (54 % in Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten) Firmen 2015 vom intensiven Big-Data-Einsatz im Personalmanagement abgehalten haben.

Eine Untersuchung von Capterra, einer britischen Software- und Beratungsfirma auch bekannt unter dem Namen: **Gartner Inc.**, stellte hingegen ein eher traditi-

²⁷ <https://www.sap.com/austria/products/succession-development.html> [21.07.2021]

²⁸ https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/de-de/c/pdfs/BigDataimPersonalmanagement_LinkedIn_Bitkom.pdf [21.07.2021]

onelles Arbeiten in deutschen KMU fest: zwei Drittel arbeiten in der Personalentwicklung mit Excel-Files oder E-Mails.²⁹

Eine 2020 fertiggestellte Studie in Kooperation mit der **Martin-Luther-Universität** Halle-Wittenberg kommt zu dem Ergebnis, dass gerade in der Personalplanung Datenanalysen eingesetzt werden. „Am häufigsten kommen Datenanalysen in der Personalplanung (81 %), im Personalcontrolling (57 %) und in der Personalentwicklung (44 %) zum Einsatz, weniger in der Personalbetreuung, Personalpolitik (je 15 %) sowie in der Personalkommunikation (10 %). Dabei sind es in rund drei Viertel der Unternehmen HR-Verantwortliche oder Führungskräfte, die den Einsatz von Daten für die Personalarbeit selbst vorantreiben. Eher selten geht die Initiative von der IT-Abteilung oder einem interdisziplinären Datenteam (jeweils 14 %) aus.“³⁰

KRITISCHE STIMMEN

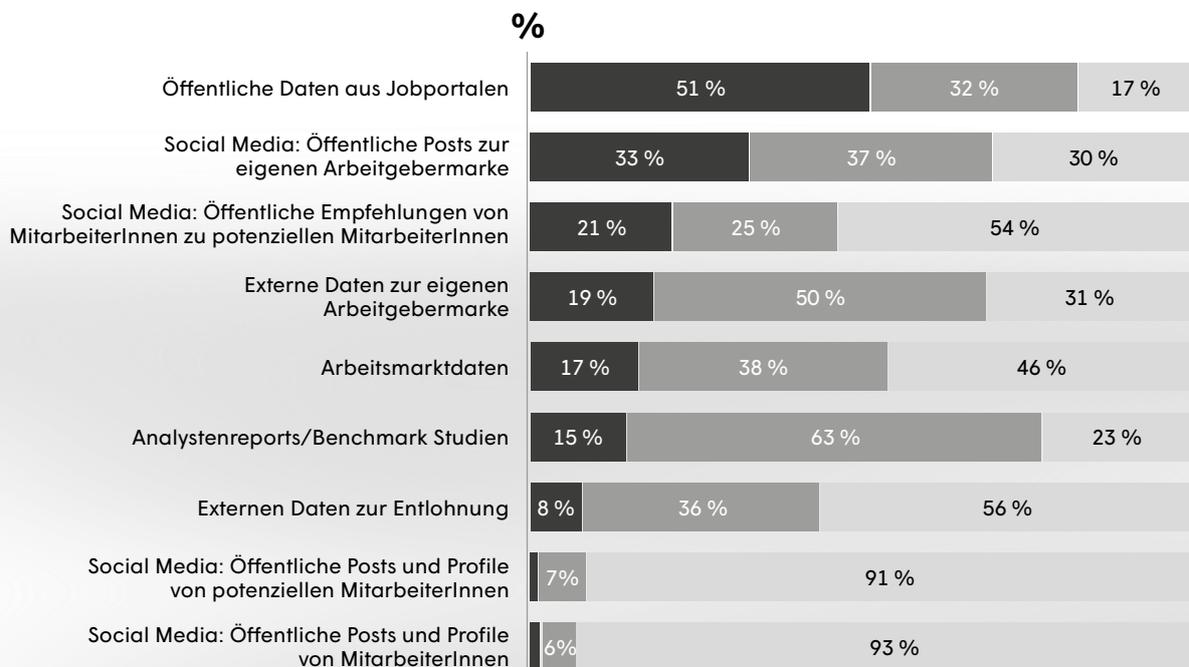
Leider fehlt bislang wissenschaftliche Forschung darüber, welche Weiterbildungs- und Schulungs-Maßnahmen für welche Ziele tatsächlich geeignet sind.



Ein Kenner der Fortbildungsszene kommentiert eine Übung bei der mittels eines Outdoor-Action-Trainings inklusive Canyoning innere Blockaden überwunden werden sollen: „Der Unternehmensberater F. hat sich zum Ziel gesetzt, seinen Umsatz zu steigern und planbar zu machen. Wie ihm der Sprung von drei Metern Höhe in den Tümpel eines Wildbaches dabei helfen soll, erschießt sich ihm nicht. Er bricht die Übung ab und klettern zu Fuß wieder vom Felsen.“³¹

FOLGENDE EXTERNE DATEN WERDEN FÜR PERSONALENTSCHEIDUNGEN VERWENDET:

- Werden digital gesammelt und IT-gestützt analysiert
- Planen wir zukünftig digital zu sammeln und IT-gestützt zu analysieren
- Sammeln wir nicht digital und derzeit keine zukünftige Nutzung geplant



Basis: Alle befragten Personalentscheider aus deutschen Unternehmen mit mind. 50 MitarbeiterInnen, die aus unternehmensexternen Quellen Daten digital sammeln und IT-gestützt analysieren bzw. planen die zukünftig zu tun (n = 107); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 %

29 <https://www.capterra.com.de/blog/574/nutzerstudie-hr-trends-2019-fachkräftemangel-macht-digitale-veränderung-notwendig> [21.07.2021]
 30 https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-digitalisierung-von-prozessen-im-personalmanagement_80_518400.html [21.07.2021]
 31 „Der Coaching-Wahn“ Sendung auf 3Sat [1.10.2015]

Stefan Strohmeier, Professor für Management-Informationssysteme an der Universität des Saarlandes, stellt fest: „Allerdings lehrt die Erfahrung mit IT-Innovationen im Personalmanagement eher vorsichtig zu sein – zu häufig folgte auf eine Phase überzogener Erwartungen eine Phase der Desillusionierung. Big-Data eilt implizit sehr häufig der Ruf voraus, für die Personalwirtschaft nützlich zu sein, weshalb eine explizite Untersuchung oft ausbleibt. (...) Derzeit liegen keine wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Nützlichkeit vor.“³² Am ehesten lässt sich feststellen, dass Weiterbildung dann etwas für den Berufsalltag bringt, wenn das Setting möglichst nahe an der Berufspraxis angesiedelt ist.

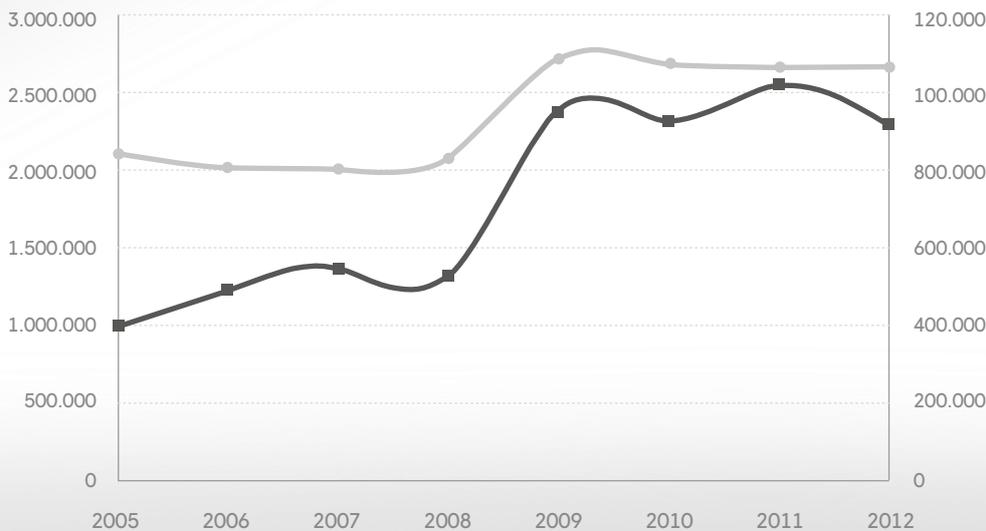
Software-Angebote zur Personalentwicklung sprießt nur so aus dem Boden. Nicht zuletzt haben die Corona-Epidemie ab 2020 ff. und der damit verbundene Lock-down einer Verlagerung der Personalwirtschaft in die Online-Sphäre einen zusätzlichen Auftrieb verliehen. „Distance working“ führt zu „distance controlling“, so auch in der Personalentwicklung. Der Vorteil von Personalinformations- und Personalentwicklungssystemen ist:

- Übersicht behalten (insbesondere bei einer größeren Firma),
- Standardisierte und damit vergleichbare Informationen erhalten,
- an einem Ort gesammelt
- und damit eine Zeitersparnis in der HR-Abteilung sobald ein System eingeführt ist und „läuft“.

Das Personalinformationssystem, die digitale Personalentwicklung mitsamt ihren Analysen und Prognosen kann jedoch unerwünschte Nebenwirkungen haben: Es werden Daten und Ereignisse miteinander in Verbindung gebracht, die im Grunde nichts miteinander zu tun haben; es kommt zu „Scheinkorrelationen“. So stimmen beispielsweise die Anzahl der Kälber in deutschen Landwirtschaftsbetrieben und die Anzahl der in Imbissstuben beschäftigten ArbeitnehmerInnen über Jahre hinweg weitgehend überein, ohne dass man hier einen sinnvollen Zusammenhang herstellen könnte (siehe Grafik).

EINE SCHEINKORRELATION

Gehaltene Kälber bis einschließlich acht Monate (hellgrau) und ArbeitnehmerInnen in Imbissstuben (dunkelgrau)



**Korrelation:
0,9621**

Quelle: <http://scheinkorrelation.jimdo.com> von Norman Zellner

32 „Existenz und Nützlichkeit von >Big Data< im Personalmanagement“ in Personalmanager – Zeitschrift für Human Resources, Juli/ August 2015

Die Beschäftigten werden (mitunter mitsamt den Scheinkorrelationen) in „Schubladen“ gesteckt, aus denen sie nur schwer wieder herauskommen – es ist ja alles „belegt“.

Unternehmensinterne Analysen, aber auch branchenweite oder internationale Vergleiche werden dazu herangezogen, Durchschnittswerte (auch „**Benchmarks**“ genannt) festzulegen, an denen sich Individuen, Abteilungen, Filialen oder Länder-Standorte orientieren. So werden mitunter „Äpfel mit Birnen“ verglichen.

Menschliches Handeln wird berechnet und nach **Mustern** durchsucht. Menschliche Charakterzüge wie Kreativität, Spontaneität, Emotion etc. sind allerdings nur bedingt zu entschlüsseln und daher der „Berechnung“ zu einem Gutteil entzogen.

Gegen eine Anreicherung von Personaldaten mit allem, was sich im Internet findet, sprechen auch **gesetzliche** Argumente (insbesondere Artikel 22 DSGVO). Eingehend hat sich Michael Gogola in seinem Beitrag³³ „Künstliche Intelligenz und Algorithmen in der Arbeitswelt: Herausforderungen, Regelungsprobleme und Lösungsansätze“ damit befasst und ist zu dem Schluss gekommen, dass eine gesetzliche Regelung zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz – insbesondere im Arbeitszusammenhang – Not tut.

Die Entstehung der Ergebnisse ist mitunter intransparent. Die Betroffenen selbst sind meist **nicht informiert** darüber, welche ihrer personenbezogenen Daten für welche Analysen herangezogen werden. Die Datenschutzgesetzgebung schreibt eine Informationspflicht (insbesondere bei Profiling) allerdings vor. Es werden mittels „Künstlicher Intelligenz“ verschiedenste Daten interpretiert, egal ob sie in einem direkten Zusammenhang zum Arbeitsplatz stehen, egal wer sie aus welchem Grund (mit Absicht oder unwissentlich) hinterlassen hat, egal wo sie aufgefunden werden und ohne dass der dazugehörige Mensch persönlich gefragt wird bzw. von den Vorgängen um seine Person in Kenntnis gesetzt wird. Im Datenschutzgesetz wird eine Entscheidungsfindung, die rein auf maschinell erhobenen Daten beruht, eindeutig verboten: „Niemand darf einer (...) ihn erheblich beeinträchtigenden Entscheidung unterworfen werden, die ausschließlich aufgrund einer automationsunterstützten Verarbeitung zum Zweck der Bewertung einzelner Aspekte seiner Person ergeht, wie beispielsweise seiner beruflichen Leistungs-

fähigkeit, seiner Kreditwürdigkeit, seiner Zuverlässigkeit oder seines Verhaltens (§ 49 DSGVO)“.

Neben den gesetzlichen sprechen auch ethische Gründe gegen den Einsatz von angereicherten Profilen bei Personalentscheidungen. Und nicht zuletzt ist **Erfahrungswissen** ein entscheidender Faktor in der Personalabteilung. Eine gute Analyse braucht Erfahrung und mitunter Zusammenarbeit mit weiteren **ExpertInnen**; PersonalistInnen sind meist keine ausgebildeten IT-ExpertInnen, StatistikerInnen oder DatenforensikerInnen. Somit ist es nicht unproblematisch, wenn sie mit Big-Data-Analysen arbeiten (müssen).



Der ehemalige Datenschutzbeauftragte von Schleswig-Holstein, Thilo Weichert, argumentiert in einem Interview: „Ich halte – ehrlich gesagt – vom Big-Data-Einsatz im Personalbereich überhaupt nichts. Personalentscheidungen sind höchstpersönliche Dinge, wo es um individuelle Erwartungen und Fähigkeiten geht. Derartiges ist über Big Data nicht in den Griff zu bekommen. Es gibt viel zu viele weiche Faktoren im Personalbereich, die per digitalen Daten nur oberflächlich gehandhabt werden können“.³⁴

Das Gabler Wirtschaftslexikon bringt es in der Online-Ausgabe auf den Punkt: „Die Neueinführung eines Personalinformationssystems ist mit hohen Kosten verbunden. Zwar liegen die Mitarbeiterdaten in der Regel bereits vor, die Erfassung an einer zentralen Stelle ist allerdings zeit-, personal- und damit auch kostenintensiv. Unterschätzt werden darf auf keinen Fall die Pflege der Daten. Denn eine Datenbank ist immer nur so gut wie ihre Datengrundlage. Die ist insbesondere auch für das Reporting entscheidend.“

Die starke Standardisierung von Personalinformationssystemen kann dazu führen, dass der individuelle und kreative Spielraum der Mitarbeiter eingeschränkt wird. Häufig wird zu stark auf messbare und vergleichbare Daten geschaut und das individuelle Bild, das im Human Resource Management ebenfalls eine Rolle spielt, bleibt außer Acht. So kann es bei Neueinstellungen sein, dass zu sehr auf Qualifikationen und Wissen und zu wenig auf Kompetenzen geschaut wird.“³⁵

³³ In Judith Fritz, Nino Tomaschek (Hrsg.): Digitaler Humanismus Menschliche Werte in der virtuellen Welt University – Society – Industry, Band 9, 2020

³⁴ https://www.haufe.de/personal/hr-management/jahreswechsel-2013-2014-datenschutz-und-big-data_80_213678.html

³⁵ <https://www.personalwissen.de/personalwesen/personalmanagement/personalinformationssysteme/> [10.08.2021]

HANDLUNGSOPTIONEN UND STRATEGIEN FÜR DEN BETRIEBSRAT

Je früher der Betriebsrat sich aktiv mit dem Thema auseinandersetzt, desto größer sind die Möglichkeiten bei der Mitgestaltung. Außerdem ist es absolut lohnend mit zuständigen **Fachleuten** im Betrieb (z. B. der HR-Abteilung) zu **kooperieren** und die jeweilige Fachgewerkschaft hinzuzuziehen.

DISKUSSION IM BETRIEBSRATSGREMIUM

Gibt es Hinweise darauf, dass ein neues Personalinformationssystem eingeführt werden soll? Zum Beispiel könnte ein Hinweis sein, dass in einem (betriebsratslosen) Tochterunternehmen gerade eine **Testphase** läuft oder die bestehende Betriebsvereinbarung von der Geschäftsführung zur Debatte gestellt wird.

Was möchte der Betriebsrat mit der Auseinandersetzung/Mitsprache im Personalmanagement erreichen? Welche realistische **Ziele** hat das Betriebsrats-Gremium. Im Betriebsratsgremium abzuwägen, was erreichbar ist und die Ziele konkret abzustecken, kann ein wichtiger Schritt sein. Zu viele, zu vielseitige oder zu allgemeine formulierte Aufgaben überfordern, wohingegen gemeinsam festgelegte Prioritäten stärken. Beispiele für Ziele:

- Gleichbehandlung in der Belegschaft fördern
- Entscheidungen der Geschäftsführung generell mit beeinflussen
- Bestimmte Kurse/Inhalte/ReferentInnen durchsetzen – oder verhindern
- etwas anderes ...

Wie sieht das **derzeitige** Personalmanagement im Betrieb aus? Welche Vor- und Nachteile bringt es grob gesprochen mit sich bzw. was davon will der Betriebsrat jedenfalls behalten – und was ist keinesfalls bewahrenswert?

Wie zufrieden sind die **Beschäftigten**?

Lassen sich **Unterschiede** je nach Beschäftigtengruppe feststellen? Werden ausschließlich Führungskräfte geschult? Nehmen Frauen in der Zahl an Schulungen teil wie es dem Frauenanteil im Betrieb entspricht?

Zu welchen **Schwerpunkten** erhalten die Beschäftigten ihre Weiterbildungen? Dürfen sie dabei mitbestimmen? Handelt es sich bei der Weiterbildung von Führungskräften vorrangig um fachbezogene Vorträge oder lernen sie auch methodisch gut zu führen?

Sind **externe** Beratungsfirmen, TrainerInnen, Schulungsanbieter etc. eingebunden? Wenn ja, welche? Arbeiten sie mit passenden Methoden? Eignen sie sich für die speziellen Anforderungen des Betriebs bzw. der Branche? Sind online-Anbieter zur Beurteilung von Beschäftigten eingebunden? Wenn ja, welche? Lässt sich auf der Homepage der Anbieter feststellen, wie diese Firmen arbeiten? Sind sie seriös im Umgang mit personenbezogenen Daten? Halten sie sich an gesetzliche Vorgaben?

Gibt es betriebliche Unterlagen, **Berichte**, Zahlenmaterial, das statistisch zum Thema aufbereitet werden

könnte? Kann z. B. bestätigt werden, dass Aus- und Weiterbildungen dem Betrieb insgesamt wirtschaftlich nützen? Können einzelne Beschäftigte von Aus- und Weiterbildungen profitieren (z. B. indem sie in der Gehaltstabelle vorrücken)?

Sollten derartige Informationen nicht von der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt werden, kann sich der Betriebsrat überlegen, ob er vielleicht eine Umfrage bei den Beschäftigten durchführen möchte. Durch **Befragung der KollegInnen** kann festgestellt werden, wie sich die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ausgewirkt haben. Mögliche Fragestellungen sind:

- Hat der/die Vorgesetzte den/die Kollegen/in bei der Auswahl und Durchführung unterstützt? Wurden die Bedürfnisse und Wünsche der KollegInnen bei der Auswahl berücksichtigt?
- Wurden bei der Organisation die Rahmenbedingungen berücksichtigt (ausreichende Personalbemessung, Vertretung, rechtzeitige Planung, Kurs in der Arbeitszeit)?
- Wurde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Organisation der Maßnahmen berücksichtigt? Ermöglichen die Kurszeiten eine Teilnahme für Menschen mit Betreuungspflichten?
- Wie wird die Qualität der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen beurteilt (TrainerInnen, Inhalte, Organisation)?
- Wie wird die Verwertbarkeit der Bildungsinhalte in der konkreten beruflichen Praxis beurteilt? Waren die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die weitere Laufbahn des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin nützlich?

TIPPS UND GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN

Im Kollektivvertrag

Schau in den Kollektivvertrag. Möglicherweise haben die Sozialpartner im Kollektivvertrag Bestimmungen zur betrieblichen Weiterbildung festgelegt. So finden sich zum Beispiel im Kollektivvertrag der Energieversorger und in jenem der Elektroindustrie Vereinbarungen zu einer Woche bezahlter Bildungsfreistellung pro Jahr oder zu (unbezahlte) Freizeit zur Vorbereitung bei großen Prüfungen. Auch Bildungskarenz zu fördern, ist mitunter im KV verankert sowie deren Anrechnung auf Ansprüche, die nach der Dienstzeit bemessen werden.



Schau in den KV, welche Rahmenbedingungen für (Weiter-)Bildungsmöglichkeiten in deiner Branche festgelegt wurden.

BEISPIEL KOLLEKTIVVERTRAG für Angestellte der Elektrizitätsversorgungsunternehmen Österreichs

§ 7 Freizeitgewährung

(3) Zur Prüfungsvorbereitung im Rahmen einer fach einschlägigen Weiterbildung an einer berufsbildenden mittleren, höheren Schule, Fachhochschule oder einer Hochschule, der Vorbereitung auf die Berufsreifeprüfung („Berufsmatura“), einschließlich einer dazu allfällig notwendigen Ablegung der Studienberechtigungsprüfung gemäß Studienberechtigungsgesetz (StudBerG – BGBl. 1985/292 idGF) ist dem Angestellten auf sein Verlangen unbezahlte Freizeit insgesamt im Ausmaß bis zu zwei Wochen im Kalenderjahr zu gewähren. Über den Verbrauch ist das Einvernehmen mit dem Arbeitgeber herzustellen. Im Falle der Nichteinigung gelten die Schlichtungsregeln des Urlaubsgesetzes sinngemäß. Diese Zeiten gelten nicht als Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses. Hiefür bereits aufgrund innerbetrieblicher Regelungen gewährte freie Tage werden auf das zeitliche Ausmaß dieser Bildungsfreistellung voll angerechnet.

(5) a) Bis zum Höchstausmaß von einer Woche pro Jahr ist dem Arbeitnehmer (ausgenommen Lehrlinge) auf sein Verlangen Bildungszeit unter Fortzahlung des Entgeltes zu gewähren. Der Anspruch besteht nur für Bildungsveranstaltungen, die das persönliche Fortkommen fördern und Kenntnisse oder Fertigkeiten vermitteln, die innerhalb der Tätigkeitsbereiche der Unternehmen, für die dieser Kollektivvertrag gilt oder die mit diesen in konzernartiger Verbindung stehen, angewendet werden können. Innerbetrieblichen Bildungsveranstaltungen ist Vorrang zu geben. (...) Durch Betriebsvereinbarung können Grundsätze der Inanspruchnahme, die Bildungsinhalte und die Übertragung der Inanspruchnahme in Folgejahre festgelegt werden.

§ 31 Bildungsmanagement

... bekennen sich die Sozialpartner zu permanenter und zielgerichteter Weiterentwicklung aller Beschäftigten der Branche. Zumindest einmal pro Jahr erfolgt zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat eine Beratung im Sinne des ArbVG über den spezifischen Bildungs- und Entwicklungsbedarf der Beschäftigten und sollen geeignete Maßnahmen zur zeitnahen Umsetzung und deren Umfang vereinbart werden. Dabei können auch externe Institutionen wie z. B. Universitäten, Fachhochschulen, Schulen, Bildungseinrichtungen etc. einbezogen werden.

Gemeinsame Erklärung zu Aus- und Weiterbildung

30. Die Kollektivvertrags-Partner betonen die Wichtigkeit von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Betriebe und der Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen. Sie empfehlen, Bildungsinteressen der Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen zu fördern und betrieblich mögliche Rücksicht zu nehmen. Sie heben hervor, dass die diskriminierungsfreie Einbeziehung gerade von Frauen in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiges gemeinsames Anliegen ist. Ebenso wichtig ist es, durch rechtzeitige Weiterqualifizierung zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen beizutragen.

BEISPIEL KOLLEKTIVVERTRAG für Angestellte der Elektro- und Elektronikindustrie

Abschnitt 5, Freistellung und Entgeltfortzahlung Aus- und Weiterbildung

1. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben ab dem vollendeten 1. Jahr der Beschäftigung im Unternehmen pro Kalenderjahr Anspruch auf Dienstfreistellung unter Fortzahlung des Entgeltes für Bildungsmaßnahmen im Ausmaß ihrer wöchentlichen Normalarbeitszeit. Unter Bildungsmaßnahmen sind Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen zu verstehen, die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten vermitteln, die für die betriebliche Tätigkeit der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers und/oder für angestrebte zukünftige Tätigkeiten im Unternehmen Verwendung finden können. Inhalt der Bildungsmaßnahmen kann auch die Vermittlung sozialer

Fähigkeiten oder von Maßnahmen zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sein. Innerbetriebliche Bildungsmaßnahmen haben grundsätzlich Vorrang vor externen Bildungsmaßnahmen. Das Unternehmen hat auf eine ausgewogene Teilnahme von Männern und Frauen entsprechend ihrer Anzahl im Betrieb besonders Bedacht zu nehmen.

Inhalt und Zeitpunkt der Bildungsmaßnahmen sind zu vereinbaren. (...) Die Genehmigung einer beantragten Dienstfreistellung für eine Bildungsmaßnahme bedeutet nicht, dass Kosten der Veranstaltung oder einer damit verbundenen Reise vom Unternehmen getragen werden. Der Betriebsrat ist über Vereinbarungen über die Rückerstattung von Ausbildungskosten zu informieren, wenn er dies verlangt.

In der Betriebsvereinbarung

Schau in die bestehende Betriebsvereinbarung. Stimmen die allfällig in einer BV vereinbarten Schwerpunkte von Weiterbildungen noch mit den tatsächlich vorhandenen überein? Sind die Zweckbestimmungen noch aktuell oder wurden sie mittlerweile in der betrieblichen Praxis stillschweigend und unauffällig erweitert.



Eine Betriebsrätin erzählt: Die Kollegin mit Informatik-Ausbildung war seit einem Jahr im Betrieb und es wurde ihr ein einwöchiger Kurs zur Anwendung von Security Maßnahmen innerhalb von Microsoft365 bezahlt. Die Kollegin war von dem Kurs und seinen Inhalten begeistert, fragte aber nach, ob die langen Kurszeiten auch als Arbeitszeit gewertet werden würden. Die Betriebsrätin suchte in der bereits vor vielen Jahren abgeschlossenen BV nach der entsprechenden Passage und entdeckte dabei, dass die Vereinbarung auf derart umfassende Weiterbildung nicht ausgelegt war. Der vereinbarte Zweck „Personalverrechnung“ war mittlerweile um – zu Abschluss der BV noch nicht erahnbar – Themen erweitert worden. Die zusätzlichen Arbeitsstunden wurden gemäß BV angerechnet. Die Betriebsrätin regte eine Aktualisierung des sachlichen Gegenstandes der BV an.

Gibt es noch keine BV, verhandle innerbetrieblich mit dem Ziel, eine Betriebsvereinbarung abzufassen. Siehe Abschnitt „Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zum Schulungs- und Bildungsmanagement“ im Kapitel „Handlungsoptionen und Strategien für den Betriebsrat“ (Seite 37 ff). Darin kann beispielsweise gestaltet werden:

- Jährliches **zeitliches Weiterbildungskontingent** für alle Beschäftigten (z. B. fünf Tage, die innerhalb eines Jahres in Abstimmung mit dem/der Vorgesetzten konsumiert werden)
- Fixe **finanzielle Arbeitgeber-Beiträge** zur Förderung von Seminaren/Kursen/Workshops etc., wobei für geringer Verdienende höhere Beiträge zur Verfügung stehen
- **Freistellung** für das Lernen für Abschlussprüfungen
- Ein für Weiterbildung zweckgewidmeter **Fonds** der mit einem festzulegenden Prozentsatz der Gehaltssumme aller Beschäftigten gespeist wird; entweder alleine vom dem/der ArbeitgeberIn dotiert (wobei dann wohl auch eine eher einseitige Verfügung über die Ausgaben des Fonds entstehen wird) oder eine Dotierung gemeinsam mit ArbeitnehmerInnenbeiträgen (wobei dann auch individuell gewünschte, nicht zwangsläufig mit dem Berufsleben in Zusammenhang stehende Maßnahmen finanziert werden können).

Im Einkommensbericht

Schau dir den Einkommensbericht an und schau nach, ob es einen Zusammenhang zwischen Einkommen und Weiterbildung gibt. Verdienen Beschäftigte mehr, nachdem sie Kurse/Seminare besucht haben? Statistisch gesehen lassen sich Weiterbildungen bald darauf am Gehaltszettel ablesen; ist das im eigenen Betrieb auch der Fall? Oder erhalten Weiterbildung vorwiegend jene, die in ihrer Karriere ohnehin schon fortgeschritten sind? Kannst du (versteckte) Diskriminierungen festzustellen? Oder lassen sich gar keine finanziellen Auswirkungen ablesen?

Im Personalinformationssystem

Schau in das Personalinformationssystem. Enthält es ausschließlich berufsbezogene Informationen oder auch Privates? In größeren Unternehmen sind manchmal einzelne Karriereschritte vorgegeben und in einer eigenen Software vorstrukturiert. In der Software

ist angegeben, in welcher Zeit, in welcher Form und mit welchem Erfolg die einzelnen Stationen des Karriereprozesses zu durchlaufen sind. Sind die einzelnen Vorgaben innerhalb der festgeschriebenen Zeit erreichbar? Steht die Karriereplanung allen offen? Hier kann der Betriebsrat feststellen, ob bestimmte ArbeitnehmerInnen oder Gruppen von ArbeitnehmerInnen gerecht behandelt werden, ob ihnen dieselben hochwertigen Kurse bezahlt werden, ob ihnen dieselbe Zeit für Aus- und Weiterbildung zur Verfügung gestellt wird etc.

Mit einer Bildungsbilanz

Überprüfe die Bildungsziele der Bildungsbilanz. Vergleiche den Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand, der in der Betriebsvereinbarung bzw. im betrieblichen Bildungsplan festgelegt wurde. Besprich die Ergebnisse mit der Geschäftsleitung und versuche, die Ursachen von Soll-Ist-Abweichungen herauszufinden. Wichtig dazu ist auch eine Berichterstattung. Die Ergebnisse und Veränderungsvorschläge werden dokumentiert und betriebsintern veröffentlicht. Die Bilanzen lassen keine direkten Rückschlüsse auf Einzelpersonen zu (außer diese wünschen das explizit), sondern stellen die Gesamtsituation im Betrieb dar.

Folgende Inhalte können in einer Bildungsbilanz enthalten sein:

- Anzahl der MitarbeiterInnen, die innerhalb eines bestimmten Zeitabschnittes (z. B. ein Jahr) eine Qualifizierung erhalten haben (nach Geschlecht, Beschäftigungsform, Alter, Tätigkeitsbereich, Arbeitszeitausmaß, Verwendungsgruppen etc.).
- Welche Weiterbildungsmaßnahmen wurden umgesetzt (Art, Inhalt, Qualität)? Welche wurden nicht umgesetzt? Was waren die Hinderungsgründe?
- Wurden die vereinbarten Rahmenbedingungen eingehalten (z. B. Frauenfördermaßnahmen, Weiterbildung in der Arbeitszeit, rechtzeitige Planung, Berücksichtigung bei der Personalbemessung)?

Wenn im Betrieb generell Personalanalysen erfolgen so sollten Betriebsrat und Geschäftsführung vereinbaren, dass:

- die verwendeten Daten ohne Personenbezug zu verwenden sind (z. B. durch Anonymisierung, Pseudonymisierung, Verschlüsselung).

- es eine Opt-Out-Möglichkeit für die Beschäftigten gibt; denn selbst wenn ArbeitnehmerInnen nicht persönlich in den Auswertungen aufscheinen, sind es immer noch sie betreffende, von ihnen handelnde bzw. von ihnen erzeugte Daten, die verwendet werden und somit steht es den Beschäftigten zu, dieser Verwendung zuzustimmen, oder eben auch nicht.
- die Ergebnisse nicht zu Nachteilen für die Belegschaft, verschiedene Gruppen oder gar Einzelne führen.
- die Verbindungsdaten (d. h. Zeitpunkt, IP-Adresse, Dauer) nur für den Zeitraum der Durchführung aufbewahrt und unmittelbar danach gelöscht werden.
- welche Parameter für die Analyse verwendet werden.

Nicht vergessen, dass auf die Bilanz eine konkrete **Umsetzung** folgt!

Wird eine solche Bilanz einmal im Jahr durchgeführt und fließen die Ergebnisse und Schlussfolgerungen in die weitere Personalentwicklung ein, so wird ein positiver Kreislauf in Gang gesetzt.

Mit einer eigenen Analyse

Sind nun Big-Data-Analysen generell abzulehnen oder können sie auch sinnvoll im Rahmen der Betriebsratsarbeit genutzt werden? „Kommt drauf an“ lautet die Antwort. Der Betriebsrat könnte mittels Personalanalysen seine eigenen Argumente schärfen und Verbesserungen vorantreiben oder Missstände aufdecken (z. B. ältere ArbeitnehmerInnen nutzen die Kollaborations-Software des Unternehmens seltener und werden daher bei Personalentscheidungen weniger beachtet) oder Fehlinterpretationen seitens der Geschäftsführung zu entlarven (z. B. wer häufiger Pflegefreistellung in Anspruch nimmt, erreicht die gesetzten Ziele nicht). Zugang zu Rohdaten und eigene Auswertungen seitens des Betriebsrats sind eine durchaus überlegenswerte Strategie. Falls es z. B. keine Bildungsbilanz im Unternehmen gibt, kann der Betriebsrat eine anregen oder erstellen. Dazu hilft eine MitarbeiterInnenbefragung zum Personalentwicklungssystem (per Fragebögen, online, Gesprächsrunden).

In unternehmensinternen Dokumenten

Schau in die (Dienst-)Leistungsverträge/Auftragsverarbeiterverträge mit externen Beratungs-, oder Software-Unternehmen. Es kommt vor, dass externe Unternehmen für die Gestaltung der Weiterbildungen bzw. deren Inhalte als Dienstleister herangezogen werden. Welche Aufträge haben diese externen Dienstleister zu erfüllen? Gibt es hier strukturelle Benachteiligungen (z. B. indem Kurse nur regional angeboten werden, die Hotelkosten aber nicht übernommen werden)? Halten sich die Dienstleister an die Verträge? Entsprechen die Verträge der zu diesem Thema abgeschlossenen Betriebsvereinbarung?

Schau in die **Verhaltensrichtlinien** und in die **nicht-finanzielle Unternehmensberichterstattung**.³⁶ Um herauszufinden, ob die Geschäftsführung Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen als Aushängeschild für den Betrieb betreibt (Stichwort: Employer Branding) oder es darum geht, den ArbeitnehmerInnen individuell sinnvolle Kompetenzen und Wissen zur Verfügung zu stellen, können unternehmensinterne Dokumente wie Verhaltensrichtlinien („Code of Conduct“), der Nachhaltigkeitsbericht („Corporate Social Responsibility Report“) oder ähnliche Dokumente durchforstet werden. In den Papieren wird in der Regel ein Soll-Zustand beschrieben, dem dann BetriebsrätInnen auf den Zahn fühlen und mit der Realität vergleichen können.



Zur Beurteilung des Images könnte auch die Online-Plattform www.kununu.com/at aufschlussreichen Input liefern.

³⁶ Gemäß den EU-Richtlinien von 2013/34/ EU ist eine solche Berichterstattung für „große im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehende Unternehmen (börsennotierte Unternehmen, Banken, Versicherungsunternehmen und andere von den EU-Ländern als wichtig eingestufte Unternehmen) mit mehr als 500 Beschäftigten“ verpflichtend.

ECKPUNKTE EINER BETRIEBSVEREINBARUNG



- Weiterbildungsangebote stehen **für alle** Beschäftigten zur Verfügung (z. B. gering Verdienende, gering Qualifizierte, Eltern, AlleinerzieherInnen, Teilzeit-Beschäftigte, insbesondere Frauen, regelmäßig auf Werkvertragsbasis Beschäftigte, Leiharbeitskräfte); auch Beschäftigte, die sich mit dem Lernen „schwer tun“ erhalten regelmäßig Weiterbildungsangebote.
- Es können fixe **Weiterbildungstage** pro Jahr für jede/n ArbeitnehmerIn festgelegt werden oder auch für geringer Qualifizierte mehr Tage als für bereits höher Qualifizierte.
- Die **Rahmenbedingungen** eignen sich für Beschäftigte mit Betreuungspflichten und Teilzeitkräfte (d. h. sie sind zeitlich möglichst innerhalb der Normalarbeitszeit, örtlich möglichst nahe am Lebensmittelpunkt der TeilnehmerInnen etc.).
- Die Angebote werden **freiwillig** besucht. Es besteht ein ausgewogenes Verhältnis bei den Inhalten und Methoden (z. B. am Arbeitsplatz und in externen Kursen; vermittelt werden fachliche Fähigkeiten und soziale Kompetenzen).
- Weiterbildungszeit inklusive allfällig erforderlicher Vorbereitungs- oder Lernzeit ist **Arbeitszeit** und wird als solche gerechnet (allfällig können individuell Einzelvereinbarungen getroffen werden, wenn z. B. die Fortbildung ausschließlich an Sonn- und Feiertagen stattfindet und dadurch die gesetzliche Wochenarbeitszeit übersteigt).
- Die **Kosten** von Weiterbildungsmaßnahmen werden von dem/der ArbeitgeberIn getragen (inklusive z. B. Fahrgeld, Übernachtung etc.). Oder Kosten werden von dem/der ArbeitgeberIn entsprechend den betriebsüblichen Spesen- und Reisekostenregelungen übernommen. Zu einer allfälligen Kostenerstattung empfiehlt die Gewerkschaft GPA: Muster-Vereinbarung zum Rückersatz von Ausbildungskosten (Seite 39).
- Die Angebote enthalten klare und nachvollziehbare **Zielsetzungen** (Zweckbindungsgebot gemäß Artikel 5 Abs 1 b DSGVO).
- Es wird dargestellt, **welche Personaldaten** konkret für das Personalmanagement tatsächlich verwendet werden. Und falls es Verknüpfungen gibt zu be-

stimmten PIS oder Plattformen (z. B. LinkedIn) werden diese angeführt.

- Angaben von Fähigkeiten und Fertigkeiten (z. B. in Qualifikationsdatenbanken) werden nach Möglichkeit von den ArbeitnehmerInnen **selbstständig** und **freiwillig** ausgefüllt (z. B. über das Employee Self Service Portal).
- Die **Speicherdauer** wird auf ein Mindestmaß begrenzt (Grundsatz der Richtigkeit und Speicherbegrenzung gemäß Artikel 5 Abs 1 d und e DSGVO).
- Die Vergabe von **Berechtigungen** und Zugriffen ist eingeschränkt (Sicherheit der Verarbeitung nach Artikel 32 DSGVO), sodass nur jene Vorgesetzten die tatsächlich MitarbeiterInnen für konkrete Projekte suchen, Zugriff auf die von ihnen ausgeschriebenen Bewerbungen erhalten.
- Beschäftigte erhalten eine **Bestätigung** über die besuchten Seminare/Kurse.
- **Verschwiegenheitspflicht** jener ArbeitnehmerInnen, die mit den PIS bzw. den darin enthaltenen personenbezogenen Daten direkt arbeiten (§ 6 DSG, Datengeheimnis).
- Beschäftigte erhalten **Auskunft** über alle über sie gespeicherten Daten in einer lesbaren Form (Informationspflicht gemäß Artikel 13 DSGVO) und es ist sichergestellt, dass es eine verantwortliche Stelle gibt, die innerhalb eines Monats die Informationen zur Verfügung stellt.
- **Datenverknüpfungen** mit anderen Systemen (z. B. Social-Media-Plattformen) nicht stattfinden (zwar besteht ohnehin ein Koppelungsverbot gemäß Artikel 7 Abs 2 und 4 DSGVO, jedoch sollte es im Zusammenhang mit PIS extra ausgewiesen werden).
- **Einsichtsrechte des Betriebsrats** (gemäß § 89 ArbVG. Siehe auch Abschnitt „Allgemeines Vorschlags- und Überwachungsrecht“ im Kapitel „Recht“ (Seite 18), z. B. erhält der BR einen eigenen lesenden Zugang oder er kann jederzeit in der zu-

ständigen Abteilung Einsicht nehmen oder er erhält regelmäßige Reports.

- **BetriebsrätInnen** haben das Recht, an allen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen **teilzunehmen**.
- Es finden regelmäßige **Evaluierungen** statt. (Kriterien dabei können sein: Praxistauglichkeit, lernförderliche Rahmenbedingungen, Erweiterung der Handlungsspielräume). Bei den Evaluierungen sollten die Beurteilenden ihre Anonymität wahren können und das Ergebnis muss den Beurteilten erklärt werden.
- Bei **arbeitsplatznahen Lernmethoden** legen BetriebsinhaberIn und Betriebsrat/rätin eigens Regeln fest (z. B. jede/r Beschäftigte wechselt zwischen der Rolle des Ausbildenden und des Lernenden, welche betrieblichen Themen gerade bedeutsam sind, alle Beschäftigten können teilnehmen etc.).



Die Gewerkschaft GPA hat für ihre Mitglieder eine ausführliche Muster-Betriebsvereinbarung zu „Talent-Management und e-learning“ zusammengestellt. Darin finden sich Vorschläge für Formulierungen sowie Anregungen zu den Inhalten einer BV. Die betriebsbetreuenden RegionalsekretärInnen stellen diese zur Verfügung und verhandeln gemeinsam mit den BetriebsrätInnen und der Geschäftsführung eine maßgeschneiderte BV für den Betrieb.

MUSTER-VEREINBARUNG ZUM RÜCKERSATZ VON AUSBILDUNGSKOSTEN

1. Der Arbeitnehmer/die ArbeitnehmerIn erhält während des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber/die Arbeitgeberin die Aus-/Weiterbildung Diese Aus-/Weiterbildung enthält Spezialkenntnisse, die nach Ende des Dienstverhältnisses auch bei anderen ArbeitgeberInnen verwertet werden können.
2. Der Arbeitnehmer/die ArbeitnehmerIn verpflichtet sich, dem Arbeitgeber/der Arbeitgeberin den Ausbildungsaufwand in Höhe vonEuro zu ersetzen, falls das Arbeitsverhältnis vor Ablauf von³⁷ Jahren nach Abschluss der Ausbildung beendet wird. Dies gilt ausschließlich falls das Arbeitsverhältnis aufgrund einer Kündigung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin oder durch Kündigung des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin aus schuldbarem Verhalten des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin oder durch eine selbstverschuldete Entlassung beendet wird.
3. Der Ausbildungsaufwand setzt sich zusammen aus den von der Arbeitgeberin/dem Arbeitgeber effektiv getragenen Kosten der Ausbildung³⁸.
4. Bei einvernehmlicher Kündigung entfallen noch bestehende Rückzahlungsforderungen.
5. Der in Punkt 2 festgelegte Rückzahlungsbetrag reduziert sich für jeden begonnenen Monat der in Punkt 2 vereinbarten Bindungspflicht der nach Ende der Ausbildung im Dienstverhältnis verbrachten Jahre um jeweils³⁹.

Unterschrift ArbeitnehmerIn

Unterschrift ArbeitgeberIn

³⁷ Die Dauer darf maximal vier Jahre betragen; bei besonders langdauernden, besonders umfangreichen, extrem aufwendigen Ausbildungen ausnahmsweise allerhöchstens acht Jahre.

³⁸ Insbesondere Teilnahmegebühren, Fahrt-, Übernachtungs- und Verpflegungskosten sollen hier explizit angegeben werden.

³⁹ Beispielsweise bei drei Jahren vereinbarter Frist um 1/36 oder bei zwei Jahren um 1/24.

FORDERUNGEN DER GEWERKSCHAFT GPA



© iStock

- Abbau finanzieller Hürden: Es braucht breite, transparente Fördermöglichkeiten für Umschulungen und Weiterbildungen, v. a. für Menschen mit formal niedrigem Bildungsabschluss. Die Durchlässigkeit im Bildungssystem muss verbessert werden – auch, indem formale Bildungsabschlüsse gebührenfrei nachgeholt werden können. Der Zugang dazu muss sichergestellt werden.
- Einführung eines Qualifizierungsgeldes, in dem bestehende Systeme (Bildungskarenz und -teilzeit sowie Fachkräftestipendium) zusammengeführt den Lebensunterhalt während der Ausbildung absichern sollen.
- Leichtere Anerkennung von ausländischen Bildungsabschlüssen.
- Rechtsanspruch auf (betriebliche) Weiterbildung für alle ArbeitnehmerInnen im Ausmaß von mindestens einer Woche (aliquot zur individuellen Wochenarbeitszeit).
- Verpflichtung von Unternehmen, unter Einbindung von Betriebsrat und Jugendvertrauensrat, betriebliche Ausbildungspläne zu erstellen; in diesem Zusammenhang erweiterte Betriebsratskompetenzen bei betrieblicher Weiterbildung (z. B. jährliches Qualifizierungsgespräch analog Wirtschaftsgespräch).
- Betriebe sind gefordert, MitarbeiterInnen vermehrt Weiterbildung am Arbeitsplatz zu bieten, wobei darauf zu achten ist, dass besonders den Beziehenden niedriger Einkommen die Teilnahme an den Aus- und Weiterbildungsprogrammen ermöglicht wird. Eine ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern ist zu beachten.
- Auch mittels Kollektivvertrag muss der Zugang zu den verschiedensten Bildungssystemen für alle ArbeitnehmerInnen sichergestellt werden. Es ist darauf zu achten, dass Teilzeitkräfte und sogenannte „atypisch Beschäftigte“ von innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsprogrammen nicht ausgeschlossen, sondern vielmehr durch diese gefördert werden.
- Aus- und Weiterbildungen haben grundsätzlich in der Arbeitszeit zu erfolgen. Es ist zu verhindern, dass durch das zunehmende Verlagern der Aus- und Weiterbildung in die Freizeit (Abend- und Wochenendveranstaltungen) AlleinerzieherInnen oder Beschäftigte mit Betreuungspflichten diskriminiert werden.
- Erweiterter Rechtsanspruch auf bezahlte Bildungsfreistellung für BetriebsrätInnen und JugendvertrauensrätInnen sowie Ausweitung auf ErsatzbetriebsrätInnen und jene in Betrieben mit unter 20 Beschäftigten.
- Schaffung gesetzlicher Voraussetzungen für eine verpflichtende Investition der Unternehmen in die Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten im Ausmaß von einem Prozent der Lohnsumme.

DATENSCHUTZINFORMATION (online unter: www.oegb.at/datenschutz)

Der Schutz Ihrer persönlichen Daten ist uns ein besonderes Anliegen. In dieser Datenschutzerklärung informieren wir Sie über die wichtigsten Aspekte der Datenverarbeitung im Rahmen der Mitgliederverwaltung. Eine umfassende Information, wie der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB)/Gewerkschaft GPA mit Ihren personenbezogenen Daten umgeht, finden Sie unter www.oegb.at/datenschutz

Verantwortlicher für die Verarbeitung Ihrer Daten ist der Österreichische Gewerkschaftsbund. Wir verarbeiten die von Ihnen angegebenen Daten mit hoher Vertraulichkeit, nur für Zwecke der Mitgliederverwaltung der Gewerkschaft und für die Dauer Ihrer Mitgliedschaft bzw. solange noch Ansprüche aus der Mitgliedschaft bestehen können. Rechtliche Basis der Datenverarbeitung ist Ihre Mitgliedschaft im ÖGB/Gewerkschaft GPA; soweit Sie dem Betriebsabzug zugestimmt haben, Ihre Einwilligung zur Verarbeitung der dafür zusätzlich erforderlichen Daten. Die Datenverarbeitung erfolgt durch den ÖGB/Gewerkschaft GPA selbst oder durch von diesem vertraglich beauftragte und kontrollierte Auftragsverarbeiter. Eine sonstige Weitergabe der Daten an Dritte erfolgt nicht oder nur mit Ihrer ausdrücklichen Zustimmung. Die Datenverarbeitung erfolgt ausschließlich im EU-Inland.

Ihnen stehen gegenüber dem ÖGB/Gewerkschaft GPA in Bezug auf die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten die Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung und Einschränkung der Verarbeitung zu.

Gegen eine Ihrer Ansicht nach unzulässige Verarbeitung Ihrer Daten können Sie jederzeit eine Beschwerde an die österreichische Datenschutzbehörde (www.dsb.gv.at) als Aufsichtsstelle erheben.

Sie erreichen uns über folgende Kontaktdaten:

Gewerkschaft GPA
1030 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1
Tel.: +43 (0)5 0301
E-Mail: service@gpa.at

Österreichischer Gewerkschaftsbund
1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1
Tel.: +43 (0)1 534 44-0
E-Mail: oegb@oegb.at

Unsere Datenschutzbeauftragten erreichen Sie unter:
datenschutzbeauftragter@oegb.at

MITMACHEN – MITREDEN – MITBESTIMMEN



INTERESSENGEMEINSCHAFTEN DER GEWERKSCHAFT GPA bringen Menschen mit ähnlichen Berufsmerkmalen zusammen. Zum Austauschen von Erfahrungen und Wissen, zum Diskutieren von Problemen, zum Suchen kompetenter Lösungen, zum Durchsetzen gemeinsamer beruflicher Interessen.

Mit Ihrer persönlichen Eintragung in eine oder mehrere berufliche Interessengemeinschaften

- erhalten Sie mittels Newsletter (elektronisch oder brieflich) regelmäßig Informationen über Anliegen, Aktivitäten und Einladungen für Ihre Berufsgruppe;
- können Sie Ihre beruflichen Interessen auf direktem Weg in die Kollektivvertragsverhandlungen Ihres Branchenbereichs einbringen;

- erschließen Sie sich Mitwirkungsmöglichkeiten an Projekten, Bildungsveranstaltungen, Kampagnen, Internet-Foren und anderen für Ihre Berufsgruppe maßgeschneiderten Veranstaltungen, auch auf regionaler Ebene;
- nehmen Sie von der Interessengemeinschaft entwickelte berufsspezifische Dienstleistungen und Produkte in Anspruch (Fachberatung auf regionaler Ebene, Bücher, Broschüren und andere Materialien);
- beteiligen Sie sich an demokratischen Direktwahlen Ihrer beruflichen Vertretung auf Bundesebene sowie regionaler Ebene und nehmen dadurch Einfluss auf die gewerkschaftliche Meinungsbildung und Entscheidung.

Nähere Infos dazu unter: www.gpa.at/interesse

ICH MÖCHTE MICH IN FOLGENDE INTERESSENGEMEINSCHAFTEN EINTRAGEN:

IG PROFESSIONAL IG FLEX IG SOCIAL IG IT IG EXTERNAL IG POINT-OF-SALE IG MIGRATION IG EDUCATION

Dieses Service ist für mich kostenlos und kann jederzeit von mir widerrufen werden.

Frau Herr Titel

Familienname..... Vorname.....

Straße/Haus-Nr..... PLZ/Wohnort.....

Berufsbezeichnung..... Betrieb.....

Telefonisch erreichbar E-Mail.....

.....
Datum/Unterschrift



**GEWERKSCHAFT GPA
IN GANZ ÖSTERREICH**

**SERVICE-HOTLINE:
+43 (0)5 0301**

GEWERKSCHAFT GPA

Service-Center

1030 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

Fax: +43 (0)5 0301

E-Mail: service@gpa.at

GPA Wien

1030 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

GPA Niederösterreich

3100 St. Pölten, Gewerkschaftsplatz 1

GPA Burgenland

7000 Eisenstadt, Wiener Straße 7

GPA Steiermark

8020 Graz, Karl-Morre-Straße 32

GPA Kärnten

9020 Klagenfurt, Bahnhofstraße 44/4

GPA Oberösterreich

4020 Linz, Volksgartenstraße 40

GPA Salzburg

5020 Salzburg,
Markus-Sittikus-Straße 10

GPA Tirol

6020 Innsbruck,
Südtiroler Platz 14

GPA Vorarlberg

6900 Bregenz, Reutegasse 11



www.gpa.at

**OO GUTE
ARBEIT!**



www.gpa.at/mitglied-werden

