

Im Blickpunkt: Skill-Datenbanken

In einer wachsenden Zahl von Betrieben – vornehmlich in der IKT-Branche – werden so genannte Skill-Datenbanken (skill = Fähigkeit, Fertigkeit) eingeführt, um Qualifikationsdaten der Beschäftigten für die betriebliche Einsatzplanung, die Besetzung von Projekten oder für betriebliche Umorganisationen zu nutzen.

IN DER ARBEITSWELT vollzieht sich ein Wandel, der nicht mehr nur die ›New Economy‹ (siehe die Serie zu diesem Thema ab CF 1/00, Seite 6), sondern über bestimmte Vorreiter-Branchen und -Betriebe den gesamten Übergang in die Wissens- und Informationsgesellschaft erfasst.

Folgende Merkmale charakterisieren diesen Wandel:

(1) Die abgeschlossene Berufsausbildung wird durch eine lebenslange und selbstgesteuerte Qualifizierung abgelöst.

(2) Es verbreitet sich der Typ eines neuen Beschäftigten, der als ›Arbeitskraft-Unternehmer‹ auf sich allein gestellt seine Interessen im Arbeitsprozess durchsetzen muss und dabei die eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen selbstgesteuert entwickelt.

(3) Traditionelle, vertikal gesteuerte Großunternehmen lösen sich auf und bilden kleine, formal selbstständige ›marktgetriebene‹ Einheiten, die ihre Kapazitäten flexibler am Markt ausrichten können. Für die Beschäftigten entstehen hierdurch interne Arbeitsmärkte mit zeitlich befristeten Projekten, Stellenpools und offenen Stellen in wechselnden Unternehmen.

(4) Neue, zeitlich befristete und räumlich übergreifende Formen der Arbeitsorganisation wie Gruppen- oder Projektarbeit hebeln festgefügte Formen der Aufbau- und Ablauforganisation aus und erfordern ständige Initiative der Beschäftigten im ›Projektmarkt‹.

(5) Die direkte Steuerung der Beschäftigten durch ihre Vorgesetzten und die Abrechnung von Arbeitszeit wird abgelöst durch verschiedene Formen der indirekten Steuerung, zum Beispiel über Arbeitsziele.

Skill-Datenbanken – Aufbau und Funktionsweise

UNTER EINER SKILL-Datenbank wird ein Management-›Werkzeug‹ zur Erhebung und optimalen Nutzung von Beschäftigten-Qualifikationen im Betrieb verstanden. Eine umfassende und einheitliche Definition des Begriffs ›Skill‹ ist nicht bekannt. Hier sollen darunter verstanden werden ...

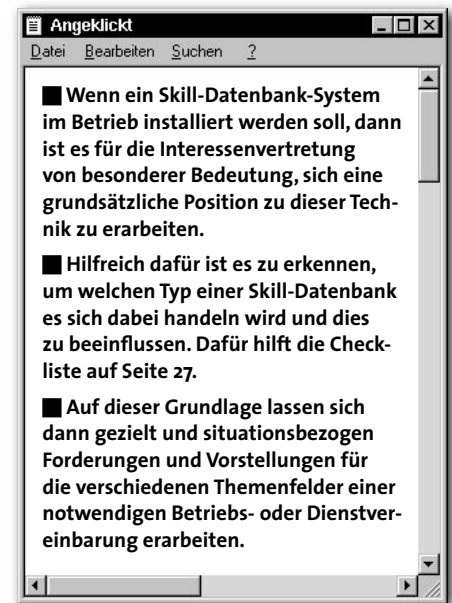
- Kenntnisse, die durch Ausbildung und innerbetriebliche Weiterbildung erworben werden,
- betriebliche Erfahrungen in der Durchführung von Projekten und speziellen Aufgaben, sowie
- Methoden-, Sozial- und Führungskompetenzen.

Die möglichen Funktionen einer Skill-Datenbank im Betriebsablauf zeigt die Abbildung rechts. Angewendet werden Skill-Datenbanken für höchst unterschiedliche Zwecke, wie die Fallbeispiele im info-Kasten auf Seite 26 zeigen.

Chancen und Risiken im Betrieb

FÜR BELEGESCHAFT UND Betrieb hat die Einführung von Skill-Datenbanken unterschiedliche Auswirkungen:

Chancen liegen in der Möglichkeit der Selbsterkenntnis von Beschäftigten, der Selbstentwicklung, in der Transparenz



von Entscheidungsgrundlagen, in einem möglichst objektiven und fairen Personaleinsatz, im frühzeitigen Erkennen von Kapazitäts- und Qualifikations-Engpässen sowie in einer strukturierten betrieblichen Kommunikation.

Risiken bestehen darin, dass es auch Verlierer geben kann (wenn zum Beispiel Qualifikationsdefizite offenbar werden), dass alte Sicherheiten (wie ein ständig gleich bleibender Arbeitsplatz) wegfallen und dass ›Datenmüll‹ entsteht, der in anderen Zusammenhängen leicht falsch interpretiert werden kann. Das Skill-Datenbank-System ist prinzipiell vergangenheitsbezogen, es friert das Mitarbeiterwissen gleichsam ein und berücksichtigt Veränderungswünsche in der Regel nicht. Außerdem lassen sich

verhaltensbezogene ›Soft-Skills‹ wie zum Beispiel ›gewissenhafte Aufgabenerledigung‹, ›Kooperationsbereitschaft‹, u.ä. schlecht messen, ihre Bewertung durch Dritte ist immer subjektiv (siehe den Beitrag ab Seite 20).

Um Chancen zu nutzen und Risiken für die Belegschaft zu minimieren, kommt es vor allem auf die Regelung der betrieblichen Rahmenbedingungen an – etwa um die Berücksichtigung persönlicher Interessen zu sichern, Datenkategorien festzulegen, Auswertungen und Zugriffsrechte einzugrenzen und Entscheidungen verantwortlich zu gestalten.

Beteiligungsmöglichkeiten Betriebs-/Personalrat

FÜR DIE BETRIEBLICHE Interessenvertretung wird es im ersten Schritt darauf ankommen, eine gemeinsame Grundposition zur Einführung einer Skill-Datenbank zu entwickeln. Für die Positionsfindung schlagen wir folgende Kriterien vor:

(1) *Instrument*: Ist die Skill-Datenbank das richtige Instrument für die Personalentwicklung in diesem Betrieb?

(2) *Mitarbeiterakzeptanz*: Sind die Beschäftigten mit der Skill-Datenbank prinzipiell einverstanden?

(3) *Arbeitnehmerinteressen*: Sind im Einführungsprozess Arbeitnehmerinteressen ausreichend berücksichtigt?

(4) *Betriebsvereinbarung*: Hält der Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung für erforderlich?

(5) *Typ der Skill-Datenbank*: Man kann den Typ der Skill-Datenbank grundsätzlich dadurch bestimmen, dass man erstens fragt, in welchem Umfang mit ihr systematisch Personaleinsatz und Personalentwicklung betrieben wird, oder zweitens, bis zu welchem Grad dabei persönliche Ziele und Potenziale der Beschäftigten berücksichtigt werden. Geschieht beides, sprechen wir von einer ›beteiligungsorientierten Skill-Datenbank‹, geht es vor allem um die systematische Personalförderung, haben wir es mit einer ›hierarchischen Skill-Datenbank‹ zu tun. Wird eine Skill-Datenbank aber für keinen dieser beiden Faktoren eingesetzt, dann handelt es sich um eine ›Mogelpackung‹ – mehr dazu im Info-Kasten auf Seite 27.

(7) *Projektstruktur*: Für wie wichtig hält der Betriebsrat eine ausgeprägte Projektstruktur zur Einführung der Skill-Datenbank und zur Absicherung seiner eigenen Beteiligung in der Einführungsphase?

(8) *Grundhaltung*: Mehrere Grundhaltungen des Betriebsrats sind möglich (z.B. den Arbeitgeber ›machen lassen‹, die Einführung der Skill-Datenbank mit allen Mitteln aufhalten, die Skill-Datenbank mitgestalten oder sogar selber die Initiative ergreifen und/oder Alternativen erarbeiten – siehe Seite 28).

nach Projektmitarbeitern mit geeigneten Skills (nicht: Personalselektion, Leistungs- und Verhaltenskontrolle);

- Beurteilungen sollen qualifizieren und nicht disziplinieren;
- keine Überfrachtung mit zu vielen Zielen (›weniger ist mehr‹);
- nicht ›harte‹ und ›weiche‹ personalpolitische Zielsetzungen miteinander vermischen, möglichst Konzentration auf die Zwecke der Personalführung/-förderung/-motivation unabhängig von der entlohnungsrelevanten Beurteilung.



Betriebliche Regelungen von Skill-Datenbanken

ES WIRD EMPFOHLEN, Einführung und Nutzung der Skill-Datenbanken im Betrieb durch eine Betriebsvereinbarung zu regeln. Anstelle einer Mustervereinbarung sind im Folgenden die Regelungsbedarfe und Möglichkeiten in zehn Themenfelder gegliedert – darunter sind jeweils kurze Vorschläge für einzelne Regelungen gefasst.

Themenfeld 1 – Zielsetzung

- Zielsetzung vereinbaren (z.B. Mitarbeiterqualifizierung und -entwicklung, Kapazitätsplanung, variable Vergütung, Vorauswahl bei der Suche

Themenfeld 2 – Beurteilende und Beurteilte

- Beurteilender ist der direkte Vorgesetzte, keine Hinzuziehung anderer Führungskräfte (etwa zum Beurteilungsgespräch);
- der Kreis der zu Beurteilenden kann auf bestimmte Belegschaftsgruppen (z.B. Tarifangestellte) beschränkt werden, muss aber nicht;
- auch die Einbeziehung älterer Arbeitnehmer hat Vor- und Nachteile: ihre Flexibilität hat engere Grenzen; andererseits sollten sie aber auch nicht von betrieblichen Entwicklungen abgekoppelt werden.



Fallbeispiele für

Skill-Datenbanken

Fallbeispiel 1:

Ein weltweit agierender IKT-Konzern, der in etwa 300 selbstständige Unternehmen aufgesplittet ist, betreibt seit einigen Jahren eine Skill-Datenbank, um seinen internen Arbeitsmarkt zu organisieren. Den Beschäftigten bleibt es prinzipiell freigestellt, ihre Qualifikationen und ›Skills‹ einzugeben, um beim Neubeginn einschlägiger Projekte berücksichtigt zu werden. Umgekehrt enthält das System die Aufgaben, Projekte und Jobs, für die Leute mit speziellen Fähigkeiten und Kenntnissen gesucht werden und ist ausgestattet mit freien Abfragemöglichkeiten.

Jeder Beschäftigte kann seine ›Skills‹, Berufs- und Projekterfahrungen und seinen Lebenslauf eintragen. Die Überprüfung der Selbsteinschätzung erfolgt im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Für jedes Kriterium sind vier ›Etiketten‹ definiert: ›kein Eintrag‹, ›Basic‹, ›Advanced‹ (fortgeschritten), ›Expert‹.

Um eine bessere Selbsteinschätzung zu ermöglichen, sind in einem Handbuch Verhaltensbeispiele für die einzelnen Kompetenzstufen aufgeführt.

Parallel werden für zu besetzende Stellen Anforderungsprofile mit den gleichen Kriterien und entsprechenden Ausprägungen beschrieben. Im Mitarbeitergespräch kann die Selbsteinschätzung korrigiert werden, es können freie Stellen und Projekte identifiziert werden und es können in einer Zielvereinbarung Weiterbildungsbedarfe und Maßnahmen festgelegt werden. Inzwischen wird mit den erfassten Skills auch ein ›Outplacement‹ (Auswahl zu entlassender Beschäftigter) betrieben, um Personalüberhänge im Entwicklungsbereich abzubauen.

Fallbeispiel 2:

Es handelt sich um ein in Deutschland entstandenes und nach Europa expandierendes Logistik-Unternehmen mit etwa 15 Niederlassungen in der Bundesrepublik Deutschland; durch Aufkäufe und Beteiligungen sind Doppelstrukturen entstanden, die eine Neuorganisation erfordern. Seit einem Jahr werden flächendeckend Mitarbeitergespräche geführt, um ...

- Personal zu binden,
- Qualifikationsbedarf zu ermitteln,
- Verbesserungsprozesse zu optimieren und wechselseitige Rückmeldungen zu garantieren.

In das Mitarbeitergespräch wird eine Beurteilung integriert, aufgeteilt nach Fach-, Methoden-, Sozial-, Persönlichkeits- und Führungskompetenzen. Für alle vorkommenden Ausprägungen werden Stufen definiert.

In der Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs erhalten Führungskraft und Beschäftigter für die jeweilige Stelle eine Liste der abgeforderten Kompetenzen mit den nötigen Soll-Anforderungen. Das ›Ist‹ wird durch eine Selbsteinschätzung ermittelt und durch die Führungskraft gegebenenfalls korrigiert. Die Software ermittelt Unterdeckungen und wirft eine Liste mit den empfohlenen Schulungsmaßnahmen aus.

Fallbeispiel 3:

Der Betrieb ist ein IKT-Unternehmen mit etwa 2800 Beschäftigten, das durch die Fusion zweier Konzerne entstanden ist, weshalb die vorhandenen Kapazitäten räumlich verteilt sind. Mit der Skill-Datenbank wird das Ziel verbunden, eine Übersicht über Mitarbeiter-Qualifikationen zu gewinnen. Auf dieser Grundlage sollen für eine Personaleinsatzplanung zeitlich befristete Projekte in Kundenbetrieben erfolgen, um dadurch Fremdaufträge zu reduzieren und eine langfristige Kapazitätsplanung aufzubauen.

In der Datenbank sind alle vorkommenden IKT-Skills hinterlegt, wobei die Beschäftigten (unterschieden nach ›Typen‹ wie Berater, Techniker und Programmierer) ihre Qualifikationsstufen selbst eingeben (unterschieden nach ›Senior‹, ›Normal‹ und ›Junior‹). Nach der Selbsteinschätzung folgt eine Abstimmung mit dem Vorgesetzten, der bei Unstimmigkeiten ein Korrekturrecht hat. Bei Projekteinsätzen werden geeignete Beschäftigte aus der Datenbank herausgesucht (Vorauswahl). In einer Jahresauswertung erfolgt eine anonymisierte Globalauswertung der nicht erfolgreichen Abfragen, um dadurch langfristig eine Kapazitäts-Planung aufzubauen oder auch Personalentwicklung (Fortbildung) betreiben zu können.

Themenfeld 3 – Beurteilungsturnus und sonstige Anlässe

- Eine jährlich sich wiederholende Beurteilung ist bei ziel-, entwicklungs- und förderungsorientierten Verfahren naheliegend; eine Ausweitung des Turnus (z.B. bei erwarteten Risiken) ist aber ebenso möglich;
- bei der Festlegung ›außerplanmäßiger‹ Beurteilungsanlässe (z.B. Versetzung, Wechsel des Vorgesetzten) sollte auch ein entsprechender Wunsch des Beschäftigten berücksichtigt werden;
- der Wunsch des Vorgesetzten (oder ›des Unternehmens‹) darf kein Anlass für außerplanmäßige Beurteilungen sein.

Themenfeld 4 – Beurteilungskriterien

- Methodisch bedenklich sind Kriterien, die nicht oder kaum einer Beobachtung zugänglich, die vage und unbestimmt, widersprüchlich und nicht scharf voneinander zu trennen sind;
- Kriterien müssen für die Arbeitsaufgabe wichtig und von den Beschäftigten zu beeinflussen sein;
- Kriterien haben das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten zu wahren, so dass persönlichkeitsbezogene Merkmale (s.o.) strikt abzulehnen sind;
- Kriterien sollen schutzwürdigen Arbeitnehmerinteressen (z.B. Gesundheit, kooperative Führungsstile) nicht entgegenstehen.

Themenfeld 5 – Gesamturteil und Verteilungsvorgaben

- Die Verdichtung von Einzelbewertungen zu einem wie auch immer gear teten Gesamturteil ist abzulehnen (unter streng einzuhaltenden Regeln allenfalls bei der Zulagenermittlung).
- Die Vorgabe von zwingend einzu haltenden Verteilungen von Bewertungen (z.B. 20 Prozent unter Durchschnitt) ist ebenfalls abzulehnen.

Themenfeld 6 – Vorbereitung der Beurteilung

- Insbesondere offene, dialog-orientierte Verfahren erfordern umfangreiche Vorbereitungen sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den Beschäftigten;

Checkliste:

Zu welchem Typ gehört ›unsere‹ Skill-Datenbank?

Grundsätzlich können drei Typen von Skill-Datenbanken unterschieden werden: die ›beteiligungsorientierten‹, die ›hierarchischen‹ und die ›Mogelpackungen‹ (siehe Seite 25, linke Spalte, Punkt 5). Die folgende Checkliste soll helfen, sich zu orientieren und nötige Grundsatzentscheidungen aus Sicht der Interessenvertretung zu treffen.

	›Beteiligungsorientierte‹ Skill-Datenbanken ...	›Hierarchische‹ Skill-Datenbanken ...	›Mogelpackungen‹ ...
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele des Verfahrens wurden mit der Interessenvertretung abgestimmt. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele werden von der Arbeitgeberseite vorgegeben. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele sind nicht transparent, erscheinen widersprüchlich.
Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschäftigte werden qualifiziert, ihre Interessen einzubringen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Führungskräfte werden geschult, die Arbeitgeberziele zu verfolgen. ■ Die Betroffenen werden über das neue Verfahren lediglich informiert. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schulung der Führungskräfte erfolgt auf freiwilliger Basis.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Betroffenen erhalten Zugang zur Skill-Datenbank, um ihre Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten mit zu beeinflussen. ■ Die Betroffenen erhalten ein regelmäßiges Feedback. ■ Unterstützung wird bereit gehalten. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Betrieb macht eine systematische Personalentwicklungs-Planung. ■ Projekte werden auf vorhandene Skills ausgerichtet. ■ Die vorhandenen Kapazitäten werden regelmäßig angepasst. ■ Skills sind Grundlage für Entgelt-Bestandteile. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gespräche finden halbherzig statt und werden von beiden Seiten nicht ernst genommen. ■ Der Kontrollzeitraum ist unüberschaubar.
Einbindung in Personalentwicklungs-Konzept	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Organisationsentwicklungsziele werden unter Einbeziehung der Betroffenen bereichsbezogen konkretisiert. ■ Die Interessen der Beschäftigten werden bei der Erarbeitung der Personalentwicklungs-Ziele berücksichtigt. ■ Stellen werden intern ausgeschrieben. ■ Risiken der Betroffenen werden offen angesprochen, Lösungen gemeinsam entwickelt. ■ Wenn nötig, wurde das Thema Personalabbau mit der Interessenvertretung geregelt. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitgeberseite leitet Personalentwicklungs-Ziele aus Organisationsentwicklungs-Zielen ab. ■ Führungskräfte setzen diese Ziele um. ■ Führungskräfte nehmen Beurteilung der Betroffenen vor. ■ Führungskräfte entscheiden über den Zugang zu Entwicklungsmaßnahmen. ■ Wettbewerb um Entwicklungsmöglichkeiten findet statt (interne Assessment-Center). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziel ist: allgemeine Rationalisierung. ■ Es geht allein um die Entwicklung der betrieblichen Kernkompetenzen. ■ Die Interessen der Beschäftigten werden nicht berücksichtigt.
Koordination mit der Team-Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Führungskräfte und Betroffene werden für die Durchführung von Besprechungen geschult. ■ Besprechungen finden statt, um den Betroffenen die Möglichkeit zu geben, sich innerhalb ihres Arbeitsbereichs abzustimmen. ■ Die Personaleinsatzplanung geschieht im Team; Lern- und Arbeitszeiten werden gemeinsam geplant. ■ Das Team erstellt einen Qualifizierungsplan. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Führung wird modernisiert ohne Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen. ■ Wettbewerb unter den Beschäftigten bestimmt die Zusammenarbeit. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es findet keine Entwicklung der Führungskräfte statt. ■ Soziale und kommunikative Kompetenzen werden nicht geschult.
Lern-Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsplatznahe Lernformen werden realisiert. ■ Rollentausch zwischen Trainer und Lernenden ist möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterbildung findet nicht im Prozess der Arbeit statt. ■ Führungskräfte-Qualifizierung dominiert. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Gelernte wird nicht ernsthaft abgerufen/gebraucht.
Ressourcen-Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Kompetenz der Beschäftigten wird als Stärke des Unternehmens gesehen. ■ Es werden ausreichende Mittel bereitgestellt (auch für soziale Kompetenzen und Prozessbegleitung). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mittel werden bereitgestellt (Suche nach kostengünstigsten Lösungen). ■ Zugang zur Qualifizierung vor allem für Führungskräfte. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterbildungs-Etat ist unzureichend.
Projekt-Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es besteht eine Projektorganisation. ■ Die Interessenvertretung ist auf allen drei Ebenen (Steuerung, Projekt, Betroffene) einbezogen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektorganisation besteht nicht ... ■ ... und wenn sie besteht, ist die Interessenvertretung erst in der Umsetzungsphase beteiligt. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es gibt keine Projektorganisation.

Skill-Datenbanken

	Weiß nicht	100 % okay	viel- leicht	keines- falls
■ Skill-Datenbanken sind vernünftig oder ein Schritt in die richtige Richtung.				
■ Die Beschäftigten sind mit Skill-Datenbank im Grundsatz einverstanden.				
■ Bei der Einführung wird die Unternehmensleitung die Beschäftigten-Interessen ausreichend berücksichtigen; der Betriebsrat sollte sich nur einmischen, wenn es zu Beschwerden kommt.				
■ Zur Skill-Datenbank ist eine detaillierte Betriebsvereinbarung nötig.				
■ Der Betriebsrat wird den Typ »beteiligungsorientierte Skill-Datenbank« fördern.				
■ Eine ausgeprägte Projektstruktur (Lenkungsausschuss, Informations-Management) ist erforderlich.				
■ Der Betriebsrat wird die Grundhaltung »Mitgestalten« wählen.				

- dafür sind entsprechende (Arbeits-) Zeiten und geeignete Vorbereitungs-materialien zur Verfügung zu stellen.

Themenfeld 7 – Beurteilungsgespräch

- Das Beurteilungsgespräch ist als möglichst angstfreier Dialog zu konzipieren, für den gewisse Regeln gelten (z.B. Zweiseitigkeit, Bereitschaft zur Revision von Standpunkten, ausgewogene Redezeiten);
- die Regeln für ein dialogisches Beurteilungsgespräch sollten zum Bestandteil der abzuschließenden Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung gemacht werden.

Themenfeld 8 – Konfliktregelung

- Für bestimmte Fragen (z.B. Beurteilung bei Zulagenverteilung, Zielvereinbarung) muss es, wenn sich Beschäftigte ungerecht und unangemessen behandelt fühlen, ein faires Einspruchsverfahren geben;
- dieses sollte zunächst auf der Bereichsebene ansetzen (z.B. Vierer-Gespräch);
- wird auf Bereichsebene keine Einigung erzielt, sollte eine paritätisch besetzte Konfliktlösungskommission eingerichtet werden, die über strittige Fälle abschließend entscheidet.

Themenfeld 9 – Datenablage und Datenverwendung

- Datenbankstruktur und Datenbankfelder,
- Zugriffsrechte,
- Nutzungsbedingungen,

- Eingabe und Pflege von Daten,
- Schnittstellen zu anderen IKT-Systemen (Import/Export),
- zugelassene Auswertungen,
- Beteiligung des Betriebsrats bei Systementwicklungen,
- Informationsrechte der Beschäftigten,
- Kontrollrechte des Betriebsrats,
- Nutzung durch den Betriebsrat (z.B. Globaldaten zur Mitarbeiterentwicklung, Anzahl Schulungen).

Themenfeld 10 – Schulung und Information

- Unverzichtbar ist die vollkommene Transparenz durch ausführliche Information für alle Betroffenen (auch über die Datenverwendung);
- gerade ein förderungsorientiertes Verfahren erfordert eine intensive Schulung der Beurteilenden.

Klaus Heß ist Berater für Betriebs- und Personalräte und Regionalleiter bei der Technologieberatungsstelle NRW; Schwerpunktthemen sind: Organisations- und Technik-Entwicklung in der Dienstleistungsindustrie (z.B. neue Führungs- und Steuerungsinstrumente, Datenschutz, Internet-Regelungen, Telearbeits-Gestaltung); die TBS führt auch Seminare und Betriebsberatungen zu Skill-Datenbanken durch); Kontakt: TBS Nordrhein-Westfalen, Goebenstraße 4, 41061 Mönchengladbach, fon 0 21 61-2 94 07 14, fax 0 21 61-2 94 07 29, mobil 0173-2 09 77 59; klaus.hess@tbs-nrw.de, www.tbs-nrw.de

