

# Personalinformationssysteme im radikalen Wandel

## Successfactors von SAP – das schwarze Mitarbeiterdatenloch

Katrin Sommer, TBS Nordrhein-Westfalen

### Hier lesen Sie

- zu welch erstaunlichen Leistungen die neue Generation der Personalinformationssysteme fähig ist
- welche auch hochsensiblen Informationen sich in den Mitarbeiterprofilen konkret wiederfinden
- welche Handlungsansätze bei den grundlegenden Veränderungen in den Personalprozessen bestehen



© Reinhard Alf

**Die Landschaft der Personalinformationssysteme verändert sich. Liegt der Schwerpunkt oft noch auf dem Verwalten von Personaldaten, wächst der Markt für Software zur strategischen Personalplanung und zum Talent Management. Auswertungen über Mitarbeiter lassen sich damit einfach per Knopfdruck erstellen. Das Delikate ist, dass in die Systeme immer mehr subjektive Bewertungen einfließen. Eine neue Riesen-Baustelle für Belegschaftsvertreter – mit »Prio 1« ...**

Bisherige Personalinformationssysteme wie das SAP-Modul HCM orientieren sich stark am administrativen »Tagesgeschäft« wie Personalmaßnahmen, also Einstellungen, Versetzungen oder Austritte, monatliche Gehalts- und Zeitznachweise oder etwa Änderungen von Stammdaten. Die neuen strategischeren Planungssysteme dagegen – die sogenannten Talent Management-Systeme – orientieren sich am jährlichen Planungszyklus des Unternehmens. Ziel ist eine enge Verzahnung von Unternehmensstrategie, Personalplanung und -steuerung und Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter.

Alle wesentlichen Personalprozesse von der Personalplanung, über das Recruiting, die Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung, die Gehaltsüberprüfung und die Personalentwicklung sollen

auf diese Weise konsequent an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden.

### Nice to have oder must have?

Ein Blick auf die Internetseiten bekannter Anbieter zeigt, was sich Unternehmen vom Einsatz dieser Anwendungen versprechen. Man findet Botschaften wie »Optimieren Sie Ihre Belegschaft«, »Nutzen Sie deren volles Potenzial und steigern Sie ihre Produktivität deutlich«.

Das SAP-Unternehmen Successfactors veröffentlicht auf seiner Homepage gar ganz konkrete Zahlen als Ergebnis einer Befragung von 500 seiner Kunden:

- um bis zu 14 Prozent wird die Belegschaft produktiver

- im Schnitt 1 Prozent mehr Gewinn vom Umsatz
- 5,2 Prozent weniger Fluktuation
- 4,9 Prozent mehr Top-Talente

»Die Kunden von Successfactors haben eine zwei- bis viermal höhere Leistung am Aktienmarkt als die wichtigsten Börsenindizes seit Oktober 2008. Dem Wettbewerb um Längen voraus.«<sup>1</sup>

Was sich aus Unternehmenssicht liest als die Optimierung der Ressource »Humankapital«, hat für die einzelnen Beschäftigten weitreichende Konsequenzen. Die Belegschaft optimieren heißt auch kategorisieren:

<sup>1</sup> Siehe [www.successfactors.com](http://www.successfactors.com) (Stand: 20.5.2014)

Wer sind die Top-Leister? Wer sind die Potenzialträger? Wen wollen wir halten, wen nicht? Nach welchen Kriterien wählen wir Mitarbeiter aus? Wer wird gefördert? In wen investieren wir? Wen qualifizieren wir wie? Wer soll wem auf welchen Job nachfolgen? Wer bekommt welche Gehaltserhöhung? Und natürlich auch die Frage: Welcher Mitarbeiter hat keine Zukunft mehr im Unternehmen?

Schaut man sich die Aufzählung der Personalentscheidungen an, die durch die Software vorbereitet und unterstützt werden, werden zwei Dinge deutlich:

- So relevant die Auswirkungen für die Mitarbeiter sind, so wichtig muss das Thema auch für die betriebliche Interessenvertretung sein.
- Wenn eine solche Software in den Betrieben eingeführt wird, geht es nicht nur um die Mitbestimmung rund um die Einführung der neuen Software, sondern gerade auch um das Mitgestalten der verändernden Prozesse.

## Wer sind die Anbieter?

Die Zahl der Anbieter ist breit gefächert. In regelmäßigen Abständen veröffentlicht Gartner, ein weltweit agierendes Research-Unternehmen, Marktstudien zu den wichtigsten Anbietern von Talent Management Software. Hier finden sich Namen wie Lumesse, Haufe-Umantis, Oracle Talent Cloud, Taleo, Saba, SilkRoad und viele andere. Ganz oben auf der Liste steht ein Unternehmen, das 2012 von SAP übernommen wurde: der Cloud-Software-Anbieter Successfactors. Aus SAP-Sicht eine sehr strategische Entscheidung, da es mit Successfactors den Leistungsumfang seines bisherigen Personalmoduls SAP Human Capital Management (SAP HCM) deutlich erweitert.

Schauen wir uns den Verbreitungsgrad von SAP an, können wir eine Prognose wagen, wie schnell sich nun auch Successfactors ausbreiten wird. Für Belegschaftsvertretungen in Unternehmen, die bereits SAP HCM im Einsatz haben oder der Einsatz geplant ist, heißt es nun hellhörig zu sein, inwieweit auch die Einführung der Talent Management Suite von Successfactors von der Unternehmensführung bereits ins Auge gefasst wird.

## Was ist Successfactors genau?

Wie andere Talent Management-Anwendungen auch, ist BizX – die Talent Management Suite von Successfactors – modular aufgebaut. Sie bietet Bausteine für die wichtigsten Personalprozesse:

- Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung
- Recruiting
- Personalentwicklung
- Nachfolgeplanung
- jährliche Gehaltsanpassung und Verteilung zusätzlicher Gehaltsbestandteile
- Administration von Weiterbildungsmaßnahmen
- Personalplanung und -Reporting

Durch die Integration all dieser Personalprozesse, die bis dato in verschiedensten Personalsystemen abgewickelt werden, ergeben sich im Vergleich zu früher vielfältigste Auswertemöglichkeiten – ganz einfach – per Knopfdruck – jederzeit verfügbar. Eine große Herausforderung für den Betriebsrat.

## Was verändert die neue Software?

Wenn der Arbeitgeber beim Betriebsrat die Zustimmung zur Einführung von Successfactors einfordert, fallen oft Sätze wie »Wir bilden bisherige Prozesse 1:1 in Successfactors ab. Successfactors ist nur ein Schreib-Tool, das zu einer Erleichterung für Mitarbeiter und Führungskraft führen soll«.

Doch ist das wirklich so? Die Erfahrungen von Unternehmen, die bereits Successfactors eingeführt haben, sprechen eine andere Sprache.<sup>2</sup> Folgend ein typisches Beispiel aus der Beratungspraxis – hier für das Teilmodul »Zielvereinbarung Leistungsbeurteilung«.

### Arbeitsweise vor Einführung von Successfactors:

Führungskraft und Mitarbeiter kommen einmal jährlich im Rahmen des Mitarbeitergesprächs zusammen, sprechen die Ergebnisse des letzten Jahres durch, vereinbaren gemeinsam Ziele für das neue Jahr und überlegen, ob und wenn

ja welche Qualifizierungsmaßnahmen für das neue Jahr eingeplant werden sollten. Der Beurteilungsbogen wandert je nach vereinbartem Prozess im Unternehmen in die Personalakte des Mitarbeiters und gegebenenfalls zum Sichtvermerk zur nächst höheren Führungskraft.

### Arbeitsweise nach Einführung von Successfactors:

Der Mitarbeiter nimmt in Successfactors eine Selbsteinschätzung seiner vorjährigen Performance vor. Zeitgleich oder darauf aufbauend erstellt die Führungskraft für alle Mitarbeiter ihres Bereichs die Leistungsbewertung. Für jeden Mitarbeiter beurteilt sie die Zielerreichung und das gezeigte Verhalten.

Ganz wichtig: Am Ende der Beurteilung verdichtet sie alle Einzelaspekte zu einer zusammenfassenden Gesamtnote je Mitarbeiter. Im weiteren Prozess ist dieser »Stempel« – die Schublade, in der sich der einzelne Mitarbeiter wiederfindet – ebenfalls sehr wichtig.

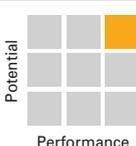
So richtet sich die Höhe einzelner Vergütungsbestandteile in vielen Unternehmen nach dieser Bewertung. Wie sehen solche »Gesamtnoten« aus?<sup>3</sup> Dazu ein Beispiel:

- Erfüllt nicht die Erwartungen (»under performing«).
- Erfüllt teilweise die Erwartungen (»partially performing«).
- Erfüllt die Erwartungen (»meets expectations«).
- Übertrifft die Erwartungen (»exceeds expectations«).
- Bringt außergewöhnliche Leistung (»exceptional performance«).

Wo früher die Leistungsbewertung des einzelnen Mitarbeiters im Vordergrund stand, spielen jetzt Fragen um die Struktur und um die Optimierung des »Mitarbeiter-Portfolios« eine zunehmend größere Rolle. Auf einen Blick sieht die Führungskraft im System, wie sich ihre Mitarbeiter

<sup>2</sup> Beispiel für eine Successfactors-Einführung aus Betriebsratssicht bei Weber, Performance Management: grenzenlose Personalentwicklung und -beurteilung, in: CuA 1/2011, 4 ff. (8)

<sup>3</sup> Ausführlich zur Leistungsbeurteilung bei SAP Kronig, Autistische Leistungsmaschinen, in: CuA 7-8/2013, 14 ff. (15)

	Name	xxxxxxxx
	Position Title	2nd Line Manager
	Country	xxxxxxx
	City	xxxxxxxxxxxxxx
	Hire Date	10/06/2008
Overall Performance Rating	Exceeds Expectations	
Risk of Loss	Medium Risk	
Internal Mobility	Should Move	
Geographical Mobility	Low	
Leadership Talent Pool	Calibrated Decision	Date
Emergency Executive Candidate	Confirmed	01/01/2010
Key Position Talent Pool	Calibrated Decision	Date
Head of Finance	Confirmed	01/01/2010

Beispielauswertung aus dem Mitarbeiterprofil in Successfactors; die Matrix zeigt die Kategorisierung der Beschäftigten durch die Führungskraft.

finden sich in diesem Mitarbeiter-Profil vielfältigste Informationen:

Ganz analog zu einem Lebenslauf, den man im Zuge einer Bewerbung erstellt, gibt es ein Kapitel Berufserfahrung. Hier können alle beruflichen Stationen des Mitarbeiters aufgeführt werden. Diese Übersicht wird entweder vom Mitarbeiter eingepflegt oder kann zukünftig auch direkt aus der Online-Bewerbung aus dem Successfactors-Modul Recruiting übernommen werden.

Ein besonderes Augenmerk verdienen allerdings ganz andere Daten, die sich in diesem Profil finden lassen: Es handelt sich dabei um »Einschätzungen und Vermutungen der Führungskraft zur zukünftigen Leistung und zum möglichen Verhalten des Mitarbeiters«.

Neben all den »harten Fakten«, die bislang in den Personalsystemen gespeichert wurden, seien es Adresse, Gehalt oder etwa Arbeitszeiten, hält nun eine ganz neue Kategorie von Daten Einzug in die EDV (siehe Abbildung oben):

- Potenzialeinschätzungen: »Glaube ich, dass der Mitarbeiter mehr kann, als auf der aktuellen Position von ihm gefordert wird?«
- Eignung für bestimmte andere Positionen: »Hat der Mitarbeiter meiner Meinung nach das Zeug für einen höher qualifizierten Job? Vielleicht für eine Führungsaufgabe?«
- Abwanderungsrisiko: »Wie hoch schätze ich das Risiko ein, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt? Und wie schwerwiegend wäre meiner Meinung nach sein Fortgang für das Unternehmen? Muss ich Maßnahmen ergreifen, um den Mitarbeiter zu halten?«
- Geografische und jobbezogene Mobilität: »Wie schätze ich die Bereitschaft des Mitarbeiters ein, auch mal einen anderen Job zu machen und wie aufgeschlossen ist er gegenüber der Arbeit in anderen Niederlassungen etwa im Ausland?«

Besonders kritisch: In vielen Unternehmen werden diese Daten ohne das Wissen der Mitarbeiter erhoben und abgelegt.

Die Konsequenzen für den Arbeitnehmer sind weitreichend. So ist zu hinterfragen, wer letztendlich eine Gehaltserhöhung erhält: Der Kollege, von dem die Chefs glauben, sein Abwanderungsrisiko sei besonders hoch? Oder vielleicht der

auf die einzelnen »Beurteilungs-Boxen« verteilen.

Und weiter noch: Das System »unterstützt« den Chef, indem es über diese Verteilung eine »Gauß-Kurve« legt. Der Chef kann nun mit Blick auf eine vermeintliche Normalverteilung, seine individuellen Bewertungen noch einmal überdenken: Hat er zu viele Mitarbeiter als »Super-Performer« eingestuft? Oder zu viele als »Underperformer«? Wen sollte er noch in eine andere Box »verschieben«?

Bevor die Führungskraft nun das direkte Gespräch mit ihrem Mitarbeiter sucht, erfolgt ein neuer Zwischenschritt: Ein Meeting vom Chef mit den ihm unterstellten Führungskräften seines Bereichs – das sogenannte Kalibrierungs-Meeting.

Ziel der »Kalibrierung« im Management-Team ist es, den Maßstab – den die Führungskräfte an ihre Mitarbeiter legen – untereinander zu harmonisieren. Weichen die Einschätzungen, die der direkte Vorgesetzte zu seinem Mitarbeiter hat, ab von den Einschätzungen des Chefs oder der Führungskräfte benachbarter Teams, wird die »Gesamtnote« des einzelnen Mitarbeiters gegebenenfalls »korrigiert«.

Was passiert noch während der Kalibrierung?

Mit Blick auf das Gesamtportfolio aller Mitarbeiter des Bereichs plant das Management-Team weitere Maßnahmen zur Optimierung der Mitarbeiterstruktur und zur Personalentwicklung. Die Maßnahmen für die Top-Leister sind zumeist klar umrissen und werden offen gehandelt. Hier geht es um die Teilnahme an Talent-Pools, um eine Erweiterung des Aufgabengebiets bis hin zu Gehaltsanpassungen im Sinne der Mitarbeiter-Bindung.

Aus Betriebsratsicht lautet eine ganz wichtige Frage: Was bedeutet die Bewertung für die anderen Mitarbeiter – insbesondere für ...

- die Arbeitnehmer, die die Chefs als Under-Performer deklarieren?
- die breite Masse der sogenannten Normalleister?

Der Prozess geht weiter. Erst nach der Kalibrierung im Managementkreis, diesem neuen und in den meisten Firmen bis dato unbekanntem Zwischenschritt, findet das eigentliche Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft statt.

Vergleicht man den Prozess vor Einführung von Successfactors mit dem nach Einführung, so wird eines deutlich: Die Veränderungen in den Prozessen sind massiv.

## Welche Mitarbeiterdaten werden digitalisiert?

Die wichtigsten Informationen aus diesem Beurteilungsprozess werden je Mitarbeiter in einer Art Kurzzusammenfassung – im sogenannten Mitarbeiter-Profil – abgespeichert.

Gerade in größeren Unternehmen, in denen nicht mehr jeder jeden kennt, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter vielleicht über verschiedenste Standorte verteilt sitzen, kommt diesem Profil eine zunehmend wichtige Rolle zu. Führungskräfte und Personalbereich nutzen es bei der Vorbereitung wichtiger Personalentscheidungen.

Um diese Entscheidungen aus Unternehmenssicht optimal treffen zu können,

Kollege, bei dem man ein besonders hohes Potenzial vermutet?<sup>4</sup>

## Fragen zum Datenschutz

Das beschriebene Mitarbeiter-Profil macht noch eines sehr deutlich. Im System finden sich eine Vielzahl hochsensibler Mitarbeiterdaten. Der Datenschutz spielt bei der Einführung und Nutzung von Successfactors daher eine ganz entscheidende Rolle. Dabei sind die zu klärenden Datenschutzthemen extrem vielfältig und komplex. Anbei nur einige der zu klärenden Fragen:

- Successfactors ist eine Cloud-Lösung, das heißt die hochsensiblen Mitarbeiterdaten liegen »in der Wolke«. Wo steht der zugehörige Server und welche Sicherheitsmaßnahmen werden vorgesehen?
- Successfactors wird zumeist in internationalen Konzernstrukturen eingesetzt. Welche Regelungen zur Übermittlung der Daten – etwa zu einer amerikanischen Konzernmutter – bestehen oder müssen implementiert werden?
- Wer im Konzern hat Zugriff auf welche Daten? Was sieht etwa der Chef, der in Amerika sitzt? Welchen Zugriff haben die Personalmitarbeiter aus der Konzernzentrale im Ausland?
- Wie groß ist eigentlich die Transparenz für den Beschäftigten selbst darüber, was alles über ihn geschrieben und gespeichert steht?

Wichtig aus Betriebsrats-sicht ist hier, dass der betriebliche Datenschutzbeauftragte so früh wie möglich einbezogen wird und dass er selbst das Thema Datenschutz bei der Software-Einführung und in den erforderlichen Betriebsvereinbarungen forciert und seine Prüfmöglichkeiten voll ausschöpft.

## Rechte der Arbeitnehmer

Der Gesetzgeber sieht für den Betriebsrat vielfältige und auch weitreichende Mitwirkungsmöglichkeiten vor. Mit Bezug auf die Einführung des Personalprogramms sind es die in den §§ 80 und § 90 vorgese-

henen Informations- und Beratungs- und Prüfrechte bis hin zur »harten« Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Der Arbeitgeber kann und darf ohne Zustimmung der Interessenvertretung Successfactors nicht einführen.

Mit Blick auf die Personalprozesse (Personalplanung, -auswahl, -entwicklung, -beurteilung und -versetzung), die in dem Programm abgebildet und in der Regel – gerade wenn es sich um die Einführung in internationalen Konzernen handelt – im Zuge der Software-Einführung deutlich verändert werden, hat der Betriebsrat ebenfalls starke Mitsprache unter anderem nach den §§ 92–99 BetrVG; bezüglich der Änderung von Entlohnungsgrundsätzen, etwa einer von Arbeitgeberseite geplanten Kopplung von Leistungsbewertung und Gehaltsbestandteilen greifen die §§ 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG.

Der Arbeitgeber sieht – und das zeigt die Erfahrung – die Sache natürlich noch einmal aus einer ganz anderen Perspektive: »Wir sind ein kleines Rädchen im internationalen Konzern. Wir haben keine Gestaltungsmöglichkeiten. Wir dürfen durch die deutsche Mitbestimmung nicht ins Hintertreffen gelangen.«

Mit diesen und ähnlichen Aussagen werden Belegschaftsvertreter konfrontiert. Und hier nun ist das Gremium gefragt, sich zu positionieren:

- Können oder wollen wir den Einsatz von Successfactors verhindern oder stimmen wir der Einführung zu?
- Wie können wir die Risiken für die Mitarbeiter reduzieren und wie können wir gleichzeitig wichtige Verbesserungen für die Kollegen erreichen?
- Was sind unsere Ziele? Was können und was müssen wir erreichen?

Natürlich – und das zeigt die Beratungspraxis – gibt es Gestaltungsmöglichkeiten, sowohl bezogen auf das Ausgestalten der Software als auch mit Bezug auf die abgebildeten Personalprozesse.

Was sich für die Arbeitnehmervertretung in internationalen Konzernen an dieser Stelle als lohnend erweisen kann, ist der Austausch mit den Gremien in den Schwesterländern. Nicht selten stellt sich heraus, dass wider die Aussage der deutschen Geschäftsführung die Mitbestimmungsgremien in den Nachbarländern

an den gleichen Punkten verhandeln oder der Einführung widersprechen.

## Welches Gremium ist zuständig?

Die Frage der Zuständigkeit ist im Rahmen der Einführung von Successfactors und der Veränderung zentraler Personalprozesse eine wichtige Frage und nicht zu unterschätzen. Mag die Software-Einführung auch in die Zuständigkeit des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats fallen, so bedeutet das längst nicht, dass dies auch für die Vereinbarungen zu den Prozessen wie Personalplanung, Weiterbildung oder etwa Stellenausschreibung gilt.

Die Frage der Zuständigkeit des Betriebs-, Gesamtbetriebs- oder Konzernbetriebsrats führt immer wieder zu heftigen Diskussionen zwischen den Betriebsparteien und sollte deshalb zu Projektbeginn unter Hinzuziehen von externem Sachverstand geklärt werden.

Eine wichtige Frage für größere, sehr arbeitsteilig arbeitende Gremien ist zudem die Klärung der eigenen internen Organisation. Wer übernimmt die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber? Meist lanciert dieser die Mitbestimmungsvorlage als reine Software-Mitbestimmung im – so vorhanden – IT-Ausschuss. Das muss so nicht sein. Nicht selten entschließt sich das zuständige Gremium für die Installation einer separaten Arbeitsgruppe, von der sowohl die IT-technischen Fragen als auch die fachlichen Prozesse mit dem Arbeitgeber verhandelt werden.

## Nebenwirkungen der Software

Wirft man einen Blick in Unternehmen, die die Einführung von Successfactors bereits hinter sich haben, so stellt man die eine oder andere Gemeinsamkeit fest: Es ist nicht nur die Einführung einer Software!

Die Konzerne haben im Zuge der Programminstallation immer das Bestreben, die Personalprozesse in den einzelnen Landesgesellschaften zu vereinheitlichen

<sup>4</sup> Matrix zur Potenzialeinschätzung bei Kronig, aaO., 16

und zu standardisieren. Die Veränderung bisher gelebter örtlicher Personalprozesse wird in jedem Fall ein wichtiges Thema für den Betriebsrat.

Das Vereinheitlichen hat aber auch noch weitere »Nebenwirkungen«. Je standardisierter die Prozesse in internationalen Konzernen sind, desto einfacher ist nun auch die Steuerung von zentraler Stelle aus. Verantwortlichkeiten verlagern sich wieder zurück in die Unternehmenszentrale. Nicht selten geht mit der Einführung von Successfactors eine Restrukturierung der HR-Funktion einher, die regionalen Gestaltungsmöglichkeiten schwinden und die Mitwirkung für den Betriebsrat wird zunehmend schwieriger.

## Wer kennt das Gesamtbild?

Wer das Gesamtpaket kennt ist hier klar im Vorteil. Die Konzernspitze hat dieses »Big Picture«. Dem Betriebsrat dagegen werden oft Mitbestimmungsthemen vermeintlich unabhängig voneinander oder zeitlich gestaffelt vorgelegt.

So wird etwa zunächst ein neues Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystem samt Einführung des entsprechenden Moduls von Successfactors vereinbart und erst im zweiten Schritt – wenn das nächste Modul zur Unterstützung der jährlichen Gehaltsanpassung zur Installation bereit steht – wird deutlich, dass und in welcher Form Gehalt und Leistungsbewertung der Mitarbeiter miteinander verknüpft werden sollen. Hätte der Betriebsrat dies im Vorfeld gewusst, wären seine Anforderungen an das Zielvereinbarungssystem vielleicht andere gewesen. Umso wichtiger ist es, dass er von Anfang an alle Module und die Möglichkeiten, die sich aus ihrer Integration ergeben, kennt.

## Welche Ansätze zum Handeln bestehen?

Die Einführung von Successfactors mit seinen verschiedenen Modulen ist zu meist ein Projekt, das sich über viele Monate oder Jahre erstreckt.

*Wichtig für den Betriebsrat:* Sich frühzeitig in das Gesamtprojekt einklinken

und – wenn möglich – eine Prozessvereinbarung mit dem Arbeitgeber abschließen.

Die Einführung von Successfactors und die von Arbeitgeberseite angestrebte Veränderung und konzernweite Vereinheitlichung der zugehörigen Personalprozesse bedingen sich gegenseitig.

*Wichtig für den Betriebsrat:* Dem Arbeitgeber frühzeitig signalisieren, dass die Zustimmung nur zum Gesamtpaket erfolgen kann – das heißt keine Vereinbarung zur Einführung des Successfactors-Moduls, ohne dass die zugehörigen Personalprozesse – sei es beispielsweise Recruiting oder Personalentwicklung – ebenfalls gemeinsam ausgestaltet und geregelt sind.

Der Arbeitgeber fordert in der Regel schnelle Entscheidungen und gibt dem Betriebsrat enge Zeitfenster vor. Feststehende Termine für die jährliche Zielvereinbarung und –beurteilung oder die Fristen für die Gehaltsrunde werden herangezogen, um den Betriebsrat zu raschen Entscheidungen zu bewegen. »Man würde sonst ein ganzes weiteres Jahr bis zur Umsetzung verlieren.«

*Wichtig für den Betriebsrat:* Die Projektplanungen laufen auf Arbeitgeberseite in der Regel schon Monate oder Jahre bevor sie an den Betriebsrat herangetragen werden. Die Verantwortung für den »Verlust« eines weiteren Jahres liegt damit nicht beim Betriebsrat, auch wenn es nach außen meist so dargestellt wird. Hetze ist bei diesen Themen, die so weitreichende Auswirkungen für den einzelnen Beschäftigten haben, nicht angemessen. Der Betriebsrat muss sich die erforderliche Zeit nehmen, die er braucht.

Der Datenschutz ist und bleibt eine der größten Baustellen in einem Projekt rund um die Einführung von Successfactors.

*Wichtig für den Betriebsrat:* Hier ist echte Expertise gefragt. Der betriebliche Datenschutzbeauftragte ist frühzeitig in das Einführungsprojekt zu involvieren und zu verpflichten. Ein enges und gutes Zusammenspiel von Interessenvertretung und Datenschutzbeauftragtem zahlt sich immer aus. Mit Blick auf die Beschäftigten ist es wichtig, auf transparente Prozesse für den einzelnen Mitarbeiter zu drängen. Keine »geheimen« Daten im System, ein verbindlicher offener Dialog über Entwicklungsperspektiven zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und keine

im »Elfenbeinturm niedergeschriebenen Vermutungen« des Chefs.

## Fazit

Successfactors ist durch die Anbindung an das Personalmodul von SAP HCM ein Thema, das in Kürze auf viele Arbeitnehmervertretungen zukommen wird. Das Programm bildet zusammen mit den anderen Talent Management-Lösungen eine ganz neue Kategorie von Personalinformationssystemen. In dieser cloud-basierten Software werden nicht nur »harte« Daten abgelegt, sondern hochsensible Mitarbeiterdaten bis hin zu Vermutungen hinsichtlich zukünftigen Mitarbeiter-Verhaltens.

Datenschutz und Gestaltung des Software-Einsatzes im Kontext internationaler Konzernstrukturen ist hier ein ganz entscheidendes Gestaltungsfeld.

Die Bedeutung der Einführung von Successfactors für die Beschäftigten und die Auswirkungen werden oft von den Beteiligten unterschätzt. Es geht dabei nicht nur um die Mitbestimmung beim Ausgestalten der Software, sondern auch und gerade um die Mitbestimmung bei den Veränderungen in den abgebildeten Personalprozessen. Die Ziele des Arbeitgebers sind klar: »Mit weniger Kosten eine bessere Ausschöpfung der Ressource Mensch erreichen«. Hier braucht es ein starkes Gegengewicht vom Betriebsrat.

Successfactors – für die betriebliche Interessenvertretung eine große Herausforderung und in jedem Fall ein »Prio 1«-Thema!

### Autorin

**Katrin Sommer**, Diplom-Kauffrau, ist Beraterin bei der Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen beim DGB NRW e.V. in Düsseldorf; fon 0211 179310-0

» [katrin.sommer@tbs-nrw.de](mailto:katrin.sommer@tbs-nrw.de)

» [www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)