

Inhalt

Gruppenarbeit:
Erfahrungen bei der
Einführung in
einem Mittelbetrieb

Personalentwicklung:
TBS und ProQua ermitteln
Qualifizierungsbedarf

TBS-Leitung:
Neues Team

Ergo-online:
Verein gegründet

Personalien:
Neue BeraterInnen und
eine Azubi

Seminare der TBS

Impressum

Herausgeber:
Technologieberatungsstelle
des DGB Hessen

Die TBS wird vom Hessischen
Wirtschaftsministerium und von der
EU mit Projektmitteln gefördert.

Redaktion: Dorothee Beck

Gestaltung: COMPLIT Frankfurt
Druck: Strobach, Frankfurt am Main
Auflage: 3.000 Exemplare

Nachdruck nur mit
Genehmigung der Redaktion

Redaktionsadresse:
Technologieberatungsstelle
des DGB Hessen
Berliner Straße 48
63065 Offenbach
Tel.: 069 - 82 40 87
Fax: 069 - 81 21 42
TBS.Hessen@
t-online.de

ProQua: Ziel ist eine virtuelle Qualifizierungsberatung

Obwohl Bildung auf dem Weg in die Informationsgesellschaft zum Megathema wird, plant die hessische Landesregierung tiefe Einschnitte in die Erwachsenenbildung. Dennoch expandiert ProQua, das Projekt der TBS Hessen zur Qualifizierungsberatung von Klein- und Mittelunternehmen in Nordhessen, und will sich mit einer virtuellen Qualifizierungsberatung profilieren.

Die Haushaltsberatungen in Wiesbaden versetzen Hessens Weiterbildungseinrichtungen in helle Aufregung. Die Landesregierung will die Zuschüsse für die Erwachsenenbildung um 30 Prozent kürzen. Ganz andere Prioritäten setzt übrigens die Landesregierung in Bayern: Sie subventioniert die Weiterbildung aus Privatisierungserlösen. Die TBS arbeitet seit acht Jahren in der Weiterbildung und will diesen Bereich trotz des Politikwechsels weiter ausbauen.

Wissen als Ressource

Noch im Frühjahr 1995 hatte das - damals sozialdemokratisch geführte - hessischen Wirtschaftsministerium gemeinsam mit dem Europäischen Sozialfonds die TBS beim Aufbau von ProQua finanziell unterstützt. Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sollten durch eine vorausschauende Qualifizierung ihrer Beschäftigten Arbeitsplätze in der Region stabilisieren. Deren wirtschaftliche Probleme haben sich in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre als Folge der Globalisierung verschärft. KMU müssen schnell auf einen internationalen werdenden Markt und differenziertere Kundenanforderungen reagieren. Sie sollen innovative Produkte und Dienstleistungen in immer kürzeren Zeitspannen

ProQua

TBS-Regionalstelle Nordhessen
Wilhelmshöher Allee 258
34131 Kassel
Tel.: 05 61/9 32 48 45
Fax: 05 61/9 32 48 46
E-Mail: TBS.Kassel@t-online.de

entwickeln. Sie benötigen intelligente Marketingkonzepte. Sie müssen nicht zuletzt ihr Personal bei geringem finanziellem und zeitlichem Spielraum den Veränderungen am Markt und den betrieblichen Innovationen anpassen und qualifizieren. Wissen wird mehr und mehr zur strategischen Ressource für die Wettbewerbsfähigkeit.

Pionierarbeit

Die Pionierarbeit bei ProQua leisteten eine Beraterin, ein Berater und eine Verwaltungsangestellte. Sie machten das Projekt in den Betrieben bekannt und verankerten ProQua in der „Weiterbildungslandschaft“ Nordhessens. Seitdem nahm die Nachfrage nach Beratung kontinuierlich zu. Thematische Schwerpunkte sind entstanden. Ab Frühjahr 1997 dehnte ProQua seinen Aktionsradius nach Mittelhessen aus. Auch die Wirtschaft dort ist in

hohem Maße von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt. Anders als in anderen Regionen Hessens ist das Beratungsangebot zur Qualifizierung von Beschäftigten aber weitaus kleiner.

Gleichzeitig begann ProQua, computerbasierte, multimediale Lernsysteme (cbt) zur vorausschauenden Qualifizierung von Beschäftigten in sein Beratungsangebot aufzunehmen. Der cbt-Einsatz spielte in der betrieblichen Weiterbildung bei KMU bislang faktisch keine Rolle, hat jedoch einige nicht zu unterschätzende Vorteile. Unter anderem sind cbt-Systeme flexibel und praxisnah einsetzbar und sparen damit Kosten.

Beteiligungsorientiertes Konzept

ProQua spielt mittlerweile auch in der mittelhessischen Weiterbildungslandschaft eine wichtige Rolle. Das beteiligungsorientierte Beratungskonzept hat sich bewährt und damit zur hohen Akzeptanz des Projektes bei KMU in beiden Regionen beigetragen.

Trotz aller Vorteile von cbt-Systemen gerade zur Qualifi-

Die Betroffenen von Beginn an einbeziehen

Seit Anfang 1997 begleitet die TBS-Regionalstelle Nordhessen die Einführung von Gruppenarbeit in einem nordhessischen Chemiebetrieb mit insgesamt rund 500 Beschäftigten. Der Prozeß begann mit einer Pilotgruppe in der Fertigung.

Die Ausgangsbedingungen in der von der Werkleitung ausgewählten Pilotgruppe waren günstig, da sich deren Arbeitsaufgaben gut für teilautonome Gruppenarbeit eigneten. Zudem war in dem zuvor ausgewählten Fertigungsbereich sehr selbständig gearbeitet worden.

Das zugrunde liegende beteiligungsorientierte Einführungskonzept geht davon aus, daß die Gruppe dann eigenverantwortlicher handelt und in neue Aufgaben – auch dispositiver Art – am besten hineinwächst, wenn die Betroffenen von Beginn an in die Planungen einbezogen sind. Die Planung von Veränderungen, welche die Gruppe selbst betrafen, wurde deshalb weitgehend an sie delegiert und in von der TBS vorbereiteten und moderierten Workshops und Sitzungen erarbeitet. Gleichzeitig dienten

die Workshops auch der Schulung und Gruppenfindung. Die Vorbereitungen begannen im April 1997 mit einem Workshop des Steuerungsgremiums. Diesem gehörten VertreterInnen der Werkleitung, des Betriebsrats und der TBS an. Zur gleichen Zeit fanden ein Workshop zur Gruppenarbeit mit dem Betriebsrat, eine erste Informationsveranstaltung und ein Workshop für die Gruppe statt. Es folgten eine ganze Reihe weiterer Workshops.

Workshops

Dabei ging es unter anderem um das Vorschlagswesen, um die Durchführung, Struktur und Dokumentation von Gruppengesprächen, um Methoden der Problemlösung und Entscheidungsfindung, um gruppeninterne Regeln, die Wahl des Gruppensprechers und seines Stellvertreters

chen Situation und zur Weiterbildungsberatung von KMU gesammelt, sondern kennen sich auch beim betrieblichen Einsatz von cbt aus, wie kaum eine zweite Beratungsinstitution. Auf diese Frage will sich ProQua daher künftig noch stärker konzentrieren und eine virtuelle Qualifizierungsberatung einrichten, die auf den Bedarf von KMU zugeschnitten ist. Die bisherige Qualifizierungsberatung in Nord- und Mittelhessen soll dafür keineswegs aufgegeben werden. Sie ist unverzichtbare Voraussetzung für einen Erfolg des neu definierten Projekts.

AnsprechpartnerIn in der TBS-Regionalstelle Kassel: Cornelia Heüveldop und Ulrich Flake

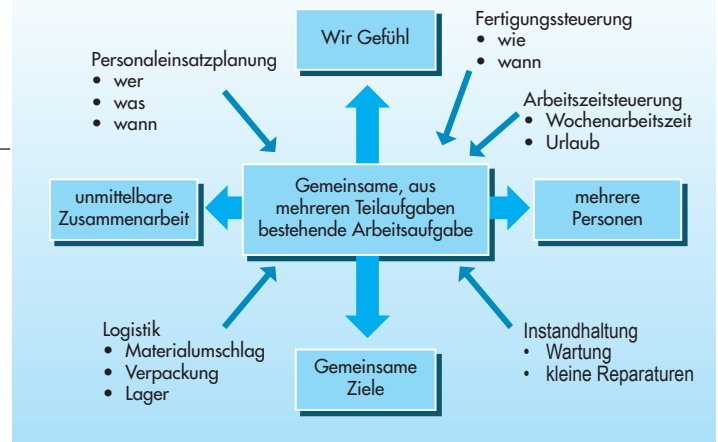
Fortsetzung von Seite 1

zierung von Beschäftigten in KMU sind im Einzelfall viele Hemmnisse und Einwände von Unternehmensleitungen und Beschäftigten auszuräumen und betriebspezifische Lernvoraussetzungen zu berücksichtigen. Begleitende Beratung und Unterstützung bleiben unerlässlich, um cbt erfolgreich in die betriebliche Weiterbildung zu integrieren.

Unverzichtbares Know-how

Letzteres läßt es geraten erscheinen, ProQua auch über das Jahr 1999 hinaus fortzuführen. Die BeraterInnen haben nicht nur jede Menge Know-how zur wirtschaftli-

Merkmale der Gruppenarbeit



sowie die Darstellung der Gruppe im Betrieb. Bei einem weiteren Workshop standen die Bedürfnisse und Anliegen der Gruppe im Zusammenhang mit der Erledigung neuer Aufgaben zur Debatte. Außerdem fand die Gruppe im Einvernehmen mit der Werkleitung einen Modus dafür, wie die Prämien gruppenintern verteilt werden sollen. Früher hatte in der Regel der Vorgesetzte nach schwer durchschaubaren Kriterien entschieden. Einige fühlten sich ungerecht behandelt. Nachdem die Gruppe die Kriterien für die Prämien festgelegt hatte, herrschte darüber Klarheit.

Qualifizierungsplan

Ebenfalls in einem Workshop der Pilotgruppe wurde der Qualifizierungsbedarf ermittelt und ein Qualifizierungsplan aufgestellt. Die Frage war, wer wen in welche Arbeitsschritte einweist, so daß am Ende jeder in der Gruppe jeden anderen vertreten kann. Der Startschuß für die Gruppenarbeit fiel im Oktober 1998.

Langfristige Motivation

Die Pilotgruppe selbst hat wesentliche Teile des Projekts erarbeitet. Dies hat sicherlich dazu beigetragen, die von Beginn an hohe Motivation über weite Strecken zu erhalten, obgleich nicht alle Wünsche und Erwartungen der Gruppe zu ihrer vollen Zufriedenheit erfüllt werden konnten. Verzögerungen gab es etwa hinsichtlich der personellen und technischen Ausstattung sowie der Freiheit der Gruppe bei der

Auftragsabwicklung. Die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe hat sich sehr gut entwickelt. Neue Personen sind im Projektverlauf gut integriert worden. Die Gruppe erledigt ihre Arbeits- und Urlaubsplanung eigenständig und geht verantwortungsbewußt mit der flexiblen Arbeitszeit und der Terminierung von Gruppensitzungen um. Über ihre fachlichen und dispositiven Aufgaben hinaus hat die Gruppe zudem im Betrieb durch Aushänge und auf einer Betriebsversammlung über den Stand des Projektes informiert. Alle an dem Projekt Beteiligten, die Pilotgruppe selbst, der Betriebsrat und die Firmenleitung sind mit den Resultaten sehr zufrieden. In diesem Jahr wurde daher damit begonnen, Gruppenarbeit mit Unterstützung der TBS auch in anderen Bereichen des Unternehmens einzuführen.

Führungskräfte gefordert

Doch läßt sich noch einiges verbessern: Um die Motivation einer Gruppe zu erhalten und Gruppenarbeit auch auf andere Bereiche im Betrieb leichter ausdehnen zu können, sollten die Führungskräfte das Projekt noch deutlicher unterstützen. Auch laufende Informationen über die Gruppe, ihre Leistungen und wichtige Veränderungen an die Gesamtbelegschaft und den Betriebsrat wären wichtig.

AnsprechpartnerIn in der TBS-Regionalstelle Kassel: Robert Heideman und Jutta Weber-Beusch

Personalentwicklung als Handlungsfeld im Mittelbetrieb

Unternehmen, die ein Personalentwicklungskonzept erarbeiten wollen, müssen die Qualifizierung ihrer Beschäftigten im Blick haben. In einem mittelhessischen Unternehmen, in dem die TBS-Regionalstelle Kassel und ProQua den Betriebsrat und die Unternehmensleitung gemeinsam beraten haben, ist dies gut gelungen.

Dem Betriebsrat des Unternehmens hatte die TBS schon länger mit Rat und Tat zur Seite gestanden. Im Laufe der Zeit gewannen die BeraterInnen auch das Vertrauen der Unternehmensleitung. TBS und ProQua erhielten im Frühjahr 1998 den Zuschlag für ein Personalentwicklungsprojekt. Im Zentrum stand die Befragung der 400 Beschäftigten. Der Betriebsrat war von Anfang an dabei. Er hat nach dem Betriebsverfassungsgesetz Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der betrieblichen Berufsbildung und bei der Festsetzung der Kriterien für die Personalauswahl und -planung. Diese Themen sind Teil einer fundierten Personalentwicklung (PE). Allerdings führt PE in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) noch häufig ein Schattendasein.

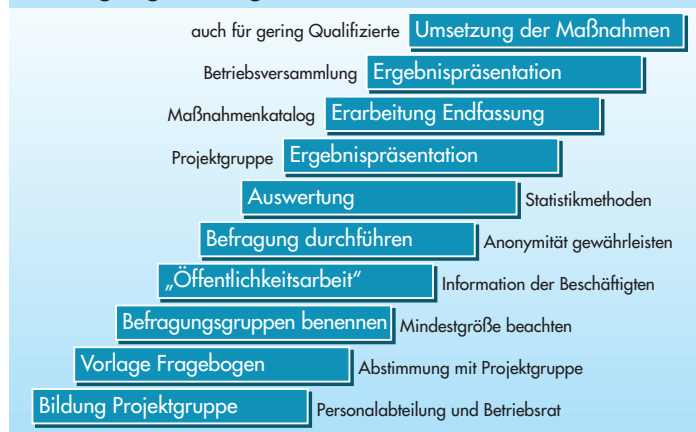
Aufgeschlossen und engagiert

In diesem Fall war das anders. Die TBS sieht das als Beispiel dafür, wie ein beteiligungs-

TBS hat eine Azubi

Am 1. September begann Didem Ali-koglu ihre Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation in der TBS. Sie kommt aus Obertshausen bei Offenbach, ist 18 Jahre alt und türkischer Abstammung. Nach der Höheren Handelsschule steigt sie nun in die Praxis ein. Der Kleinbetrieb TBS hat für die Ausbildung vieles zu bieten: zum Beispiel Sekretariat, Buchhaltung und Rechnungswesen, Büroorganisation, Bestellwesen, Kundenkontakt, Bibliotheksverwaltung, Seminarorganisation und -betreuung und Beraterassistenz. Die IHK Offenbach hat das Vorhaben nachdrücklich unterstützt.

Befragungsmanagement



orientierter Beratungsansatz, eine aufgeschlossene Unternehmensleitung und ein engagierter Betriebsrat PE und Qualifizierung zu einem betrieblichen Handlungsfeld ausbauen können, das die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und damit Arbeitsplätze sichern hilft, gleichzeitig aber den Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung trägt.

Vierhundert Beschäftigte für eine Befragung zu motivieren, die über 60 teilweise sehr komplexe Fragen enthält, ist nicht einfach. Deswegen hatte die Projektgruppe, die sich aus Mitgliedern der Unternehmensleitung, der leitenden Angestellten und des Betriebsrats zusammensetzte, bereits im Vorfeld Plakate aufgehängt, Handzettel verteilt und in Veranstaltungen über die geplante Umfrage informiert. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern winkte eine Tombola mit attraktiven Gewinnen, die von der Unternehmensleitung ausgerichtet wurde. Der Aufwand lohnte sich: Mehr als drei Viertel aller Beschäftigten nahmen an der freiwilligen Befragung teil, eine überdurchschnittlich hohe Quote.

Handlungsvorschläge

Zwei Fragebögen waren vorbereitet worden. Einen breiten Raum nahmen bei der ersten Befragung die Mitarbeiterführung und die Rolle der Vorgesetzten ein (s. Kasten). Die Ergebnisse der Befragung mündeten in einer Vielzahl konkreter Handlungsvorschläge, teils speziell für einzelne Beschäftigtengruppen oder Abteilungen, teils für den gesamten Betrieb. Sie zielen u. a. auf:

- Verbesserungen an den Arbeitsplätzen
- den Ausbau der betrieblichen Informationspolitik
- die stärkere Einbindung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse
- die Ausweitung abteilungsinterner und -übergreifender Kooperation
- die Optimierung des Vorschlagswesens
- die Veränderung des Vorgesetztenverhaltens und verbesserte MitarbeiterInnenführung.

Ein zweiter Fragebogen erkundete Weiterbildungsbedarf und -wünsche der Beschäftigten. Seine Ergebnisse mündeten in Qualifizierungsvorschlägen:

- MitarbeiterInnen Schulungen für bestimmte Software-Anwendungen, um eine effektivere und sicherere Nutzung der betrieblichen EDV zu gewährleisten
- Produktschulungen, um die Kenntnisse der MitarbeiterInnen über die Produkte des Unternehmens zu verbessern
- berufsbezogene technische Weiterbildungen
- Fremdsprachenkurse, die für diesen Betrieb mit weitverzweigten internationalen Absatzstrukturen und Vertriebseinrichtungen besonders wichtig sind
- Weiterbildungen in MitarbeiterInnenführung, Kommunikation und Moderation für Führungskräfte
- Weiterbildung in Logistik, Ablauforganisation und Controlling
- Weiterbildungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz für bestimmte MitarbeiterInnen.

Schnelle Umsetzung

Die Ergebnisse der Befragungen und die Vorschläge wurden der Belegschaft beim traditionellen Neujahrsempfang des Unternehmens im Februar 1999 präsentiert. Erste Umsetzungsschritte ließen nicht lange auf sich warten. Das

Fortsetzung Seite 4

Themen der Befragung

- Unternehmensziele: Bedeutung für die und Verankerung in der Belegschaft
- Persönliche Ziele der MitarbeiterInnen
- Einarbeitung
- Arbeitszufriedenheit
- Entlohnungsfragen
- Vorschlagswesen
- Verbesserungsvorschläge
- Informationspolitik des Unternehmens: Information über Betriebsabläufe und Einordnung der eigenen Tätigkeit
- Kommunikation im Unternehmen horizontal und vertikal
- Motivation der Beschäftigten
- Einbindung in Entscheidungsprozesse
- Mitarbeiterführung
- Qualifizierungsbedarf und Weiterbildungswünsche

Personalwechsel in der TBS



Bei ProQua in Kassel gibt es seit vergangene Frühjahr zwei neue Gesichter: Ulrich Flake und

Cornelia Heüveldop. Flake hat Informatik und Pädagogik studiert. Bei einem privaten Bildungsträger hat er viele Jahre lang Seminare zu EDV-Anwendungen angeboten und Lernsoftware im Unterricht eingesetzt. Freiberuflich war er als Webdesigner tätig und hat Internetanwendungen entwickelt.



Cornelia Heüveldop ist Multimediaentwicklerin. Sie hat viele Jahre als Dozentin, Beraterin und in Leitungspositionen bei

unterschiedlichen Vereinen gearbeitet. Ihr Arbeitsschwerpunkt umfaßt die Web-Beratung und den Bereich E-Business. Heüveldop berät Unternehmen, Gewerkschaften und Betriebsräte beim Konzept und der Gestaltung ihres Internetauftritts.

Michael Groß wechselte im Frühjahr zur HBV Kassel.



Seit vergangene August arbeitet Anita Liebholz als Beraterin im Geschäftsfeld „Private Dienstleister“ in der

TBS-Hauptstelle in Offenbach. Die Arbeitsschwerpunkte der Diplom-Volkswirtin sind die Gestaltung von Arbeitsprozessen, Personalentwicklung und Personalführungssysteme. Zuletzt war sie als Qualitätsbeauftragte im DV-Dienstleistungsbereich tätig. Sie hat langjährige Erfahrung als Betriebsratsvorsitzende, engagiert sich in der HBV und ist ehrenamtliche Arbeitsrichterin.

Neues Leitungsteam

Die TBS Hessen hat ihre Leitungsstruktur umgekrempelt.

Nach zehn Jahren gibt Regine Rundnagel ihren Posten als stellvertretende Leiterin auf, um sich auf die Beratung und die Leitung ihres Geschäftsfeldes Arbeits- und Gesundheitsschutz zu konzentrieren. Dies wurde zum Anlaß genommen, ein neues Konzept zu erarbeiten, zumal auch TBS-Leiter Berthold Goergens nicht vollständig auf die Beratungsarbeit verzichten will. Aus dem

Leitungsduo wird nun ein Trio, das die Aufgaben untereinander aufteilt. Stellvertreter ist Herbert Beel. Er zeichnet auch für die Regionalstellen, die Projekte und das Bildungsprogramm verantwortlich. Das betriebswirtschaftliche Know-how fürs Controlling und die interne Organisation bringt Rainer Burkert in die TBS-Leitung ein. Er ist auch der EDV-Fachmann.

Ergo-online auf eigenen Beinen

Ergo-online, der Gesundheitsinformationsdienst im Internet, steht seit Ende letzten Jahres als gemeinnütziger Verein „Arbeit und Ergonomie“ auf eigenen Beinen.

Das hessische Sozialministerium ist eines der Gründungsmitglieder. Mit einer „Starthilfe“ des Ministeriums und zwei Projektaufträgen des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft (RKW) und der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) arbeitet der Dienst weiterhin auf Erfolgskurs: Mehr als 300.000 Hits und 75.000 Seitenabrufe im Monat waren im Sommer zu verzeichnen. Zur Zeit wird über eine Aus-



weitung der Informationen auf produktionsnahe Fragen nachgedacht und ein zweiter Informationsdienst rund um die Ökologie im Büro vorbereitet.

Ansprechpartnerin in der TBS:
Regine Rundnagel
Internet: <http://www.sozialnetz-hessen.de/ergo-online>

Fortsetzung von Seite 3

Unternehmen übernimmt für alle, die das wünschen, die Kosten für einen EDV-Weiterbildungskurs, unabhängig davon, ob dies am jeweiligen Arbeitsplatz benötigt wird.

Weitere Spielregeln

Die Vielzahl möglicher Handlungsfelder in der PE verlangte eine klare Prioritätensetzung und eine abgestimmte, umsichtige und mittelfristig orientierte Planung. Zudem formulierte die Personalabteilung den Wunsch, mit dem Betriebsrat Spielregeln für die betriebliche Weiterbildung zu er-

arbeiten. Unter anderem sollen die Bedingungen der Kostenübernahme und die Frage geklärt werden, ob die Aufwendungen zurückgezahlt werden müssen, wenn ein Beschäftigter nach kurzer Zeit das Unternehmen verläßt, und wann wieviel Freizeit für die Fortbildung eingesetzt werden muß. Die Projektgruppe bleibt daher bestehen, um die weitere Umsetzung von PE-Maßnahmen sicherzustellen. Daß der Betriebsrat in diesem Gremium auch zukünftig vertreten ist, steht außer Frage.

AnsprechpartnerIn in der TBS-Regionalstelle Kassel: Robert Heidemann und Jutta Weber-Bensch

TBS-Seminare im ersten Halbjahr 2000

Effektivierung von Betriebs- und Personalratsarbeit

8.–9. Februar 2000 (in Kassel)
18.–19. September 2000

Krisenfrüherkennung und vorbeugende Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte

10.–11. Februar 2000

Informationsveranstaltung ProQua: Virtuelle Qualifizierungsberatung

14. Februar 2000 (in Kassel)

Geschäftsprozessoptimierung: Was hat der BR damit zu tun?

15.–16. Februar 2000

Ergonomisches Arbeiten mit Windows und Winword

21. Februar 2000

Unternehmensspaltung und Outsourcing: Beschäftigung sichern, aber wie?

21.–22. Februar 2000

Workflow und Groupware-Systeme im Betrieb

23.–25. Februar 2000

Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräch

28.–29. Februar 2000

Die ergonomische Gestaltung von Bildschirmarbeit

2. März 2000 (in Kassel)
15.–16. Juni 2000

Internetseminar für Frauen

14. März 2000 (in Kassel)

Gruppen- oder Teamarbeit in Dienstleistung und Büro

21. März 2000 (in Kassel)

Nutzen und Risiken von Internet und Intranet

27.–28. März 2000 (in Kassel)

Flexible Arbeitszeit und Arbeitszeitkontrolle

3.–4. April 2000

Gruppenarbeit in der Krise – Wie kann Gruppenarbeit wiederbelebt werden?

5.–7. April 2000

SAP-Grundlagen

6. April 2000 (in Kassel)

Betriebsratsarbeit 2000: mit Internet und Intranet

2.–3. Mai 2000 (in Kassel)

Multimediale Weiterbildung als Entwicklungsimpuls für innovative Unternehmen

6. Juni 2000 (in Kassel)