



ZIEL- VEREINBARUNGEN

Marktorientierte Leistungssteuerung
im Betrieb

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

gpa
MEINE
GEWERKSCHAFT

IMPRESSUM:

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

Redaktion: Alexander Pichler, Gewerkschaft GPA – Grundlagenabteilung

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

Bilder/Fotos: iStock, Michael Mazohl

ÖGB ZVR-Nr.: 576439352

Stand: Juni 2021



AUTORINNEN

Dr.ⁱⁿ Eva Angerler

Abteilung Arbeit & Technik der Gewerkschaft GPA

Mag.^a Andrea Komar

Leiterin der Bundesrechtsabteilung der Gewerkschaft GPA

Verena Spitz

ZBR- & BR-Vorsitzende BAWAG P.S.K., Vorsitzende des Beirates für Arbeit und Technik (BAT)

Mag. Fritz Spinka

ehem. BR-Vorsitzender Atos IT Solutions and Services GmbH, BAT-Mitglied

Helmut Wolff

ehem. BR-Vorsitzender Unify GmbH, BAT-Mitglied

Unter Mitarbeit von weiteren BAT-Mitgliedern, die in der Arbeitsgruppe mitgearbeitet und/oder betriebliche Praxisbeispiele beigesteuert haben, insbesondere:

Margit Hahn, BR-Vorsitzende UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH

Andreas Rauch, BR Generali Versicherung, Informatik GmbH

Mag.^a Franziska Fallmann, BR-Vorsitzende Stv. SVS

Mag. Dr. Roland Widowitsch, Regionalsekretär in der Gewerkschaft GPA

Die Inhalte sind nach bestem Wissen erstellt und sorgfältig geprüft. Es besteht jedoch keine Haftung seitens der Autor oder der Gewerkschaft GPA. Inhalte dürfen unter Angabe der Autor weiterverbreitet werden (CC-Urheberrecht).

VORWORT



© MichaelMezohl

Wer das Wissen und die Kreativität seiner Beschäftigten optimal nutzen will, braucht deren Beteiligung. Ausgehend von dieser Erkenntnis werden immer wieder neue Managementansätze eingeführt, die mehr Beteiligung versprechen.

Ein Beispiel dafür sind Zielvereinbarungen, die in den 90er Jahren als neues partnerschaftliches Führungsinstrument eingeführt wurden. Ziele mit dem Vorgesetzten auf gleicher Augenhöhe vereinbaren und nicht vorgeben, sich gegenseitig Feedback geben und Unterstützung durch die Führungskräfte wurden versprochen.

Mittlerweile sind Zielvereinbarungen zum Standard geworden, die versprochenen beteiligungsorientierten Qualitäten lassen aber immer mehr zu wünschen übrig. Vielfach sind Zielvereinbarungen zu aufwändigen Planungs- und Kontrollsystemen geworden. Verbunden mit Anreiz- und Wettbewerbsstrukturen erhöhen sie den Druck auf die Beschäftigten. Digitale Technologien ermöglichen permanentes Monitoring und Benchmarking der Leistungsergebnisse.

Da solche Zielsysteme mit einem hohen Aufwand und einem langen Planungshorizont verbunden sind, sind sie in Zeiten, die immer schnelleres Agieren verlangen, nicht mehr angemessen. Agiles Arbeiten gilt als Erfolgsrezept in Krisenzeiten. Schnell auf Veränderungen reagieren, auch komplexe Herausforderungen gemeinsam durch gute, selbstorganisierte Teamarbeit bewältigen ist das Gebot der Stunde.

Dies erfordert auch Anpassungen bei den Zielvereinbarungssystemen. Die eingesetzten Leistungssteuerungsverfahren dürfen die Kooperation in und zwischen den Teams nicht durch individuellen Wettbewerb und Rankings untergraben.


Arbeits- und Leistungssteuerung ist ein Thema, das viele Mitbestimmungsbereiche berührt, die sofort genutzt werden können. Auch dafür will diese Broschüre sensibilisieren.




Barbara Teiber, MA
Vorsitzende

INHALT

Einleitung	8
Mechanismen der indirekten Steuerung	12
Beispiele für teilstrukturierte Märkte	13
„Vermarktlichung“ und „Finanzialisierung“	14
Steuerung der Intensität	14
Beispiel Cloudworking mit der Strategie „Generation Open“ von IBM.....	15
Unternehmerfunktion und Gruppendruck	16
Die Auswirkungen der indirekten Steuerung auf die Arbeitszeit	17
Die Kontrolle über die eigene Arbeitszeit zurückgewinnen	18
Das HR-Instrument Zielvereinbarung als Teil des betrieblichen	
Leistungsmanagements	20
Zielvereinbarung als Klassiker	20
Legitimation durch Partizipation	22
Umsetzungsprobleme bei „echten“ Zielvereinbarungen	22
„Materielle Anreizsysteme“	23
Zielvereinbarung und Digitalisierung	23
Beurteilungsverfahren	24
Evidenzbasiertes HRM/Data Mining in HR	26
Data Mining – „Graben nach Daten“	26
Woher können die Daten kommen?.....	27
Was geschieht beim Data Mining?.....	28
Anwendungsgebiete im HRM	28

Checkliste Datenschutz	29
§ Rechtliche Rahmenbedingungen	30
Grundsätzlich geht den Betriebsrat alles, was im Betrieb bzw. Unternehmen geschieht, etwas an.	30
Welche Informationen benötigt der Betriebsrat zur rechtlichen Einordnung des Zielvereinbarungs-Konzepts?	32
Welche Mitbestimmungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat?	33
Die „Werkzeuge“ in Zielvereinbarungen	38
Rating, Ranking, Benchmarks.	38
Prozess-, Zeit- und Dokumentationsvorgaben	40
Big Data, Profiling, Verhaltensforschung.	41
 Betriebsvereinbarungen – Vorschläge zur Regelung	42
Zusammenfassung von Handlungsansätzen	46
Anhang	48
Literatur	48

-  Reflexionsfragen
-  Praktische Beispiele
-  Wertvolle Tipps
-  Wichtige Hinweise

EINLEITUNG

Als vor mehr als 15 Jahren die Broschüre „Zielvereinbarungen“ der Gewerkschaft GPA erarbeitet und herausgegeben wurde, war schon abzusehen, dass dieses Managementinstrument zunehmend Verbreitung und Anwendung, in einer schnell wachsenden Zahl von Arbeitsverhältnissen, finden würde. Parallel zu dieser Ausbreitung war aber auch ein nicht zu übersehender Wandel in der Bedeutung und der Zielsetzung bei der Anwendung zu beobachten. Manche der damals bereits angeführten Gefahren sind mittlerweile zur gängigen Praxis – zum Nachteil der ArbeitnehmerInnen – geworden. Eine schlagwortartige Auflistung von Veränderungen, die in der ersten GPA-Broschüre teilweise schon antizipiert wurden, soll das verdeutlichen:

- zunehmende Verknüpfung mit variablen Entgeltbestandteilen bzw. Boni
- aus Vereinbarungen werden immer öfter Vorgaben
- Mitsprachemöglichkeiten, auch des Betriebsrats, werden immer häufiger umgangen
- kürzere Perioden (statt jährlich nun halbjährlich oder noch kürzer) und damit verbunden mehr Administrationsaufwand
- rückwirkende Zielvorgaben
- statt zur inhaltlichen Steuerung werden Zielvorgaben immer häufiger zur Erhöhung des Arbeitsdrucks, also zur Steuerung der Intensität, genutzt
- Verschiebung von quantitativen Zielen, deren Erreichung objektiv feststellbar und nachvollziehbar ist, hin zu qualitativen Vorgaben, die oft mit einer MitarbeiterInnen-Beurteilung verbunden sind

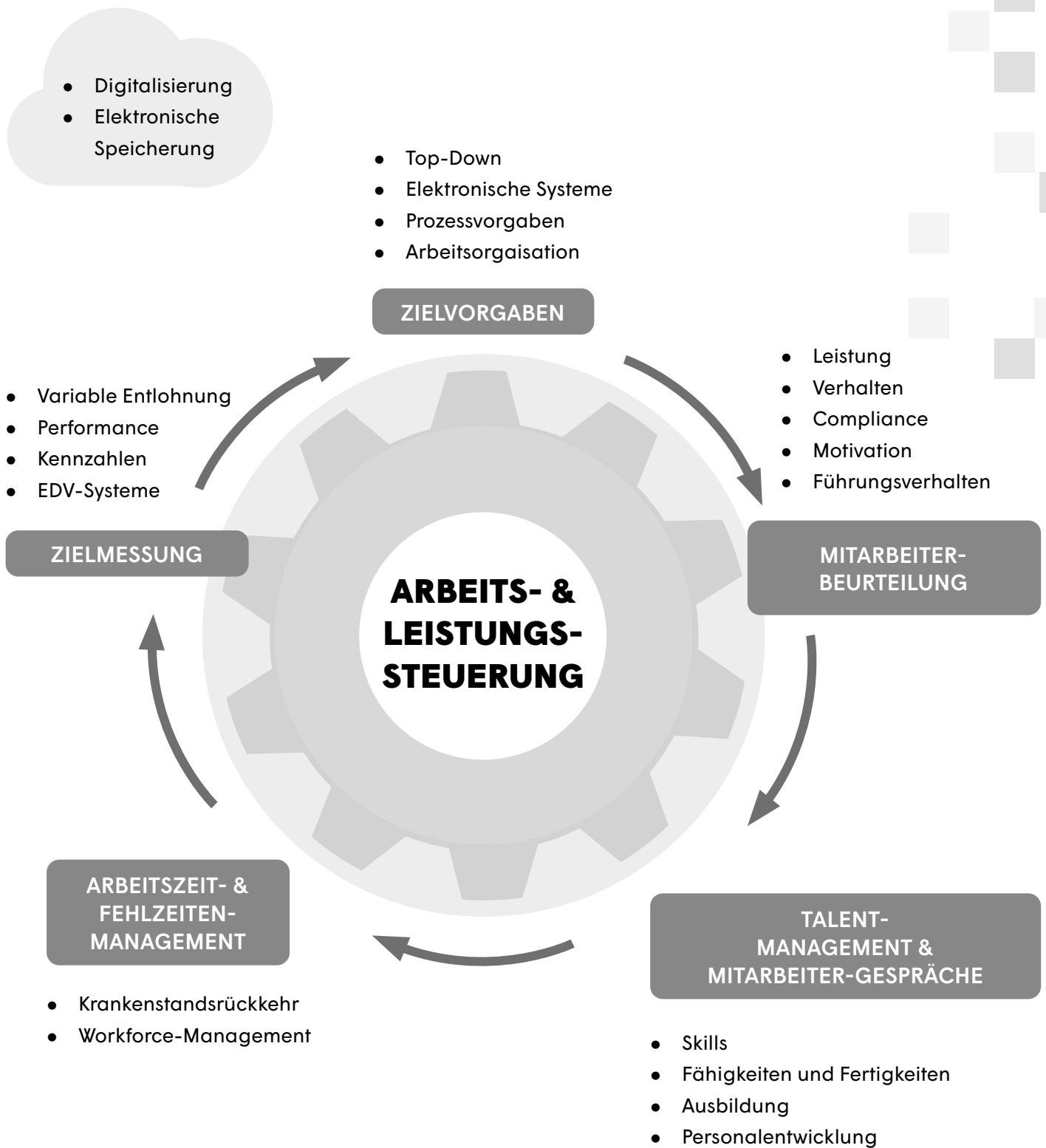
- trotz zunehmender Digitalisierung werden die Konzepte immer intransparenter und damit subjektiv vom Management gestaltbar
- Zielvereinbarungen bzw. -vorgaben werden immer mehr zu einem Instrument der Risikoabwälzung auf die Beschäftigten (immer mehr Unternehmens- oder sogar Konzernziele, die individuell nicht beeinflussbar sind).

Viele dieser Entwicklungen bergen nicht unwesentliche Gefahren und Risiken für die ArbeitnehmerInnen bzw. bedeuten sogar massive Verschlechterungen im Arbeitsverhältnis. Deshalb war es hoch an der Zeit, die vielen neuen Aspekte zu berücksichtigen und zu bewerten. Das Ergebnis ist die vorliegende Broschüre, die weniger eine Überarbeitung der bestehenden, als vielmehr eine Neufassung ist. Das soll auch durch den Untertitel „Zielvereinbarung und marktorientierte Leistungssteuerung im Betrieb“ deutlich gemacht werden.

Arbeits- und Leistungssteuerung im Betrieb spielt sich in einem vielschichtigen Umfeld ab. Einige wichtige Faktoren, die die Leistungssteuerung beeinflussen bzw. treiben, haben wir in der nachstehenden Grafik zusammengefasst.

In dieser Broschüre können wir nicht auf alle diese Einflüsse eingehen, zu vielen Themen, wie z. B. Personalentwicklung in der digitalen Arbeitswelt, Verarbeitung und Speicherung von MitarbeiterInnendaten sowie Datenschutz, gibt es aber bereits spezielle Broschüren oder Beratungsunterlagen der Gewerkschaft GPA.

ÜBERBLICK ARBEITS- UND LEISTUNGSSTEUERUNG



Einer der Schwerpunkte dieser Broschüre ist die Darstellung von Mechanismen und auch von Praxisbeispielen der **indirekten Steuerung**, die das psychologische Fundament aller dieser Konzepte bildet. Dabei geht es um die Setzung von Rahmenbedingungen mittels Zielvorgaben, unter denen die Arbeitsleistung zu erbringen ist, was einerseits großes Konfliktpotential enthält, aber auch zunehmend zu massiven gesundheitlichen Auswirkungen führt.

Ein weiterer Abschnitt beschäftigt sich mit Zielvereinbarungen bzw. -vorgaben als Teil des betrieblichen Leistungsmanagements. Hier geht es vor allem um das Aufzeigen von praktischen Umsetzungsproblemen, die Darstellung und Bewertung von Beurteilungsverfahren und die damit verbundenen Probleme, bei denen die Beschäftigten tendenziell meist in einer schwierigen Position sind.

Schließlich werden die rechtlichen Rahmenbedingungen besonders in Hinblick auf die neuen Entwicklungen und auf Basis der aktuellen Rechtslage neu beleuchtet. Dabei geht es vor allem um Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten für den Betriebsrat und Perspektiven für die Mitgestaltung.

Ergänzt werden die Kapitel durch Reflexionsfragen. Diese sollen Beschäftigte und Betriebsräte dabei unterstützen, die Betroffenheit im eigenen Unternehmen zu bewerten und die Maßnahmen rechtlich einordnen zu können.

Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung von Handlungsansätzen und Werkzeugen dazu. Dabei wird das Augenmerk nicht nur auf die betrieblichen Möglichkeiten, sondern auch auf Zusammenhänge auf politischer Ebene gelegt. Immer mehr geht es darum, Hintergründe und verborgene Zielsetzungen von Managementinstrumenten zu erkennen und auch in der Belegschaft bewusst zu machen. Nur so gibt es die Chance, in einer immer stärker individualisierten und egozentrierten Arbeitswelt den Solidaritätsgedanken wieder zu stärken und auf diese Weise ein Gegengewicht zum neoliberalen „Wirtschaftsfaustrecht“ zu schaffen. Dabei soll diese Broschüre einen kleinen Beitrag leisten.

Zum besseren Verständnis:

Bei der Beschreibung von Zieltypen werden einige gängige Begriffe sehr unterschiedlich verwendet und verstanden. Um die Aussagen in dieser Broschüre richtig

einordnen zu können ist es wichtig, die hier hinterlegte Bedeutung zu kennen. Die folgenden Begriffsdefinitionen erheben nicht den Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sondern sind Vorschläge die beschreiben, wie sie in dieser Broschüre gemeint sind. Es geht dabei in erster Linie um das Begriffspaar „quantitative und qualitative Ziele“.

Quantitative Ziele:

Darunter sind Ziele zu verstehen, bei denen die Zielerreichung eindeutig und nicht interpretierbar zu ermitteln ist. Das sind in der Regel Mengen, die gemessen (analoge Ziele) oder gezählt (diskrete Ziele) werden können. Voraussetzung ist eine eindeutige Zielformulierung, z. B. der Jahresumsatz einer genau umgrenzten wirtschaftlichen Einheit. Der Vorteil ist die Objektivität der Ermittlungsmethode der Zielerreichung.

Qualitative Ziele:

Damit sind Ziele gemeint, bei denen die Zielerreichung quantitativ nicht feststellbar ist, und die daher auf subjektiver Basis bewertet bzw. mittels Beurteilung festgelegt werden muss. Der Nachteil dieses Typs ist die bereits erwähnte Subjektivität (der bewertenden bzw. beurteilenden Führungskraft) und auch die Gestaltbarkeit mittels Weisung. Als Vorteil kann hier die Notwendigkeit der intensiven Beschäftigung mit der Arbeitssituation angeführt werden. Üblicherweise erfolgt das im Rahmen einer MitarbeiterInnen-Beurteilung, wobei auf die Notwendigkeit der Regelung durch eine Betriebsvereinbarung zu achten ist.

Quantifizierbare Ziele:

Darunter sind Ziele zu verstehen, die vom Typ her zu den qualitativen Zielen gehören, bei denen aber die Zielerreichung mit einem genau festgelegten Modus festgestellt werden kann. Ein Beispiel ist das Ziel Kundenzufriedenheit. Die kann beispielsweise durch eine jährliche Kundenbefragung nach einer vorab definierten und festgelegten Vorgangsweise festgestellt werden. Entscheidend dabei ist die klare und eindeutige Beschreibung dieser Vorgangsweise.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass alle Ziele letztlich operationalisiert werden müssen, um das Ausmaß der Zielerreichung feststellen zu können. Unverzichtbare Forderung dabei ist die Transparenz der Methode der Quantifizierung, die möglichst objektiv und nachvollziehbar sein sollte.



MECHANISMEN DER INDIREKTEN STEUERUNG

Die indirekte Steuerung funktioniert nicht über direkte Anweisungsstrukturen per „Befehl und Gehorsam“ (Command and Control), sondern durch Rahmenbedingungen und „Unternehmensumwelten“, die von den Unternehmensleitungen geschaffen werden und innerhalb derer die Beschäftigten mehr oder weniger selbständig arbeiten können bzw. müssen. Die schrittweise Einführung der „indirekten Steuerung“ hat in den 50er Jahren begonnen. Als Geburtsort dieser Entwicklung gilt das Silicon Valley, wo Computer in Form von Hardware und entsprechender Software entwickelt und produziert wurden, mit Kapital, das hauptsächlich vom Pentagon zur Verfügung gestellt wurde. Die Arbeit in diesen frühen Software-Unternehmen bestand in einer Aneinanderreihung von Erfindungen durch die Beschäftigten selbst. Während Ende des 19. Jahrhunderts die großen Unternehmerpersönlichkeiten häufig Arbeitgeber, Unternehmer und Erfinder zugleich waren, sind es jetzt die Beschäftigten, die gemeinsam technologische Entwicklungen vorantreiben.

Ab den 1970er Jahren entwickelten die Beschäftigten im Silicon Valley Kooperationsformen, die es ihnen ermöglichten, technisch innovativ in einer Organisation dauerhaft zusammenzuarbeiten. Die so entstandenen Unternehmen erwiesen sich als sehr profitabel, was das Interesse von Unternehmen anderer Branchen weckte. Auch sie wollten sich dieser neuen Formen der Arbeitsorganisation zur Steigerung ihrer Gewinne

bedienen. Unternehmensberater untersuchten diese neu entstandenen Arbeitsformen und entwickelten ein Bewusstsein dafür. Sie versprachen, „an das Gold in den Köpfen der Beschäftigten heranzukommen“, um dieses Wissen und die Kreativität der Beschäftigten für das Unternehmen optimal nutzen zu können. Der Schlüssel, um an die Energien und Fähigkeiten der Menschen heranzukommen, liege in der **indirekten Steuerung** anstatt direkten Anweisungen.

Seit den 1990er Jahren hat sich diese Form der Arbeitsorganisation flächendeckend durchgesetzt. Ihr Erfolg zeigt sich in der enormen Steigerung der Produktivität der Beschäftigten. So ist die reale Arbeitsproduktivität pro Erwerbstätigen/Erwerbstätiger in Österreich von 1995 bis 2017 um 23,8 % gestiegen. Die reale Arbeitsproduktivität pro Arbeitsstunde in Österreich ist von 1995 bis 2017 um 32,5 % gestiegen.¹ Diese Steigerung hat zwar auch mit den Veränderungen durch die Technologien zu tun, für die Innovationsfähigkeit in den Unternehmen spielt die Arbeitsorganisation jedoch eine wichtige Rolle. Diese neuen Kooperationsformen kommen auch in den sozialen Medien zum Ausdruck. Seit zirka 2005 findet eine Umgestaltung in Richtung Enterprise 2.0 statt, womit ein mit „Social Intranet“ organisiertes Unternehmen gemeint ist. Dabei werden virtuelle Teams gebildet und mit Aufgaben versorgt. Die Beschäftigten müssen ein eigenes Profil ähnlich wie bei Facebook erstellen, und können oder sollen sich als Expert für bestimmte Themen profilieren. Sowohl die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten als auch die Arbeitsergebnisse sind

¹ https://www.oenb.at/dam/jcr:f1c3657a-8a65-4bd7-9b34-e02b778396aa/06_MOP_Q1_2_20_Entwicklung-von-Produktivitaet.pdf, 21.06.2021



in diesen Plattformen transparent und können potentiell von den Unternehmensleitungen kontrolliert werden.

Die indirekte Steuerung aus Sicht der Beschäftigten haben Klaus Peters (Philosoph) und Wilfried Glißmann (IBM-Betriebsrat) am Beispiel IBM Deutschland analysiert und im 2001 erschienen Buch „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ zusammenfassend dargestellt. Nach dieser Analyse treten die ArbeitgeberInnen im Rahmen der indirekten Steuerung aus der Zwischenstellung zwischen Markt und den Beschäftigten heraus. Sie treten zur Seite und konfrontieren die Beschäftigten mit den Marktbedingungen ihrer Arbeit und setzen selbst eine Marktbedingung hinzu, und zwar einen bestimmten Prozentsatz an Gewinnerwartung. Die Teams von Beschäftigten, die in sogenannten „Business Units“ oder „Profit Centers“ zusammenarbeiten, setzen sich mit dem Markt bzw. den teilstrukturierten und zugewiesenen Märkten selbst auseinander.



Sind die Mechanismen der indirekten Steuerung dem Betriebsrat und den MitarbeiterInnen in meinem Betrieb bewusst?

BEISPIELE FÜR TEILSTRUKTURIERTE MÄRKTE

Die folgenden betrieblichen Beispiele zeigen auf, wie durch Unternehmensleitungen Marktbedingungen bzw. künstliche Wettbewerbsstrukturen für die ArbeitnehmerInnen vorgegeben werden. Die Beschäftigten

sind daher mit „teilstrukturierten Märkten“ konfrontiert, sie müssen sich am Markt bewähren, allerdings mit Vorgaben des Unternehmens.

- Die Unternehmensleitung eines Konzerns bietet ihren Niederlassungen in verschiedenen Ländern ein Projekt an, ein bestimmtes Produkt zu produzieren. Die Niederlassungen können sich für dieses Projekt bewerben und müssen dafür Kosten, Termin, Gewinne und Investitionen festlegen. So entsteht ein unternehmensinterner Wettbewerb.
- Aus der Sicht der Kunden und der Beschäftigten schienen sich die Unternehmen Saturn und Mediamarkt bis aufs Messer zu bekämpfen. Aus der Sicht des Metrokonzerns, dem beide Unternehmen gehören, handelt es sich um eine Kooperation, die als Konkurrenz organisiert wird, einer sogenannten „Coopetition“.
- In einem IT-Konzern wurde eine Abteilung, die für die IT-Schulung von MitarbeiterInnen ihrer KundInnen zuständig war, als selbständige Unternehmenseinheit geführt. Von heute auf morgen wurden die Führungskräfte dieser Einheit entfernt und die Beschäftigten hatten nun ihre Arbeit selbst zu organisieren. Sie bekamen die Anweisung: „Ihr habt ein Budget, ihr habt Sachmittel – tut, was ihr wollt, aber seid profitabel“. Die Rahmenbedingungen, z. B. Kosten für Räume und Geräte, wurden von der Unternehmensleitung vorgegeben. Als die Unternehmenseinheit begann rote Zahlen zu schreiben, fand die Gruppe schnell zwei MitarbeiterInnen, die ausscheiden mussten. Nach einiger Zeit wurde diese reduzierte Einheit wieder ins Stamm-Unternehmen integriert.

- In einem Unternehmen waren kleine bauliche Veränderungen erforderlich. Die Unternehmensleitung holte sich für diese Maßnahme einen Kostenvoranschlag von einem externen Anbieter ein und legte ihn dem Facility Management vor mit der Frage, ob der Auftrag zum gleichen Preis und zum selben Termin durchgeführt werden kann. Denn nur unter dieser Voraussetzung könnte der Auftrag im Haus ausgeführt werden.
- In einem Architekturbüro hatte sich eingebürgert bis 19:00 oder 20:00 Uhr zu arbeiten. Um an einem Nachmittagszeit für ihre Kinder zu haben, reduzierte eine Architektin ihre Arbeitszeit um 20 %. Obwohl die Arbeitszeitreduktion ihren Kolleg bekannt ist, muss sie sich an jedem dieser „freien“ Nachmittage Bemerkungen anhören, die suggerierten, dass sie ihre KollegInnen im Stich lässt, wie „Gehst du schon?“ oder „Heute halbtags?“.

Die Kunst der indirekten Steuerung besteht darin, die Forderungen des Unternehmens als Forderungen von Kolleg oder von Kund an einzelne Beschäftigte herantreten zu lassen. Unter diesen Umständen ist es sehr schwierig, die eigenen individuellen Interessen zu erfassen oder gar durchzusetzen.

„VERMARKTLICHUNG“ UND „FINANZIALISIERUNG“

Leistung wird zunehmend als das definiert, was am Markt zu verwerten ist. Die Aufwandsseite gerät unter Druck. Die vorhandenen Ressourcen sind nicht mehr Bezugspunkt, sondern Benchmarks, abstrakte Renditeerwartungen, Vorgaben pauschaler Produktivitätssteigerungen oder Kostensenkungen. Erst wird das erwünschte Ergebnis definiert, dann der Aufwand variabel angepasst. Arbeitsbedingungen und Gehälter werden zu Restgrößen, zu abhängigen Variablen der Marktpreise und Gewinnerwartungen.

Die Unternehmensleitungen bedienen sich immer öfter einer Strategie der „Finanzialisierung“, was gegenüber der Vermarktlichung einen weiteren Schritt in der Entwicklung der indirekten Steuerung darstellt. Die Unternehmensleitungen verhalten sich dabei ihren Unternehmenseinheiten gegenüber wie Banken. Sie stellen Budgets zur Verfügung und stellen dafür die Bedingung, dass ein bestimmter Prozentsatz an Profit erarbeitet wird. Es werden nur Projekte akzeptiert, in denen die Gewinnerwartung vorher definiert ist. Alle

anderenzuerwartenden Kostensind daranauszurichten. Unternehmensteile werden nur dann als solche weitergeführt, wenn sie diese – jährlich steigende – Gewinnerwartung erfüllen. Kann eine solche Steigerung nicht eingeplant werden, so „passt der Unternehmensteil über kurz oder lang nicht mehr ins Portfolio“.

Die Gewinnerwartungen, die dabei den Unternehmenseinheiten aufgenötigt werden, haben nichts mit der Arbeitsproduktivität zu tun. Sie richtet sich nach dem Kräfteverhältnis zwischen der Unternehmensleitung, die auch die Erwartungen der Shareholder umsetzt, und den Unternehmenseinheiten. Durch die regelmäßige Androhung, sich von Unternehmenseinheiten zu trennen, welche die Gewinnerwartungen nicht erfüllen, wird der Druck erhöht. Da die Beziehungen der Unternehmenseinheiten untereinander meist als Konkurrenz organisiert sind, verhalten sich diese zueinander nur selten solidarisch.

STEUERUNG DER INTENSITÄT

Vielfach dienen Leistungssteuerungssysteme dazu die Intensität zu erhöhen, ganz nach dem Motto: „höher, schneller, weiter“. Wurden etwa Benchmarkings ursprünglich zur Qualitätsverbesserung eingesetzt, werden sie heute häufig zum Monitoring der Konkurrenz zwischen Filialen oder zwischen anderen Unternehmenseinheiten verwendet. Der Druck auf Unternehmenseinheiten wird z. B. dadurch erhöht, dass Beschäftigte in Subunternehmen ausgelagert werden, in denen sie zu reduzierten Gehältern dieselbe Arbeit verrichten. Diese Subunternehmen werden im nächsten Schritt zu den im Unternehmen Beschäftigten in Konkurrenz gesetzt.

Die sogenannte „Intensivierungspflicht“ wird über verschiedene Managementmaßnahmen an die MitarbeiterInnen herangetragen, etwa über Beurteilungssysteme oder direkten Weisungen – indirekte und direkte Formen der Steuerung kommen durchaus nebeneinander zum Einsatz, mit wechselseitigem Einfluss. In diesen Formen wird der Druck auf einzelne Beschäftigte auch persönlich und gezielt von Führungskräften ausgeübt. Begleitet werden solche personenorientierte Maßnahmen meist mit unternehmensweiten Kampagnen gegen „Low Performer“.

Sogenannte „Rankings“ gehören heute in vielen Unternehmen zum Alltag. Es geht dabei darum, dass Leistungen oder Verhaltensweisen von MitarbeiterInnen verglichen werden und der betrieblichen Öffentlichkeit

zugänglich gemacht werden. Beispiele dafür sind Auswertungen von Krankenständen, von erreichten Umsatzzielen im Außendienst, der Anzahl der erledigten Anrufe im Call-Center, der Gesamtnoten in Beurteilungssystemen. Allen gemeinsam ist, dass sie neben dem – mitunter vorgeschobenen – Ziel der betriebsinternen Transparenz auch einem Konkurrenzdruck und – im Extremfall – dem „Verabschieden“ von ArbeitnehmerInnen Vorschub leisten. Vergleiche dazu Abschnitt „Rating, Ranking, Benchmarks“ im Kapitel „Die Werkzeuge in Zielvereinbarungen“ (Seite 38).

Mit Zielvorgaben verbunden ist Ergebniskontrolle oder „Output Control“. Elektronische Systeme machen es möglich, Leistungsergebnisse – soweit messbar – zu erfassen. Aber auch die „klassische Verhaltenskontrolle“ kommt – begünstigt durch digitale Kontrollmöglichkeiten – zum Einsatz. Dies reicht bis hin zum sogenannten „Tracking“ – der laufenden Überwachung. Damit ist aber weder eine Hilfestellung bei der Realisierung des Ergebnisses noch eine konkrete Anweisung, wie das Ergebnis zu erreichen sei, verbunden. Daher handelt es sich nicht um eine Rückkehr zur alten Form der Arbeitsorganisation, sondern um eine Erhöhung des äußerlichen Drucks durch engmaschige Ergebniskontrollen mit Konsequenz-Androhung. Vergleiche dazu Abschnitt „§ 96 Abs 1 Z 3 ArbVG (Kontrollmaßnahmen, die die Menschenwürde berühren)“ im Kapitel „Rechtliche Rahmenbedingungen“ (Seite 34).

BEISPIEL CLOUDWORKING MIT DER STRATEGIE „GENERATION OPEN“ VON IBM

Die Ankündigung eines globalen IBM-Managers, die Anzahl der Festangestellten bei IBM von 400.000 auf zirka 100.000 zu reduzieren, hat vor einigen Jahren Aufsehen erregt. Die Kernbelegschaft soll nur mehr zur Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen und für die Steuerung und das Management des Unternehmens zuständig sein. Die MitarbeiterInnen sollen nur mehr für Projekte über Plattformen im Internet weltweit angeheuert werden. Eine deutsche Studie beleuchtet die Strategie, mit der sich IBM dieser „Vision“ annähert, und wirft kritische Fragen für die Zukunft der Arbeit auf.²

Bei IBM arbeiten weltweite Projektteams, sogenannte „Blue Communities“ – allerdings hierarchisch strukturiert – mit operationalen und finanziellen Zielvorgaben.

Arbeit und Kommunikation erfolgt vollständig elektronisch basiert. Tools für Projektmanagement und Arbeitsplanung werden in der Cloud zur Verfügung gestellt. Eine Kollaborationsplattform nach dem Vorbild von Social Media stellt die Grundlage für Wissensaustausch und kommunikativen Austausch dar und integriert Intra- und Internetforen, Sofortnachrichtendienste, Bibliotheken, Blogs und Wikis. Komplexe Aufgaben – früher dauerte eine Software-Entwicklung zirka 18 Monate – wurden in kleine Teilschritte von maximal 60 Arbeitsstunden zerlegt, wodurch die einzelnen Entwickler detailliert analysierbar und auch ersetzbar wurden. Innerhalb der weltweiten Projektteams herrscht absolute Transparenz über den Status der Arbeitsabläufe für alle Community-Mitglieder. Leistungs- und Verhaltensdaten werden ausgewertet, um Leistungsmuster der Communities zu kartografieren und zu vergleichen. Diese Daten bilden die Grundlage für Verhaltens- und Motivationssteuerung der WissensarbeiterInnen. Die Kollaborationsplattform wird so zum Arbeits-, Kooperations- und Kontrollmittel. Zusätzlich gibt es auch direkte Steuerungsmöglichkeiten, so hat der/die ProjektmanagerIn eine starke Stellung und kann jederzeit in die Arbeitsabläufe eingreifen.

Fast alle Beschäftigten haben sogenannte „Blue Cards“, welche die aktuellen Leistungsauswertungen über ihre Arbeitsergebnisse enthalten, und die Grundlage für das Rating der MitarbeiterInnen bilden. Diese „Digital Reputation“ ist der Leistungsausweis, der für fix Angestellte genauso wie für Freelancer gilt. Um Freelancer anzuheuern, arbeitet IBM mit dem Unternehmen Top Coder als strategischem Partner zusammen. Interessierte Expert können sich über das unternehmenseigene Liquid-Portal bewerben. Voraussetzung für deren Teilnahme ist, dass sie die Rechte am Arbeitsergebnis an IBM abtreten und die totale Transparenz akzeptieren. Dann können sie an den Ausschreibungen auf der Liquid-Plattform teilnehmen. Die kleinteiligen Aufträge werden im Wettbewerbsmodus bearbeitet, wobei nur das eingereichte Ergebnis bezahlt wird.

Durch die strukturelle Gleichstellung von fix Angestellten und Freelancern im Informationsraum werden zwei unterschiedliche Rechtssysteme zueinander in Konkurrenz gebracht. Die Freelancer stellen ein ständiges Drohpotential für die IBM-Beschäftigten dar, und das Verhältnis von innen und außen verflüssigt sich.

Dieses Beispiel ist eine sehr weitgehende Form der

² http://www.isf-muenchen.de/pdf/IBM-Gutachten_E-Mail.pdf, 21.06.2021

indirekten Arbeitssteuerung über Unternehmensgrenzen hinaus. In Österreich konnte diese weitgehende Wettbewerbssteuerung, wo fix Angestellte und Freelancer auf gemeinsamen Plattformen in Konkurrenz stehen, durch unser Arbeitsrecht und durch die kritische öffentliche Diskussion verhindert werden. Dieses Produktionsmodell zeigt jedoch auf, wie weit indirekte Steuerung mithilfe von Digitalisierung gehen kann und wie wichtig sozialverantwortliche Gestaltung von Arbeitsorganisation ist.

UNTERNEHMERFUNKTION UND GRUPPENDRUCK

Die Auswirkungen der indirekten Steuerung bringen neue Herausforderungen für Teams und dem einzelnen/der einzelnen ArbeitnehmerIn.

Mit der indirekten Steuerung überlassen die Unternehmen den Beschäftigten und ihren Teams mehr und mehr Unternehmerfunktionen. Die KollegInnen sollen sich in ihrem Handeln vorrangig am Unternehmensgewinn orientieren. Dazu setzen Unternehmensleitungen auf sich selbst steuernde Teams in teilautonomen Unternehmenseinheiten, Subunternehmen und Profit-Centern. Die Beschäftigten müssen sich in diesen „Umwelten“ – der konstruierten Konkurrenz von unternehmensinternen Märkten – behaupten.

Die Rahmenbedingungen der indirekten Steuerung haben oft den psychologischen Nebeneffekt, als unveränderlicher Sachzwang erlebt zu werden. Ziele, Kennzahlen und Benchmarking-Ergebnisse prägen das Bewusstsein der Beschäftigten entscheidend. Dass dahinter ausgefeilte Controlling-Systeme stehen, in denen an verschiedenen Rädchen gedreht wird, um die MitarbeiterInnen optimal zu steuern, wird oft als nicht (mit) gestaltbare Vorgabe erlebt. Vergleiche dazu Abschnitt „Prozess-, Zeit- und Dokumentationsvorgaben“ im Kapitel „Die Werkzeuge in Zielvereinbarungen“ (Seite 40).

Die Beschäftigten kommen in eine Doppelrolle, da sie neben ihrer ArbeitnehmerInnenfunktion auch eine UnternehmerInnenfunktion übernehmen. Sie machen einerseits ihre Arbeit, haben u. a. das Interesse an einer geregelten Arbeitszeit, andererseits haben sie in ihrer Unternehmerfunktion das Interesse, dass ihr Team profitabel genug ist, um im Unternehmen gehalten zu werden und dass ihr Unternehmen sich am Markt

behaupten kann. Dafür nehmen sie Einschränkungen ihrer Rechte und verlängerte Arbeitszeiten in Kauf. Unternehmerisches Denken wird von jedem als wichtige Schlüsselqualifikation verlangt und hat längst Eingang in betriebliche Beurteilungssysteme gefunden. In diesem Zusammenhang ist auch von Arbeitssteuerung durch „Normativ Control“ die Rede. Dabei geht es darum, dass die Beschäftigten organisationale Ziele über Normen und Werte verinnerlichen und als persönliche Ziele wahrnehmen. Unter diesen Voraussetzungen üben KollegInnen untereinander soziale Kontrolle aus. Indirekt werden dabei nicht nur die einzelnen Beschäftigten gesteuert, sondern Teams und Gruppen, also Arbeitsbeziehungen von KollegInnen. Das führt häufig in eine widersprüchliche Situation zwischen den (gewerkschaftlichen) Maßstäben des Individuums und der Unternehmerfunktion, die als Team-Mitglied wahrgenommen wird. Dem einzelnen Teammitglied fällt es schwer, dem Gruppendruck des Teams zu widerstehen, denn Teammitglieder helfen sich gegenseitig. Wie Forschungen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zeigen, stärkt gegenseitige Hilfeleistung die Identität des Teams. Das erhöht das WIR-Gefühl. Unternehmensleitungen nutzen diese Erkenntnisse, wenn sie die Anforderungen an die Gruppen hochschrauben oder die Ressourcen verknappen, sodass gegenseitige Hilfeleistung oft notwendig ist. Das WIR kann stärker sein als das ICH. Das kann dazu führen, dass die Teams alles tun, um ihre Ziele zu erreichen, gleichgültig, ob diese Ziele selbst gesetzte oder vom Unternehmen vorgegebene Ziele sind.³



- Welche konkrete Formen/Ausprägungen nimmt die indirekte Steuerung bei mir im Betrieb an?
- Welche konkrete negative Auswirkungen hat das?
- Welche Vorteile könnte es aus Sicht der MitarbeiterInnen geben?
- Wie bewerte ich als Betriebsrat die subjektiven Vorteile für einzelne MitarbeiterInnen im Verhältnis zu möglichen negativen Auswirkungen auf die gesamte Belegschaft?
- Mit welchen innerbetrieblichen Maßnahmen kann ich die Bewusstseinsbildung in der Belegschaft unterstützen?

³ Siemens/Frenzel, Indirekte Steuerung von Gruppen. Neue Formen des Arbeitsdrucks.



- Von AbteilungsleiterInnen nicht steuerbare Risiken wie Personal- und technische Ausfälle gefährden die volle Auszahlung ihrer Zulagen.
- Ist die Abteilung im Verhältnis zur zu bewältigenden Verwaltungsarbeit unterbesetzt, wird das Augenmerk der Aktivitäten primär auf das Erreichen der Zielvereinbarungen gelegt. Ziel ist, die Menge zu schaffen – die Qualität kann selten gemessen werden.
- Eine Belohnung gibt es also, wenn die Gruppe das vorgegebene Ziel erreicht bzw. überschreitet. Hier ist die Tendenz erkennbar, dass innerhalb der Gruppe Diskussionen entstehen, wer für das Nichterreichen des Ziels verantwortlich ist (jung-alt, gesund-krank, schnell-langsam, Raucher-Nichtraucher etc.). So kommt es auch leicht zu Vergleichen zwischen Abteilungen und Landesstellen. Ob diese Vergleiche offiziell oder inoffiziell erfolgen, macht für die Drucksituation, die entstehen kann, keinen großen Unterschied.
- Ja, Beschäftigte werden angehalten, unternehmerisch zu denken und sich persönlich für die Zielerreichung verantwortlich zu fühlen. Mit der selbständigen Arbeitsweise ist es allerdings zu Ende, sobald die Vorgaben nicht erreicht werden. Dann gibt es direkte Weisungen.
- Die Überwälzung der unternehmerischen Verantwortung ist in einem Bereich sehr deutlich, in anderen Bereichen geschieht das versteckt durch Weitergabe des Auslastungsdrucks.

DIE AUSWIRKUNGEN DER INDIREKTEN STEUERUNG AUF DIE ARBEITSZEIT

Die Mitglieder der Gruppe erarbeiten sich in diesen Stresssituationen gemeinsam, was sie zu tun haben. Mit der indirekten Steuerung nutzen die Unternehmen diese produktive Kraft der KollegInnen. Die Arbeitszeiten scheinen sich in diesen Gruppenprozessen wie von selbst zu verlängern. Oft müssen sich die Beschäftigten selbst um ihre Qualifizierung kümmern, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, nicht mehr konkurrenzfähig zu bleiben. Seit den 1980er Jahren stellen Betriebsräte in vielen

Bereichen eine faktische Verlängerung der Arbeitszeiten fest. Eine wichtige Rolle spielt dabei die sogenannte Vertrauensarbeitszeit. Dabei verzichtet der/die ArbeitgeberIn auf die Kontrolle der Arbeitszeit und vereinbart stattdessen Ziele (oder gibt Ziele vor), welche die Beschäftigten zu einem gesetzten Termin zu erfüllen haben. Eine ähnliche Funktion haben die in Österreich sehr verbreiteten All-In-Verträge. ArbeitnehmerInnen können arbeiten wann sie wollen, haben aber auch selbst auf die Einhaltung von kollektivvertraglichen und gesetzlichen Arbeitszeiten zu achten. Durch die Vernachlässigung der Arbeitszeitaufzeichnung, die unter diesen Rahmenbedingungen von vielen als sinnlos empfunden wird, kommt es in der Praxis gerade dadurch zum Kontrollverlust über die eigene Arbeitszeit. Viele Betriebsräte verteidigen daher die elektronische Zeiterfassung bzw. fordern deren Wiedereinführung.

Beispiele:

- Die Arbeit in einer Station im Krankenhaus wird von einem Team selbständig organisiert. Die ArbeitnehmerInnen müssen dabei sicherstellen, dass die Station 24 Stunden am Tag besetzt ist, die Krankenakten bearbeitet werden und auch die Urlaubsplanung erledigt wird. Wer was wann macht, ist dem Team überlassen. Da das Krankenhaus profitabel arbeiten bzw. Kosten sparen soll, wird die Personaldecke möglichst knapp gehalten. Wird ein Teammitglied krank, so ist es die Aufgabe der anderen Teammitglieder, für Ersatz zu sorgen. Sie rufen sich dann gegenseitig in der Freizeit an und fordern sich auf für das kranke Teammitglied einzuspringen. Für das einzelne Teammitglied ist es in der Regel sehr schwer, diese „freiwillige“ Arbeitszeitverlängerung abzulehnen. Neben dem Gruppendruck im Team spielt hier auch das Berufsethos eine Rolle, wonach die notwendige Versorgung der Patienten sicherzustellen ist.
- Die Projektplanung in einer Softwareentwicklung läuft wie folgt ab: Ein Entwicklungsteam soll unternehmensintern selbst ein Angebot, ein bestimmtes Programm zu entwickeln, unterbreiten. Die Rahmenbedingungen werden vom Unternehmen vorgegeben: ein bestimmtes Budget, ein bestimmter Qualitätsstandard und der Termin zur Fertigstellung. Das Team setzt sich selbst ein sehr anspruchsvolles Ziel und verzichtet auf die Einplanung von Pufferzeiten, denn alle wissen um die Konkurrenz durch andere Teams. Hat sich das Team verpflichtet, das Angebot umzusetzen, wird im nächsten Schritt jedes einzelne Teammitglied auf ein bestimmtes Teilziel verpflichtet.

Ist die Erreichung des Zieles in der Arbeitszeit nicht möglich, ist davon auszugehen, dass Arbeit in der Freizeit nötig wird. Dies wird in Kauf genommen, da es ja einen gemeinsamen Team-Beschluss gibt, der die Rahmenbedingungen im Bewusstsein der Beteiligten zweitrangig werden lässt.

- Vielfach wird die Erledigung von Verwaltungsaufgaben (Berichtswesen, Urlaubsplanung, Einteilung der Rotation) an das Team delegiert. Diese Arbeit wird oft von Teammitgliedern neben ihrer eigentlichen Arbeit gemacht. Die Teammitglieder erhalten zwar dafür einen Arbeitszeitausgleich, dieser reicht allerdings meist nicht aus. Dies führt dann entweder zu einer Arbeitsverdichtung, also einer Intensivierung der Arbeit in der Arbeitszeit selbst, oder einer Ausdehnung der Arbeitszeit, sofern möglich. Für diese Prozesse spielt es eine untergeordnete Rolle, ob die Ziele vom Team selbst oder von der Unternehmensleitung gesetzt werden. Die Team-Ziele werden von den „notwendigen“ Unternehmenszielen hergeleitet, dabei werden Kennzahlen verwendet, die objektiv klingen, und dies wird argumentiert mit einem Krisenszenario, wonach die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel steht, der Kunde es erwartet und dass die Arbeitsplätze andernfalls gefährdet sind oder dass die Konkurrenz nicht schläft.

Die vielfach geltende Norm der „ständigen Erreichbarkeit“ führt zu einem „**Autonomie-Paradoxon**“, was bedeutet, dass die Autonomie aufgrund der Konformität mit der vorherrschenden Norm nur bedingt gegeben ist. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, durch die hohe Identifikation und „freiwillige Arbeitsintensivierung“, zunehmend. Negative Auswirkungen auf die Gesundheit, emotionale Erschöpfung bis hin zum Burnout sind immer öfter die Folge. Die indirekte Steuerung kann nur so lange funktionieren, wie sie den Beschäftigten nicht bewusst wird. Viele KollegInnen fühlen sich dem Unternehmen oder dem eigenen Team gegenüber mehr verpflichtet, als sich selbst und ihrer Gesundheit. Die Auseinandersetzung mit der Verselbständigung der Gruppendynamik im Team ist daher eine Grundvoraussetzung für die Interessenpolitik. Denn die MitarbeiterInnen stehen im Widerspruch zwischen der unternehmerischen Solidarität in ihrem Team einerseits und der gewerkschaftlichen Solidarität andererseits. Wird der unbewusst vorhandene Gruppendruck nicht bewusst gemacht, laufen sie Gefahr, dass die

individuellen Rechte ungewollt in eine Erhöhung des Gruppendrucks umschlagen, indem die KollegInnen ihre individuellen Rechte gegeneinander ausspielen.



- Ein wesentlicher Faktor ist die Einhaltung von Arbeitszeitgrenzen der MitarbeiterInnen, die seitens HR streng überwacht wird. Da jedoch öfters mehr Arbeit vorhanden ist als benötigte DienstnehmerInnen, werden alle Möglichkeiten zur Umgehung von Arbeitszeitüberschreitungen kreativ ausgeschöpft.
- Die Führungskräfte sollen durch das „Management by Objectives (MBO)“ unternehmerisch denken und handeln, daraus resultierende Mehrarbeit/Überstunden sind größtenteils durch Überstundenpauschalen bzw. All-In-Vereinbarungen abgedeckt.
- Auch Gleitzeitvereinbarungen beinhalten Komponenten betrieblicher Leistungssteuerung. Mit weit ausgedehnten Gleitzeitrahmen wird erwartet, dass MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit dem Arbeitsanfall entsprechend flexibel einsetzen. So müssen keine Überstunden angeordnet oder ausbezahlt werden.

DIE KONTROLLE ÜBER DIE EIGENE ARBEITSZEIT ZURÜCKGEWINNEN

Jedes Teammitglied sollte nach jedem Arbeitsprozess seine wirklich aufgewendete Arbeitszeit erfassen. Darüber sollte im Team gemeinsam reflektiert werden. Dies ist wichtig, weil in der ungeplanten zusätzlichen Arbeitszeit Probleme zum Ausdruck kommen, die in der Planung nicht berücksichtigt wurden. Ursachen für solche Probleme können z. B. sein:

- Die Ressourcen waren nicht ausreichend
- Das Projekt ist falsch angegangen worden, und eventuell wäre das Ziel auf anderem Wege besser erreicht worden.
- Die Teammitglieder haben sich nicht ausreichend eingesetzt

Ist die tatsächliche Arbeitszeit erfasst worden, kann das Team auch den angemessenen Personalbedarf ermitteln. Entsprechende Reflexionen sollten möglichst



in allen Teams und Arbeitsbereichen durchgeführt werden. Für die Durchsetzung der Forderung nach besserer Personalbemessung können sich die Teams an den Betriebsrat wenden. Dieser kann sein Beratungsrecht mit der Geschäftsleitung in Anspruch nehmen, um die Forderung vorzubringen. Stehen die Teams hinter dem Betriebsrat, wird es dem Unternehmen jedenfalls schwerer gemacht, sich den Forderungen zu entziehen.

Der Erfassung der Arbeitszeit kommt also im Vergleich zu früher eine völlig neue Bedeutung zu. Denn es geht nicht darum, dass der/die ArbeitgeberIn kontrolliert, ob die Beschäftigten bei der Arbeit sind. Im Zusammenhang mit der indirekten Steuerung geht es darum, die Kontrolle über die eigene Arbeitszeit zurückzugewinnen. Sollte sich die Unternehmensleitung nicht kooperativ zeigen, kann als weiteres Argument die Arbeitsinspektion eingeschaltet werden. Vergleiche dazu Abschnitt „Grundsätzlich geht den Betriebsrat alles, was im Betrieb bzw. Unternehmen geschieht, etwas an.“⁴ Siehe Kapitel „Rechtliche Rahmenbedingungen“ (Seite 30 ff.).



- Gibt es bei uns Bereiche die zueinander in Wettbewerb gestellt werden? Welche?
- Wodurch wird bei uns die Konkurrenz zwischen einzelnen Bereichen gefördert?
- In welchen Bereichen kommt es häufig zu Arbeitszeit-Überschreitungen?
- Bekomme ich überhaupt diese Informationen?
- Was sind die Gründe für häufige AZ-Überschreitungen?



.... die große Herausforderung der Entgrenzung der Arbeitszeit: von MitarbeiterInnen, die ein Smartphone oder Handy zur Verfügung gestellt bekommen, wird zusehends erwartet, dass sie auch außerhalb ihrer Arbeitszeit erreichbar sind und ihre E-Mails möglichst vor Arbeitsantritt (also Sonntag abends oder vor der Rückkehr aus dem Urlaub) checken.

⁴ Siemens/Frenzel, Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen

DAS HR-INSTRUMENT ZIELVEREINBARUNG

ALS TEIL DES BETRIEBLICHEN LEISTUNGSMANAGEMENTS

ZIELVEREINBARUNG ALS KLASSIKER

Den Angelpunkt der indirekten Steuerung bildet das Managementinstrument „Zielvereinbarung“, das bereits zum klassischen leistungspolitischen Instrumentarium gehört. Eine bahnbrechende Rolle für die Entwicklung der Aktivitäts- und Verhaltenssteuerung mittels Zielen hatte die Konzeption des „Management by Objectives (MBO)“, die in den 50er Jahren in den USA entwickelt wurde. Dabei werden in Zahlen ausgedrückte Ziele zum zentralen Steuerungsmechanismus der Unternehmensaktivitäten, ausgehend von der Unternehmensführung, kaskadenförmig auf die untergeordneten Organisationseinheiten (Sparten, Hauptabteilungen, Gruppen, einzelne Stellen) heruntergebrochen. Im Unternehmen gibt es demnach neben einer Aufgaben- und Personenhierarchie auch eine Zielhierarchie. Im ursprünglichen MBO-Ansatz werden die Ziele Top-Down vorgegeben. Die Kontrolle der MitarbeiterInnen wird nach Ablauf einer entsprechenden Periode (z. B. ein Jahr) anhand eines „SOLL-/IST-Vergleiches“ vorgenommen. Danach werden die neuen Ziele für die kommende Periode festgelegt.

Angelpunkt für das Steuern mit Zielen ist das MitarbeiterInnengespräch, das als „partnerschaftliches“ Führungsinstrument gilt und quer durch alle Branchen weit verbreitet ist. Damit verbunden ist die Betonung der „Zielvereinbarung“ im Gegensatz zur „Zielvorgabe“. Die Idee dabei ist, dass die MitarbeiterInnen selbst

ihre Ziele vorschlagen und diese dann mit den Vorgesetzten vereinbart werden, was durch die beidseitige Unterschrift bestätigt wird.

Das HR-Instrument Zielvereinbarung kann je nach Managementkonzept verschiedene Funktionen im Unternehmen erfüllen. Diese können von der Personalentwicklung, der Personalbeurteilung, der Unternehmensführung bis zur Entgeltendifferenzierung reichen. Werden neben der Personalentwicklungsfunktion (Aufgabenklarheit, Feedback, Weiterbildung) weitere Funktionen wie Personalbeurteilung und/oder Entgeltendifferenzierung in das MitarbeiterInnengespräch hineingepackt, kann es zur Funktionsüberfrachtung und zu Zielkonflikten kommen. Das Ziel, dass Führungskraft und MitarbeiterIn sich im MitarbeiterInnengespräch auf gleicher Augenhöhe begegnen und sich echtes Feedback geben, kann durch eine Personalbeurteilung, an die variables Entgelt geknüpft ist, konterkariert werden.

Denn eine Personalbeurteilung stellt wieder die hierarchische Beziehung zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt, und die Aussicht auf variables Entgelt fördert die Tendenz, sich einseitig im besten Licht darzustellen.

Vergleiche dazu Checkliste im Abschnitt „Welche Informationen benötigt der Betriebsrat zur rechtlichen Einordnung des Zielvereinbarungs-Konzepts?“ Siehe Kapitel „Rechtliche Rahmenbedingungen“ (Seite 30 ff.).



- In den Anfängen hatte das MitarbeiterInnengespräch den Charakter eines Bewertungs-/Bewertungssystems und SOLL-/IST-Vergleichs durch die Führungskraft. Somit war der/die ArbeitnehmerIn sehr häufig der Führungskraft „ausgeliefert“. Auf Druck der Betriebsräte wurde dieses System in Richtung eines Feedback-Gesprächs mit gemeinsamen „Meilensteinvereinbarungen“ und Schulungsbedarfserhebung (fachlich und persönlichkeitsbildend) entwickelt.
- Auf SachbearbeiterInnen-Ebene gibt es diese Form der Zielvereinbarung nicht. Sehr wohl finden jährliche MitarbeiterInnengespräche zwischen dem/der Vorgesetzten und dem/der MitarbeiterIn statt. Da sie vertraulich sind,
 - kenne ich die Inhalte nicht offiziell. Sie beinhalten jedoch Ansätze von Zielvereinbarungen, deren Inhalte mitunter von Stellenbeschreibungen bzw. Tätigkeitsbeschreibungen abweichen. **Kurz gesagt: MitarbeiterInnen arbeiten zu günstig, weil sie nach ihrer faktisch verrichteten Arbeit im Gehaltsschema zu niedrig eingestuft sind.**
- Obwohl gerade vom neuen Management der Begriff „Teamwork“ sehr oft strapaziert wird, wirkt sich das auf die Auswahl der Ziele nicht aus. D. h. Ziele für gesamte Teams und Ziele, die auf guter Zusammenarbeit beruhen, gibt es nur für den/die jeweilige/n Team- oder ProjektleiterIn, nicht aber für die MitarbeiterInnen selbst.

LEGITIMATION DURCH PARTIZIPATION

Mit Zielvereinbarungen verbunden ist auch eine Veränderung der Legitimation von Leistungsanforderungen. Wurden diese im tayloristischen Zeitalter mit der Berufung auf „Wissenschaftlichkeit“ der Berechnungsverfahren und „Objektivität“ der Normalleistung argumentiert, werden heute die anspruchsvollen Leistungsanforderungen durch Partizipation legitimiert. Leistungsziele gelten als ausgehandelter Kompromiss, als Ergebnis fairer Verhandlungen, auch wenn die Praxis oft anders aussieht.

Werden Ziele in einem kooperativen Prozess vereinbart, so wird dem eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit den Zielen zugesprochen. Zielvereinbarungen gelten als motivierend für MitarbeiterInnen. Die MitarbeiterInnen sollen sich selbst „in die Pflicht nehmen“ und sich für die Zielerreichung verantwortlich fühlen. Wie Erfahrungen etwa aus japanischen Unternehmen zeigen, fallen die Kostensenkungsziele, die von Arbeitsgruppen selbst ausgearbeitet werden, normalerweise weit aggressiver aus als ursprünglich geplant.

Weiters gehört es zu den Grundsätzen des Managementkonzepts Zielvereinbarung, dass die Beschäftigten auch Selbstkontrolle und Freiräume bei den Wegen der Zielerreichung haben sollen. Dabei wird Zielerreichung und Erfolg zum Problem der Beschäftigten. Und dadurch kommt es zum Kerneffekt der indirekten Steuerung im Gegensatz zur klassischen Fremdsteuerung: Das Problem der systematischen Überlastung wird von der Organisation auf die einzelnen MitarbeiterInnen übertragen. Das ist auch der Kern der Entgrenzung der Arbeit, was nichts anderes bedeutet, als dass die bisherigen Begrenzungen von Verfügbarkeit und Leistungsbereitschaft aufgehoben werden.

UMSETZUNGSPROBLEME BEI „ECHTEN“ ZIELVEREINBARUNGEN

In der Praxis hat sich das Arbeiten mit Zielen weitgehend durchgesetzt, die Zielvereinbarung ist die wichtigste Funktion des MitarbeiterInnengesprächs. Am Anfang standen freiwillige Vereinbarungen zu Aufgabenschwerpunkten, schrittweise wurden die Zielvereinbarungen verbindlicher, vielfach kamen standardisierte Beurteilungen dazu und schließlich variable Entgelte mit quantifizierten oder auch qualitativen Vorgaben.

Mit dieser Entwicklung verbunden ist auch ein Trend zurück zu Zielvorgaben, echte Zielvereinbarungen kommen immer seltener vor. Speziell im Vertriebsbereich sind Vorgaben für Verkaufsmengen, Umsatzziele, bzw. betriebswirtschaftliche Erfolgskennzahlen die Regel. Das hängt zusammen mit dem betriebswirtschaftlichen Konzept des Shareholder-Value (= „Wert für den Aktionär“), was bedeutet, dass die Unternehmensleitung die Shareholder- bzw. Aktionärsinteressen in den Mittelpunkt aller Entscheidungen stellt und das unternehmerische Hauptziel darin besteht, die Börsenkurse zu steigern. Diese Form der Unternehmenssteuerung ist z. B. im Bankenbereich sehr verbreitet und in internationalen Konzernen die Regel. Ziele sind dort nur in seltenen Fällen Ergebnisse von Aushandlungsprozessen zwischen den beteiligten AkteurlInnen und spiegeln damit nicht systematisch Veränderungen von KundInnenenerwartungen oder spezielle Erfahrungen der Vertriebsbeschäftigten wider. Es ist zwar nach wie vor von Zielvereinbarungen die Rede, Größen zur Leistungsorientierung werden allerdings eindeutig als Zielvorgaben umgesetzt.

Qualitative Ziele werden meist nicht ausreichend spezifiziert. Aber Beurteilungssysteme, die das WIE der Leistungserbringung erfassen sollen, sind stark verbreitet und dienen als Ergänzung zur Zielmessung.

Die Steuerung durch Ziele und deren Erfassung mit Kennzahlen wird ergänzt durch die Etablierung interner und externer Konkurrenzmechanismen. Dabei werden die Bereiche des Wettbewerbsvergleichs definiert, wie etwa Vertrieb, Produktion, Servicemanagement und Administration sowie Mitbewerber am Markt. Wird z. B. die Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens kontrolliert, so werden in der Regel Prozesskosten (Personalaufwand und Sachkosten) erfasst, die zur Bearbeitung von Eingangs- und Ausgangsrechnungen aufgewendet werden. Wird dieser Aufwand ins Verhältnis zur Zahl der bearbeiteten Rechnungen gesetzt, erhält man eine Leistungskennziffer, die mit jenen in anderen Unternehmen verglichen werden kann. Weiters werden auch Kennzahlen zur Messung der Prozessdurchlaufzeiten erhoben.

Durch die ständige Präsenz von Kennzahlen zum Leistungsvergleich kommen die Beschäftigten in einen Rationalisierungswettbewerb und müssen sich wie in einer Endlosspirale dauerhaft bewähren.

„MATERIELLE ANREIZSYSTEME“

Zielvereinbarungen werden häufig mit erfolgsorientierter Bezahlung gekoppelt. Die „motivierende“ Wirkung von Steuerungselementen wie Zielvereinbarungen und Kennzahlenvergleichen soll durch die Kopplung eines Teils der Vergütung an die tatsächlich erreichten Zielerreichungsgrade unterstützt werden. In der Praxis gibt es dazu verschiedene Modelle, am intensivsten ist dieser Ansatz in den Modellen vorangetrieben, wo sich der variable Anteil aus drei Komponenten zusammensetzt:

- einer Unternehmenskomponente in Abhängigkeit von der Erreichung vorher definierter Unternehmensziele,
- einer bereichs- oder abteilungsbezogenen Komponente nach Maßgabe der Zielerreichung jenes Bereichs und
- einer Individualkomponente nach den individuellen Leistungsbeiträgen.

Kennzeichnend ist für diese Anreizsysteme, dass sie sich vom klassischen Leistungslohn (Akkord, Prämie), der mit Bezugsgrößen wie z. B. die REFA-Normalleistung verbunden ist, entfernt haben. Die sogenannte Normalleistung, die vom deutschen REFA-Verband durch Arbeits- und Zeitstudien erhoben wird, stellte die Grundlage für gewerkschaftliche Akzeptanz von Leistungslohnsystemen und vor allem Akkordlohn dar. Die REFA-Normalleistung trat an die Stelle der „tayloristischen Maximalleistung“ und bedeutete, dass Obergrenzen für die Leistungsforderungen eingezeichnet wurden.

Bei den markt- und ergebnisbezogenen Leistungszielen geht es nicht mehr darum, was menschlich möglich ist, sondern es geht ausschließlich um das ökonomisch Gewünschte. Die modernen materiellen Anreizsysteme unterstützen also auch die indirekte Steuerung nach dem Motto „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel“. Methodisch finden sich in den Unternehmen sehr unterschiedliche Entgeltmodelle, die – abhängig vom Hintergrund der spezifischen Bedingungen und der Schwerpunktsetzung – im Hinblick auf die Entlohnungsgrundsätze, -kriterien und -methoden variieren. Vom Prinzip her bauen die konkreten Vergütungskonzepte jedoch vor allem auf zwei Methoden auf:

- Sie operieren auf der Basis von Leistungsbeurteilungen oder
- es handelt sich um Zielvorgabe- bzw. Zielvereinbarungsmodelle.
- Diese beiden Grundmethoden werden miteinander kombiniert.

Wie Studien zeigen, ist das Motivationspotential von Leistungslohn allerdings begrenzt, nicht selten werden sogar kontraproduktive Ergebnisse festgestellt.⁵

Geld motiviert in der Regel nur dort, wo der Job selbst keine Motivation bringt. Intrinsische Motivation, also das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun, ist stärker als extrinsische Motivation, wo der Leistungsanreiz durch Belohnung oder Bestrafung von außen entsteht. Durch Geldanreize kann es aber zu Verdrängungseffekten kommen. Demnach nimmt die intrinsische Motivation ab, ebenso wie Hilfsbereitschaft und solidarisches Verhalten, und im Extremfall kommt es zu Korrumpierung durch Leistungslohn und zur Förderung von „Einzelkämpfertum“ und „Ellbogenkultur“. Siehe Kapitel „Rechtliche Rahmenbedingungen“, Punkt „Zielvereinbarungs-Konzepte, bei denen auch ein finanzieller Anreiz eine Rolle spielt“ (Seite 36 ff.).

Oft werden die Boni, die als Anreiz angeboten werden, als Argument für umfangreiche Leistungsmessungen und Beurteilungsverfahren angeführt.

ZIELVEREINBARUNG UND DIGITALISIERUNG

In internationalen Konzernen werden Zielvereinbarungen bzw. Zielvorgaben zunehmend zentral mittels eigener Software gesteuert. Diese „Elektronisierung der Kommunikation“ – wie Betriebsräte aus dem Beirat für Arbeit und Technik diese Entwicklung bezeichnen – verändert den Charakter von Zielvereinbarungen stark. Meist leidet das direkte Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn und die Tendenz zu Zielvorgaben wird dadurch verstärkt. Durch die elektronische Speicherung und Übertragung von MitarbeiterInnen-daten aus den Zielvereinbarungen entsteht Unsicherheit darüber, wer darauf Zugriff hat und wie die Daten geschützt sind. Dadurch wird ebenfalls das MitarbeiterInnen-gespräch als vertrauliches Führungsgespräch verändert.

⁵ <https://docplayer.org/65632830-Risikofaktor-verguetung.html>, 21.06.2021

Immer leistungsfähigere EDV-Systeme machen es möglich, Leistungs- und Verhaltensdaten der MitarbeiterInnen auf Knopfdruck zur Verfügung zu stellen. Diese Möglichkeiten werden oft dahingehend genutzt, dass Zielvorgaben für immer kürzere Perioden gemacht werden. So konstatiert etwa die Washington Post einen Trend weg von der jährlichen Leistungsbeurteilung hin zum „instant performance management“ bei großen US-Unternehmen. Begründet wird dieser Trend u. a. damit, dass die MitarbeiterInnen immer wissen wollen, wo sie stehen.⁶

Vergleiche dazu Abschnitt „§ 96a Abs 1 Z 1 ArbVG (Systeme zur automatisierten Ermittlung, Verarbeitung und Übermittlung von personenbezogenen Arbeitnehmer-Daten)“. Siehe Kapitel „Rechtliche Rahmenbedingungen“ (Seite 30 ff.).

Andererseits stellen BetriebsrätInnen auch einen Trend zu intransparenten Systemen in Zusammenhang mit Zielvereinbarungen fest. So werden zunehmend unkonkrete – mitunter unzulässige – und nicht bewertbare bzw. nicht nachvollziehbare Ziele vorgegeben.

BEURTEILUNGSVERFAHREN

Leistungsbeurteilungen liegen im Trend. Häufig werden Zielsysteme mit klassischer Leistungs- und Verhaltensbeurteilung kombiniert. Ziele sollen SMART (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) sein. Wenn SMART-fähige Ziele fehlen, z. B. im dienst, so werden stattdessen immer öfter Verhaltensweisen und Kompetenzen (z. B. Risikobereitschaft, Flexibilität, Teamfähigkeit) einer Leistungsbeurteilung unterzogen. Siehe Kapitel „Rechtliche Rahmenbedingungen“ (Seite 30 ff.).

Leistungsbeurteilungen finden in der Regel anhand von stark standardisierten Bewertungen mit Kriterien statt. Dabei wird versucht, das komplexe Konstrukt „Leistung“ auf einzelne Sachverhalte herunterzubrechen, um den Beurteilenden die Einschätzung der Leistung der MitarbeiterInnen leichter zu machen. Innerhalb der einzelnen Merkmale ist in den meisten Verfahren eine Skala zur Einstufung vorgesehen, die meist vier- oder fünfstufig ist. Oft – besonders wenn es um die Ermittlung eines Bonus/einer Prämie geht – wird

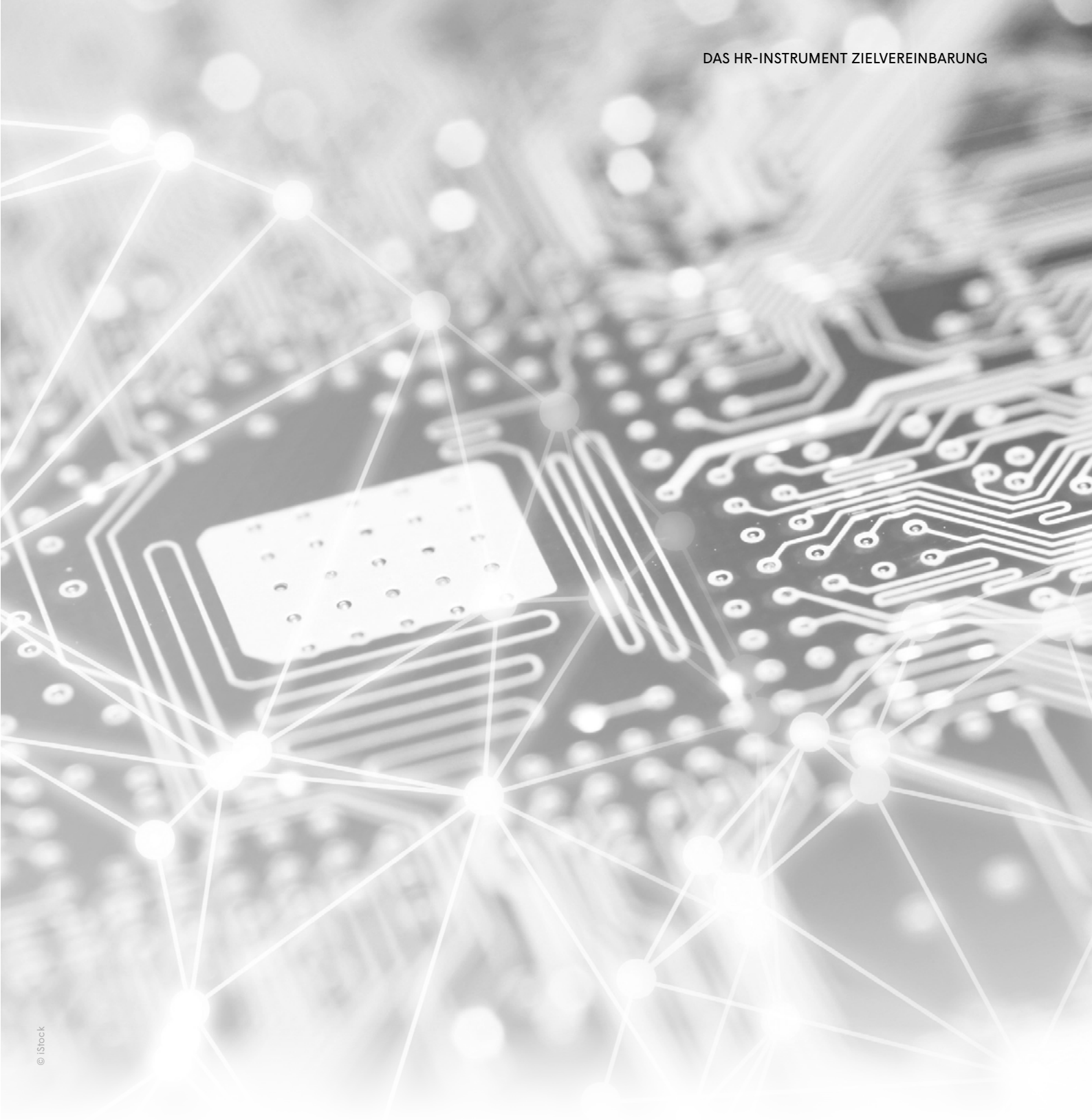
eine Art Gesamtziffer ermittelt, die die Leistung einer Person auf einen Blick widerspiegeln soll.

Solche „Gesamtnoten“ bilden auch die Grundlage für interne Ranking-Verfahren, in denen die sogenannten „Top Performer“ im Gegensatz zu den „Low Performern“ sichtbar gemacht werden. Rankings bilden einerseits eine Vorbereitung für eventuelle Personalabbaumaßnahmen, und andererseits soll damit der Wettbewerb unter den Beschäftigten gefördert werden. Diese Systeme bringen allerdings nur für ganz wenige Beschäftigte eine Motivation, während der mittlere und untere Bereich der Beurteilten demotiviert wird. Gesamtwertbildungen und Rankings können das Selbstbild und Selbstbewusstsein der MitarbeiterInnen beeinträchtigen. Siehe Abschnitt Rating, Ranking, Benchmarks“ im Kapitel „Die Werkzeuge in Zielvereinbarungen“ (Seite 38 ff.).

Mit Beurteilungssystemen sind viele Probleme verbunden. Dass Beurteilungen nicht objektiv sein können, beweisen wiederholt wissenschaftlich festgestellte Beobachtungs- und Beurteilungsfehler. Jeder Mensch hat individuelle Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsmuster. Im Folgenden führen wir Beispiele für besonders hartnäckige Beobachtungs- und Beurteilungsfehler an:

- **Halo-Effekt:** Ein positives Merkmal überstrahlt ein zweites unabhängiges Merkmal
- **Mistgabel-Effekt:** Ein negatives Merkmal überstrahlt ein zweites unabhängiges Merkmal
- **Mitteltendenz:** Verschiebung der Streuung der Beurteilungswerte in Richtung Mittelwert
- **Milde-Strenge-Effekt:** Verschiebung des Mittelwertes in Richtung oberes bzw. unteres Skalende
- **Hierarchie-Effekt:** Hierarchisch höher eingestufte MitarbeiterInnen werden eher besser eingeschätzt
- **Kontakt-Effekt:** Beurteilungen fallen umso besser aus, je öfter der/die Beurteilende mit dem/der Beurteilten Kontakt hatte
- **Projektion:** Eigene, dem/der BeurteilerIn unangenehme Eigenschaften werden auf den Beurteilten/die Beurteilte projiziert und bei diesem wahrgenommen
- **Wegloben:** Tendenziell positive Beurteilung, um den/die MitarbeiterIn loszuwerden

⁶ <http://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/08/17/why-big-business-is-falling-out-of-love-with-annual-performance-reviews/>



© iStock

Grundsätzliche Probleme bei Leistungsbeurteilungen bestehen weiters darin, dass durch ein naturwissenschaftlich-technisches Beurteilungsmodell Menschen als maschinenhafte Wesen konstruiert werden, denen roboterhaftes Verhalten unterstellt wird, das man mit Anreizen steuern kann. In einer Beurteilungssituation

wird der Mensch zum „Objekt der Beurteilung“, was emotional sehr belastend ist. Auch für Vorgesetzte ist das eine belastende Situation, da sie in eine „Richterrolle“ kommen, was ihre kooperative Beziehung zu den MitarbeiterInnen gefährdet.⁷

⁷ Thomas Breisig, Betriebliche Leistungssteuerung. Grundlagen und Strategien für Betriebsräte und Personalräte

EVIDENZBASIERTES HRM/DATA MINING IN HR

Die fortschreitende Digitalisierung, damit verbunden die zunehmende Verfügbarkeit von Daten (z. B. Kommunikationsdaten, Social Media-Einträge, Produktnutzungsdaten) und leistungsfähige technische Werkzeuge ermöglichen neue Formen von Auswertungen, die mit dem Schlagwort BIG DATA zusammengefasst werden. Daten gelten als „Öl des 21. Jahrhunderts“, weil deren Auswertung vielfältige neue Erkenntnisse erwarten lässt und damit ökonomische Vorteile verbunden sein können. Das betrifft eigentlich jeden Wirtschaftsbereich. Auch im Personalmanagement beginnt der Einsatz von Big Data.

Wenn es um Kennzahlen und Leistungssteuerung geht, dann liegt der Schluss zu den neuen Begriffen „evidenzbasiertes Human Resource Management“ und der damit verbundenen Methode des Data Minings nahe. Schließlich können mittels Data Mining massenhaft Kennzahlen zutage gefördert werden. Wichtig für die Betriebsräte ist es dabei wie immer, nachzuhaken, welche der Kennzahlen wofür gebraucht werden und ob sie wirklich eine Aussage über das Thema treffen, wofür sie erhoben wurden. Siehe Abschnitt „Big Data, Profiling, Verhaltensforschung“ im Kapitel „Die Werkzeuge in Zielvereinbarungen“, (Seite 41 ff.).

Aber zuerst ein bisschen Grundsätzliches:

Evidenzbasiertes HRM: „Vision ist ein datengesteuertes Management, in dem Entscheide auf Tatsachen statt Bauchgefühlen beruhen. Daten, Fragen und Erkenntnisse bilden einen Kreislauf des Lernens, durch den das Konzept der lernenden Organisation vielleicht erstmals sichtbar wird.“

Evidenzbasiert bedeutet, auf Basis von empirischen Belegen und wissenschaftlichen Erkenntnissen zu agieren, anstatt das zu tun, was man immer tut und sich auf unreflektierte Erfahrungen zu verlassen.

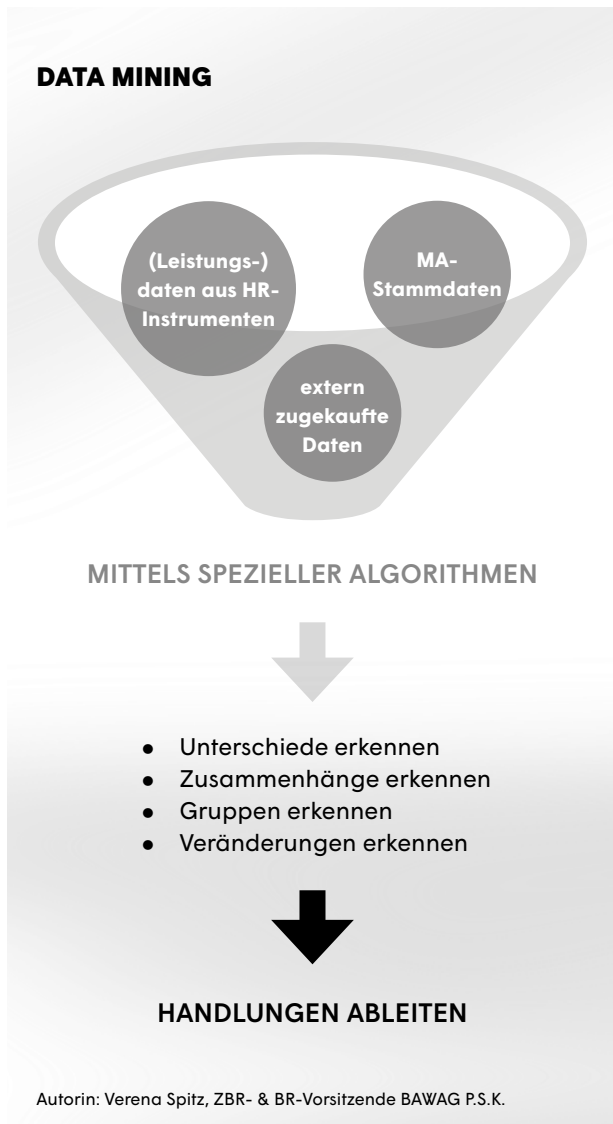
So gesehen kann evidenzbasiertes HRM echte Vorteile bringen. Wirkliches evidenzbasiertes HRM lässt sich daher auch hinterfragen – es scheut die kritische Frage nicht, denn es hat ja aufgrund der gültigen Daten, die es erhoben hat, eine gültige Antwort. Und stützen die Daten die angewendete Methode nicht, wird die Methode verändert, es gibt kein „Festhalten um jeden Preis“.

Wie kommt das evidenzbasierte HRM nun zu seinen Daten? Zum Beispiel mittels Data Mining.

DATA MINING – „GRABEN NACH DATEN“

- Daten werden quasi als Rohstoff gesehen, nach denen man graben (interne Daten) oder die man zukaufen (externe Daten) kann.
- Data Mining beschreibt Methoden, mit denen man Daten erheben (und einfachere Auswertungen machen) kann.

„Data Mining versucht in den zusammengetragenen Daten ein Muster zu finden. Es ist wie bei den großen Buchstabenfeldern, bei denen man in der Unordnung der Worte ausgeschriebene Wörter finden soll. In den Zahlen nach Mustern zu suchen, heißt nach auffälligen Wiederholungen zu suchen. Genauso interessant sind markante Unterschiede, also Daten, die sich als



Ausreißer, nicht wie vermutetet verhalten.“ Klarerweise suchen beim Data Mining nicht Personen nach diesen Mustern oder Unterschieden, sondern eigens dafür programmierte Computerprogramme (Algorithmen).

WOHER KÖNNEN DIE DATEN KOMMEN?

Datentyp 1: Stammdaten

Data Mining Projekte scheitern oft bereits daran, dass die Stammdaten nicht systematisch erfasst und gepflegt werden. Dabei ist das Management der Stammdaten der wichtigste Faktor, um Data Mining zu betreiben – konkret, um Erkenntnisse auf verschiedenen Aggregationsebenen aufzuschlüsseln (Teams, Abteilungen, Standorte) und Gruppen von Mitarbeitenden mit ähnlichem Verhalten zu identifizieren. Ohne

Stammdaten können die übrigen Daten nicht zugeordnet, beziehungsweise sinnvoll ausgewertet werden.

Beispiele: Geschlecht, Alter, Lohn, Führungsspanne, Filiale oder Abteilung, Anstellungsgrad, Verweildauer im Unternehmen, Umfang der Führungstätigkeit, Besuchte Weiterbildungen, Krankheitstage etc.

Datentyp 2: MitarbeiterInnenverhalten

Weil Arbeit bei vielen Mitarbeitenden vor dem Bildschirm stattfindet, fallen durch die Arbeit immer mehr Daten an. Gemeint sind zum Beispiel die bearbeiteten Dokumente, die verschickten Mails oder die abgerufenen Internetseiten. Die Daten fallen zunächst auf der Ebene des/der einzelnen MitarbeiterIn an, führen durch die Aggregation jedoch zu Datensätzen, die etwas über Teams, Organisationseinheiten, Standorte oder ganze Unternehmen aussagen.

Beispiele: Mail-Adressaten, in Mails geäußerte Gefühle, Social Media Aktivitäten, Besuchte Internetseiten, Google Anfragen, Wikipedia Anfragen, Beiträge im Wissensmanagement, Anzahl Netzwerkkontakte, verwendete Dokumente, Geodaten, Verkaufszahlen etc.

Datentyp 3: HR-Instrumente

Auch die von HRM eingesetzten Instrumente produzieren Daten. Aber nur selten werden die Instrumente auch im Hinblick auf die generierten Daten „optimiert“. Es fehlen also die Datenmodelle hinter den HR-Instrumenten. MitarbeiterInnenbeurteilungen, MitarbeiterInnenbefragungen, Stimmungsanalysen oder das 360°-Feedback liefern Daten über die Mitarbeitenden und via Aggregation letztlich auch über den Zustand des Unternehmens. Damit die HR-Instrumente zum Data Mining beitragen können, müssen sie aufeinander abgestimmt und zentral verwaltet sein.

Beispiele: MitarbeiterInnenbefragungen, 360°-Feedback, Innovationsmanagement, Prognosemärkte, Zielerreichung, Austrittsgründe, Weiterbildungen, Bewerbungen, Rekrutierungskanäle, Work-Life-Balance etc.

Datentyp 4: externe Daten

Schließlich fallen auch in anderen Unternehmensteilen sowie außerhalb des Unternehmens interessante Daten an. Die Daten reichen vom Wetter bis zum Börsenkurs der Konkurrenz oder den aktuellen Arbeitsmarktzahlen. Kriterium der Datenerhebung ist der vermutete Zusammenhang zu anderen erhobenen

Daten. Bei Data Mining Projekten ist es daher sinnvoll, dass von Anfang an mehrere Abteilungen gemeinsam arbeiten, um nicht parallel mehrere Informationssysteme, Datenstrukturen oder Sprachen der Visualisierung einzuführen. Letztlich verlangt ein datengesteuertes Management, dass die gesammelten Daten aller Abteilungen zusammenfließen.

Beispiele: Arbeitsmarktdaten, Anzahl Beschwerden, Zufriedenheit der Kund, Börsenkurs, Wetter, Anzahl Neukund, Umsatz, Ertrag etc.

WAS GESCHIEHT BEIM DATA MINING?

Typ 1: Unterschiede erkennen

- Definierte Gruppen vergleichen
z. B. Einkommensbericht
- Summen, Mittelwert, Median

Typ 2: Zusammenhänge erkennen

- Wie sehr hängen zwei Variablen zusammen?
z. B. Warenkorbanalyse, Geschlecht und Einkommen, Verkaufsleistungen und Rekrutierungskanal, etc. Achtung vor Scheinkorrelationen!!!
- Korrelationen, Regressionsanalysen

Typ 3: Gruppen erkennen

- Gruppen finden, die vorher unbekannt waren.
z. B. Abgangsgefährdete, Kundensegmentierung etc.
- Cluster-Analyse, Faktorenanalyse

Typ 4: Veränderungen erkennen

- Veränderungen einer Variablen oder Variablen-gruppe in der Zeit. z. B. Veränderung des Frauenanteils in der Führung. Mittels Predictive Analytics und dann meist schon Big Data: Prognose eines Burnouts anhand von Mailverkehr, besuchten Internetseiten und Anzahl der bearbeiteten Dokumente

ANWENDUNGSGEBIETE IM HRM

- Wie hängen Ausschreibung und Bewerbungen zusammen?
- Welche Recruitingkanäle führen zum Erfolg?
- Wer wird bald kündigen? Und warum? Wie unterscheidet sich das Kündigungsverhalten von Frauen und Männern? Wie kann ich die Fluktuation verhindern?

- Wie setze ich das Personal effizient ein? (mit externen Geo-, Wetter-, Veranstaltungs- und Kundendaten)
- Wo setze ich welche MitarbeiterInnen am besten ein? (Call-Center-Studie).
- Welche unserer HR-Programme, Schulungen, Gehaltsmaßnahmen etc. greifen?
- Welche Kompetenzdefizite hat das Unternehmen? Wo muss ich was schulen, wo extern einkaufen?
- Wer könnte bald unter Burnout leiden?

Data Mining sollte aus Sicht des Betriebsrats also dazu verwendet werden, bessere Entscheidungsgrundlagen für HR-Maßnahmen (Schulungen, MitarbeiterInnen-Programme, Personaleinsatz etc.) zu schaffen und nicht dazu, um durch Lieferung von (schein)objektiven Informationen noch höheren Leistungsdruck aufzubauen. Deshalb ist es wichtig, zu hinterfragen, welche Daten genau erhoben oder dazu gekauft werden, wie sie miteinander verknüpft werden und welche Aussagen/Schlüsse daraus gezogen werden sollen.

Zum Abschluss noch ein paar Zitate aus Studien zum (Big) Data Mining in der HR:

„Trifft Big Data Mining nicht auf eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens führt es zu Quantifizierung, Ökonomisierung, Überwachung und Diskriminierung.“

„Führt Big Data dazu, dass die Unterschiedlichkeit der Menschen vergessen wird, endet das datengesteuerte Management zwangsläufig in einer ökonomischen Diktatur, in der nur die Starken überleben.“

„Weil die Rekrutierung, Entwicklung und Beförderung zu den Kernentscheidungen jedes Unternehmens gehören, sollte das HRM die Gelegenheit nutzen, durch Big Data Mining bessere Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Tut dies nicht die Personalabteilung, wird eine andere Abteilung in die Bresche springen und diese damit weiter unter Druck setzen.“



In welchen Bereichen gibt es bei uns individuelles Leistungstracking? Wie „dicht“ ist es ausgestattet? (Bereich A, Bereich B etc.)
Welche MitarbeiterInnen-Daten sollen für Zwecke des Data Mining in welchen Datenanwendungen verwendet werden?

CHECKLISTE DATENSCHUTZ

FRAGEN AN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG ZU GEPLANTEN DATENANWENDUNGEN (AUSKUNFTSPFLICHT DES BETRIEBSINHABERS NACH § 91 ABS 2 ArbVG)

- Welche personenbezogenen Daten sollen verwendet werden? (Taxative Aufzählung der einzelnen Daten, Verwendungszweck pro Datum)
- Welchen Zweck verfolgt die geplante Datenanwendung? Kann der Zweck mit gelinderen (Kontroll-)Maßnahmen erreicht werden?
- In welchem System sollen die Daten gespeichert und verarbeitet werden? (Bezeichnung des Systems inkl. Version, Vorlage der Systembeschreibung)
- Welche personenbezogenen Auswertungen werden gemacht? (Taxative Aufzählung der geplanten Auswertungen, Verwendungszweck pro Auswertung)
- Werden die personenbezogenen Daten mit anderen Daten verknüpft? Wenn ja, mit welchen? (Geplante Verknüpfungen, Schnittstellen mit anderen Anwendungen bzw. Systemen, Verwendungszweck)
- Sind Übermittlungen der Daten an Dritte geplant? Wenn ja, welche? (Empfängerkreise innerhalb und außerhalb des Betriebs, Verwendungszweck)
- Wann werden die Daten gelöscht? (Speicherdauer)
- Wer hat Zugriff auf die personenbezogenen Daten? (Aufzählung der Personen bzw. Funktionen mit Zugriff auf welche Daten, Zugriffsberechtigungsplan)
- Wer hat Zugriff auf die Auswertungen? (Aufzählung der Personen bzw. Funktionen mit Zugriff auf welche Auswertungen, Zugriffsberechtigungsplan)
- Wer hat Zugriff auf die erstellten Verknüpfungen? (Aufzählung der Personen bzw. Funktionen mit Zugriff auf die erstellten Verknüpfungen, Zugriffsberechtigungsplan)
- Wie kann der Betriebsrat die Verwendung der personenbezogenen Daten der MitarbeiterInnen kontrollieren? (eigene Zugriffscode, jederzeit Einsichtnahme, regelmäßige Audits?)
- Wie können die ArbeitnehmerInnen die Verwendung ihrer personenbezogenen Daten kontrollieren? (jährliche Auskunft, jederzeitige Richtigstellung)
- Wer ist für den Datenschutz verantwortlich? An wen können sich die ArbeitnehmerInnen mit diesbezüglichen Fragen wenden? (Datenschutzbeauftragte/r, innerbetriebliche Datenschutz-Schlichtungsstelle, Datenschutzkonzept?)
- Wurde die Datenverwendung bei der Datenschutzbehörde gemeldet bzw. von dieser genehmigt? Läuft ein solches Melde- bzw. Genehmigungsverfahren?

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Es kommt immer wieder vor, dass ArbeitgeberInnen, die in ihrem Betrieb bzw. Unternehmen **Zielvereinbarungen** einführen, gegenüber dem Betriebsrat die Meinung vertreten, er hätte keine Mitbestimmungsrechte. Sie behaupten, bei den **Zielvereinbarungsgesprächen** handelte es sich lediglich um „Vier-Augen-Gespräche“, die allein in der Führungskompetenz des/der Vorgesetzten lägen. Diese Behauptung ist jedoch zumeist unrichtig. Wenn man von Zielvereinbarungen spricht, meint man i. d. R. sehr komplexe Systeme, die Zielvorgaben, eine MitarbeiterInnen-Beurteilung und mitunter auch finanzielle Anreize, die bei Erfüllung der Vorgaben geboten werden, umfassen.

Solche Zielvereinbarungen sind selbstverständlich nicht mitbestimmungsfrei. Vielmehr hat der Betriebsrat etliche **Mitwirkungs- und Mitgestaltungsrechte**, die im Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) verankert sind und auf die in der Folge noch näher eingegangen wird.



Um beurteilen zu können, welche konkreten Mitwirkungs- und Mitgestaltungsrechte der Betriebsrat hat, muss das Zielvereinbarungs-Konzept sehr genau geprüft und aufgrund dieser Überprüfung **rechtlich eingeordnet** werden. Hierfür benötigt der Betriebsrat zunächst umfassende **Informationen**.

GRUNDSÄTZLICH GEHT DEN BETRIEBSRAT ALLES, WAS IM BETRIEB BZW. UNTERNEHMEN GESCHIEHT, ETWAS AN.

§ 91 Abs 1 ArbVG (Allgemeine Information) räumt dem Betriebsrat Informationsrechte in allen Angelegenheiten ein, welche die wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen oder kulturellen Interessen der ArbeitnehmerInnen des Betriebes berühren.

Aus dem Gesetzestext ergibt sich ein **umfassendes Informationsrecht** des Betriebsrates auch dort, wo speziellere Informationsrechte (wie z. B. die wirtschaftlichen Mitwirkungsrechte der §§ 108, 109 ArbVG) nicht greifen. Einzige Voraussetzung: Der Betriebsrat muss diese Informationen **verlangen**.

Im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen ist auch **§ 91 Abs 2 ArbVG** höchst interessant: Der/die BetriebsinhaberIn hat dem Betriebsrat nämlich Mitteilung zu machen, welche Arten von personenbezogenen ArbeitnehmerInnen-Daten sie automationsunterstützt aufzeichnet und welche Verarbeitungen und Übermittlungen sie vorsieht. Diese **Auskunftsverpflichtung** trifft den/die BetriebsinhaberIn auch ohne entsprechendes Verlangen des Betriebsrates.

Gerade bei Zielvereinbarungen kommt es sehr häufig zur automationsunterstützten Aufzeichnung, Verarbeitung und Übermittlung personenbezogener ArbeitnehmerInnen-Daten.



© iStock

Was kann der Betriebsrat tun, wenn der/die BetriebsinhaberIn ihrer Informationspflicht nicht nachkommt?

Beim Arbeits- und Sozialgericht kann eine auf Erfüllung der Auskunftspflicht gerichtete **Leistungsklage** eingebracht werden, die, sollte „Gefahr im Verzug sein“, auch mit einem Antrag auf Erlassung einer **Einstweiligen Verfügung** gekoppelt werden kann.

Weitere nützliche allgemeine Befugnisse des Betriebsrates finden sich in den **§§ 89 ff ArbVG**.

Da die im Rahmen einer Zielvereinbarung festgelegten Ziele oft nur mit besonders großer Kraftanstrengung erreicht werden können, fallen häufig Überstunden an. **§ 89 ArbVG** (Überwachung) bietet dem Betriebsrat umfangreiche **Einsichts- und Kontrollrechte** z. B. im Bereich der Arbeitszeit und der Überstundenabgeltung. Sind Zielvereinbarungen mit einem leistungs- und/oder erfolgsorientierten (Prämien)-System verbunden, kann § 89 ArbVG auch für die Kontrolle der Prämienabrechnung herangezogen werden.

Der Betriebsrat hat das Recht, die Einhaltung aller die ArbeitnehmerInnen des Betriebs betreffenden Rechtsvorschriften zu überwachen.

Gerade im Zusammenhang mit z. B. **Arbeitszeit** (Überschreitungen) kann dem Betriebsrat auch § 90 ArbVG (**Intervention**) eine wertvolle Hilfe sein. **§ 90 Abs 2 ArbVG** räumt dem Betriebsrat auf dessen **Verlangen** ein **Anhörungsrecht** in allen Angelegenheiten, welche die Interessen der ArbeitnehmerInnen berühren, ein.

Zielvereinbarungen führen, schon der schweren Erreichbarkeit der Zielvorgaben wegen, sehr häufig dazu, dass ArbeitnehmerInnen durch erhöhte Anstrengungen ihre Gesundheit massiv gefährden. Will ein Einzelner/eine Einzelne oder eine Gruppe die vorgegebenen Ziele erreichen, ist nicht selten Selbstausbeutung (viel zu viele Überstunden) bis hin zur Erschöpfung (stressbedingte Erkrankungen) die traurige Konsequenz.

Es ist Aufgabe des Betriebsrates, darauf zu achten, dass geleistete **Mehr- und Überstunden ordnungsgemäß bezahlt** und die **zulässigen Höchstarbeitszeiten** im Betrieb **nicht überschritten** werden. Neben der Einsichtnahme in Gehaltszettel und Arbeitszeitaufzeichnungen bietet sich auch die Intervention als taugliches Instrument an. Helfen Gespräche mit dem/der BetriebsinhaberIn über Missstände im Betrieb bzw. Unternehmen nichts, ist der Betriebsrat berechtigt, zwecks Behebung dieser Missstände die **zuständigen externen Stellen** beizuziehen (z. B. Arbeitsinspektorat).

§ 92 ArbVG (Beratung) verpflichtet den/die BetriebsinhaberIn schließlich dazu, mindestens vierteljährlich mit dem Betriebsrat über laufende Angelegenheiten zu beraten und ihm auf sein Verlangen auch die zur Beratung erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

Der Betriebsrat kann auch monatliche gemeinsame Beratungen verlangen.



Plant der/die BetriebsinhaberIn die Einführung von Zielvereinbarungen bzw. hat sie solche Systeme bereits eingeführt, bieten die genannten allgemeinen Befugnisse dem Betriebsrat nicht nur die Möglichkeit, sich eingehend über Art und Weise des Zielvereinbarungssystems zu informieren, sondern sie zwingen der/die BetriebsinhaberIn auch zur Beratung mit dem Betriebsrat und zur Anhörung von dessen Vorschlägen.

WELCHE INFORMATIONEN BENÖTIGT DER BETRIEBSRAT ZUR RECHTLICHEN EINORDNUNG DES ZIELVEREINBARUNGS-KONZEPTS?

Kommt es in einem Betrieb/Unternehmen zu in der Regel standardisierten Gesprächen zwischen Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen, muss man unterscheiden, ob es sich bei diesen Gesprächen um

- ein reines MitarbeiterInnen-Gespräch,
- eine MitarbeiterInnen-Beurteilung oder
- ein Zielvereinbarungsgespräch

handelt. Natürlich sind auch **Mischformen** denkbar.

Je nachdem, wie diese Unterscheidung ausfällt, knüpfen sich **unterschiedliche Rechtsfolgen** an das Gespräch. Wie das Gespräch genannt wird, ist dabei unerheblich. Es kommt auf den **tatsächlichen Inhalt** und die **tatsächliche Form** des Gesprächs an.

Welche Informationen sollte der Betriebsrat einholen, um diese Unterscheidung treffen zu können?

- Wird der Inhalt des Gespräches dokumentiert? Falls ja, wie?
- Gibt es für das Gespräch ein Formular? Falls ja, welches?
- Gibt es standardisierte Fragen? Falls ja, welche?
- Beziehen sich die Fragen auf die aktuelle betriebliche Verwendung oder gehen sie darüber hinaus?
- Bleiben Inhalt und Ergebnisse des Gesprächs „unter vier Augen“? Falls nein, wem werden sie wie und zu welchem Zweck zur Kenntnis gebracht?
- Werden im Rahmen des Gesprächs Ziele vereinbart? Falls ja, werden die Ziele von dem/der Vorgesetzten vorgegeben oder werden sie partnerschaftlich vereinbart? Worauf wirkt sich das Erreichen bzw. Nicht-Erreichen dieser Ziele aus, wer kontrolliert den Zielerreichungsgrad und wie wird dieser kontrolliert?
- Ist eine systematische Bewertung der ArbeitnehmerInnen durch den Vorgesetzten/die Vorgesetzte nach Kriterien wie Arbeitsmenge, Flexibilität, Risikobereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Selbstständigkeit, Teamfähigkeit etc. vorgesehen?
- Haben diese Bewertungen Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis (z. B. bei Beförderungen, Versetzung, Kündigung)?
- Welche Möglichkeiten sich einzubringen haben in diesem Gespräch die ArbeitnehmerInnen? Können sie z. B. Wünsche äußern, Vorschläge unterbreiten und/oder ihre Vorgesetzten bewerten?
- Kommt es zur automationsunterstützten Erhebung, Verarbeitung und/oder Übermittlung personenbezogener Daten aus diesem Gespräch (Leistungs- und/oder Bewertungsdaten)? Falls ja, zu welchem Zweck und wer hat Einsicht?

(Selbstverständlich ist dieser Fragenkatalog nicht abschließend! Er führt lediglich die wichtigsten Fragen an!)

Nach Erhalt und Prüfung dieser Informationen kann der Betriebsrat in der Regel bereits eine (erste) **rechtliche Zuordnung** des Gesprächskonzeptes vornehmen.

Die Grenzen zwischen den drei Kategorien (reines MitarbeiterInnen-Gespräch, MitarbeiterInnen-Beurteilung und Zielvereinbarungsgespräch) sind **oft fließend bzw. überlappend**, weil es innerhalb jeder einzelnen Kategorien unterschiedlichste Spielarten gibt.

Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen:

- Ein **reines MitarbeiterInnen-Gespräch** beinhaltet weder die Vereinbarung konkreter Ziele noch kommt es zu einer Beurteilung/Bewertung der ArbeitnehmerInnen. Im Idealfall dienen diese Gespräche einem offenen fachlichen Austausch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, dem Behandeln und Lösen von Problemen am Arbeitsplatz und der Vereinbarung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen; der Inhalt der Gespräche bleibt „unter vier Augen“. Im ungünstigsten Fall erteilen die Vorgesetzten Arbeitsaufträge und lassen den MitarbeiterInnen wenig Spielraum, ihre Sichtweisen einzubringen. Selbstverständlich kann es auch zur Aufzeichnung des Gesprächsinhalts und ggf. zur Weitergabe desselben kommen.
- Ein **MitarbeiterInnen-Beurteilungsgespräch** führt zu einer in der Regel systematischen Bewertung einerseits der Arbeitsleistung und andererseits auch der persönlichen Eignung bzw. wesentlicher Charaktereigenschaften der MitarbeiterInnen. Es gibt Konzepte, in denen die MitarbeiterInnen diese Bewertung kommentieren bzw. ihr widersprechen können, und Konzepte, in denen das nicht möglich ist. Sehr häufig werden die Beurteilungen aufgezeichnet und an andere weitergegeben. Nicht selten führen schlechte Beurteilungen zu schwerwiegenden Konsequenzen für die ArbeitnehmerInnen (z. B. Versetzung, Kündigung).
- Ein **Zielvereinbarungsgespräch** setzt voraus, dass den MitarbeiterInnen quantitative und/oder qualitative Ziele gesetzt werden, die sie in einem bestimmten Zeitraum erreichen sollen/müssen. Hier sind Jahreszeiträume, eventuell auch Halbjahres-Zeiträume häufig. Je nach Qualität des Konzepts werden die Ziele vereinbart oder bloß vorgegeben. Die Ziele können realistisch erreichbar oder kaum erreichbar sein.

Sehr oft wird an das Erreichen oder Nicht-Erreichen der Ziele eine Konsequenz (z. B. Prämie) geknüpft. Bei komplexen Zielvereinbarungs-Systemen greifen die Erreichung der gesetzten Ziele, eine positive MitarbeiterInnen-Beurteilung sowie unter Umständen auch die wirtschaftliche Performance des Betriebs/ Unternehmens bei der Berechnung der Höhe eines leistungs- oder erfolgsbezogenen Entgeltbestands, den die ArbeitnehmerInnen bei entsprechender Anstrengung lukrieren können, ineinander.

Je nach Beurteilung des vorliegenden Konzepts ergeben sich stärkere oder schwächere Mitwirkungsrechte des Betriebsrates.



Um den Umfang seiner Mitwirkungs- und Mitgestaltungsrechte bestimmen zu können, muss der Betriebsrat das ihm vorliegende Zielvereinbarungskonzept prüfen und rechtlich einordnen.

WELCHE MITBESTIMMUNGSMÖGLICHKEITEN HAT DER BETRIEBSRAT?

Die Mitbestimmung und Mitgestaltung des Betriebsrates erfolgt durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung (BV), die je nach Rechtsgrundlage entweder zwingend notwendig, ersetzbar notwendig, erzwingbar oder freiwillig ist.

Folgende Gesetzestatbestände müssen bei reinen MitarbeiterInnen-Gesprächen, MitarbeiterInnen-Beurteilungen und Zielvereinbarungen in Erwägung gezogen werden:

- **§ 96 Abs 1 Z 2 ArbVG** (Personalfragebögen)
- **§ 96 Abs 1 Z 3 ArbVG** (Kontrollmaßnahmen, die die Menschenwürde berühren)
- **§ 96a Abs 1 Z 1 ArbVG** (Systeme zur automationsunterstützten Ermittlung, Verarbeitung und Übermittlung von personenbezogenen ArbeitnehmerInnen-Daten)
- **§ 96a Abs 1 Z 2** (MitarbeiterInnen-Beurteilung)
- **§ 97 Abs 1 Z 1 ArbVG** (Allgemeine Ordnungsvorschriften)

Die Qualität der Mitbestimmung ist je nach Zuordnung eine andere.

<p>§ 96 Abs 1 Z 2 ArbVG § 96 Abs 1 Z 3 ArbVG</p>	<p>Zustimmungspflichtig, d.h. ohne BV darf die Maßnahme gar nicht gesetzt werden</p>	<p>Vetorecht des Betriebsrates!</p>	<p>Maßnahme kann verhindert oder mitgestaltet werden</p>
<p>§ 96a Abs 1 Z 1 ArbVG § 96a Abs 1 Z 2 ArbVG</p>	<p>Ersetzbare Zustimmung, ohne BV darf die Maßnahme gar nicht gesetzt werden</p>	<p>Verweigert der Betriebsrat die Zustimmung, kann der/die ArbeitgeberIn die Schlichtungsstelle anrufen; diese kann die Zustimmung des Betriebsrates ersetzen.*</p>	<p>Maßnahme kann nicht verhindert, aber mitgestaltet werden</p>
<p>§ 97 Abs 1 Z 1 ArbVG</p>	<p>Erzwingbare BV, dh die Maßnahme darf auch ohne BV gesetzt werden</p>	<p>Der Betriebsrat kann eine BV über die Schlichtungsstelle durchsetzen.*</p>	<p>Maßnahme kann erzwungen und mitgestaltet werden</p>

* Die Schlichtungsstelle kann jeweils von Betriebsrat UND Betriebsinhaber/in angerufen werden (§ 144 ArbVG), aber üblicherweise ist im Falle von § 96a der/die Betriebsinhaber/in und im Falle von § 97 Abs 1 Z 1 der Betriebsrat Antragsteller.

§ 96 Abs 1 Z 2 ArbVG (Personalfragebögen)

Sogenannte „**qualifizierte Fragebögen**“ – das sind Fragebögen, die nicht bloß allgemeine Angaben zur Person und Angaben über die fachlichen Voraussetzungen für die beabsichtigte Verwendung der ArbeitnehmerInnen enthalten – bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Zustimmung des Betriebsrates.

Diese Bestimmung ist relevant, wenn im Rahmen einer der drei (Gesprächs)Kategorien **vorgegebene Frage- und/oder Beurteilungsbögen**, in denen die Gesprächsinhalte dokumentiert werden, zur Verwendung kommen.



Nicht nur die Einführung solcher Fragebögen, sondern auch deren (weitere) Verwendung ist zustimmungspflichtig.

In dieser Broschüre ist es nicht erforderlich, auf die unterschiedlichen Arten der MitarbeiterInnen-Befragung – anonym bis klar einer Person zuordenbar – einzugehen. Die Inhalte von im Rahmen eines (MitarbeiterInnen)-

Gesprächs verwendeten Fragebögen sind nämlich stets dem/der konkreten MitarbeiterIn zuordenbar.

Wann ein „**qualifizierter Fragebogen**“ vorliegt, beantwortet der **Oberste Gerichtshof** (OGH, 9 ObA 114/04m) wie folgt: Wenn es um Maßnahmen geht, die geeignet sind, dem/der ArbeitgeberIn Informationen über persönliche Umstände oder Meinungen eines Arbeitnehmers/einer Arbeitnehmerin zu verschaffen, an deren Geheimhaltung diese Interesse haben könnte.

Es kommt also stets auf die Ausgestaltung des Fragebogens und insbesondere auf die Art der Fragen im Einzelfall an.

Auch **Qualifikationsblätter, Testbögen** oder **Leistungsbeurteilungsbögen** können, wenn sie im Zuge eines (MitarbeiterInnen)Gesprächs verwendet werden und inhaltlich über das Ziel hinausschießen, solche Fragebögen sein.

§ 96 Abs 1 Z 3 ArbVG (Kontrollmaßnahmen, die die Menschenwürde berühren)

Die Einführung (und natürlich auch die Verwendung) von **Kontrollmaßnahmen** und technischen Systemen zur Kontrolle der ArbeitnehmerInnen, die die Menschen

würde berühren, bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Zustimmung des Betriebsrates.

Auch die Kontrolle rein dienstlichen Verhaltens kann infolge besonderer Dichte oder Intensität die Menschenwürde berühren.

(MitarbeiterInnen)Gespräche, selbst wenn sie mit Zielvorgaben verknüpft sind, werden im Regelfall noch nicht die Menschenwürde verletzen. Es wäre aber denkbar, entweder durch eine permanente Kontrolle des Grades der Zielerreichung oder durch die Verknüpfung der Gesprächsinhaltsdaten mit anderen personenbezogenen Daten z. B. zum Zweck statistischer Auswertungen oder innerbetrieblicher „Auslese“-Verfahren einen Zustand herzustellen, der ständig die potentielle Gefahr einer Überwachung in sich birgt. In diesem Fall könnte die Menschenwürde berührt sein.

§ 96a Abs 1 Z 1 ArbVG (Systeme zur automationsunterstützten Ermittlung, Verarbeitung und Übermittlung von personenbezogenen ArbeitnehmerInnen-Daten)

Die Einführung (und natürlich auch die Verwendung) von Systemen zur automationsunterstützten Ermittlung, Verarbeitung und Übermittlung von personenbezogenen Daten des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin, die über die Ermittlung von allgemeinen Angaben zur Person und fachlichen Voraussetzungen hinausgehen, bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Zustimmung des Betriebsrates; diese Zustimmung ist allerdings durch die Schlichtungsstelle ersetzbar.

Eine Zustimmung ist nicht erforderlich, soweit die tatsächliche oder vorgesehene Verwendung dieser Daten über die Erfüllung von Verpflichtungen nicht hinausgeht, die sich aus Gesetz, Normen der kollektiven Rechtsgestaltung oder Arbeitsvertrag ergeben.

Allgemeine Angaben zur Person sind z. B. Name, Familienstand, Geburtsdatum. Allgemeine Angaben zu fachlichen Voraussetzungen sind z. B. Schulabschluss, besondere berufliche Qualifikation und zuletzt ausgeübte Tätigkeiten. Unter Erfüllung von Verpflichtungen fallen z. B. An- und Abmeldung bei der GKK, Führung von Arbeitszeitaufzeichnungen, Führen von Urlaubsaufzeichnungen etc.

Diese Bestimmung ist relevant, wenn im Rahmen einer der drei (Gesprächs)Kategorien **automationsunterstützt personenbezogene Arbeitnehmer-Daten**, die über die Ermittlung von allgemeinen Angaben zur Person und fachlichen Voraussetzungen hinausgehen, erfasst werden, was zumeist der Fall ist.

- § 96a Abs 1 Z 1 wird daher sehr oft auf die drei (Gesprächs)Kategorien Anwendung finden!
- § 96a Abs 1 Z 2 (MitarbeiterInnen-Beurteilung)

Die Einführung (und natürlich auch die Verwendung) von Systemen zur Beurteilung von ArbeitnehmerInnen des Betriebes, **bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Zustimmung des Betriebsrates**, sofern mit ihnen Daten erhoben werden, die nicht durch die betriebliche Verwendung gerechtfertigt sind; die Zustimmung ist allerdings durch die Schlichtungsstelle ersetzbar.

Diese Bestimmung ist relevant, wenn im Rahmen einer der drei (Gesprächs)Kategorien die Beurteilung/Bewertung von ArbeitnehmerInnen vorgenommen wird, sei es hinsichtlich Arbeitsleistung und/oder erreichter Ziele, sei es hinsichtlich Persönlichkeits- und Eignungsbeurteilung.

Sobald die Datenerhebung über das, was durch die konkrete betriebliche Verwendung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin gerechtfertigt ist, hinausgeht, muss der/die BetriebsinhaberIn mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung schließen oder eine solche über die Schlichtungsstelle erwirken.

Es geht um die planmäßig geordnete Bewertung nach bestimmten Kriterien wie Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Arbeitseinstellung, Kreativität, Flexibilität, Vertrauenswürdigkeit, Teamwork, Führungsqualitäten etc.

Außerdem ist der Zweck der Bewertung relevant; werden die gesammelten Daten z. B. zur Unterstützung personeller Entscheidungen (Beförderung, Versetzung) herangezogen, so werden die Daten nicht in Hinblick auf die betriebliche Verwendung erhoben, sondern für eine zukünftige Verwendung. Damit sind sie aber i. d. R. zustimmungspflichtig.

Laut Reissner (u. a. in DRdA 2003, 512 (Prüfung eines „Performance Management“-Konzepts) entspricht es dem Zweck der Schutzbestimmung des § 96a Abs 1 Z 2 ArbVG, den zustimmungsfreien Raum eng auszulegen.

Im Personalmanagement gebe es neue Methoden wie MitarbeiterInnen-Gespräche, Assessment-Center und Beschreibungsbögen, bei denen beim Versuch, zu objektiven Ergebnissen zu kommen, in Bewertungen stets auch subjektive Eindrücke der Beurteilenden einfließen. Die Zustimmungspflicht nach § 96a Abs 1 Z 2 habe daher auch das Ziel, den Persönlichkeitsschutz der ArbeitnehmerInnen kollektiv abzusichern. Die

Persönlichkeitsrechte wirkten ja auch im dienstlichen Bereich fort und schützten dort den/die ArbeitnehmerIn insbesondere vor Erniedrigung, Ungleichbehandlung und Willkür. Eine Betriebsvereinbarung nach § 96a Abs 1 Z 2 ArbVG solle überdies die Transparenz von Beurteilungssystemen für die ArbeitnehmerInnen erhöhen und damit die Gefahr von Manipulationen hintanhalten.

Im Einzelfall kommt es v.a. auf die Art der erhobenen Daten an. Je mehr die Persönlichkeit und je weniger die konkrete Arbeitsleistung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin beurteilt wird, desto eher liegt Zustimmungspflicht vor. Fähigkeiten wie Kreativität, Flexibilität, Selbständigkeit, usw. sind nämlich schwer objektivierbar. Es besteht die Gefahr einer unsachlichen oder gar willkürlichen Beurteilung.

Laut Reissner ist tendenziell dann von einer Mitbestimmungspflicht auszugehen, wenn sich die Beurteilung auf künftige (und nicht die konkrete/n) Verwendung/en bezieht, die Beurteilungskriterien schwer messbar sind oder sich schwerwiegende Konsequenzen an die Beurteilung knüpfen (z. B. Herausfiltern der zu kündigenden Arbeitnehmer).

Er führt aus, dass neue Personalentwicklungsstrategien typischerweise schrittweise ablaufen. Zunächst beurteilen die Vorgesetzten ihre MitarbeiterInnen und teilen sie in Leistungsgruppen ein. Dann bekämen Personen mit guter Performance Belohnungen, während solche mit weniger guter Performance entweder Fördermaßnahmen unterworfen würden oder sogar mit Versetzung, nachteiligen Vertragsänderungen oder einer Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses rechnen müssten. Die Konsequenzen der Beurteilung seien massiv.

Die Rechtsprechung ist Reissner im Wesentlichen gefolgt.

Für die Reichweite der Mitbestimmung nach § 96a Abs 1 Z 2 ArbVG ist jedenfalls ein Interessenvergleich zwischen dem Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin und den konkreten betrieblichen Interessen vorzunehmen (OGH 20.8.2008, 9 Ob A 95/08y).

§ 97 Abs 1 Z 1 ArbVG (Allgemeine Ordnungsvorschriften)

Allgemeine Ordnungsvorschriften, die das Verhalten der ArbeitnehmerInnen im Betrieb regeln, können mittels Betriebsvereinbarung gestaltet werden. Eine

solche Betriebsvereinbarung ist über die Schlichtungsstelle erzwingbar.

Diese Bestimmung ist relevant, wenn eine der drei (Gesprächs)Kategorien generell, d. h. die gesamte Belegschaft oder zumindest Gruppen der ArbeitnehmerInnen betreffend, geregelt ist (z. B. standardisiertes (MitarbeiterInnen)Gesprächs-Verfahren, Formvorschriften bezüglich der Führung von (MitarbeiterInnen)Gesprächen etc.).



Zielvereinbarungs-Konzepte, bei denen auch ein finanzieller Anreiz eine Rolle spielt, sind außerdem einer der beiden folgenden Bestimmungen zuzuordnen:

- § 96 Abs 1 Z 4 ArbVG (u. a. akkordähnliche Prämien und Entgelte, die auf einer Entgeltfindungsmethode beruhen)
- § 97 Abs 1 Z 16 ArbVG (leistungs- und erfolgsbezogene Prämien und Entgelte, sofern sie nicht unter § 96 Abs 1 Z 4 ArbVG fallen)

Unter welche der beiden Bestimmungen ein solches Zielvereinbarungs-Konzept fällt, ist von erheblicher Bedeutung. Während § 96 Abs 1 Z 4 ArbVG zustimmungspflichtig ist, das Konzept also ohne Betriebsvereinbarung gar nicht umgesetzt werden darf, ist eine Betriebsvereinbarung nach § 97 Abs 1 Z 16 ArbVG nicht einmal erzwingbar. Sie kann nur freiwillig, also in Übereinkunft zwischen BetriebsinhaberIn und Betriebsrat, abgeschlossen werden. Im ersten Fall besitzt der Betriebsrat zur Wahrung der Interessen der MitarbeiterInnen ein Veto, im zweiten Fall kann er nicht einmal seine Mitwirkung an der Gestaltung des Zielvereinbarungssystems durchsetzen, geschweige denn dessen Einführung verhindern.

Gerade in Zielvereinbarungssystemen, die mit leistungs- und erfolgsbezogenen Prämien-/Entgeltsystemen verknüpft sind, ist die Belegschaft besonders schützenswert. Um die teils hochgesteckten Ziele zu erreichen und die in Aussicht gestellte Prämie zu lukrieren, tendieren ArbeitnehmerInnen dazu, Raubbau am eigenen Körper zu betreiben, viel zu viele Überstunden zu leisten und sogar krank zur Arbeit zu kommen.



© iStock

Sie schädigen damit ihre Gesundheit, manchmal auch jene ihrer KollegInnen (man denke an ein Gruppenprojekt, das Aussicht auf eine Prämie hat – hier steigt der Gruppendruck auf jeden Einzelnen/jede Einzelne ganz gewaltig).

Es ist daher sehr wichtig, bei Beurteilung eines solchen Zielvereinbarungssystems alle Argumente heranzuziehen, die seine Zuordnung zu § 96 Abs 1 Z 4 ArbVG ermöglichen.



Es gibt unterschiedlich starke Mitwirkungs- und Mitgestaltungsrechte des Betriebsrates. Welcher Mitbestimmungstatbestand zur Anwendung kommt, ist nach den Umständen des Einzelfalls zu prüfen. Eine Überschneidung der Mitbestimmungstatbestände ist möglich.

DIE „WERKZEUGE“ IN ZIELVEREINBARUNGEN

UND WIE SIND DIESE „WERKZEUGE“ RECHTLICH ZU BEWERTEN?

Die in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts rasch voranschreitende Digitalisierung ermöglicht es Unternehmen, durch Datenverknüpfung im großen Stil, immer komplexere Systeme zu schaffen, die gleichermaßen der Vorgabe von Zielen, der Beurteilung und der systematischen „Durchleuchtung“ der MitarbeiterInnen dienen. Dabei geht es um Leistungssteuerung, Leistungsoptimierung, Erhöhung der Arbeitsintensität und Kontrolle. Ganz egal, ob ArbeitnehmerInnen miteinander in Wettbewerb treten müssen (z. B. Ranking) oder ob Statistiken Tendenzen und Verhaltensweisen der Beschäftigten zu analysieren bzw. vorherzusagen versuchen (z. B. Big Data), führen die unterschiedlichen „Werkzeuge“ dazu, dass ArbeitnehmerInnen gezwungen sind, ihre Arbeit mit vermehrten Anstrengungen zu verrichten, um ihren Job zu sichern und vielleicht auch in den Genuss des einen oder anderen finanziellen Anreizes zu gelangen.

RATING, RANKING, BENCHMARKS

Betriebsinterne Leistungs-Ratings bzw. Rankings werden immer häufiger. Bei Zielvereinbarungen kommt es z. B. vor, dass der/die BetriebsinhaberIn im Betrieb ein Ranking veröffentlicht, dem zu entnehmen ist, welche ArbeitnehmerInnen besonders gut und welche besonders schlecht abgeschnitten haben. Die zugrundeliegende Leistungsbewertung/Beurteilung führt zu einem Rating jeder einzelnen Beschäftigten (Bewertung oft nach Schulnotensystem oder nach einer unternehmenseigenen Skala) und zu einem Wettbewerb unter KollegInnen.

Berühren solche Ratings/Rankings die Menschenwürde?

Fallen sie unter die betriebsvereinbarungspflichtigen MitarbeiterInnen-Beurteilungen?

Allzu viel Judikatur gibt es dazu (noch) nicht. Werden z. B. Personaltests durchgeführt, erachtet es die Rechtsprechung für unproblematisch, die Testergebnisse im Betrieb zu veröffentlichen. Ein Recht auf Namensanonymität bestehe nicht. Lobende Erwähnung könne sogar ein zulässiges Mittel der ArbeitnehmerInnen-Motivation sein. Kritik müsse allerdings auf das funktionell notwendige Maß beschränkt werden.

Ähnliches wird auch für Ratings/Rankings zu gelten haben!

Die Namen der fünf besten PerformerInnen des Jahres im Betrieb zu veröffentlichen, wird demnach rechtlich zulässig sein. Die betroffenen ArbeitnehmerInnen werden gelobt, ihre Leistung wird anerkannt. Sie werden sich höchstwahrscheinlich nicht beschweren.

Problematischer ist der gegenteilige Fall, nämlich die Veröffentlichung der Namen der fünf schlechtesten PerformerInnen des Jahres. Die betroffenen ArbeitnehmerInnen werden die Veröffentlichung als zumindest peinlich, vermutlich sogar als herabwürdigend und demütigend empfinden.

Laut Jabornegg verletzt das öffentliche „An-den-Pranger-Stellen“ von ArbeitnehmerInnen, die am schlechtesten abgeschnitten haben, die Menschenwürde



R A N K I N G S
R A N K I N G S

(Jabornegg in Jabornegg/Resch/Strasser, ArbVG-Kommentar § 96 Rz 157). Er betrachtet es als unzulässig.

Dasselbe wird wohl für fragwürdige Rankings gelten, die z. B. die Anzahl von Krankenstandstagen der einzelnen Beschäftigten oder einzelner Arbeitsgruppen (Teams) zum Gegenstand haben. ArbeitnehmerInnen in der Betriebsöffentlichkeit bloßzustellen, weil sie öfter krank sind als andere, ist verwerflich. Hinzu kommt der katastrophale Effekt, den solche Rankings haben: Um nicht bloßgestellt zu werden, trauen sich kranke ArbeitnehmerInnen nicht mehr daheim zu bleiben und sich auszukurieren, was ihre Gesundheit nachhaltig schädigen kann. In den Teams wiederum wächst der Druck auf die, die krank sind, trotzdem zur Arbeit zu kommen. Ein grundlegend falsches Signal an die Belegschaft!



Fälle der Verletzung der Menschenwürde können auch durch Betriebsvereinbarung nicht legalisiert werden. Jede einzelne Betroffene kann gerichtlich gegen solche Praktiken vorgehen.

In weniger eindeutigen Fällen wird man im Einzelfall prüfen und differenzieren müssen. Sehr oft wird man im Ergebnis dazu kommen, dass eine Betriebsvereinbarung erforderlich oder doch zumindest erzwingbar ist. Gewichtige Kriterien können dabei die (zweckfremde) Verwendung von automationsunterstützten Daten und die Beurteilung der MitarbeiterInnen sein (§ 96a Abs 1 Z 1 und 2 ArbVG).

Ähnliches gilt für Benchmarks, die zur Leistungssteuerung eingesetzt werden. MitarbeiterInnen, Teams, Filialen werden gegeneinander ausgespielt, indem sie miteinander konkurrieren müssen. Der Druck auf die Beschäftigten wächst.

Um Kennzahlen und Benchmarks, an denen sich Unternehmen orientieren, besser beurteilen zu können, sollte der Betriebsrat insbesondere seine wirtschaftlichen Mitwirkungsrechte (§§ 108 ff ArbVG) nutzen und regelmäßig Wirtschaftsgespräche einfordern.

PROZESS-, ZEIT- UND DOKUMENTATIONS-VORGABEN

Ein weiteres Mittel, um Druck auf die MitarbeiterInnen auszuüben, sind Prozess-, Zeit- und Dokumentationsvorgaben.

Wer kennt die Anforderungen an Beschäftigte nicht? Immer mehr Akten sollen in derselben Zeit bearbeitet, immer mehr Telefonanrufe erledigt, immer mehr Aufträge akquiriert werden. Der Einzelnen wird immer mehr Leistung in immer kürzerer Zeit abverlangt, und diese Leistungen gilt es dann auch noch akribisch zu dokumentieren.



Werden diese Ziel- und Zeitvorgaben im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen gemacht, und knüpfen sich an die Zielerreichung finanzielle Anreize (z. B. Prämien), spricht einiges dafür, dass für derlei Systeme eine Betriebsvereinbarung Voraussetzung ist (§ 96 Abs 1 Z 4 ArbVG).

Das Vorliegen von akkordähnlicher Arbeit (quantitative Vorgaben in einem sehr engen zeitlichen Rahmen) ist hier wohl zu bejahen. Was führt denn dazu, dass AkkordarbeitInnen sich in § 96 Abs 1 Z 4 wiederfindet? In erster Linie wohl die Schutzwürdigkeit der Akkordarbeiter. Akkordarbeit ist extrem belastend und daher gesundheitsgefährdend. Trifft dasselbe nicht auch auf Ziel- und Zeitvorgaben im angeführten Beispiel zu? Wohl schon. Die ArbeitnehmerInnen sind ebenso schutzwürdig. Daher sollte auch in diesem Fall eine Betriebsvereinbarung Voraussetzung sein.

Prozessvorgaben werden immer detaillierter und lassen daher wenig Spielraum für selbständige, individuelle Arbeitsgestaltung, Dokumentationsvorgaben und Berichtswesen (Reporting) werden immer zeitaufwendiger. In internationalen Konzernen werden solche Vorgaben nicht selten von der Konzernmutter gemacht, weswegen lokale Besonderheiten keine Berücksichtigung mehr finden. Den zum Konzern gehörenden Unternehmen werden elektronische und weltweit einheitliche Vorgaben „übergestülpt“, oft ungeachtet einer unterschiedlichen nationalen Gesetzeslage. Alles wird „über einen Kamm geschert“, egal ob es zweckmäßig ist oder nicht. Überhaupt erschließt sich der (wahre) Zweck, der hinter solchen Leistungsdokumentations-/Berichtsvorgaben steckt, den einzelnen ArbeitnehmerInnen, aber auch dem Betriebsrat zumeist kaum noch.

Was also kann der Betriebsrat tun?

Detailliert vorgegebene und einzuhaltende Arbeitsprozesse bzw. vorgeschriebene Leistungsdokumentationen/-berichte werden jedenfalls als Ordnungsvorschrift iSd § 97 Abs 1 Z 1 ArbVG angesehen werden können. Das Unternehmen kann solche Prozesse/Dokumentationen/Berichte vorgeben, aber der Betriebsrat hat die Möglichkeit, seine Mitgestaltungsrechte über die Schlichtungsstelle einzufordern und solchermaßen zu einer Betriebsvereinbarung zu kommen.

Laufen diese Prozesse/Dokumentationen/Berichte automationsunterstützt ab und scheinen dabei personenbezogene Daten auf, kommt als Regelungstatbestand außerdem § 96a Abs 1 Z 1 ArbVG in Betracht.

Werden Dokumentationen/Berichte zur MitarbeiterInnen-Beurteilung herangezogen und aus deren Auswertung womöglich sogar berufliche Konsequenzen abgeleitet (keine Beförderung, Versetzung, Kündigung), kommt auch § 96a Abs 1 Z 2 ArbVG ins Spiel.

In krassen Fällen (hohe Kontrolldichte) ist möglicherweise auch die Menschenwürde der Betroffenen berührt (§ 96 Abs 1 Z 3 ArbVG).

Prozess-, Zeit- und Dokumentationsvorgaben sollten vom Betriebsrat in jedem Fall sehr genau hinterfragt, mit dem/der ArbeitgeberIn diskutiert und im Rahmen einer Betriebsvereinbarung mitgestaltet werden. Das Argument der Vorgabe durch eine ausländische Konzernmutter steht dem nicht entgegen. Auch weltweit

gültige Vorgaben in internationalen Konzernen müssen dem jeweiligen nationalen Recht gemäß umgesetzt werden.

BIG DATA, PROFILING, VERHALTENS-FORSCHUNG

Zielvereinbarungen (inkl. MitarbeiterInnen-Beurteilung) können aber noch ganz andere Konsequenzen haben. ArbeitgeberInnen tendieren immer mehr dazu, regelrechte Profile ihrer Beschäftigten zu erstellen, um deren Wert für das Unternehmen besser abschätzen und künftiges Verhalten vorhersagen zu können. Wie steht es mit Familienplanung? Wie groß ist die Loyalität zum Unternehmen? Liebäugelt der/die MitarbeiterIn womöglich gar mit beruflicher Veränderung?

Basierend auf komplexen Analysen großer Datenmengen, Statistiken und der Verknüpfung von Systemen wird versucht, allgemeine (Verhaltens)Muster zu errechnen. Big Data erleichtert Unternehmen sowohl die Steuerung der Leistungen als auch personelle Entscheidungen. Mithilfe der statistischen Auswertung der zumeist anonymisierten Datenmengen suchen Expert nach Regelmäßigkeiten und stellen Abweichungen fest. Das (künftige) Verhalten der MitarbeiterInnen wird anhand der Ergebnisse beurteilt bzw. sogar prognostiziert. Dabei werden auch die im Zielvereinbarungsgespräch gewonnenen personenbezogenen Daten verwendet, nicht selten zweckwidrig.

Alles, was es über ArbeitnehmerInnen an Wissenswertem gibt, wird zur Profilerstellung herangezogen. Längst ist auch bekannt, dass Unternehmen private Daten ihrer Beschäftigten über soziale Netzwerke (z. B. Facebook, Twitter, Blog) sammeln.

Relevant ist das auch bei Vorstellungsgesprächen. BewerberInnen werden im Internet überprüft, ihre privaten Einträge, Mitteilungen und Meinungen werden zusammengetragen und analysiert. Entsprechen bzw. gefallen die Daten nicht, übersteht der/die BewerberIn schon das Vorauswahlverfahren nicht. Es kommt zu keinem Vorstellungsgespräch. Jedermann ist also gut beraten, sich sehr genau zu überlegen, was sie über sich ins Netz stellt. (Potentielle) ArbeitgeberInnen lesen mit.

Aber auch, wer sich von sozialen Netzwerken fernhält, schafft es möglicherweise nicht bis zu einem

Vorstellungsgespräch. Keine privaten Daten über Personen finden zu können erscheint vielen Unternehmen zumindest verdächtig.

Viele Fragen dürfen ArbeitgeberInnen ihren (potentiellen) ArbeitnehmerInnen gar nicht stellen, weil sie die Privatsphäre betreffen. Man denke an die unzulässige Frage nach einer aktuellen Schwangerschaft, einer Krankheit oder der Zugehörigkeit zu einer politischen Partei. Nicht einmal eine Betriebsvereinbarung könnte solch intime Fragen rechtswirksam zulassen. In sozialen Netzwerken allerdings finden ArbeitgeberInnen dank allzu sorgloser NutzerInnen häufig Antworten auf ebendiese Fragen.

Abgesehen von der Streitfrage, ob in sozialen Netzwerken Gepostetes privat oder öffentlich ist und sich ArbeitgeberInnen solcher Informationen überhaupt bedienen dürfen, sollte der Betriebsrat stets ein Auge auf derlei Vorgangsweisen haben und versuchen, ein derart übergriffiges Verhalten zu verhindern oder zumindest einzudämmen.

Als **Betriebsvereinbarungstatbestände** kommen zualterererst § 96 Abs 1 Z 2 (Personalfragebögen), § 96 Abs 1 Z 3 (Kontrollmaßnahmen, die die Menschenwürde berühren), § 96a Abs 1 Z 1 (automationsunterstützte Datenverwendung) und/oder § 96a Abs 1 Z 2 (MitarbeiterInnen-Beurteilung) ArbVG in Betracht.



Kennt der Betriebsrat bereits alle betrieblichen Systeme oder besteht weiterer Informationsbedarf?

Welche Maßnahmen hat der Betriebsrat schon ergriffen?

Welche Maßnahmen sind noch zu ergreifen?

Wie kann der Betriebsrat die Maßnahmen durchsetzen (Betriebsvereinbarung einfordern, Intervention durch die Gewerkschaft GPA/AK, Klagsdrohung bzw. Drohung, die Schlichtungsstelle anzurufen, gegebenenfalls rechtliche Schritte setzen), wenn der/die ArbeitgeberIn nicht gesprächsbereit ist?

BETRIEBS- VEREINBARUNGEN

VORSCHLÄGE ZUR REGELUNG

Die folgenden Musterformulierungen sollen Orientierung geben. Um eine optimale Vereinbarung im eigenen Betrieb zu erreichen, müssen die Regelungsvorschläge auf die speziellen betrieblichen Umstände zugeschnitten werden.

Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen zu MitarbeiterInnengesprächen, Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen gem. §§ 96 Abs 1 Z 4, 96a Abs 1 Z 1 und 2 ArbVG

1. Geltungsbereich

- Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle ArbeitnehmerInnen der Firma X sowie die bei der Firma X beschäftigten arbeitnehmerähnlichen Personen und Leiharbeitskräfte.

2. Grundsätze

- Das MitarbeiterInnengespräch ist ein regelmäßig stattfindendes grundsätzliches Gespräch zwischen der direkten Führungskraft und dem/der MitarbeiterIn und dient der Verbesserung der Kommunikation, des gegenseitigen Verständnisses und der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen und Vorgesetzten.
- der Förderung einer verantwortungsbewussten und vertrauensvollen Feedbackkultur.
- der Förderung von eigenverantwortlichen und selbständigen Arbeiten der MitarbeiterInnen.
- Das MitarbeiterInnengespräch soll Abteilungs- und Teambesprechungen nicht ersetzen.

3. Gesprächsvorbereitung

- Die Einladung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zum MitarbeiterInnengespräch erfolgt mindestens 14 Tage vorher. Zu dieser Zeit sind auch die Gesprächsunterlagen sowie der Leitfaden zum MitarbeiterInnengespräch zur Vorbereitung zu übermitteln. Muster dieser Dokumente sind in Anhang 1 dieser Betriebsvereinbarung beigefügt.
- Die Vorbereitungszeit (mindestens 4 Stunden) ist Teil der regulären Arbeitszeit.
- Der/die MitarbeiterIn kann den Besprechungsort auswählen.

4. Gesprächsführung

- Beim Gespräch ist auf positive Gesprächsführung laut Leitfaden zu achten.
- Der/die MitarbeiterIn hat das Recht auf Beiziehung des Betriebsrates.
- Der/die MitarbeiterIn hat das Recht auf Unterbrechung des Gespräches.

5. Inhalte des MitarbeiterInnengesprächs

- Gemeinsame Rückschau und Resümee der vergangenen Periode
- Arbeitsinhalte und -zufriedenheit sowie die persönliche Entwicklung
- Gegenseitiges Feedback als wertvolle Rückmeldung zur Verbesserung der Zusammenarbeit



© iStock

- Maßnahmen der persönlichen und beruflichen Entwicklung
- Ziele zur Verbesserung der Arbeitsqualität

6. (Quantitative) Zielvereinbarungen und Beurteilung

Werden im MitarbeiterInnengespräch Arbeitsziele im Sinne eines „Management by Objectives“ vereinbart, bekommt das MitarbeiterInnengespräch einen anderen Charakter. Ist variables Entgelt an die Erreichung quantitativer Ziele geknüpft, kann u. U. von akkordähnlichen Prämien und Entgelten gesprochen werden. In diesem Fall ist auf den Gesundheitsschutz zu achten

(Ziele dürfen nicht so hoch gesteckt sein, dass die ArbeitnehmerInnen Raubbau an ihrem Körper betreiben müssen, um sie zu erreichen). Auch bei qualitativen Vorgaben ist auf den zumeist erheblichen Stressfaktor zu achten. Deshalb sollten in diesen Fällen folgende Regelungen getroffen werden:

6.1. Anforderungen an die Zielvereinbarung

- Die MitarbeiterInnen erhalten vor dem Gesprächstermin alle relevanten Informationen über die Ziele der Vorgesetzten und der Abteilung/Organisationseinheit.



- Die Ziele werden vereinbart und nicht vorgegeben.
- Die Ziele müssen transparent und durchschaubar sein.
- Nicht mehr als drei bis fünf Ziele je Arbeitsplatz.
- Die Ziele müssen untereinander widerspruchsfrei sein.
- Der Zielfestlegung (SOLL) muss eine entsprechende Beschreibung der Ausgangssituation (IST) vorangehen.
- Unterschiedliche Leistungsvoraussetzungen werden einbezogen, aber nicht diskriminiert.
- Die Leistungsziele müssen zumutbar und während der vereinbarten Normalarbeitszeit erreichbar sein.
- Die Ziele müssen den vertraglich vereinbarten Arbeitsaufgaben (Stellenbeschreibung) entsprechen.
- Die Leistungsbedingungen (technisch, sachlich, personell) sind Teil der Zielvereinbarung und werden schriftlich festgehalten. Kann ein Leistungsziel aufgrund fehlender Leistungsbedingungen nicht erreicht werden, gilt es trotzdem als erfüllt.
- Über notwendige kollektive Rahmenbedingungen werden eigene Vereinbarungen mit dem Betriebsrat geschlossen.
- Treten während der Zielperiode Veränderungen der Leistungsbedingungen ein, kann auf Initiative des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin eine Überprüfung und Anpassung der Zielvereinbarung vorgenommen werden.

6.2. Bewertung der Zielerreichung

- Den MitarbeiterInnen sind alle Daten und Informationen, die zur Überprüfung der Zielerreichung verwendet werden, im Vorhinein zugänglich zu machen.
- Die Ergebnisse der Prüfung der Zielerreichung (SOLL-IST-Vergleich) sind schriftlich zu dokumentieren, wobei die vorher einvernehmlich festgelegten Kriterien als Grundlage dienen.
- Bei der Prüfung der Zielerreichung sind alle Einflussfaktoren auf das Leistungsergebnis entsprechend einzubeziehen.
- Bei Uneinigkeit sind die unterschiedlichen Auffassungen in den Dokumentationsunterlagen zu vermerken. Weiters kann das Verfahren zur Konfliktlösung in Anspruch genommen werden.
- Es darf keine Gesamturteilung und keinen Leistungsvergleich durch "Ratings" geben.

6.3. Leistungs- und Verhaltensbeurteilung

Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen sind grundsätzlich problematisch, da solche Beurteilungen nicht objektiv sein können und Beobachtungs- und Beurteilungsfehler sehr hartnäckig sind. Vielfach wird die kooperative Beziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft dadurch belastet. Wird trotzdem eine standardisierte Leistungs- und Verhaltensbeurteilung eingeführt, z. B. als Grundlage für leistungsbezogene Vergütung, wenn SMART-fähige Ziele fehlen, oder weil das WIE der Zielerreichung thematisiert werden soll, so sind folgende Grundsätze zu befolgen:

- Das Ziel der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung ist Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin. Die Beurteilung dient dazu, dem/der MitarbeiterIn Rückmeldung über seine/ihre Leistung und Verhalten zu geben. Das Ziel des Beurteilungsgesprächs ist es, zu motivieren und mögliche Verbesserungspotentiale zu erkennen. Das Beurteilungsgespräch ist ein Dialog zwischen dem/der Vorgesetzten und MitarbeiterIn. Der Beurteilungsbogen liefert die Grundlage für ein ausführliches Gespräch, das immer auch die Stellungnahme des Beurteilten umfasst. Die Beurteilung beinhaltet sowohl positive Rückmeldungen als auch konstruktive Kritik.
- Die Beurteilungskriterien beziehen sich auf die Arbeitsaufgaben und deren Erledigung und sind individuell beeinflussbar.
- Dürfen die Persönlichkeitsrechte des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin nicht verletzen. Charaktereigenschaften sind als Beurteilungsgegenstand, z. B., nicht zulässig.
- Müssen gut beobachtbar und bestimmbar sein.
- Die Vorgabe einer zwingend einzuhaltenden Verteilung der Beurteilungsergebnisse, z. B. nach der Gauß'schen Normalverteilung, ist nicht zulässig.
- Die Verwendung von Gesamtbeurteilungskennziffern ist nur für konkrete Verwendungszwecke, z. B. Auszahlung einer Prämie, zulässig.
- Die Beurteilungs- und Bewertungsmethoden und -maßstäbe (z. B. Verwendung von Skalen, Festlegung der Skalenlänge) sind gemeinsam mit dem Betriebsrat festzulegen. Damit soll eine möglichst einheitliche Beurteilung im Rahmen der MitarbeiterInngespräche gewährleistet werden.

7. Schulung

- MitarbeiterInnen, Vorgesetzte und Betriebsrat erhalten eine Schulung für das MitarbeiterInnengespräch.
- Das Schulungskonzept muss die Anforderungen an das MitarbeiterInnengespräch laut dieser Betriebsvereinbarung erfüllen.
- Die MitarbeiterInnen können sich vom Betriebsrat über das MitarbeiterInnengespräch und eventuelle Zielvereinbarungen beraten lassen.

8. Dokumentation

- Die Inhalte des MitarbeiterInnengesprächs sind streng vertraulich zu behandeln.
- Der Zielvereinbarungs-Bogen wird ausschließlich bei dem/der Vorgesetzten und dem/der MitarbeiterIn abgelegt.
- Der Personalentwicklungs-Bogen mit den allfällig vereinbarten Weiterbildungsmaßnahmen wird in der Personalabteilung abgelegt.
- Die Gesprächsinhalte dürfen in keinem Fall elektronisch gespeichert werden.

9. Rechte der Beschäftigten

- Aus MitarbeiterInnengespräch und Zielvereinbarungen dürfen keine negativen arbeitsrechtlichen Konsequenzen entstehen.
- Die MitarbeiterInnen haben das Recht auf Information, freie Meinungsäußerung und Stellungnahme zu betrieblichen Bedingungen.
- Die MitarbeiterInnen haben das Recht, sachlich nicht gerechtfertigte Weisungen (Zielvorgaben) zu hinterfragen und eine Begründung zu bekommen.

10. Evaluierung und Konfliktlösung

Zur Konfliktlösung bei MitarbeiterInnengesprächen und Zielvereinbarungen wird eine interne Kommission eingerichtet. Diese interne Kommission besteht aus mindestens vier Mitgliedern. Jede Vertragspartei entsendet zwei Kommissionsmitglieder.

Konkrete Anregungen zur Festlegung von Besetzung, Aufgaben, Entscheidungsbefugnissen und Sitzungshäufigkeit der internen Kommission können in der Gewerkschaft GPA nachgefragt werden.

Darüber hinaus trifft dieses Gremium Absprachen zu Leistungsbedingungen bei Zielvereinbarungen (Personalbemessung, technische Ausstattung etc.). Weiters wird darin beraten, ob Teams oder Einzelpersonen Zielvereinbarungen schließen sollen und welche Zielarten und Bandbreiten für Zielniveaus (Leistungsausmaß) festgelegt werden und in Anhang 2 zu dieser Betriebsvereinbarung festgehalten.

Das MitarbeiterInnengespräch wird in regelmäßigen Abständen evaluiert und bei Bedarf angepasst. Dazu wird eine anonyme Befragung über die Zufriedenheit mit dem MitarbeiterInnengespräch durchgeführt.

11. Inkrafttreten und Geltungsdauer

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit XX.XX.20XX in Kraft und gilt unbefristet.

Alternativ kann sich – je nach betrieblichen Gegebenheiten – auch die Vereinbarung einer befristeten Geltungsdauer empfehlen:

Diese Betriebsvereinbarung tritt am XX.XX.20XX in Kraft und gilt vorerst befristet für achtzehn Monate. Während dieser Zeit besteht eine Phase der beiderseitigen Prüfung ihrer Anwendbarkeit, binnen derer – über Wunsch einer Vertragsseite – auch ergänzende Gespräche mit dem Ziel einer einvernehmlichen Abänderung geführt werden können. Sollte bis zum Ablauf der achtzehnmonatigen Befristung keine Vertragsseite gegenüber der anderen Partei ausdrücklich und schriftlich auf einem Auslaufen der Betriebsvereinbarung mit Fristende bestehen, so wird diese Betriebsvereinbarung zu einer unbefristeten. Danach ist eine Abänderung nur einvernehmlich oder durch Anrufung der Schlichtungsstelle möglich.

12. Anhang

- Anhang 1: Gesprächsunterlagen und Leitfaden zum MitarbeiterInnengespräch
- Anhang 2: Zielarten und Bandbreiten



ZUSAMMENFASSUNG VON HANDLUNGS- ANSÄTZEN

Die Broschüre gibt Hilfestellung für BetriebsrätInnen, das gesamte System der Arbeits- und Leistungssteuerung im Betrieb unter die Lupe zu nehmen. Das ist eine komplexe Aufgabe, da es dabei um viele Instrumente und Maßnahmen geht, das MitarbeiterInnengespräch mit Zielvereinbarung ist nur ein Teil davon. Vielfach kommen unterschiedliche Begriffe zum Einsatz wie z. B. Performance Management und Work Force Management. Digitale Tools versprechen Effizienzsteigerung, smarte, virtuelle Arbeitsplätze, bessere, flexible Zusammenarbeit und bessere Arbeits- und Leistungssteuerung durch gezielte Auswertungen der Datengrundlagen und deren Bereitstellung auf Knopfdruck. Formen der Arbeitsorganisation, die Beschäftigte gezielt in Konkurrenz zueinander und/oder zu externen Beschäftigten bzw. (ausgliederten) Unternehmen setzen. Die Auswirkungen dieser Instrumente im Betrieb sind abhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur. Die folgende Zusammenfassung soll auf einen Blick sichtbar machen, welche Faktoren für eine entsprechende Standortbestimmung wichtig sind und welche Handlungsansätze es bereits gibt, auf betrieblicher Ebene, aber auch auf politischer Ebene.

Mechanismen der indirekten Steuerung durchschauen:

- Findet in meinem Unternehmen ein unternehmensinterner Wettbewerb statt und wie wirkt sich dieser auf die ArbeitnehmerInnen aus?
- Sind die ArbeitnehmerInnen einem ständigen Wettbewerb mit externen MitbewerberInnen/FreelancerInnen ausgesetzt? (vgl. Bsp. Cloudworking bei IBM)

- Steht Outsourcing bzw. die Drohung mit Outsourcing ständig im Raum, was den Druck auf die Arbeitsstandards erhöht und die Verhandlungsposition des Betriebsrates schwächt?
- Gibt es in meinem Unternehmen eine profitorientierte Leistungssteuerung, die in erster Linie an ständig steigenden Gewinnerwartungen orientiert ist?
- Wird den Beschäftigten durch Maßnahmen des „Performance Managements“ wie Beurteilungssysteme, Ratings, Rankings und Benchmarks eine sogenannte „Intensivierungspflicht“ vermittelt, die sie permanent unter Druck setzt?
- Werden in meinem Unternehmen sogenannte „Trackings“ durchgeführt, also laufende Überwachung der Leistungsergebnisse und eventuell Konsequenz-Androhung, wodurch permanenter Druck auf die Beschäftigten entsteht?
- Kommt in meinem Unternehmen Gruppendruck vor, wodurch unternehmerisches Denken der Beschäftigten gegen deren ArbeitnehmerInnenrechte ausgespielt wird?
- Gibt es bei uns eine künstliche Verknappung der Ressourcen, die die Beschäftigten durch ständige Mehrleistungen ausgleichen müssen?
- Haben diese Entwicklungen bereits zu negativen Auswirkungen auf die Gesundheit sowie zu Burn-out-Fällen geführt?

Arbeitszeitkontrolle wirksam umsetzen:

- Arbeitszeitüberschreitungen der MitarbeiterInnen überwachen – Arbeitsinspektion einbeziehen



© iStock

- Kontrolle über die eigene Arbeitszeit zurückgewinnen – Reflexionen in den Teams
- Arbeitszeitbilanzen durchführen – Gründe für häufige Arbeitszeit-Überschreitungen herausarbeiten
- Bessere Personalbemessung einfordern

Mitbestimmungsmöglichkeiten an Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Datensammlungssystemen nutzen:

- Fragenliste Datenverwendung der Geschäftsleitung vorlegen, um die nötigen Informationen über die geplante Datenanwendung einzuholen.
- Fragenliste zur rechtlichen Einordnung des Zielvereinbarungs-Konzepts durcharbeiten
- Rahmenbedingungen für faire und die Persönlichkeitsrechte wahrende Zielvereinbarungssysteme in Betriebsvereinbarungen abschließen (vgl. Eckpunkte für Muster-Betriebsvereinbarungen).
- MitarbeiterInnen über die Auswirkungen der Systeme befragen und Soziale Audits durchführen.

Zusammenhänge auf gesellschaftlicher Ebene:

Unsere Gesellschaft wird zunehmend von Leistungsdenken, Erfolgsdruck und der Verfolgung individuellen Nutzens geprägt. Die damit verbundene Entsolidarisierung bereitet den Boden dafür auf, verschiedene gesellschaftliche Gruppen gegeneinander auszuspielen. Sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf betrieblicher Ebene werden die Grundrechte – etwa durch Überwachung – tendenziell ausgehöhlt. Auch in Österreich kann man beobachten, dass die gesetzlich verankerte Mitbestimmung der Betriebsratskörper-schaften in vielen Betrieben immer weniger berücksichtigt wird bzw. immer härter erstritten werden muss.

Der Verantwortungsdruck auf die Einzelne am Arbeitsplatz nimmt zu. Zielvorgabesysteme individualisieren die Verantwortung, Partizipation wird dabei als Managementtechnik eingesetzt und kann zu einer neuen Form der Ausbeutung werden.

Demgegenüber basiert die Gewerkschaftsbewegung auf dem Prinzip der Solidarität. Folgende Forderungen sollen dieser Entwicklung gegensteuern:

- Gute Arbeit als beteiligungsorientierter gewerkschaftlicher Ansatz soll der reinen Profitlogik auf wirtschaftspolitischer Ebene entgegengesetzt werden: „Kosteneffizienz, Arbeitsqualität und Dienstleistungsqualität“ müssen gleichberechtigt berücksichtigt werden. Die Gewerkschaft GPA tritt daher für einen Kurswechsel in der Wirtschaftspolitik der EU ein. Nicht Austerität und Wettbewerbspakte können Europa aus der Krise holen, im Gegenteil, es bedarf eines umfangreichen europäischen Investitionsplanes.
- Die Rechte des/der Einzelnen am Arbeitsplatz müssen insgesamt gestärkt und mit kollektiver Mitbestimmung effizient verzahnt werden.
- Die Rechte des Betriebsrates bei Zielvorgaben und Umstrukturierungen müssen gestärkt werden.
- Stärkung der Mitwirkungsrechte des Betriebsrates bei Anordnung von Überstunden in Verbindung mit dem Ausbau der Mitbestimmung in Fragen einer adäquaten Personalbemessung.
- Ausbau/Verdichtung der Kontrolle zur Einhaltung von gesetzlichen und kollektivvertraglichen Arbeitszeitregelungen und wirksame Sanktionssysteme gegen Verletzungen arbeitszeitrechtlicher Bestimmungen.

(Aus der Beschlusslage der Gewerkschaft GPA)

ANHANG

LITERATUR

Thomas Breisig, Betriebliche Leistungssteuerung. Grundlagen und Strategien für Betriebsräte und Personalräte, Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2014

Stephan Siemens, Martina Frenzel, Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung im Unternehmen, VSA-Verlag, Hamburg 2014

Stephan Siemens, Martina Frenzel, Indirekte Steuerung von Gruppen. Neue Formen des Arbeitsdrucks, Vortrag, veröffentlicht in Gegenblende. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin des DGB, 28.1.2015,

Andreas Boes u. a., Cloudworking und die Zukunft der Arbeit. Kritische Analysen am Beispiel der Strategie „Generation Open“ von IBM, Hg.: Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung im Bildungswerk der Verdi im Land Hessen/ input consulting, Kassel 2014

Bernhard Achitz u. a., Leitfaden Betriebsvereinbarungen, ÖGB-Verlag, Wien 2016

Agile Arbeit unter der Lupe. Eine kritische Einschätzung aus Sicht des Beirats für Arbeit und Technik, Positionspapier Gewerkschaft GPA 2021

Richard Pircher, Agilstabile Organisationen. Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership, München 2018

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

