

Inhalt

Seminarprogramm 2004

Projekte

Automobilindustrie:
Zuwächse trotz Krise

Qualitätsmanagement:
Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Big Brother Award:
Die Datenkraken

Befragungen zur Motivation

Neu in der TBS

Impressum

Herausgeber:
Technologieberatungsstelle
beim DGB Hessen

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

Gestaltung: COMLOT Frankfurt
Illustrationen: Wolfgang Freund

Druck: Strobach, Frankfurt am Main

Auflage: 3.500 Exemplare

Nachdruck nur mit
Genehmigung der Redaktion

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



Wer Mitarbeiter beteiligt, nutzt brach liegende Ressourcen

Während Wirtschaft, Politik und Medien fast nur noch den Kostenfaktor Mensch beklagen, zeigt sich immer häufiger, dass bei den Beschäftigten ungenutzte Ressourcen für den Weg aus der Krise schlummern. Die Schätze lassen sich heben, wenn MitarbeiterInnen im Unternehmen beteiligt werden.

In einer Untersuchung im Rahmen des Projekts "Bilanzierung Arbeitsgestaltung" stellte das Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) vor zwei Jahren fest, dass die Wahrnehmungen der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen auseinander klaffen – je größer das Unternehmen, desto weiter. Die Beschäftigten beurteilen Innovationen in der Arbeitsgestaltung deutlich skeptischer als die Unternehmen. Zum Beispiel sagten 70 Prozent der Unternehmer, in der Werkstatt seien auch vor- und nachgelagerte Arbeiten integriert. Jedoch nur 20 Prozent der Beschäftigten waren dieser Ansicht (siehe S. 4).

Die Erklärung des Autors Dr. Carsten Dreher: Die Unternehmensleitung habe einige Konzepte aus den aktuellen Managementdiskussionen umgesetzt und sehe keinen Handlungsbedarf mehr. Gleichzeitig verlören die Beschäftigten die Motivation. Ein Phänomen, das auch der Gesamtbetriebsrat beim Internationalen Bund im Rahmen des Qualitätsmanagements beklagt. "Die Ansprüche an die Qualitätssicherung haben nichts mehr mit der Realität der Mitarbeiter zu tun", bilanziert Betriebsrat Werner Kersting. Viele Beschäftigte hätten sich daher aus den Prozessen und Projekten verabschiedet (siehe S. 4).

Umgekehrt kommt eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zum Ergebnis, dass nur Unternehmen mit Betriebsräten bei der Einführung moderner Arbeitsformen ihre Produktivität steigern. "Mit-

Zum Weiterlesen

www.Bilanzierung-arbeitsgestaltung.de

www.ccall.de

[Einen Link zur SAP-Studie der FH Konstanz und zum ZEW gibt es unter:](#)

www.tbs-hessen.org

arbeiter, die einen Einfluss auf die Betriebsabläufe haben, sind häufig motivierter und denken unternehmerischer", heißt es in einer Erklärung zur Studie. Betriebsräte könnten dazu beitragen, vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Belegschaft aufzubauen.

Wie solche Arbeitsbeziehungen aufgebaut werden können, hat die TBS Hessen mit zwei Kooperationspartnern am Beispiel von Partizipation im Call-Center entwickelt. Denn Beteiligung der MitarbeiterInnen muss nicht nur gewollt sein. Management und Beschäftigte müssen dazu auch in die Lage versetzt

werden. "In jedem Betrieb müssen die ökonomischen Rahmenbedingungen, die innerbetrieblichen Ressourcen und die vorhandenen Qualifikationen geklärt werden", erläutert TBS-Beraterin Anita Liebholz (siehe S. 3).

Auch der Erfolg oder Misserfolg einer SAP-Einführung hängt von den betroffenen Beschäftigten ab. In einer Studie der FH Konstanz und der Unternehmensberatung Cap Gemini Ernst & Young mahnen die Autoren: "Grundsätzlich sollten die Unternehmen in jeder Phase noch mehr Augenmerk auf die betroffenen Mitarbeiter bzw. User legen (Schulungen, Informationen über neue Prozesse und neue Rollen, etc.) da auf der Mitarbeiter- bzw. User-Ebene die größten Abstriche beim Nutzen gemacht werden müssen."

Das liegt nicht unbedingt an den Kosten. Über zu wenig SAP-Schulung klagt auch der Betriebsrat eines Autozulieferers aus der Rhein-Main-Region, der mitten in der Krise zweistellige Zuwächse einfährt (siehe S. 3). Da liegt die Vermutung nahe, dass das Management eine entscheidende Frage schlicht unterschätzt: Was benötigen die MitarbeiterInnen, um möglichst gut und erfolgreich arbeiten zu können?

"Betriebsräte spielen hier eine entscheidende Rolle. Anders als das Management kennen sie die Probleme am Arbeitsplatz und die Sichtweisen der Beschäftigten", sagt der Leiter der TBS Hessen Berthold Goergens. "Nur wenn das Unternehmen diese Sicht einbezieht, kann es sich im Wettbewerb auf Dauer behaupten."

SoundPro

Mediation - das neue Zauberwort? Was steckt dahinter?

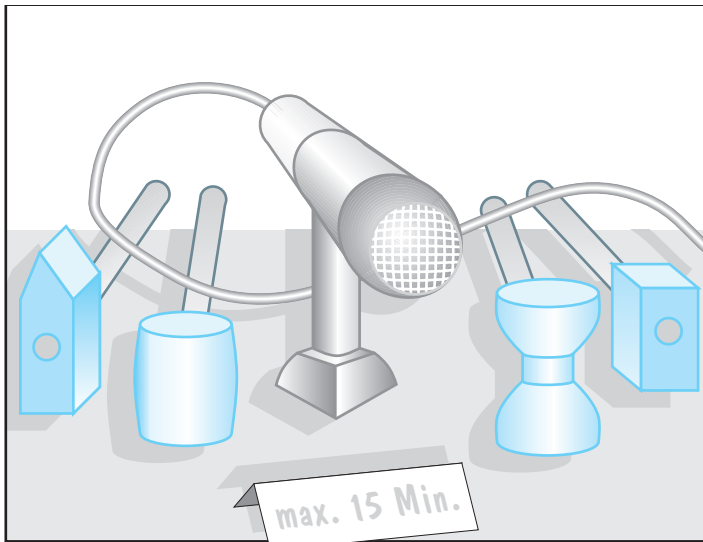
Referentin: Dipl.-Soz.Päd., Dipl.-Des. Cornelia Heuvelodp
Termin: 16. – 17.03.2004 Ort: Kassel Preis: 500,00 €

Wissensmanagement

ReferentInnen: Dipl.-Psych. Margrit Kölbach, Dipl.-Soz. Jutta Weber-Bensch
Termin: 25.05.2004 Ort: Kassel Preis: 250,00 €

Vom BVW zum Ideenmanagement

ReferentInnen: Dipl.-Volksw. Peter-Martin Cox, Dipl.-Psych. Margrit Kölbach
Termin: 11. – 12.05.2004 Ort: Offenbach Preis: 500,00 €



Vom Konflikt zum Gespräch: Kommunikationstraining für Betriebs- und Personalräte

Referentinnen: Dipl.-Soz.Päd., Dipl.-Des. Cornelia Heuvelodp, Dipl.-Soz. Jutta Weber-Bensch
Termin: 22. – 23.06.2004 Ort: Kassel Preis: 500,00 €

I&K/SAP

Internet und E-Mail regeln

Referent: Dipl.-Päd. Ulrich Flake
Termin: 22. – 23.03.2004 Ort: Kassel Preis: 650,00 €

Mitbestimmung im Weltraum? GPS-Navigationssystem regeln

Referent: Dipl.-Päd. Ulrich Flake
Termin: 27.04.2004 Ort: Kassel Preis: 250,00 €

SAP 'kontrollieren'

Referent: Dipl.-Päd. Ulrich Flake
Termin: 18.05.2004 Ort: Kassel Preis: 200,00 €

Datenschutz im Betriebs-/Personalratsbüro

Referent: Dipl.-Päd. Ulrich Flake
Termin: 15. – 16.06.2004 Ort: Kassel Preis: 500,00 €

„Gläserne“ Mitarbeiter? Personalwirtschaft, Personalinformationssysteme und ihre Folgen

ReferentInnen: Dipl.-Päd. Ulrich Flake, Dipl.-Soz. Jutta Weber-Bensch
Termin: 06.07.2004 Ort: Kassel Preis: 300,00 €

Was ist eigentlich Qualität?

Qualitätsmanagement beim Internationalen Bund zwischen Anspruch und Wirklichkeit

In fast allen Verbänden des Internationalen Bundes (IB) ziehen sich die MitarbeiterInnen aus der Arbeit der Prozessteams zurück. Es gebe völlig unterschiedliche Vorstellungen von Qualität, kritisiert der Gesamtbetriebsrat (GBR) des Weiterbildungsträgers mit Zentrale in Frankfurt.

Das Management lege Wert auf Zertifizierung und Prozessqualität. Im betrieblichen Alltag sehen die MitarbeiterInnen jedoch keinen Fortschritt. Im Gegenteil: Steigender Kostendruck schafft ruinöse Verhältnisse. Die Reform der Arbeitsförderung verpflichtete alle Träger, die Qualität zertifizieren zu lassen. Das darf aber nichts kosten. Deswegen leidet die Arbeitssituation. "Die Geschäftsleitung versucht, Vorbereitungszeiten der Lehrkräfte auf ein Minimum zu reduzieren", kritisiert Gesamtbetriebsrätin Christine Schramm-Beck.



Unterstützt von der TBS Hessen berät die Interessenvertretung darüber, wie dem Management die betriebliche Realität vor Augen geführt werden kann und ob die Rahmenbetriebsvereinbarung sich bewährt hat.

TBS-Berater Herbert Beel rät zu überlegen, wie die Qualität der Arbeitsverhältnisse in die Qualitätsentwicklung einfließen kann.

Weiterer Ansatzpunkt: Die Jahresgespräche, die ebenfalls der Qualitätsentwicklung dienen sollen. Von ihnen hängen auch die Prämien der Führungskräfte ab. Doch der GBR hat festgestellt, dass die Gespräche vielfach nur formal, als Kontrolle oder gar nicht anberaunt werden. Eine Umfrage soll nun Klarheit bringen.

Ausführliche Informationen zum Qualitätsmanagement beim IB gibt es im Internet:
www.tbs-hessen.de

Pioniere der Arbeit

"Was machen die Vorreiter innovativer Arbeitsgestaltung anders?", fragte das Projekt Bilanzierung Arbeitsgestaltung.

Die Pioniere verfügen über spezielle Fähigkeiten: Ihre Unternehmenskultur ist mitarbeiterorientiert. Die Leitung betrachtet Transparenz und Kommunikation als wichtiges eigenes Handlungsfeld. Die MitarbeiterInnen partizipieren direkt. Daneben gibt es freigestellte ProzessbegleiterInnen. Die Sichtweise orientiert sich eher an Marktchancen denn an Kostenrisiken. Eigenen Verbesserungsbedarf erkennen die Vorreiter vor allem bei Kommunikationsmethoden und Vorausschau-Techniken.

Aus den Ergebnissen des Projekts wurden zwei wesentliche Anforderungen an die Unternehmen herausgefiltert: Die Organisationen sollten sich und ihre Arbeitskontexte flexibilisieren und nicht nur die Menschen. Möglich ist das durch die ganzheitliche Gestaltung von Arbeitssystemen und atmende Systeme statt wechselnder Belegschaftszahlen. Daneben sollten die Unternehmen die Arbeit so gestalten, dass sie dauerhaft zu leisten ist. Das umfasst präventiven Gesundheitsschutz, Wissensregeneration und eine am Lebenslauf orientierte Personalentwicklung.

www.bilanzierung-arbeitsgestaltung.de

Management

Früherkennung zur Sicherung von Betrieb und Arbeitsplätzen

Referent: Dipl.-Volksw. Peter-Martin Cox
Termin: 26. – 27.02.2004 Ort: Offenbach Preis: 250,00 €

Qualitätsmanagement und DRGs im Krankenhaus

Referent: Dipl.-Pol. Robert Heidemann
Termin: 18.03.2004 Ort: Kassel Preis: 250,00 €

Beschäftigung sichern und fördern: Unser Betrieb soll innovativer werden!

ReferentInnen: Dipl.-Volksw. Peter-Martin Cox, Dipl.-Ing (FH), Dipl.-Soz. Regine Rundnagel
Termin: 30.04.2004 Ort: Offenbach Preis: 250,00 €

Change Management

ReferentInnen: Dipl.-Volksw. Peter-Martin Cox, Dipl.-Psych. Margrit Kölbach
Termin: 02. – 03.06.2004 Ort: Offenbach Preis: 500,00 €



Weitere Infos zu den Seminarangeboten der TBS finden Sie unter www.tbs-hessen.org

Projektmanagement

Referentin: Dipl.-Psych. Margrit Kölbach
Termin: 14. – 15.06.2004 Ort: Offenbach Preis: 500,00 €

Die Ausbreitung von Produktionssystemen (GPS) und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates

Referent: Dipl.-Ing. (FH) Berthold Goergens, Leiter der TBS beim DGB Hessen und Mitautor der Grünen Reihe Nr. 9 „Flexible Standardisierung“
Termin: 27. – 28.04.2004 Ort: Offenbach Preis: 600,00 €
Termin: 08. – 09.06.2004 Ort: Wetzlar Preis: 600,00 €
Termin: 29. – 30.06.2004 Ort: Kassel Preis: 600,00 €

Wirtschaftlichkeit

Einführung in die Wirtschaftsausschussarbeit

Referent: Dipl.-Volksw. Peter-Martin Cox
Termin: 03. – 04.02.2004 Ort: Offenbach Preis: 250,00 €

Einführung in die Bilanzanalyse

Referent: Dipl.-Volksw. Peter-Martin Cox
Termin: 23. – 24.03.2004 Ort: Offenbach Preis: 500,00 €

Gesundheit

Mobbing... Ursachen, Folgen und Handlungsmöglichkeiten

Referentinnen: Dipl.-Soz.Päd., Dipl.-Des. Cornelia Heüveldop, Dipl.-Soz. Jutta Weber-Bensch
Termin: 10. – 11.02.2004 Ort: Kassel Preis: 500,00 €

Psychische Belastungen im Betrieb beurteilen

Referentin: Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Soz. Regine Rundnagel
Termin: 25. – 26.03.2004 Ort: Offenbach Preis: 600,00 €

Der Arbeitsschutzausschuss - Alibi oder Managementfunktion?

Referentin: Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Soz. Regine Rundnagel
Termin: 26.05.2004 Ort: Offenbach Preis: 300,00 €

Partizipation

Partizipation im Unternehmen bringt allen Beteiligten Gewinn. Das ist Ergebnis des Projektes CCall.

"Partizipation steigert Mitarbeiterzufriedenheit, Servicequalität und Produktivität eines Unternehmens", davon ist TBS-Beraterin Anita Liebholz überzeugt. "Allerdings brauchen Führungskräfte wie Beschäftigte die Kompetenz dazu." Qualifikation zur Partizipation, diesem Thema widmeten die TBS'en Hessen und NRW und die IQ Consult in Düsseldorf ihr Teilprojekt im Rahmen von "CCall, Erfolgreich und gesund arbeiten im Call-Center".

Call-Center-Arbeit ist Kommunikation und Dienstleistung pur. Doch vor allem einfache Aufgaben mit kurzen Takten und die Emotionsarbeit – das Lächeln in der Stimme, egal wie man sich fühlt – sind psychisch belastend. Je besser Call-Cen-

ter-Agents damit umgehen können, desto besser ihre Leistung.

"Erfolgreiche Partizipation wird betriebsspezifisch entwickelt", erläutert Liebholz. Ökonomische Rahmenbedingungen, innerbetriebliche Ressourcen und vorhandene Qualifikationen müssen bedacht werden. Deshalb haben Regine Rundnagel und Anita Liebholz von der TBS Hessen gemeinsam mit ihren Kooperationspartnern ein Modell für mehr Beteiligung im Unternehmen erarbeitet und erprobt.

Die Schritte zu mehr Partizipation sind unter www.ergo-online.de (Navigation, A-Z, Partizipation) beschrieben. Mehr über CCall gibt es unter www.ccall.de. Hier steht auch der Report "Qualifikation zur Partizipation" unter www.ccall.de/downloads/report19.htm.

Erfolgsstory

Zweistellige Zuwächse beim Personal trotz eines kriselnden Automobilmarkts. Ein Zulieferer beweist, dass es geht.

"Es ist nicht weiter aufgefallen, dass wir auf SAP umgestellt haben", sagt der Betriebsrat. Die Umsätze seien weder explodiert noch eingebrochen, frozelt der Interessenvertreter eines mittelständischen Autozulieferers in der Rhein-Main-Region. Schon vor der SAP-Ära wiesen Geschäfts- und Beschäftigtenzahlen nach oben.

Das Unternehmen mit seinen knapp 140 Beschäftigten versucht, sich als graue Maus in der kriselnden Automobilbranche unsichtbar zu machen, um Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Doch eigentlich gibt es eine Erfolgsstory zu berichten. Die Geschäftsleitung kündigte auch fürs nächste Jahr zusätzliches Personal an.

Unbelastet von Krisen lässt es sich leichter über Reorganisationen reden. So lief die Einführung einiger SAP-

Module vor zwei Jahren halbwegs reibungslos – dank der Unterstützung der TBS Hessen. "Die Geschäftsleitung war von der Kompetenz des TBS-Beraters angenehm überrascht", erinnert sich der Betriebsrat.

Zum Jahreswechsel steht SAP-HR an, das Modul fürs Personalmanagement. Wieder berät die TBS Hessen den Betriebsrat bei der Betriebsvereinbarung und wieder gehen alle Seiten davon aus, dass man das Kind schon schaukeln werde. Kritik gibt es eigentlich nur an einem Punkt: "Eine gute Schulung bekommen nur die key user", bemängelt der Betriebsrat. Wie gut die anderen Beschäftigten mit SAP umgehen lernen, hänge davon ab, wie die key user ihr Wissen weitergeben. "Sinnvoller wäre es allemal, wenn alle geschult würden", so die Interessenvertretung.

Arbeitsgestaltung

Ältere im Betrieb – „altes Eisen“ oder „alte Hasen“?

ReferentInnen: Dipl.-Pol. Robert Heidemann, Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Soz. Regine Rundnagel
Termin: 11.05.2004 Ort: Offenbach Preis: 300,00 €

Betriebliche Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit

ReferentInnen: Dipl.-Psych. Margrit Kölbach, Dipl.-Psych. Kristian Folta (Co-Commitment)
Termin: 24.05.2004 Ort: Offenbach Preis: 250,00 €

Weiterbildung

Lernen mit der Maus. Neue Medien in der betrieblichen Weiterbildung

Referent: Dipl.-Pol. Robert Heidemann
Termin: 21.01.2004 Ort: Kassel Teilnahme kostenfrei

Weiterbildungsbedarf des Betriebsrates und des Betriebes

Referent: Dipl.-Pol. Robert Heidemann
Termin: 21.04.2004 Ort: Kassel Preis: 250,00 €

Konzeption und Aufbau einer innerbetrieblichen Weiterbildung

Referentin: Dipl.-Soz.Päd., Dipl.-Des. Cornelia Heüveldop
Termin: 22.04.2004 Ort: Kassel Preis: 250,00 €

Personal

Wem nutzt die Flexibilisierung der Arbeitszeit?

Referent: Dipl.-Pol. Robert Heidemann
Termin: 18.02.2004 Ort: Kassel Preis: 250,00 €

Arbeitszeit im Betrieb gestalten

Referentinnen: Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Soz. Regine Rundnagel, Dipl.-Volkswirtin Anita Liebholz
Termin: 10. – 11.03.2004 Ort: Offenbach Preis: 600,00 €

Personalentwicklung und Skill Management

Referentinnen: Dipl.-Volkswirtin Anita Liebholz, Dipl.-Soz.Päd., Dipl.-Des. Cornelia Heüveldop
Termin: 04. – 05.05.2004 Ort: Offenbach Preis: 500,00 €

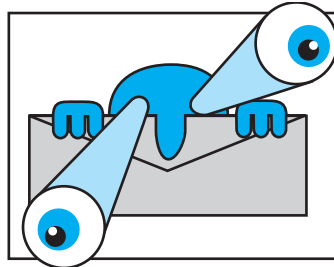
Schichtarbeit im Gesundheitswesen - intelligent und human gestalten

Referentinnen: Dipl.-Soz. Jutta Weber-Bensch, Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Soz. Regine Rundnagel
Termin: 29. – 30.06.2004 Ort: Offenbach Preis: 600,00 €



Big Brother Award

Ende Oktober wurde der Big Brother Award 2003 verliehen. Der zweifelhafte Preis, der an die schlimmsten Datenkraken verliehen wird, ging in der Kategorie "Behörden und Verwaltungen" an die Regierung der USA. Unter dem Motto "Kampf gegen den Terrorismus" nötigt sie europäische und vor allem deutsche Fluglinien, diversen US-Behörden den Zugriff auf die umfangreichen Buchungsdaten aller Passagiere zu gewähren, die in die USA einreisen oder durch die USA durchreisen wollen.



In der Kategorie "Arbeitswelt" ging der Preis an die Deutsche Post-Shop-GmbH für ihre Arbeitsverträge mit Post-Agentur-Nehmern in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen. Hierin sollen sich die Agentur-NehmerInnen pauschal verpflichten, im Krankheitsfall einen von der Deutschen Post-Shop-GmbH bestimmten Arzt von seiner Schweigepflicht zu entbinden. www.bigbrotherawards.de

Neu(es) in der TBS

Senad Lozic heißt der Neue bei der TBS. Die Kolleginnen und Kollegen findet er "sehr freundlich" und das Betriebsklima ok. Am 1. September hat der 18-Jährige seine Ausbildung zum Kaufmann für Bürokommunikation bei der TBS Hessen in Offenbach begonnen. Bis jetzt wurden seine Erwartungen an den Beruf nicht enttäuscht. Vermittelt hat den Ausbildungsplatz das Arbeitsamt Offenbach, nachdem Senad Lozic im vergangenen Schuljahr die mittlere Reife gemacht hat.



Mit dem Ehrenbrief des Landes Hessen wurde TBS-Beraterin Anita Liebholz am 13. Oktober für 16 Jahre ehrenamtliche Tätigkeit als Arbeitsrichterin ausgezeichnet. Bevor Anita Liebholz 1999 bei der TBS anfang, Betriebsräte zu beraten, war sie selbst eine: Vorsitzende der Interessenvertretung der Hertie-Zentrale. Auch bei der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di mischt die rührige Frau mit: als Bezirksvorsitzende in Frankfurt, stellvertretende Landesvorsitzende in Hessen und Vorsitzende des Personalausschusses auf Bundesebene – alles ehrenamtlich, versteht sich.



Ohne Motivation

Nur noch zwölf Prozent der Beschäftigten sind engagiert im Job.

Mit diesem Ergebnis einer jährlichen Befragung wartete kürzlich die Gallup Organization auf. Weitere 70 Prozent haben eine geringe emotionale Bindung zu ihrem Job. Ein riesiges Reservoir, das Unternehmen noch für sich ausschöpfen könnten. Die Investition würde sich rechnen. Denn den gesamtwirtschaftlichen Schaden beziffert Gallup auf 247 bis 260 Milliarden Euro. Keine emotionale Bindung haben 18 Prozent der ArbeitnehmerInnen. Dabei gibt es klare geschlechts-

spezifische Unterschiede. Während sich nur noch zehn Prozent der Männer beruflich engagieren, sind es immerhin noch 14 Prozent der Frauen.

Die Ursachen seien im schlechten Management zu suchen. Viele Beschäftigte beklagen, keine Anerkennung für gute Arbeit zu erfahren oder eine Position auszufüllen, die ihnen nicht liegt. Die Führungskraft interessiere sich nicht für die MitarbeiterInnen als Menschen. Die persönliche Entwicklung werde nicht gefördert. Auch die persönliche Meinung habe kaum Gewicht. www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit.htm