

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 039 · September 2024 · Hans-Böckler-Stiftung

### SKILLS ENTWICKELN (2024)

Porträt des Skillmanagements der Deutschen Telekom AG

Carsten Wirth

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

#### Darum geht es:

Digitalisierung, demografischer Wandel, neue Knappheiten am Arbeitsmarkt und agile Arbeitsformen – wie können Management, (Konzern-) Betriebsrat und Beschäftigte vor diesem Hintergrund eine anforderungsgerechte, zukunftsgerichtete und strategische qualitative Personalplanung sicherstellen? Die Deutsche Telekom AG macht es mit ihrer Praxis des Skillmanagements vor.

Um die strategische qualitative Personalplanung durch das Skillmanagement zu systematisieren, werden die Arbeitsanforderungen mit vorhandenen Fähigkeiten abgeglichen. Dies gelingt mittels eines Katalogs von Personalentwicklungsmaßnahmen für unterschiedliche Beschäftigtengruppen. Gezielt werden deren Skillprofile und Fähigkeiten angepasst: *reaktiv* an bereits veränderte Arbeitsanforderungen, *proaktiv* an zukünftige. Wie? Durch Qualifizierung. Wann? Nach einvernehmlicher Vereinbarung zwischen Führungskraft und der bzw. dem Beschäftigten. Auf diese Weise unterstützt das Skillmanagement Beschäftigungsfähigkeit und -sicherheit und eröffnet Karrieremöglichkeiten.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

#### Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Sina Swaczyna  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Ziel und Strategie</b>	<b>3</b>
1.1	Definition und Ziele des Skillmanagements	3
1.2	Der Prozess des Skillmanagements	8
1.3	Herausforderungen des Skillmanagements	9
1.4	Vorteile des Skillmanagements	10
<b>2</b>	<b>Mitbestimmung</b>	<b>13</b>
2.1	Die Mitbestimmungspraxis: Sozialpartnerschaft	13
2.2	Mitbestimmung und Skillmanagement	14
<b>3</b>	<b>Die Konzernbetriebsvereinbarung</b>	<b>15</b>
3.1	Entstehung der Konzernbetriebsvereinbarung	15
3.2	Herausforderungen für die Mitbestimmung	16
3.3	Impulse für die Mitbestimmung: Was lernen wir am Beispiel der strategischen qualitativen Personalplanung der DTAG?	18
<b>4</b>	<b>Ausblick</b>	<b>19</b>



Die Deutsche Telekom AG (DTAG) mit Hauptsitz in Bonn gilt als größtes Telekommunikationsunternehmen Europas. Sie hat weltweit ca. 200.000 Beschäftigte, davon über 78.600 in Deutschland. Angeboten werden Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Festnetz/Breitband, Mobilfunk, Internet und Internet-TV für Privatkunden sowie Lösungen der Informations- und Kommunikationstechnik für Groß- und Geschäftskunden. Der Konzernbetriebsrat (KBR) umfasst 27 Mitglieder aus 10 Entsendebereichen. Das Skillmanagement der Deutschen Telekom wird von der paritätisch besetzten Kommission Skillmanagement konstant begleitet.

## 1 Ziel und Strategie

### 1.1 Definition und Ziele des Skillmanagements

#### Zum verwendeten Skillbegriff

Laut der Konzernbetriebsvereinbarung Skillmanagement vom 9.12.2022 gelten Skills in der DTAG als „Fähigkeiten und Kenntnisse, die für die Ausübung eines Jobs bzw. einer Rolle notwendig sind“ (§ 4 Abs. 3). In Wissenschaft und Praxis wird zuweilen der Begriff Kompetenz synonym verwendet.

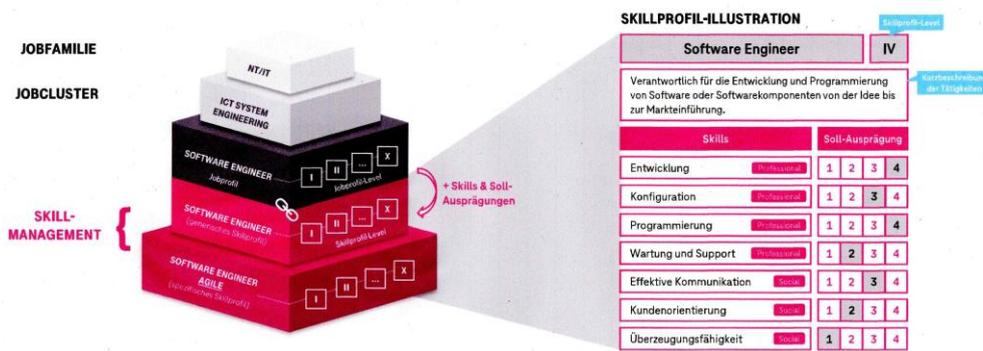
Im Rahmen der Vereinbarung werden die Skills in einem Katalog geführt, beschrieben und kategorisiert:

- überfachliche Social Skills: berufsrelevante Sozialkompetenzen
- Methoden-Skills: Arbeitsmethoden
- Professional Skills: fachliche Kompetenzen
- Sprachen-Skills: Fremdsprachenkenntnisse

Durch Skilllevels von 1 bis 4 werden die unterschiedlich hohen Soll-Ausprägungen von einzelnen Skills in Skillprofilen erfasst: 0 = keine Kenntnisse, 1 = grundlegende Kenntnisse, 2 = fortgeschrittene Kenntnisse, 3 = Expertenkenntnisse, 4 = herausragende Kenntnisse.

Abbildung 1 zeigt exemplarisch das Skillprofil „Software Engineer“. Sie oder er verantwortet die Entwicklung und Programmierung von Software oder Softwarekomponenten von der Idee bis zur Markteinführung.

Abbildung 1: Aufbau von Skillprofilen



Quelle: DTAG-Konzernbetriebsvereinbarung Skillmanagement vom 9.12.2022, Anlage 2

Die innerhalb der DTAG verwendeten Skillprofile leiten sich ab aus den Jobprofilen der unternehmensinternen Global Job Architecture (GJA), einem Verzeichnis aller relevanten Jobs. Ziel der GJA ist es, zukunftsfähige und unternehmensübergreifend geltende Skill- bzw. Jobprofile zu erstellen und damit die Sichtweisen der Akteure auf die Zukunft auszurichten (Dörsam/Körfer 2021, S. 18). Im Zusammenspiel mit Skilllevels definieren Skillprofile die für bestimmte Tätigkeiten erforderlichen Skills (= Fähigkeiten und Kenntnisse) sowie deren jeweilige Soll-Ausprägung. Das sind beispielsweise für eine/n Software Engineer u. a. herausragende Skills in Entwicklung und Programmierung, Expertenkenntnisse in Konfiguration und Kommunikation, fortgeschrittene Kenntnisse in Wartung und Support sowie Kundenorientierung, grundlegende (= vergleichsweise geringe) Kenntnisse in Überzeugungsfähigkeit.

### Definition Skillmanagement

Laut Präambel der KBV vom 9.12.2022 umfasst Skillmanagement in der DTAG folgende Schritte: 1) Skillanforderungen in Form von Jobprofilen definieren 2) Skills der Mitarbeitenden erfassen und 3) zur mittel- und langfristigen Qualifizierungs- und Entwicklungsplanung auswerten. Dies erfolgt mit Bezug auf aktuelle sowie zukünftige Anforderungen im Unternehmen und seiner Umwelt. So werden durch das Skillmanagement die (potenziellen) Unter- und Überdeckungen des Bedarfs erfasst und als Grundlage herangezogen: einerseits für die Qualifizierungs- und Entwicklungsplanung, andererseits für die Beschaffungs- und Personaleinsatzplanung. Die Ergebnisse des Skillmanagements werden abschließend ausgewertet und die Auswertungsergebnisse in neue Planungen eingespeist.

Durch ein derartiges Skillmanagement kann sich z. B. ein/e Software Engineer aus dem generischen Skillprofil in das spezifischere Skillprofil „Software Engineer Agile“ entwickeln. Dazu muss sie bzw. er weitere Skills erwerben, hier insbesondere in der Anwendung agiler Kooperationsformen.

### Vorbereitung des Skillmanagements

Der Aufbau eines Skillmanagements ist zu unterscheiden von seiner Umsetzung und seinem Prozess (vgl. Kapitel 1.2). Beim Aufbau eines Skillmanagement-Systems werden zunächst die IT-technischen Grundlagen geschaffen. Das Management erstellt zudem ein Verzeichnis der relevanten

Jobprofile entsprechend der GJA und ordnet sie größeren Jobclustern und noch umfassenderen Jobfamilien zu. Daraus können die Skillprofile der Beschäftigten abgeleitet werden, die erforderlich sind, um die Anforderungen der jeweiligen Jobprofile zu erfüllen (vgl. Abbildung 1). Die Jobfamilien und Jobcluster konnten in den letzten Jahren zur Standardisierung und damit besseren Verwendbarkeit im Skillmanagement deutlich reduziert werden:



„Es gibt nun deutlich weniger Familien oder Unterschiedlichkeit. Durch Standardisierung und Systematisierung kann es nun zu mehr Fairness und Klarheit beim Skillmanagement kommen.“ –

Florian Haggemiller, Bundesfachgruppenleiter Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) beim ver.di-Bundesvorstand

Skillprofile erfassen die Skills der Mitarbeitenden. Sie münden in unterschiedliche Profilarten:

- generische Skillprofile: direkte Ableitungen aus den Jobprofilen der GJA, allgemein beschrieben und unternehmensübergreifend gültig wie z. B. für Software Engineers
- spezifische Skillprofile: basierend auf generischen Skillprofilen und durch zusätzliche Skills erweitert und angepasst, um spezifischen Anforderungen gerecht zu werden wie z. B. beim Software Engineer Agile
- Rollenprofile: beinhalten Soll-Ausprägungen für jeden benötigten Skill und werden ggf. zusätzlich zu den genannten Skillprofilen ergänzt oder angepasst z. B. zur Beschreibung agiler Rollen

Jeder und jedem Mitarbeitenden wird ein sogenanntes primäres Skillprofil zugeordnet. Es besteht aus einem generischen Skillprofil und den jeweiligen Skilllevels. Diese wiederum basieren auf dem Jobprofil und den Jobprofil-Levels des konkreten Arbeitsplatzes. Führungskräfte können das primäre Skillprofil durch ein spezifischeres Jobprofil ersetzen, wenn das die Tätigkeit besser abbildet. Die bzw. der Mitarbeitende wird über die Zuordnung informiert. Bei Bedenken kann sie bzw. er über die Führungskraft eine Überprüfung der Zuordnung anstoßen. Mitarbeitende können sich weitere Profile zuweisen, um ihr Skillset zu ergänzen oder um ein Zielprofil zu definieren. Auch die Führungskraft kann in Vorbereitung des Entwicklungsdialogs Profile vorschlagen.

### **Skillmanagement und strategische qualitative Personalplanung**

Das Skillmanagement der DTAG ist eingebettet in die strategische qualitative Personalplanung. Damit spezifiziert es die im Rahmen des Telekom-eigenen integrierten Planungs- und Führungsprozesses erstellte *quantitative* Personalplanung für die unterschiedlichen Konzerngesellschaften, Segmente und untergeordnete Einheiten in *qualitativer* Hinsicht. Im Ergebnis werden Mehr- und Minderbedarfe für qualitativ konkretisierte Jobprofile für 4 Planjahre sichtbar und in einer Konzernperspektive als Gesamtbedarfe aggregiert. Gleichwohl bleibt die Personalplanung *personalkostenorientiert* und nicht *bedarfsorientiert*. Dies wurde und wird von der Mitbestimmung

kritisiert. Dennoch bietet die nachgelagerte qualitative strategische Personalplanung zumindest die Möglichkeit, innerhalb der Personalbudgetgrenzen zukunftsorientierte Gewichtungen und Schwerpunkte zu initiieren.



„Wir Betriebsräte sind immer noch davon überzeugt, dass wir die Personalplanung ausgehend von den tatsächlichen Skillbedarfen vornehmen sollten, statt bereits im ersten Schritt die geplanten Personalkosten zum Maßstab zu machen.“ – Constantin Greve, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Deutschen Telekom AG und Mitglied im Konzernbetriebsrat

Die quantitative Personalplanung wird in sogenannten Vollzeitäquivalenten gemessen (engl. *Full Time Equivalent – FTE*) und für unterschiedliche Jobprofile mittels unterschiedlicher Szenarien ausdifferenziert. Dabei werden folgende Faktoren berücksichtigt:

- Unternehmensstrategie
- Technologie- und Marktentwicklung
- Altersstruktur
- Fluktuation

So entstehen Prognosen für Mehr- oder Minderbedarfe pro Jobprofil für einen Planungszeitraum von 4 Jahren für die jeweilige Betrachtungsebene (Segment, Business, Konzern). Daraus wird eine sogenannte Re-Qualifizierungsmatrix abgeleitet. Sie zeigt, in welchen Jobprofilen voraussichtlich ein Mehr- oder Minderbedarf entsteht und wie viele Mitarbeitende von einem Ausgangsskillprofil in ein Zielskillprofil qualifiziert werden können.

Die Ergebnisse der strategischen qualitativen Personalplanung werden konzernweit diskutiert. Dabei werden die Sozialpartner in einen erweiterten Konzernwirtschaftsausschuss einbezogen. In diesen entsenden Tochtergesellschaften, die in die strategische qualitative Personalplanung involviert sind, jeweils ein zusätzliches Mitglied. Ebenso gehört diesem Gremium ein/e Beauftragte/r der Konzern-Schwerbehindertenvertretung an. In dieser Zusammensetzung diskutieren die Akteure die Planungen für die nächsten 3 Planjahre so frühzeitig, dass sie in die nächste Runde der integrierten Personal- und Finanzplanung einfließen können. Folgende Punkte sind Gegenstand der Diskussion und Beratung:

- Bedarf an Mitarbeitenden in den jeweiligen Jobprofilen in den Segmenten bzw. Gesellschaften
- kurz- und mittelfristige Personalprognosen für das aktuelle und die nächsten 3 Planungsjahr(e) in quantitativer und qualitativer Hinsicht
- Re-Qualifizierungsmatrix und damit die Zahl der Beschäftigten, die in neue Jobprofile qualifiziert werden können
- Ursachen für Abweichungen von früheren Planungen
- Umsetzung von personellen Einzelmaßnahmen und Qualifizierungsmaßnahmen im letzten Jahr

- Annahmen und Szenarien zur Planung zukünftiger Personal- und Re-Qualifizierungsmaßnahmen.

### **Ziele des Skillmanagements**

Die DTAG verfolgt verschiedene Ziele, sowohl im Interesse des Unternehmens als auch der Mitarbeitenden: Das Skillmanagement...

- bietet größtmögliche Transparenz über die aktuellen und zukünftigen Jobanforderungen und entsprechende Anpassungsnotwendigkeiten – bei allen Unsicherheiten über die weiteren Entwicklungen.
- gibt den Mitarbeitenden einen Einblick in berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und dient als Grundlage beruflicher Entwicklung.
- sichert Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit, indem es über die individuelle Ebene hinaus auch Geschäftseinheiten und Gesamtunternehmen in den Blick nimmt. Die Organisation kann auf sich wandelnde Qualifikationsanforderungen reagieren bzw. im Idealfall sogar proaktiv tätig werden.
- macht Fähigkeiten der Beschäftigten sichtbar und nutzbar – auch und insbesondere jenseits der Qualifikationen, die in formalen Bildungsorganisationen und in der Arbeit erworben wurden.
- orientiert die Mitarbeitenden und ihre Personalentwicklungsaktivitäten mittels IT-basierter Informationen auf zukunftsgerichtete Skillprofile – unabhängig davon, ob Stellen mit gleichen bzw. gleichwertigen Anforderungen (Reskilling) angestrebt werden oder höherwertige Stellen (Upskilling).
- hilft dabei, die Potenziale des internen Arbeitsmarkts auszuschöpfen, und kann so kostspieligen und risikoreichen externen Rekrutierungen in angespannten Arbeitsmärkten vorbeugen.
- wirkt inklusiv, wenn es die Ressourcen und spezifischen Bedarfe von Menschen mit Beeinträchtigungen berücksichtigt.
- ermöglicht mittels kollegialer Beratung eine zielorientierte Wahl geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen.
- trägt zur Sicherung oder sogar zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit bei, indem es erforderliche Fähigkeiten unternehmensintern bereitstellt.
- begünstigt eine Lernkultur im Sinne einer lernenden Organisation, die es den Beschäftigten ermöglicht, ihre eigene berufliche Entwicklung selbstständig(er) zu planen und zu realisieren.

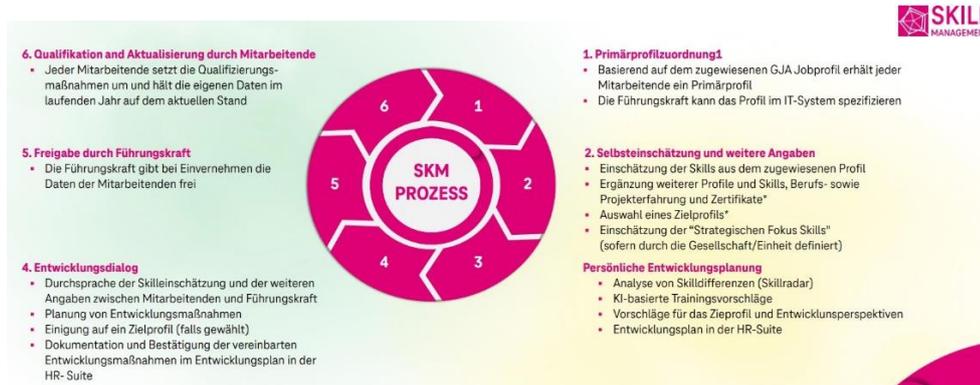
Diese Ziele verfolgen die Akteure des Skillmanagements vor dem Hintergrund der durch Digitalisierung veränderten Arbeitsanforderungen: je nach Bereich Arbeitsplatz*abbau* oder Arbeitsplatz*aufbau*, allgemein Knappheit am Arbeitsmarkt sowie gewandelte Rollen durch agile Arbeitsmethoden.

## 1.2 Der Prozess des Skillmanagements

### Umsetzung

Sind die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für das Skillmanagement geschaffen, folgt seine Umsetzung: ausgehend vom primären Skillprofil der oder des Mitarbeitenden und einem spezifischen Ablauf folgend (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Der Skillmanagementprozess



Quelle: Deutsche Telekom AG

Das Skillmanagement erfordert eine IT-gestützte Einschätzung der Beschäftigten-Skills und des jeweiligen Levels in Form einer realistischen Selbsteinschätzung (Ist). Jeder und jedem Mitarbeitenden wird zugleich ein primäres Jobprofil auf Basis der ausgeführten Arbeit zugewiesen, das die Anforderungen der jeweiligen Aufgabe bzw. Rolle definiert, die sie oder er aktuell übernimmt bzw. zukünftig übernehmen soll oder möchte (Zielprofil = Soll).

Durch einen Soll-Ist-Vergleich werden im mindestens einmal jährlich stattfindenden Entwicklungsdialog Skilldifferenzen ermittelt und diskutiert. Ziel dieser Gespräche ist es, zu einer gemeinsamen Einschätzung zu kommen und diese im IT-System zu dokumentieren. Auch zu einem späteren Zeitpunkt kann die oder der Beschäftigte die Einschätzung aktualisieren und die Führungskraft die Aktualisierung ohne ein weiteres Gespräch freigeben.

Unterscheiden sich die Einschätzungen der oder des Mitarbeitenden und der Führungskraft, erfolgt ein Klärungsgespräch unter Einbeziehung der Interessenvertretungen. Wird auch in dieser Konstellation keine Einigung erzielt, bleiben die Angaben der bzw. des Mitarbeitenden von der Führungskraft unbestätigt im IT-System.

Geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen sollen Skilldifferenzen ausgleichen und so berufliche Weiterentwicklung fördern. Führungskraft und Mitarbeitende/r legen die entsprechenden Maßnahmen gemeinsam fest. Letztere werden im Zusammenspiel mit anderen Entwicklungsprogrammen (z. B. „WeGrow“) dokumentiert. Die oder der Beschäftigte kann auch selbst Vorschläge hinsichtlich der Qualifizierungsmaßnahmen einbringen:



„Das Einvernehmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist elementar.“ – Cornelia Parisi-Bohmholt, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Deutsche Telekom AG

### **Prozessbegleitung**

Auf Anregung der Interessenvertretung entwickelte das HR-Management der DTAG ein Multiplikatoren-Konzept. Ausgewählte Mitarbeitende bilden sich zu Ansprechpersonen für die Anwendenden weiter. Die Idee dahinter: Die Beschäftigten machen sich eigenständig mit zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten vertraut und unterstützen sich gegenseitig. Im Fokus dabei liegen insbesondere das Reskilling (= Weiterentwicklung im eigenen Jobprofil, z. B. um eine Senioritätsstufe zu erreichen), das Upskilling (= Entwicklung in ein anderes und anspruchsvolleres Jobprofil) und das Newskilling (= ein bestimmter Skill wird neu entwickelt).

### **Auswertung**

Eine Möglichkeit der Reflexion bietet – wie in anderen Bereichen der Mitbestimmung in der DTAG (vgl. Seibold/Mugler 2021) – eine paritätische Kommission. Sie ist Ausdruck der in der DTAG verbreiteten Mitbestimmungskultur (vgl. Kapitel 2). Ihr gehören Vertreterinnen sowie Vertreter des (HR-)Managements, des Konzernbetriebsrates und der Konzernschwerbehindertenvertretung an. Die Kommission wird umfassend informiert: über die Kennzahlen des Skillmanagementprozesses, seine Akzeptanz, seine Ergebnisse; über Änderungen am Skillkatalog und die zugrunde liegende IT anhand von erforderlichen Unterlagen. Gemeinsam werden Maßnahmen zur Prozessverbesserung besprochen und angestoßen, z. B. die Einführung einer neuen unterstützenden Software.

## **1.3 Herausforderungen des Skillmanagements**

Die Skillmanagement-Praxis bringt eine Reihe von Herausforderungen für die Akteure mit sich.

### **Herausforderungen für das Management**

- Die Skill- und Jobprofile sowie die Kataloge der Trainingsmaßnahmen sind kontinuierlich zu aktualisieren.
- Die Anwender müssen motiviert werden, das IT-Tool zu nutzen. Letzteres muss die Anforderungen an Anwenderfreundlichkeit und Barrierefreiheit erfüllen.
- Skillmanagement kann den unterwertigen Einsatz von Beschäftigten aufdecken. Es erhöht damit das Risiko, dass sich leistungsfähige Mitarbeitende im internen Arbeitsmarkt umorientieren.
- Skillmanagement muss Fehlplanungen des Managements bewältigen und befähigt gleichzeitig hierzu. Beispielsweise scheiterte beim Ausbau des Glasfasernetzes die Selektion von Subunternehmen, welche die operativen Tätigkeiten übernehmen sollten. Doch dank

Skillmanagement konnte das Management sein Problem lösen: Denn mittels Skillmanagement wurden am externen Arbeitsmarkt Rekrutierte schnell dazu befähigt, die vorgesehenen Aufgaben zu übernehmen. Sie hätten aber auch intern ausgebildet werden können.

- Die in der DTAG praktizierte Unternehmensplanung budgetiert die Tochtergesellschaften und führt zu einer dominant kostenorientierten Personalplanung, die nicht aus den Zielen sowie den quantitativen *und* qualitativen Personalbedarfen entwickelt wird. In gewisser Weise konterkariert diese Form der Unternehmensplanung das Skillmanagement.

### **Herausforderungen aus Sicht der Interessenvertretung**

- Das Zusammenlegen von Entwicklungsdialogen und Gesprächen im Skillmanagement kann dazu führen, dass sich die Beschäftigten nicht öffnen und ihre Skilldifferenzen nicht ernsthaft diskutieren wollen. Im Extremfall verheimlichen sie diese sogar und konterkarieren damit die grundlegende Idee des Skillmanagements.
- Die Interessenvertretung will sicherstellen bzw. hat sicherzustellen, dass die Belegschaften und einzelne Beschäftigte nicht zu gläsernen Akteuren werden und dass die Konkurrenz der Mitarbeitenden untereinander sich nicht verschärft. Auch aus diesen beiden Gründen entkoppelt sie Skillmanagement und Entgeltbestimmung.
- Einige Beschäftigte befürchteten, dass eine Stellenbesetzung nur bei vollständiger Erfüllung des Stellen-Skillprofils möglich ist. Um die Akzeptanz bei den Beschäftigten zu erhöhen, muss die Interessenvertretung das Management dazu auffordern, begleitende Angebote sowie ein Kommunikationskonzept auszuarbeiten.
- Die Beschäftigten erwarten eine gewisse Selbstbestimmung bei der Auswahl der Qualifizierungsmaßnahmen und einen Mehrwert durch die Qualifizierungsmaßnahmen. Dabei sind sie aber auf einen Konsens mit ihrer Führungskraft angewiesen.

Angesichts dieser Herausforderungen legt die Interessenvertretung großen Wert darauf, dass das Skillmanagement selbst nicht bezahlungsrelevant ist (§ 3 KBV Skillmanagement vom 9.12.2022, „Entkopplung vom Entgelt“). Es bleibt bei einer Eingruppierung entsprechend der tatsächlichen Anforderung.

## **1.4 Vorteile des Skillmanagements**

### **Vorteile für das Management**

Skillmanagement...

- ermöglicht eine proaktive, zukunftsgerichtete qualitative und quantitative Personalplanung für unterschiedliche Qualifikationsebenen. Es deckt Handlungsbedarfe auf und berücksichtigt dabei Verrentungen und andere Abgänge aus dem Personalbestand:



„Führungskräfte können im System erkennen, wo in den nächsten 3 Jahren durch den Weggang von Beschäftigten wichtige Skills und Skillprofile verloren gehen. Sie können erkennen, welche Mitarbeitenden sie perspektivisch dorthin entwickeln können.“ – Cornelia Parisi-Bohmholt, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Deutschen Telekom AG

- reduziert den bürokratischen Aufwand. Es informiert IT-gestützt, hält Bildungsangebote vor und macht sie buchbar. Dabei stellt es Transparenz für die Führungskräfte her, indem eine Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten der bzw. des Mitarbeitenden sowie mit den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen erfolgt.
- konturiert den DTAG-internen Arbeitsmarkt, indem es im Zusammenspiel mit der Karrierepolitik Aufstiegsoptionen kreiert und die Beschäftigten an das Unternehmen bindet.



„Für manche Skillprofile lassen sich auch auf dem Markt im Grunde keine Beschäftigten mehr rekrutieren.“ – Constantin Greve, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Deutsche Telekom AG und Mitglied im Konzernbetriebsrat

- reduziert den Personalabbaubedarf und verringert dadurch die Konflikintensität. Beschäftigte können durch das Skillmanagement leichter in verwandten Tätigkeiten eingesetzt werden.
- setzt Anreize, auch informell an anderen Lernorten erworbene Kompetenzen sichtbar zu machen und im DTAG-internen Arbeitsmarkt zu verwerten. Damit vergrößern sich zuweilen die Einsatzmöglichkeiten, weil z. B. in Vereinen, Kirchen, Parteien oder Gewerkschaften erworbene Fähigkeiten das Skillprofil der bzw. des Mitarbeitenden komplettieren.
- rationalisiert die Zusammenstellung von Projektteams, weil die in der Datenbank hinterlegten Skills zur Grundlage anonymisierter Abfragen in den jeweiligen Konzernbereichen genutzt werden können. Damit macht Skillmanagement Vorgänge im internen Arbeitsmarkt transparenter und schützt vor der Dominanz informeller bzw. persönlicher Beurteilungs- und Auswahlkriterien (Stichwort Nasenfaktor).

### **Vorteile für die Beschäftigten**

Skillmanagement...

- trägt – begleitet von Tarifverträgen und anderen Instrumenten – zu einer höheren Beschäftigungsfähigkeit und -sicherheit bei.



„Unsere Beschäftigten haben den Vorteil, dass sie durch zielgerichtete Qualifizierung und Weiterentwicklung eine höhere Beschäftigungssicherheit haben.“ – Cornelia Parisi-Bohmholt, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Deutsche Telekom AG

- erhöht die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen, indem es nicht nur Beschäftigungssicherung und faire Arbeitsbedingungen schafft, sondern im Zusammenspiel mit der Karrierepolitik auch Anreize setzt.



„Ich sage das jetzt mal in Anführungsstrichen: Jüngere Menschen sind eher bereit, den Arbeitgeber zu wechseln, um ihre Karriere zu gestalten. Wenn das eigene Unternehmen keine Karrierechancen bietet, sind mögliche Kündigungen die Folge. Gut qualifizierte Menschen mit entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten bleiben eher in ihrem Unternehmen.“ – Cornelia Parisi-Bohmholt, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Deutsche Telekom AG

- verstärkt auch für die Mitarbeitenden die Transparenz des internen Arbeitsmarkts durch eine gewisse Standardisierung der Anforderungen, die zugleich die Verhandlungsposition veränderungswilliger Beschäftigter verbessert:



„Skillmanagement schafft ein gewisses Maß an Standardisierung, bedeutet bessere Vergleichbarkeit von Tätigkeiten, schafft Transparenz über Skillanforderungen und gibt Orientierung für die berufliche Weiterentwicklung.“ – Constantin Greve, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Deutsche Telekom AG und Mitglied im Konzernbetriebsrat

### **Vorteile für die Mitbestimmung**

Aus Sicht der Betriebsräte erhält das Skillmanagement nicht nur die Mitbestimmung vollständig, sondern vermeidet proaktiv Personalabbaumaßnahmen, welche die Mitbestimmungskultur belasten. Ebenso sorgt es für besser informierte Betriebsräte, die Fehlentwicklungen aufgrund der verbindlicheren Einbeziehung in Planungsprozesse leicht(er) ansprechen und vom Management Maßnahmen einfordern können. Darüber hinaus greift es zentrale Interessen der Mitarbeitenden und der Betriebsräte auf, indem es Beschäftigungsfähigkeit und -sicherheit durch verbindlichere Qualifizierungsmaßnahmen generiert. Letztere werden hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Qualität durch den (Konzern-)Betriebsrat evaluiert. In beschränktem Maße werden angesichts der dominanten Kostenorientierung des Managements auch knappe Ressourcen sinnvoll(er) eingesetzt.

### **Vorteile für die Gesellschaft**

Skillmanagement stiftet auch einen gesellschaftlichen Nutzen. Es reduziert das Risiko von Personalabbaumaßnahmen, welche die sozialen Sicherungssysteme und deren Beitragszahlende belasten. Verbunden damit reduziert sich auch das Konfliktniveau. Transformation wird qualifikatorisch unterstützt und sozial abgesichert. Im Fall der DTAG erreichten die Akteure

zudem, dass sich ein wichtiges Infrastrukturunternehmen (weiter)entwickeln konnte.

## 2 Mitbestimmung

### 2.1 Die Mitbestimmungspraxis: Sozialpartnerschaft

Die DTAG ist ein ausdifferenzierter Konzern mit zahlreichen Beteiligungen im In- und Ausland. Für die Organisation der Interessenvertretung in Deutschland hat sich die exponierte Rolle des Konzernbetriebsrates als funktional erwiesen. Seine Aktivitäten ermöglichen eine konzernweite Koordination der Interessenvertretung(en) sowie durch sogenannte Beitrittskonzernbetriebsvereinbarungen eine Berücksichtigung der spezifischen Regulierungsbedarfe der Konzernunternehmen. Das Management kann hingegen bestimmte Konzernunternehmen von spezifischen Regulierungen ausschließen, in die sie aus Sicht der Interessenvertretung sinnvollerweise integriert wären. Beim Skillmanagement wird die Mitbestimmung der Gesamtbetriebsräte in den Tochterunternehmen und insbesondere der örtlichen Betriebsräte geachtet:



„Die Konzernbetriebsvereinbarung nimmt den zuständigen Betriebsräten keine Rechte. Insbesondere Regelungen zu Auswahlverfahren, Einstellungen, Versetzungen, Ein- und Umgruppierungen werden nicht tangiert.“ – Cornelia Parisi-Bohmholt, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Deutsche Telekom AG

Die Zusammenarbeit zwischen Management und Konzernbetriebsrat ist durch frühzeitiges Informieren der jeweils anderen Seite gekennzeichnet. Dies ist Ausdruck einer spezifischen Mitbestimmungskultur:



„Wir sind hier Gestalter und Treiber von vorausschauendem Skillmanagement. Wir fordern Weitblick des Managements, um die Skills der Zukunft auch auf der Agenda zu haben.“ – Florian Hagenmiller, Bundesfachgruppenleiter Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) beim ver.di-Bundesvorstand.

Dies ermöglicht es Management und Interessenvertretung, Anliegen einzubringen, ohne den jeweils anderen zu „überraschen“. Die Interessenvertretung kann – unter Zusammenarbeit von ver.di, Gesamtbetriebsräten und örtlichen Betriebsräten – eine eigene Position bestimmen.

Für die operative Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Konzernbetriebsrat gilt allgemein:



„Wir arbeiten in Arbeitskreisen oder Ausschüssen zusammen, in denen der Arbeitgeber regelmäßig über die Themen berichtet und Fragen beantwortet. Auf dieser Arbeitsebene zwischen HR und Betriebsräten funktioniert es gut.“ – Cornelia Parisi-Bohmholt, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Deutsche Telekom AG

Jenseits des Skillmanagements, bei dem Management und Interessenvertretung auch gemeinsame Positionen finden können, sind die Mitbestimmungspraktiken zuweilen konfrontativer. Erstens muss die Interessenvertretung aufgrund einer Machtverschiebung im Konzern bestimmten Managementpraktiken entgegenreten, indem sie z. B. konsequent ihre Rechte einfordert, ihre Kontakte zum größten Anteilseigner, dem Bund, nutzt und vor allem in den hochorganisierten Bereichen die Belegschaften mobilisiert:



„Seitdem die Deutsche Telekom 2 Drittel ihres Umsatzes in Amerika durch die T-Mobile US macht, gibt es natürlich auch Tendenzen, sich von der amerikanischen Kultur, wie Unternehmen geführt werden, zumindest beeinflussen zu lassen. Gut, dass wir bei der DTAG gewerkschaftlich sehr gute Strukturen haben, die über Jahre gewachsen und gestanden sind. Das hilft uns auch hier natürlich.“ – Florian Haggemiller, Bundesfachgruppenleiter Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) beim ver.di-Bundesvorstand.

Zweitens hat sich in den Konzerngesellschaften eine gewisse Diversität der Mitbestimmungspraktiken entwickelt. Bisweilen ist der Einfluss des (Gesamt-)Betriebsrates nicht nur auf das gesetzliche Maß beschränkt, sondern die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen muss sogar eingefordert werden:



„Die Mitbestimmungspraxis ist in den einzelnen Gesellschaften etwas unterschiedlich. Also ich bin zum Beispiel in der Deutschen Telekom Technik im Gesamtbetriebsrat. Hier geht es schon mal darum, dass selbst klar geregelte Mitbestimmung eingefordert werden muss. Und wenn es darüber hinausgeht, dann wird es manchmal schon schwierig.“ – Cornelia Parisi-Bohmholt, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Deutsche Telekom AG

## 2.2 Mitbestimmung und Skillmanagement

Skillmanagement berührt stark die Aktivitäten örtlicher Betriebsräte, welche die Mitbestimmungsrechte nach §§ 92, 92a, 95, 96–98, 99, 111 BetrVG wahrnehmen. Der Konzernbetriebsrat hat mit dem Skillmanagement ein Instrument geschaffen, mit dem die örtlichen Betriebsräte die Beschäftigten beratend unterstützen oder – im Fall von Umstrukturierungen – beschäftigungssichernd aktiv werden können. Dadurch dehnen die Betriebsräte ihre

Aktivitäten in Richtung einer qualitativen strategischen Personalplanung aus und praktizieren zugleich eine Beschäftigungssicherung nach § 92a BetrVG. Diese Praxis bindet aktuelle und zukünftige Bedarfe in die Konzeption von Maßnahmen ein:



„Das haben wir jetzt gerade in der Technik gemacht. Wir haben das Skillmanagement quasi als Instrument genutzt, um eine Gesamtbetriebsvereinbarung abzuschließen, in der es ganz konkret um entweder Re- oder Upskilling geht. Die örtlichen Betriebsräte haben zusammen mit dem Arbeitgeber analysiert, wo es Bedarfe gibt – also ein Stück weit strategische qualitative Personalplanung –, um dann Mitarbeitende mit Interesse an einer gezielten Entwicklung auszuwählen. Sie nehmen an einer Qualifizierungsreihe, die teilweise über mehrere Monate dauert, während ihrer Arbeitszeit teil und wechseln auf eine neue Position.“ – Cornelia Parisi-Bohmholt, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Deutsche Telekom AG

Weitere Ansatzpunkte für Mitbestimmung liefert z. B. die misslungene Vergabepaxis gegenüber externen Unternehmen im Zuge des Ausbaus des Glasfasernetzes. In der Folge müssen berufsfachlich qualifizierte Beschäftigte extern rekrutiert werden. Skillmanagement trägt in diesem Fall zu einer mitbestimmten und im Vergleich zu früher deutlich systematischeren Anpassungsqualifizierung bei.

Die Arbeitnehmervertretenden im Aufsichtsrat sind beim Skillmanagement weniger involviert, weil die Anteilseigner auf eine an quantitativen Kenngrößen orientierte Planung drängen:



„Also da geht es eigentlich hauptsächlich um quantitative Personalkennzahlen. Das Interesse für ein qualitatives strategisches Personal- und Skillmanagement ist auf Aufsichtsratsebene wirklich sehr eingeschränkt. Wir beaufsichtigen und wir geben die Ratschläge an die Geschäftsführungen und Vorstände weiter. Aber eine wirklich systematische Personalplanung sehe ich da nicht.“ – Florian Haggemiller, Bundesfachgruppenleiter Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) beim ver.di-Bundesvorstand

## 3 Die Konzernbetriebsvereinbarung

### 3.1 Entstehung der Konzernbetriebsvereinbarung

Die Konzernbetriebsvereinbarung über eine strategische qualitative Personalplanung (KBV SQP) zwischen dem Konzern Deutsche Telekom und dem Konzernbetriebsrat vom 9.12.2022 betont in ihrer Präambel die Anforderungen an die DTAG und den Willen der Betriebsparteien, den Herausforderungen durch interne und/oder externe Veränderungen nicht mit

Restrukturierungsmaßnahmen Rechnung zu tragen. Ziel sei es, durch Skillmanagement Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, was in der KBV Skillmanagement letztlich auch explizit zum Ausdruck gebracht wird (vgl. Kapitel 1.1). Dennoch war deren Abschluss, ebenfalls am 9.12.2022, von mehreren Konflikten gekennzeichnet. Der Konzernbetriebsrat greift Befürchtungen der Beschäftigten auf, gläserne Mitarbeitende zu werden, und begrenzt die Auswertungsmöglichkeiten und Zugriffsrechte. Er setzt auch die Vorbedingung für das Skillmanagement durch: Vor dessen Aufnahme in eine Tochtergesellschaft muss eine Global Job Architecture (GJA, vgl. Kapitel 1.1) vorliegen und in einem Tarifvertrag verhandelt werden. Hinsichtlich der Verbindlichkeit, mit der Beschäftigte auf Qualifizierungsmaßnahmen zugreifen können, forderte der Konzernbetriebsrat mehr Spielräume für die Beschäftigten. Er versuchte zudem, mit Argumenten die Auswahl des IT-Systems für das Skillmanagement zu beeinflussen – an sich eine Auswahlentscheidung des Managements:



„Wir haben uns dafür ausgesprochen, weiterhin auf das aus der Pilotierung bekannte System zu setzen, konnten den Arbeitgeber davon aber nicht überzeugen. Ungefähr ein Jahr später hat er dann aber seinerseits den Weg zurück angetreten. Das hat uns natürlich Zeit gekostet und wieder zurückgeworfen.“ – Constantin Greve, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Deutsche Telekom AG und Mitglied im Konzernbetriebsrat

Die KBV Skillmanagement lässt die Rechte der örtlichen Betriebsräte gemäß § 92 BetrVG (Personalplanung) unberührt. Auch die zuständigen Schwerbehindertenvertretungen sind rechtzeitig und umfassend zu informieren über Belange der strategischen qualitativen Personalplanung, die einzelne oder eine Gruppe Schwerbehinderte betreffen. Deren Rechte sind einzuhalten: sowohl § 164 SGB IV sowie §§ 178 und 167 SGB IX als auch die Integrations- und Inklusionsvereinbarungen. Ihr Geltungsbereich ist auf die Unternehmen des Konzerns beschränkt, die den in § 7 KBV Skillmanagement vom 9.12.2022 dargelegten Prozess des Skillmanagements praktizieren (vgl. Kapitel 1.2).

### **3.2 Herausforderungen für die Mitbestimmung**

Aufgrund der Rechtslage – Personalplanung ist ein Beratungsrecht – konnte das Management nicht verpflichtet werden, Skillmanagement konzernweit einzuführen. Deshalb werden relevante Teile der DTAG-Belegschaften nicht davon erfasst. Es obliegt der Interessenvertretung, weiterhin darauf zu dringen, dass weitere bzw. am besten alle Gesellschaften in das Skillmanagement integriert werden.

Die Interessenvertretung muss zuweilen auf die Einhaltung eines sinnvollen Prozesses dringen. In 2 Tochtergesellschaften wollte das Management Skillmanagement ohne eine Global Job Architecture einführen. Erst

nach Androhen einer Konfliktverschärfung gelang es dem Konzernbetriebsrat,

- das Management zu verpflichten, die Betriebsratsgremien einzubinden,
- übergangsweise die bisherigen Skillprofile an die Konzern-Skillprofile anzupassen und dadurch
- die Ergebnisse der Tarifvertragsverhandlungen, in denen eine Zuordnung der GJA-Profile zu Tarifgruppen erfolgen soll, nicht vorwegzunehmen.

Das Management verschenkt durch seine einseitige Orientierung an finanziellen Kenngrößen das Potenzial einer stärker an qualitativen Kriterien orientierten Praxis. Letztere könnte a) die Mitarbeiterbindung verstärken, b) langfristig Kosten senken, indem externe Rekrutierungen vermieden werden und c) eine größere Kundenbindung durch kompetentes Servicepersonal in den Filialen bewirken. Insgesamt gilt es, Skillmanagement nicht nur in IT-nahen, sondern auch in anderen Unternehmensbereichen möglichst breit einzusetzen.

Die Akzeptanz des Skillmanagements muss noch weiter erhöht werden. Schulungsmaßnahmen allein genügen nicht, um den Beschäftigten den Mehrwert eines Skillmanagements zu vermitteln.



„Ich denke, dass es für den Erfolg von Skillmanagement wichtig ist, dass die Leute spüren, dass die Teilnahme ihnen etwas bringt. Die Befragungen haben gezeigt, dass ein Vorteil bisher nicht genug spürbar ist.“ – Petra Böing, Referentin für Personalentwicklung beim Konzernbetriebsrat der Deutsche Telekom AG

Skillmanagement schürt Erwartungen der Beschäftigten auf höhere Entgelte. Weiterhin greift jedoch die anforderungsgerechte Bezahlung gemäß Tarifvertrag. Qualifizierungsmaßnahmen führen nicht automatisch zu einem höherwertigen Skillprofil, das eine andere Bezahlung rechtfertigen würde. Zwar können die Beschäftigten in sogenannten Bewertungsgremien oder vor Arbeitsgerichten ihr Anliegen vorbringen, gleichwohl bleibt es eine Herausforderung, eine höhere Eingruppierung gegen den Willen des Arbeitgebers durchzusetzen.

Das Management will die zahlreichen Führungsinstrumente wie z. B. den WeGrow-Dialog (vgl. Kapitel 1.1) mit dem Entwicklungsdialog Skillmanagement zeitlich, inhaltlich und informationstechnisch verknüpfen. Der Konzernbetriebsrat muss dabei sicherstellen, dass im entsprechenden IT-Tool die in Mitarbeitergesprächen abgeleiteten Maßnahmen dem Skillmanagement zugeordnet werden können und andere Akteure mit Zugriff auf die Daten diese nur pseudonymisiert auswerten können.

Der Konzernbetriebsrat konnte im Zuge der letzten Anpassung der Konzernbetriebsvereinbarung eine Reihe neuer Reports vereinbaren. Sie ermöglichen ihm nachzuvollziehen, ob

- die Qualifizierungsmaßnahmen erfolgreich abgeschlossen wurden,
- in bestimmten Skillprofilen durch Altersteilzeit und das Erreichen der Regelaltersgrenze Knappheiten auftreten (werden),
- ein aggregierter Qualifizierungs- bzw. Skilling-Fortschritt zu erkennen ist.

In diesem Zusammenhang stellt das Management neue Forderungen, die der Konzernbetriebsrat ablehnt. Er versieht deshalb die unterschiedlichen Reports mit einer klaren Zielsetzung und lässt nur eine eingeschränkte Auswertungstiefe zu, die zudem meist nur pseudonymisierte bzw. anonymisierte Auswertungen zulässt. Insofern agiert der Konzernbetriebsrat auch als Garant des Beschäftigendatenschutzes.

### **3.3 Impulse für die Mitbestimmung: Was lernen wir am Beispiel der strategischen qualitativen Personalplanung der DTAG?**

Die strategische qualitative Personalplanung der DTAG mittels eines Skillmanagements regt Mitbestimmungsakteure exemplarisch zur Weiterentwicklung ihrer Praxis an:

- Auch in einem wettbewerbsintensiven Umfeld kann durch Qualifizieren der Beschäftigten Beschäftigungsfähigkeit und damit Beschäftigungssicherung durch Berufsbildung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes erreicht werden.
- Zugleich stärkt das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit, indem es durch proaktives Handeln teure und konflikthafte Restrukturierungsprogramme umgeht, sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt präsentiert und kostspielige und risikoreiche externe Rekrutierungen weitgehend vermeidet.
- Durch Skills, insbesondere neue oder zusätzliche, schafft das Unternehmen eine gesteuerte Dynamik im internen Arbeitsmarkt. Es profitiert davon, indem es gezielt Anreize in Richtung knapper Jobprofile setzen kann. Die Beschäftigten werden ein Stück weit ermächtigt, eigene Karriereambitionen zu verfolgen.
- Entsprechende Qualifizierungsprogramme erhöhen die funktionale Flexibilität der Beschäftigten. Sie sind danach polyvalent einsetzbar und erhalten bzw. erweitern zugleich ihre Lernfähigkeiten.
- Skillmanagement führt zu einer umfassenderen Betrachtung von Fähigkeiten. Dadurch wertet es auch Fähigkeiten auf, die an anderen Lernorten erworben wurden.
- Skillmanagement erfordert a) entweder verbindliche Regelungen, die es den Beschäftigten ermöglichen, weitgehend selbstbestimmt zu agieren, oder b) ein Erwartungsmanagement, das die durchaus vorhandenen Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung, aber auch die bestehenden Grenzen verdeutlicht. Ansonsten sind Frustrationen seitens der Beschäftigten vorprogrammiert.
- Die Einführung von Skillmanagement ist ein komplexer, IT-unterstützter Prozess. Insbesondere beim Auswählen der

IT-Unterstützung und beim Datenschutz ist größtmögliche Sorgfalt anzuwenden, um die Akzeptanz seitens des Managements, der Belegschaft und ihrer Interessenvertretungen zu gewinnen. Dazu gehört auch, die Expertise der operativ Tätigen ernsthaft einzubinden.

- Wie gezeigt, kann Skillmanagement mit mehr oder minder starken Konflikten behaftet sein. Diese sollten antizipiert und konstruktiv bearbeitet werden, so dass im Ergebnis eine Umweltorientierung und eine an Stärken und Schwächen des Unternehmens ausgerichtete Unternehmens- und Personalstrategie praktiziert wird.
- Die nach wie vor budgetorientierte Ausrichtung der Personalplanung stellt eine spürbare Beschränkung dar. Zielkonzept für eine Weiterentwicklung oder Adaption sollte eine Bedarfsorientierung sein, die quantitative und qualitative Aspekte integriert betrachtet und durch verpflichtendes Einbeziehen des Gesamtkonzerns einen vitalen und wirksamen Konzernarbeitsmarkt unterstützt.

## 4 Ausblick

Skillmanagement eröffnet in Verbindung mit einer strategischen qualitativen Personalplanung neue Optionen – Möglichkeiten, in die weitere Tochterunternehmen der DTAG einbezogen werden sollten, damit noch weitere Beschäftigtengruppen davon profitieren. Insofern ist ein Einstieg gelungen, den es nun mit mehr Verbindlichkeit für die Beschäftigten voranzutreiben gilt. Möglicherweise ist in einem Konzern, der sich permanent in Umstrukturierung befindet, die Regelung des § 97 Abs. 2 BetrVG (Mitbestimmung bei Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung) noch offensiver einzusetzen. Koalitionen mit Managementfraktionen, mit denen in Sachfragen kooperiert werden kann, könnten die Interessenvertretung unterstützen. Alternativ könnte die Skillmanagement-Praxis im Zusammenspiel mit anderen betrieblichen Fragen verhandelt werden, bei denen die Betriebsräte weitergehende Rechte haben. Auch eine tarifvertragliche Regulierung in Qualifizierungstarifverträgen könnte angedacht werden.

Angesichts weitreichender Veränderungen in der Unternehmensumwelt scheint die Erhöhung der funktionalen Flexibilität geboten – auch für die DTAG. Skillmanagement kann dazu – nicht nur in der DTAG – einen wichtigen Beitrag leisten.

## Anhang: Chancen und Herausforderungen einer strategischen qualitativen Personalplanung

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (relative) Beschäftigungssicherheit durch Qualifizierung schaffen</li> <li>– Beschäftigungsfähigkeit erhöhen</li> <li>– Wettbewerbsfähigkeit in wettbewerbsintensiven Märkten erhöhen und dadurch Beschäftigungssicherheit gewährleisten</li> <li>– konflikthafte Restrukturierungsmaßnahmen vermeiden durch proaktives Handeln mit Bezug zu Umwelt, Stärken und Schwächen des Unternehmens</li> <li>– (teure und risikoreiche) externe Rekrutierungen vermeiden</li> <li>– Mobilitätsketten und gesteuerte Dynamik im internen Arbeitsmarkt als Anreiz und Chance, die eigene Karriere voranzutreiben</li> <li>– funktionale Flexibilität der Beschäftigten erhöhen</li> <li>– lernen, zu lernen</li> <li>– informell oder in anderen Lernsettings erworbene Skills werden sichtbar und nutzbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mangelnde Verbindlichkeit der Regelungen</li> <li>– Erwartungsmanagement</li> <li>– möglicherweise Frustrationen seitens der Beschäftigten bei falschem Erwartungshorizont aufgrund mangelnder Aufklärung über die Ziele des Verfahrens</li> <li>– Komplexität des Skillmanagements in ausdifferenzierten Konzernen</li> <li>– geeignete IT-technische Unterstützung</li> <li>– Einbeziehen der operativ Tätigen auf Management- und Beschäftigtenseite</li> <li>– Datenschutz</li> <li>– Konfliktmanagement</li> </ul>

## Zum Weiterlesen

Dörsam, M./Körper, A. (2021): Skill-Management in Unternehmen der Industrie 4.0. Gute Beispiele aus der Praxis. Bundesinstitut für Berufsbildung.  
[https://res.bibb.de/vet-repository\\_779563](https://res.bibb.de/vet-repository_779563)

Giertz, J.-P./Stracke, S. (2019): Strategische Personalplanung. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study 433. Hans-Böckler-Stiftung.  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_433.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_433.pdf)

Mühge, G./Kirsch, J. (2012): Wirksamkeit der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten in Deutschland. München/Mering.

Seibold, B./Mugler, W. (2021): Büroarbeit im New Normal – Flexibilisierung und Beschäftigteninteressen. Porträt des New Normal bei der Telekom Deutschland GmbH. Hans-Böckler-Stiftung.  
[https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_portrait\\_new\\_work\\_telekom\\_deutschland.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_portrait_new_work_telekom_deutschland.pdf)



## Kontakt

Constantin Greve  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der  
Deutsche Telekom AG  
constantin.greve[at]telekom.de

Cornelia Parisi-Bohmholt  
Mitglied im Konzernbetriebsrat der Deutsche Telekom AG und  
stellvertretende Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates der  
Deutsche Telekom Technik GmbH  
cornelia.parisi-bohmholt[at]telekom.de

Petra Böing  
Referentin für Personalentwicklung beim Konzernbetriebsrat  
der Deutsche Telekom AG  
petra.boeing[at]telekom.de

Florian Haggenmiller  
Bundesfachgruppenleiter Informations- und Kommunikations-  
technologie (IKT) beim ver.di-Bundesvorstand  
florian.haggenmiller[at]verdi.de



## Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

**Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

betriebsvereinbarung[at]boeckler.de  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)



## Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt **kostenlos** auf [mitbestimmung.de](http://mitbestimmung.de) **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.