

## Performance Management: grenzenlose Personal- entwicklung und -beurteilung

Torsten Weber // TIBAY München

### HIER LESEN SIE:

- wie Personalwirtschafts- und Leistungsbeurteilungssysteme gekoppelt werden können
- welche Herausforderungen für Betriebsräte in global agierenden Konzernen entstehen
- worauf bei entsprechenden Betriebsvereinbarungen geachtet werden sollte



**In vielen Unternehmen wird seitens der betrieblichen Akteure eine softwaregestützte Leistungs- und Verhaltenskontrolle per Betriebsvereinbarung ausgeschlossen. Was passiert aber bei der Einführung von Systemen, die gerade dazu gedacht sind: zur Kontrolle der Leistungen der Beschäftigten? Belegschaftsvertretungen stehen beim Thema Performance Management vor großen Herausforderungen. Wie diese im Sinne der Beschäftigten erfolgreich gemeistert werden können, zeigt dieser Beitrag auch anhand zweier Beispiele aus der betrieblichen Praxis.**

Einmal pro Jahr wird an der Universität in Frankfurt am Main das sogenannte Unwort des Jahres gekürt. Im Jahr 2009 war dies der Begriff „betriebsratsverseucht“ – die meisten Leser werden sich erinnern. Fünf Jahre zuvor wurde schon einmal ein Terminus gewählt, der aus dem betrieblichen Alltag stammt: „Humankapital“.

Die Begründung der Jury damals war, dass dieses Wort Menschen zu nur noch ökonomisch interessanten Größen degradiere. Dabei waren Wahl und Begründung – wie eigentlich jedes Jahr – durchaus umstritten. Drückt diese Bezeichnung nicht

im Gegenteil geradezu Wertschätzung für die Beschäftigten aus, fragten die Kritiker der Juryentscheidung. Mit Kapital, auch dem auf zwei Beinen, geht man schließlich pfleglich um, umsort es und versucht, ihm das Arbeitsleben so angenehm wie möglich zu machen. So jedenfalls die Logik, die hinter dieser Kritik stand.

Moderne Ansätze der Personalentwicklung gehen davon aus, dass es eine Vielzahl von Ansätzen gibt, die die Zufriedenheit der Beschäftigten fördern und damit gleichzeitig deren Leistungsfähigkeit erhöhen können: Fort- und Weiterbildungsprogramme,

Möglichkeiten der innerbetrieblichen Karriereplanung, Entwicklung klarer Zielvorgaben bzw. -vereinbarungen, Belohnungssysteme bei Zielerreichung, um nur einige wenige zu nennen.

Natürlich kommen dabei mittlerweile EDV-Systeme zum Einsatz, die unter Rückgriff auf die Stammdaten der Beschäftigten helfen sollen, all diese Dinge zu organisieren. Und sobald wir uns in diesem Zusammenhang mit Zielvereinbarungen und den damit zusammenhängenden Beurteilungs- und Bewertungssystemen beschäftigen, sind wir beim Thema Leistungs- und Ver-

haltenskontrolle. Denn das ist ja der Sinn dieser sogenannten Performance-Management-Werkzeuge: die Ziele von Organisationen, Konzerneinheiten und Personen zu bestimmen, zu erfassen, die Erreichung der vorgegebenen Ziele zu prüfen und daraus gegebenenfalls Schlüsse zu ermöglichen.

## Willkommen in der „Matrix“

Unter Datenschutzgesichtspunkten bewegt man sich bei der EDV-gestützten Erfassung von Leistungsdaten, die einzelnen Beschäftigten eindeutig zugeordnet sind, immer im Bereich der sensiblen personenbezogenen Daten (und auch der einschlägigen Mitbestimmungstatbestände des Betriebsverfassungsgesetzes). Gleichzeitig lauert der Verstoß gegen § 6 a des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) praktisch um die Ecke.

Das BDSG sagt: „Entscheidungen, die für den Betroffenen eine rechtliche Folge nach sich ziehen oder ihn erheblich beeinträchtigen, dürfen nicht ausschließlich auf eine automatisierte Verarbeitung personenbezogener Daten gestützt werden, die der Bewertung einzelner Persönlichkeitsmerkmale dienen. Eine ausschließlich auf eine automatisierte Verarbeitung gestützte Entscheidung liegt insbesondere dann vor, wenn keine inhaltliche Bewertung und darauf gestützte Entscheidung durch eine natürliche Person stattgefunden hat.“

Dies mag auch ein Grund dafür sein, warum die Einführung derartiger Systeme zurzeit noch in der Hauptsache von internationalen Konzernen betrieben wird, die ihre jeweiligen Tochterunternehmen in Deutschland im Rahmen von weltweiten Projekten auf die Nutzung derartiger Systeme verpflichten wollen.

Allerdings reicht in der betrieblichen Praxis der Verweis auf den genannten Paragraphen des BDSG erfahrungsgemäß nicht aus, um sich der Einführung komplett zu widersetzen.

Immer wieder stehen die hiesigen Standorte vor der Frage, wie mit datenschutzrechtlichen Bedenken umgegangen werden kann, wenn gleichzeitig die Einführungsprojekte global initiiert werden. Dazu kommt häufig die Situation, dass in

## ZIELEINPFLEGUNG MIT PEOPLESOFT

**Performance Criteria - Draft**

HR Associate

**Manager Name:** \_\_\_\_\_

**RE Division:** \_\_\_\_\_

**PDP Year:** 01/01/2010 - 12/31/2010

You have successfully saved your criteria.

---

Save Complete Cancel [Return to Performance Document Detail](#)

---

**Section 1 - Key Performance Objectives**

Key Performance Objectives will be evaluated by: Employee, Manager, Other Manager

**Organization Growth**

**Description:** Contribute to Organization Growth

**Measurement:** Measure Organization Growth

- Due Date: 12/31/2010

**Weight:**  %

[+ Add Key Performance Objectives](#)

**Professional Growth**

**Description:** Plan for professional growth and execute plan.

**Measurement:** Measurement for Professional Growth

- Due Date: 12/31/2010

**Weight:**  %

Matrixorganisationen Hierarchieebenen in die Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse eingebunden sind, die gar nicht vor Ort aktiv sind, sondern in anderen europäischen Ländern sitzen.

Eine zusätzliche Herausforderung besteht in diesem Fall nicht selten darin, entsprechende Gespräche und Verhandlungen auf englisch führen zu müssen, da die betreffenden Mit-Entscheider unter Umständen nicht verhandlungssicher deutsch sprechen und gleichzeitig nicht mit den deutschen Gesetzen vertraut sind.

Eine Gemengelage also, die die Auseinandersetzung mit dem Thema recht kompliziert machen kann. Zumal nicht in jedem Unternehmen ein ausreichend ausgebildeter Datenschutzbeauftragter zur Verfügung steht, der in der Lage ist, den Betriebsrat schnell und kompetent mit den nötigen Informationen und Einschätzungen zu versorgen.

Und: Häufig sollen die Daten in der jeweiligen Konzernzentrale verarbeitet werden und damit ergibt sich automatisch die Frage nach der Rechtmäßigkeit der damit verbundenen Datenweitergabe oder Da-

tenübermittlung nach den Regelungen des BDSG.

Aber nicht nur dezentrale Entscheidungswege und unklare Rechtslagen erschweren die konkreten Aushandlungsprozesse zwischen Betriebsratsgremien und Verantwortlichen auf Konzernseite. Denn die Möglichkeiten der Systeme können über die reine Erfassung von Zielvereinbarungen und der Bewertung, ob diese Ziele auch erreicht wurden, weit hinausgehen.

Zum einen sind sie zumeist in der Lage, die gesamten Feedbackgespräche abzubilden, die Vorgesetzte mit den ihnen zugeordneten Beschäftigten führen. Des Weiteren können die meisten Werkzeuge auch entlohnungsrelevante Ziele abbilden, verwalten und dann direkt an die Personalwirtschaftssysteme melden. Zudem werden sie in der Praxis nicht selten dazu benutzt, die Fortbildungsprozesse direkt zu steuern bzw. anzustoßen.

Wenn in den Zielplanungsgesprächen also zu durchlaufende Qualifikationen vereinbart waren, kann sowohl die Anmeldung an derartige Kurse als auch der erfolgreiche Abschluss der Fortbildung sofort in dem

Performance-Management-Werkzeug abgebildet werden. Berücksichtigt man nun noch, dass auch der Datenaustausch mit sogenannten Skill-Datenbanken möglich ist, erhalten wir eine mehr oder weniger komplette digitale Übersicht über die Leistungen und sogar die Leistungspotenziale von realen Personen.<sup>1</sup>

Natürlich müssen die hier beschriebenen einzelnen Bereiche der Personalentwicklung zuvor organisatorisch geregelt werden. Wie entstehen Zielplanungen? Wer ist daran beteiligt? Wie werden die dafür und für die anschließenden Rückkoppelungen nötigen Gesprächsrunden organisiert? Was passiert, wenn Ziele nicht erreicht werden oder sie sich bereits früh als absurd erweisen? Und nicht zuletzt: Welche Personen sind in diese Prozesse eingebunden?

In der Regel gibt es für diese Prozesse gesonderte Betriebsvereinbarungen, die die Organisation des gesamten Prozederes der Personalentwicklung festlegen.

### Zentral, digital und illegal?

Kommen nun noch Software-Systeme hinzu, die diese Vorgänge unterstützen sollen, müssen sich die Verantwortlichen und die eingebundenen betrieblichen Interessenvertretungen zusätzlich mit entscheidenden Fragestellungen im Kontext der elektronischen Datenverarbeitung auseinandersetzen: Welche Daten werden wo von wem auf welcher rechtlichen Grundlage bearbeitet?

Dabei muss zunächst geklärt werden, welche technischen Rahmenbedingungen existieren bzw. geplant sind. Reden wir über eine schon fast traditionell zu nennende Client-Server-Architektur, bei der die Daten im Haus erfasst und bearbeitet werden? Oder macht das ein Dienstleister im Zuge der Auftragsdatenverarbeitung gemäß § 11 BDSG? Greifen die Beteiligten über Internetbrowser auf die Software zu und wenn ja, wo liegen die Daten dann physisch? Immer noch auf einem zu lokalisierenden Server oder doch schon in der Cloud, der Datenwolke, bei der die Daten über mehrere unbekannte Speicherorte verteilt sind.<sup>2</sup> Sachlich und rechtlich sicher-

lich das unangenehmste Konstrukt und ein starkes Argument, um einer eventuell gewünschten Datenübermittlung/-weitergabe zumindest äußerst kritisch gegenüber zu stehen.

Weiteren Klärungsbedarf gibt es dann bei dem Thema, wer die Daten sehen und bearbeiten darf. In der eigenen Organisation kann das in der Regel schnell beantwortet werden. Etwas komplizierter wird es erfahrungsgemäß dann, wenn die Daten nicht vor Ort, sondern bei einer nicht in Deutschland ansässigen Konzernmutter verarbeitet werden.

Es kann gar nicht oft genug wiederholt werden, dass es in Bezug auf Datenerhebungen und -verarbeitungen kein Konzernprivileg gibt. Das bedeutet, es besteht keinerlei juristisch legitimierter Automatismus, aus dem sich eine Datenübermittlung an zentrale Konzerneinheiten ergibt.

Die rechtlichen Hürden für die Datenübermittlung sind durchaus komplex und sollten von den Verantwortlichen, beispielsweise den Datenschutzbeauftragten und gegebenenfalls auch von eingeschalteten Juristen, gründlich geprüft werden. Erst recht, wenn die Datenverarbeitung nicht in Europa, sondern etwa in den USA erfolgen soll. Bei einem derartigen Konzernkonstrukt muss immer geprüft werden, wie die Beteiligten ein angemessenes Datenschutzniveau im Sinne des § 4 BDSG garantieren wollen. Und das wiederum hat unmittelbare Auswirkungen auf Verhandlungen über entsprechende Betriebsvereinbarungen.

Zu guter Letzt besteht natürlich Diskussions- und Regelungsbedarf, was konkret mit den personenbezogenen Leistungsdaten geschieht oder geschehen soll. Welche Entscheidungsprozesse also auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse angestoßen werden. Wie gesagt, die Ermittlung von entlohnungsrelevanten Punkten bei Bonusssystemen ist ein denkbare Szenario, die konzernweite Rekrutierung mithilfe des umfangreichen Datenmaterials ein anderes. Nicht notwendigerweise zum Schaden der Beschäftigten im Übrigen.

Dennoch ist der Druck auf die Interessenvertretungen in der Regel immens, insbesondere, wenn im internationalen Vergleich aus Mangel an institutionalisierter

Mitbestimmung eine fröhliche Leistungsdatensammlung entsteht und nur die deutschen „Work Councils“, also die Betriebsräte, das Ganze kritisch hinterfragen und dann auch noch auf einem Vertragswerk bestehen, mithin also einiges mit zu reden und zu entscheiden haben.

Dennoch sollten sich Belegschaftsvertretungen gerade in einer derartigen Konstellation nicht verrückt machen oder unter Zeitdruck setzen lassen. Denn die einwandfreie rechtliche Absicherung derartiger Datenverarbeitungen liegt objektiv auch im Interesse des Arbeitgebers. Oder sagen wir präziser: im Interesse der hiesigen Geschäftsführungen. Denn sie sind als Repräsentanten der sogenannten verantwortlichen Stelle im Sinne des BDSG für die notwendige Gesetzeskonformität verantwortlich.

Für die unmittelbar Betroffenen von Datenübermittlung bzw. -weitergabe ist der Gedanke, dass ihre Leistungsdaten in einer Konzernzentrale verarbeitet werden, durchaus zwiespältig. Auf der einen Seite gehen die Argumente für eine konzernweit zentralisierte Leistungserfassung und Verarbeitung nicht spurlos an den Belegschaften vorüber.

Aus übergeordneter organisatorischer Sicht und mit einer positiven Unternehmenskultur im Rücken sind die Beschäftigten nicht unbedingt und grundsätzlich gegen derartige IT-Strukturen. Allerdings ist vielen auch nicht ganz wohl dabei, wenn ihnen gänzlich unbekannte Personen mit ihren Leistungsdaten hantieren und diese – beispielsweise in den USA – nicht ausreichend gegen Fremdzugriff geschützt scheinen.

Umso wichtiger, dass die Möglichkeiten der Erarbeitung vernünftiger Betriebsvereinbarungen genutzt werden. Dabei sollte immer auch geprüft werden, ob es bereits bestehende Vereinbarungen im Unternehmen gibt, die die Regelungsbereiche beim Performance Management berühren. Ob dies nun eine Rahmen-IT-Vereinbarung ist oder gültige Verträge zu Personal- und Organisationsentwicklung, in so mancher Organisation schlummern Betriebsvereinbarungen, ohne dass die Protagonisten des Einführungsprozesses diese berücksichtigen.

Anhand zweier kurzer Beispiele aus der betrieblichen Praxis sollen an dieser Stelle einige exemplarische Probleme und Herausforderungen beim Umgang mit Performance Management beschrieben werden.

## Das wahre Leben I

Bei einer deutschen Vertriebsorganisation im Nahrungsmittelsektor sollte auf Wunsch der französischen Konzernmutter ein webbasiertes Online-Werkzeug zur Erfassung, Pflege und Auswertung von Zielvereinbarungen in Betrieb genommen werden. Die erfassten Daten befinden sich dabei auf einem Server in Frankreich. Die Einführung des Performance-Management-Werkzeugs sollte nach Aussage der Verantwortlichen eine standortübergreifende weltweite Standardisierung der Mitarbeiterbeurteilungssysteme ermöglichen.

Die personenbezogenen Basisdaten wurden dabei aus einem bereits vorhandenen SAP-System übernommen und dann um für das Performance Management notwendige Informationen ergänzt. Eine Rückkopplung an das SAP-System war zum Zeitpunkt der Einführung zwar noch offen, musste aber natürlich bei der Erstellung der Betriebsvereinbarung bereits berücksichtigt werden.

Dem Arbeitgeber war – in einer derartigen Konstellation durchaus nicht unüblich – bewusst, dass die Integration der deutschen Personal- und Performance-Daten an den Abschluss einer Vereinbarung mit den Betriebsräten gekoppelt ist und er legte einen entsprechenden Entwurf vor.

Neben einigen formalen Optimierungsnotwendigkeiten fiel in diesem Szenario auf, dass die Anzahl der einzupflegenden Ziele erheblich über der in der einschlägigen Literatur empfohlenen Zahl von maximal sieben lag.

Dies ergab sich daraus, dass sich die in ein Prämiensystem eingehenden Ziele aus persönlichen, aus abteilungsbezogenen, aus standortbezogenen, aus länderbezogenen und aus konzernbezogenen Zielen zusammensetzten. Im Laufe der Verhandlungen über die Betriebsvereinbarung wurde diese Anzahl reduziert.

Das Hauptaugenmerk bei der Erstellung des Regelwerks lag dabei auf den Mitarbeitergesprächen, die die Grundlage für die Zielvereinbarungen sind.

Dabei wurde zum einen hervorgehoben, dass das Ergebnis der Mitarbeitergespräche eine gemeinsame Einschätzung von Beschäftigten und Vorgesetzten bezogen auf die abgelaufene Arbeitsperiode und die zukünftigen Entwicklungsperspektiven darstellen sollen. Zum anderen wurde festgelegt, dass der bewertete Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit haben muss, auch zwischen den einmal jährlich obligatorischen Zielplanungs- und Bewertungsgesprächen weitere Gespräche mit dem direkten Vorgesetzten zu diesem Zweck einzufordern. Auf Wunsch unter Hinzuziehung des Betriebsrats.

Darüber hinaus wurde in diesem Fall vereinbart, dass der Beschäftigte selbst die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs in das Online-Werkzeug eingibt, per Passwort sichert und anschließend zur Einsicht durch den Vorgesetzten freigibt.

Sämtliche in dem Online-System zur Verfügung stehenden Funktionen und auch die möglichen Auswertungen wurden in diesem Fall als Anlage zu der Betriebsvereinbarung hinzugefügt und abschließend freigegeben.

Unterm Strich wurde in mehrmonatigen Verhandlungen versucht, dem Umstand Rechnung zu tragen, dass bereits vor Einführung des Online-Werkzeugs Zielplanungen und -vereinbarungen auf Basis von Konzernregelungen erfolgten und nun die Vereinheitlichung der Prozesse mithilfe der Software eingefordert wurde. Gleichzeitig musste natürlich sichergestellt werden, dass die hiesigen Datenschutzmechanismen überprüfbar eingehalten werden.

## Das wahre Leben II

Im zweiten Praxisfall wurde von einem US-Konzern, der im Bereich Medizintechnik aktiv ist, weltweit ein ebenfalls webbasiertes System der Firma SuccessFactors installiert, um – wie es in der entsprechenden Betriebsvereinbarung mit den deutschen Betriebsräten beschrieben wurde – Zielvereinbarungen, Bonifikationsabwicklung, Talentfindung und allgemein eine Human-Resource-Datenbank abzuwickeln bzw. zu betreiben.

Auch in diesem Fall dauerten die Verhandlungen einige Monate. Zum einen war zwar die deutsche Geschäftsführung maßgeblich an den Verhandlungen beteiligt, allerdings waren auch die für das europaweite Personalwesen Verantwortlichen bei den Verhandlungen dabei. Sie mussten

## FRISCH GELESEN ...

■ Die Fachzeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ hat in ihrer Dezember-Ausgabe die **Aus-, Fort- und Weiterbildung** zum Schwerpunkt. Schließlich sichert Qualifikation den Arbeitsplatz. Annette Malottke erklärt unter anderem die Neuregelungen in den Ausbildungsordnungen und bei der Ausbildereignungsverordnung im Ausbildungsrecht und weist darauf hin, worauf Belegschaftsvertretungen achten sollten. Weitere Beiträge beschäftigen sich mit der **beruflichen Entwicklung von (freigestellten) Betriebsratsmitgliedern** sowie mit dem drohenden **Fachkräftemangel** und der damit einhergehenden **Qualifizierung von älteren Beschäftigten**.

■ Die Ausgabe 12/2010 der Fachzeitschrift „Der Personalrat“ greift ein heikles Thema auf: Das **Streikrecht für Beamte**. Diese dürfen bekanntlich in Deutschland nicht streiken. Tun sie es dennoch, folgen oftmals Disziplinarmaßnahmen – vom Eintrag in die Personalakte bis zum Bußgeld. Dagegen wehren sich jetzt Beamte mit Hinweis auf die aktuelle Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte, der Beamtenstreiks für zulässig hält.

■ Thema des Monats in der Zeitschrift „gute Arbeit“ ist im Dezember der **„DGB-Index Gute Arbeit“**. Darin bewerten die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen nach wie vor kritisch. Die Mehrheit der Arbeitnehmer (52%) muss sich laut dem erst kürzlich erschienenen Index 2010 weiterhin mit „mittelmäßiger Arbeit“ zufrieden geben, 33% sogar mit schlechten Arbeitsbedingungen. Rund die Hälfte der Arbeitnehmer ist von krisenbedingten Veränderungen wie Umstrukturierungen betroffen. Besonders deutlich ist generell eine Zunahme der Arbeitsintensität in und nach der Krise. Weiter gestiegen ist der Anteil derjenigen, die glauben, nicht gesund bis zur Rente durchhalten zu können.

## Bestellhinweis

**Einzelexemplare** der hier genannten Zeitschriften können bestellt werden bei:  
Bund-Verlag – Leserservice, 60424 Frankfurt/M.,  
fon 069 795010-71, abodienste@bund-verlag.de

mehrere Male aus ganz Europa anreisen und es war nötig, die Verhandlungsprotokolle (und auch die schließlich unterschriebene Betriebsvereinbarung) auf Englisch übersetzen zu lassen.

Nichtsdestotrotz war ihre Involvierung das Zeichen, dass die in Deutschland vereinbarten Regelungen auch international umgesetzt würden. Dabei wurde im Laufe der recht konstruktiven Gespräche, die auf Basis eines Vereinbarungsentwurfs des Betriebsrats geführt wurden, deutlich, dass das Thema Datenschutz generell recht unterschiedlich wahrgenommen wird.

Die im internationalen Vergleich immer noch als durchaus umfangreich eingeschätzten Schutzbestimmungen, seien sie nun aus dem BDSG oder aus dem BetrVG abgeleitet, stoßen im internationalen Zusammenhang ab und an auf Verwunderung, insbesondere, wenn Betriebsräte nicht nur auf Gesetzestexte hinweisen, sondern sich auch noch aktiv in betriebspolitische Diskussionen einmischen, wie in diesem Fall geschehen.

Aus diesem Grund war es den beteiligten Belegschaftsvertretern wichtig, eine Formulierung in der Betriebsvereinbarung zu etablieren, die signalisiert, dass alle relevanten Schutzvorschriften eingehalten würden.

Die Vertragsparteien verständigten sich dahingehend: „dass die Verarbeitung personenbezogener Daten den Grundsätzen der Zweckbindung, der Transparenz und der Verhältnismäßigkeit sowie der Datensparsamkeit entsprechen muss. Das Unternehmen verpflichtete sich, die gesetzlichen Regelungen zum Datenschutz uneingeschränkt einzuhalten und dafür Sorge zu tragen, dass diese Betriebsvereinbarung und die gesetzlichen Regelungen, insbesondere das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) auf allen Ebenen und von allen Stellen des Unternehmens und allen durch das Unternehmen beauftragten externen Stellen eingehalten werden.“

Darüber hinaus wurde dem Betriebsrat ein lesendes Zugriffsrecht auf alle Komponenten des Systems eingeräumt, um die vom BetrVG vorgesehene Kontrolle von Betriebsvereinbarungen auch praktisch umsetzen zu können.

## Fazit

Trotz des in den beiden hier zugrunde gelegten Kurzbeispielen (aus realen Beratungsfällen) von der Arbeitgeberseite klar artikulierten Bestrebens, das Betreiben der jeweiligen Software nach deutschem Gesetz rechtskonform zu gestalten, sollten die Herausforderungen bei dem Thema Performance Management und damit der ausdrücklichen Leistungs- und Verhaltenskontrolle mithilfe von Software-Systemen nicht unterschätzt werden. Denn der Wille zur Einigung und zum Kompromiss findet auf Konzernseite dort recht schnell seine Grenzen, wo klar wird, dass dies auch Auswirkungen auf die jeweiligen Prozesse der Datenverarbeitung in der Zentrale hat, sich also die dortigen Mitwirkenden einer lokalen Regelung aus Deutschland unterwerfen müssen.

## Autor

**Torsten Weber** ist Geschäftsführer der Technologie- und Innovationsberatungsagentur in Bayern e.V. beim DGB und von SAP zertifizierter „Technical Solution Architect“, TIBAY e.V., Schwanthaler Straße 64, 80336 München, fon 089 543446-14, weber@tibay.de, www.tibay.de

## Fußnoten

- 1 Dazu Weber, Die Guten ins Töpfchen ... / Skill-Datenbanken und Personalauswahl mit SAP, in: CuA 8-9/2009, 29 ff.
- 2 Siehe hierzu den Schwerpunkt „Cloud Computing – auf dem Weg zur IT-Industrialisierung“ in: CuA 12/2010, 5 ff.