

## Mitbestimmung, der verkannte Standortfaktor

**Die neu entflammte Mitbestimmungsdiskussion bewegt sich zwischen den Polen Abschaffung oder Reform. Für die TBS steht fest: Betriebe brauchen intelligente Lösungen im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem, technologischem und organisatorischem Wandel. In Kooperation mit Betriebsrat, Gewerkschaft und TBS besteht die Chance auf Innovation und Beschäftigung.**

In den Aufbaujahren der „Deutschland AG“ wurde eine konsensorientierte Mitbestimmung gepflegt. Seit der neoliberalen Kehrtwende dominieren die Drohung mit Verlagerungen in Niedriglohnländer, kurzfristiges Rendite-Denken und ideenloses Sparen. Das deutsche Modell der Mitbestimmung steht dabei im Weg.

Einige Medien zeichnen Klischees von Betriebsräten: Gefeierte Krisenmanager bei Opel, von Gewerkschaften gesteuerte Strippenzieher beim Metall-Streik in Ostdeutschland, korrupte Lebemänner bei VW.

Die täglichen Erfahrungen

der Betriebsräte unterscheiden sich davon erheblich. Mit welcher Vielfalt von Problemen sie konfrontiert sind, zeigen die Beratungserfahrungen der TBS Hessen und die Betriebsrätebefragungen des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI). Ganz oben stehen Umstrukturierungen, soziale Folgen von Personalabbau und Beschäftigungssicherung.

Viele Unternehmen mit Betriebsrat wissen die Kooperation zu schätzen. Doch in der öffentlichen Debatte wird der Wert von Verständigung und Interessenausgleich ignoriert. Manche Chefs versuchen,

durch Einschüchterung die Gründung eines Betriebsrats zu verhindern. Von persönlichen Nachteilen vieler InteressenvertreterInnen wissen Gewerkschaftssekretäre zu berichten. Nachlesen lässt sich das auch in Arbeitsgerichtsakten.

Den Wert von Betriebsräten für die Unternehmen zeigen WSI-Untersuchungen.

- Mitbestimmung sorgt für Betriebsfrieden. In Deutschland gibt es vier Streiktage pro 1.000 Beschäftigte, im EU-Durchschnitt sind es 47.
- Betriebsräte stützen Unternehmensstrategien. Kooperation verbessert die Managementkompetenz und Qualität der MitarbeiterInnen.

Betriebsrätebefragung:  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) (WSI)

Mehr zur Mitbestimmung:  
[www.tbs-hessen.org](http://www.tbs-hessen.org)

## Qualifizierungsoffensive



**Qualifizierte und frühzeitige Mitbestimmung fordert der Vize-Chef der**

**ver.di Hessen Hans Kroha.**

### Welche Aufgaben kommen künftig auf Betriebsräte zu?

Die Strukturen und Abläufe in Organisation, Verwaltung und Produktion werden immer komplexer und stellen hohe Anforderungen an die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung. In ganzheitlichen Abläufen sind Beteiligungsprozesse differenziert und umfassend. Das for-

dert den Betriebsräten mehr inhaltliche Kompetenz ab.

### Woher bekommen sie diese Kompetenz?

Betriebsräte sind bereits heute wichtige Träger von Kompetenz und Information. Ich plädiere für eine Qualifizierungsoffensive für Betriebsräte, damit sie auf gleicher Höhe mit dem Arbeitgeber agieren können.

### Welche Reformen sind nötig?

Ich halte eine frühzeitige qualifizierte Mitbestimmung in organisatorischen und wirtschaftlichen Angelegenheiten für erforderlich, und zwar bereits zu dem Zeitpunkt, wenn über In-

vestitionen im Unternehmen entschieden wird. Betriebsräte müssen die Interessen und Erfahrung der Beschäftigten von Anfang an einbringen und auf die Entscheidungen korrigierend Einfluss nehmen können.

### Arbeitgeber und ihre Verbände sagen dazu: ‚Zu langwierig, zu teuer‘.

Nachträgliche Beteiligung etwa in technologischen Fragen ist kostspieliger, sobald laufende Prozesse korrigiert werden. Im Anfangsstadium die Interessen der Beschäftigten einzubeziehen würde manchen harten Konflikt zu einem späteren Zeitpunkt vermeiden.

## Inhalt

### Seminarangebot 2006

#### Finanzstandort Nordhessen

Beschäftigung statt Abwanderung

#### Kompetenzentwicklung in KMU

Infos und Beratung

#### Arbeitsschutz in KMU

Produktivität steigt

#### Logistikregion Nordhessen

Zukunftssichere Arbeitsplätze

#### TBS zertifiziert

#### Flexible Arbeitszeiten gestalten

## Impressum

Herausgeber:  
Technologieberatungsstelle  
beim DGB Hessen

Redaktionsadresse:  
Berliner Straße 48  
63065 Offenbach  
Tel.: 069 850032-0  
Fax: 069 850032-10  
TBS.Hessen@t-online.de  
[www.TBS-hessen.org](http://www.TBS-hessen.org)

Redaktion: Dorothee Beck

Gestaltung:  
winterstein grafik design

Druck:  
Druckkollektiv GmbH, Gießen

Auflage: 3.500

Nachdruck nur mit  
Genehmigung der Redaktion



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



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

## Seminarangebote

### I&K/SAP

#### RFID – ein Chip und seine Folgen

24.–25.01.06 in Kassel • Preis: 365,00 € + 167,30 €  
(Unterkunft/Verpflegung)

#### Fußball WM & Video-Überwachung

10.02.06 in Offenbach • Preis: 250,00 €

#### SAP Strategie des Gremiums

13.02.06 in Kassel • Preis: 250,00 €

#### Middleware (z. B. Genesys) – Verteilsoftware für Vorgänge als Umgestaltungsinstrument für Arbeitsprozesse

20.–21.06.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

#### Datenaustausch und Chip-Karten

29.–31.05.06 in Offenbach • Preis: 750,00 €

#### RFID – Rationalisierung durch Technik

19.06.06 in Kassel • Preis: 250,00 €

#### Datenschutz beim Betriebs- / Personalrat

13.–14.11.06 in Kassel • Preis: 500,00 €

#### Aktuelle Entwicklung von Logistik und I&K-Systemen

27.–29.11.06 in Offenbach • Preis: 750,00 €

### Personal

#### PEP / Personaleinsatzplanung

21.03.06 in Offenbach • Preis: 250,00 €

#### Berufliche und finanzielle Entwicklung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern

07.09.06 in Offenbach • Preis: 250,00 €

#### Zielvereinbarungen & Leistungsbeurteilung

12.–13.09.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

### Management

#### Erfahrungswissen sichern – wie kann das gehen?

26.–27.01.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

#### Eigenverantwortung im Spannungsverhältnis zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Überforderung

03.–04.03.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

#### Zielvereinbarungen und Zielvereinbarungsgespräche

29.–30.05.06 in Kassel • Preis: 350,00 €

#### CRM / Customer Relationship Management

04.–06.09.06 in Offenbach • Preis: 750,00 €

#### Umstrukturierungsprozesse im Unternehmen: Schutz- und Gestaltungsfunktion des Betriebsrats

14.–15.09.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

#### Balanced Scorecard

27.09.06 in Offenbach • Preis: 250,00 €

## Open Space für Jobs in der Region

„Beschäftigung statt Abwanderung“ heißt ein Projekt von TBS und ver.di in Kassel. Regionalisierungskonzepte sollen den Finanzstandort Nordhessen aufmöbeln.

Rund 900 Beschäftigte haben seit 1991 in den Finanzunternehmen Nordhessens ihren Job verloren. Bis 2007 befürchtet ver.di-Sekretär Michael Groß den Verlust von weiteren 1.600 der rund 8.700 Stellen.

Das von der EU unterstützte Projekt soll helfen, den Trend zu stoppen. Per Fragebogen wurden 3.000 MitarbeiterInnen nach ihrer Einschätzung der Situation und ihren Vorschlägen befragt.

Eine Open Space Veranstaltung Mitte Juli für Beschäftigte und deren VertreterInnen diente als Ideenschmiede. Gewerkschafter Groß und TBS-Berater Ulrich Flake haben ebenfalls Überlegungen angestellt. So könnten wie in der Versiche-

rungsbranche freie Handelsvertreter in Agenturen Bankservices anbieten. Banken könnten Kooperationen mit anderen Dienstleistern eingehen, etwa Reisebüros.

In den nächsten Monaten sollen die Vorschläge mit Beschäftigten und in Expertenrunden, in denen Arbeitgeber, Wirtschaft und Wissenschaft vertreten sind, konkretisiert werden.

Am Ende sollen realisierbare Ideen ebenfalls von den Sozialpartnern diskutiert werden. Die Ergebnisse werden im Internet und in einer Broschüre dokumentiert.

• [ulrich.flake@tbs-hessen.d](mailto:ulrich.flake@tbs-hessen.d),  
[www.tbs-hessen.org](http://www.tbs-hessen.org)  
[www.verdi-nordhessen.de](http://www.verdi-nordhessen.de)

## KiK hilft Klein- und Mittelbetrieben

Eine CD-ROM mit Arbeitshilfen und interessante Beratungen sind in diesem Jahr Schwerpunkte des mehrjährigen EU-geförderten TBS-Projekts „Kompetenzentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben in Hessen“, kurz KiK.

KiK hilft Klein- und Mittelbetrieben (KMU) mit Seminaren, Vorträgen, Veröffentlichungen und Beratungen. Entwickelt werden exemplarische Maßnahmen als Hilfe zur Selbsthilfe.

Auf der CD-ROM sind die Projektthemen verständlich dargestellt: Innovation, Projekt- und Wissensmanagement, die „Ressource Erfahrung“, also ältere MitarbeiterInnen im Betrieb. Zu allen Themen gibt es Arbeitshilfen. Die CD-ROM erscheint demnächst und kann bei der TBS bestellt werden.

„Strukturierte Zusammenarbeit mit Methoden des Projektmanagements“ hieß das Thema eines Tagesworkshops für ein KMU. Dabei wurden Methoden an die Situation des Unternehmens angepasst. In

einem anderen Fall wurde eine neue Verhandlungsform für Geschäftsführung und Betriebsrat sowie die Einbeziehung der Beschäftigten in Betriebsversammlungen erprobt. Ziel war die „Erhöhung der Innovationsfähigkeit durch neue Formen der Kooperation und Zusammenarbeit“. Ungewohnte Arbeitsformen bringen einerseits Unsicherheiten mit sich. Andererseits entwickeln sich neue kooperative Arbeitsformen, wenn alle betrieblichen Akteure den Versuch unterstützen.

KiK hilft auch bei Analysen des Weiterbildungsbedarfs. Beispielsweise werden in Workshops Fragebögen auf die betriebliche Situation angepasst.

• [margrit.koelbach@tbs-hessen.de](mailto:margrit.koelbach@tbs-hessen.de)

## Arbeitsschutz und Produktivität sind eng verknüpft

**In Klein- und Mittelbetrieben nützt ein ganzheitlicher Arbeitsschutz nicht nur den Beschäftigten. Diese Erfahrung macht die TBS immer wieder.**

Arbeitsschutz wird nur in wenigen Klein- und Mittelbetrieben (KMU) systematisch betrieben. Auch mit den Arbeitsprozessen beschäftigt sich kaum jemand. Das Geschäft entwickelt sich urwüchsig. Wenn der Laden brummt, wird fehlende Organisation im Hauruckverfahren ausgeglichen. Chaotische Abläufe und Stress sind die Folge. Das kostet Zeit und die Qualität leidet. Doch statt den Kern des Problems zu betrachten, klagen Mittelstandsvertreter lieber über die Bürokratie im gesetzlichen Arbeitsschutz.

Arbeitsschutz muss weder zusätzlich noch aufwändig

sein. Wer als Arbeitsschützer einen Betrieb und seine Abläufe umfassend betrachtet, stößt schnell auf zentrale Fragen des Managements einschließlich Kosten, Schnelligkeit, Qualität und Flexibilität.

Zum Beispiel ein kleiner Elektrogerätehersteller: Auf der Jagd nach jedem Cent Kostenvorteil werden dort bei jeder Einzelfertigung bis zu 50 Lieferanten kontaktiert. Rationeller wäre es, sich auf wenige Lieferanten zu beschränken. Wenn die benötigten Teile standardisiert werden, sinkt der Zeitaufwand für die Beschaffung. Der gesamte Ablauf von der Ent-

wicklung bis zur Fertigung wird produktiver, die Beschäftigten sind entlastet und können sich um die Qualität kümmern.

Qualitätssicherung gibt es in vielen KMU nur als Endkontrolle. Ein Produkt wird zusammengebaut und dann getestet. Wenn etwas nicht funktioniert, beginnt eine zeitraubende Fehlersuche. Rationeller und stressärmer ist es, modular zu fertigen und zu testen.

Arbeitsschutz und Produktivität sind in KMU eng miteinander verknüpft. Systematische Analysen decken Schwachstellen auf und ebnen den Weg hin zu einem professionell gemanagten und mitarbeiterorientierten Unternehmen.

• [regine.rundnagel@tbs-hessen.de](mailto:regine.rundnagel@tbs-hessen.de)

## Zukunftsfähige Arbeitsplätze in der Logistikbranche

**Um „Qualifizierung für Innovation, Beschäftigung und Chancengerechtigkeit in der Logistikregion Nordosthessen“ geht es in einem Projekt, das die TBS Nordhessen im Auftrag des DGB Hessen-Thüringen in Angriff genommen hat.**

Wegen der zentralen Lage haben sich in den vergangenen Jahren viele Logistik-Unternehmen in Nordosthessen angesiedelt und Arbeitsplätze geschaffen. Das bietet die Chance, der Abwanderung jüngerer Menschen entgegenzuwirken.

Neben einigen hoch qualifizierten und gut bezahlten Fachkräften für Management, Beratung und Softwareentwicklung gibt es allerdings viele gering qualifizierte Beschäftigte in Kommissionierung, Verpackung oder Zustellung. In einigen Bereichen sind prekäre Arbeitsverhältnisse, schlechte Arbeitsbedingungen, ungünstige, zerstückelte Arbeitszeiten und geringe Entlohnung kennzeichnend. Dieser Personenkreis muss vorausschauend qualifiziert werden, um die Arbeitsplätze zukunftssicher zu machen und Erwerbschancen vor allem für Frauen und alternde

Belegschaften zu erhalten.

Die TBS Nordhessen will mit dem Projekt den Qualifizie-

che Rahmenbedingungen ein alternsgerechtes Arbeiten und Lernen in der Branche begünstigen. Dabei werden auch regionale Akteurinnen und Akteure einbezogen.

Das Projekt wird vom Hessischen Wirtschaftsministerium



rungsbedarf in Klein- und Mittelbetrieben aus Sicht der Unternehmen wie auch aus Sicht der Beschäftigten ermitteln, mit vorhandenen Angeboten abgleichen und Vorschläge erarbeiten, wie der Bedarf sinnvoll befriedigt werden kann. Analysiert werden soll, wie familienfreundliche Weiterbildung aussehen kann und wel-

und dem EU-Sozialfond gefördert und läuft bis April 2006.

• [jutta.weber-bensch@tbs-hessen.de](mailto:jutta.weber-bensch@tbs-hessen.de); [robert.heidemann@tbs-hessen.de](mailto:robert.heidemann@tbs-hessen.de)

### Weitere Infos:

[www.tbs-hessen.de](http://www.tbs-hessen.de);  
[www.hessen.dgb.de/themen/Logistikprojekt/index3](http://www.hessen.dgb.de/themen/Logistikprojekt/index3)

## Seminarangebote

### Wirtschaftlichkeit

**Wie kann ich mich in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einmischen?**

16.01.06 in Offenbach  
Preis: 250,00 €

**Zukunft durch Innovationsfähigkeit – Vorstellung von Instrumenten**

03.–04.04.06 in Offenbach  
Preis: 500,00 €

**Mitbestimmung bei Unternehmensverkauf und –umwandlung**

05.05.06 in Kassel  
Preis: 250,00 €

**Grundlagen der Bilanzierung und der Bilanzanalyse**

16.–17.05.06 in Offenbach  
Preis: 500,00 €  
Ergänzungstag: **Internationale Rechnungslegung**  
18.05.06 in Offenbach  
Preis: 250,00 €

**Beschäftigungssicherung versus Beschäftigungsfähigkeit**

22.09.06 in Offenbach  
Preis: 250,00 €

**Beschäftigungssicherung in betrieblichen Krisen**

25.–26.09.06 in Kassel  
Preis: 500,00 €

### Gesundheit

**Wird hier gemobbt? Was kann der BR/PR tun?**

21.03.06 in Kassel  
Preis: 250,00 €

**Stress – Psychische Belastungen – Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung**

25.04.06 in Kassel  
Preis: 250,00 €

**Die neue Gefahrstoffverordnung – Was kann der Betriebsrat tun?**

27.06.06 in Offenbach  
Preis: 250,00 €

**Umweltschutz und Mitbestimmung**

25.–27.09.2006 in Asselheim  
Preis: 860,00 €  
(incl. Übernachtung)

# Seminarangebote

## Arbeitsgestaltung

**Ältere im Betrieb – „altes Eisen“ oder „alte Hasen“?**  
09.01.06 in Kassel • Preis: 250,00 €

**Ideen von Mitarbeitern im Betrieb aufgreifen**  
30.–31.01.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

**Flexible Arbeitszeitmodelle – Chancen und Risiken**  
06.–07.02.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

**Altersmanagement als Teil der Personalentwicklung**  
20.–21.02.06 in Kassel • Preis: 500,00 €

**Call Center**  
14.–15.11.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

**Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit im Betrieb**  
28.03.06 in Kassel • Preis: 250,00 €

**Gruppenarbeit und ganzheitliche Produktionssysteme**  
11.07.06 in Kassel • Preis: 250,00 €

**Umgang mit Fehlzeiten im Betrieb und in der Dienststelle**  
05.09.06 in Kassel • Preis: 250,00 €

**Flexible Arbeitsverträge – Bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben?**  
18.09.06 in Offenbach • Preis: 250,00 €

**Demographische Entwicklung als Thema des Betriebsrats**  
10.10.06 in Kassel • Preis: 250,00 €

## Weiterbildung

**Wie ist meine Weiterbildung für die Zukunft zu sichern?**  
01.02.06 in Offenbach • Preis: 250,00 €

**Aus- und Weiterbildung unter den Bedingungen der Flexibilisierung**  
11.–12.05.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

**Betriebsrat intern – Protokoll und Schriftführung**  
27.09.06 in Kassel • Preis: 250,00 €

**Wie organisiere ich Betriebsratsarbeit in einem voll flexiblen Unternehmen? – Wie stellen wir als BR sicher, dass wir nah an unseren Kollegen sind?**  
06.11.06 in Kassel • Preis: 250,00 €

**Betriebsversammlung einmal anders – Lernen durch Handeln** • Methodenseminar  
20.–21.11.06 in Offenbach • Preis: 500,00 €

## Ganzheitliche Produktions-Systeme • Seminar-Reihe

**Warum Lean? GPS & Methoden**  
13.–15.03.06 in Offenbach • Preis: 750,00 €

**GPS & Entlohnung**  
26.–28.04.06 in Offenbach • Preis: 750,00 €

**GPS & Qualifizierung**  
03.–05.07.06 in Offenbach • Preis: 750,00 €

**GPS & Qualität**  
13.–15.11.06 in Offenbach • Preis: 750,00 €

# Zertifikat als Weiterbildner

**Ende Juni hat die TBS Hessen das Qualitätssiegel als geprüfte Weiterbildungseinrichtung erhalten.**

Damit wurde die TBS vom Verein Weiterbildung Hessen e. V. als eine der ersten Institutionen auch als Konzeptentwickler zertifiziert. Voraussetzung ist eine erfolgreiche Prüfung, die Gutachter nach definierten Kriterien vornehmen. Die Kriterien beziehen sich auf das Führungs-, das soziale und das technische System. Im Führungssystem geht es vor allem um Mitarbeiterorientierung. Unter dem Begriff soziales System wird einerseits nach vorhandenen Qualifikationen und



nach Kompetenzentwicklung gefragt. Andererseits spielen das Niveau der Angebote und deren Durchführung eine Rolle. Unter dem Stichwort technisches System werden die technische Ausstattung und die Aktualität des Internetangebots geprüft. Außerdem hat sich die TBS zur Einhaltung der Qualitätsstandards des Vereins verpflichtet. Dazu gehört, Qualität nicht als punktuelle Aufgabe, sondern als kontinuierlichen Prozess zu betrachten.

# Damit Flexibilität menschlich bleibt

**Die innovationsförderliche und humane Gestaltung von Flexibilität, ein Thema auch für Betriebsräte.**

Der Trend geht zur „Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft“, verstärkt durch immer dynamischere Märkte und veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen. Flexible Arbeit beinhaltet Sonn- und Feiertagsarbeit, Samstagsarbeit, Schicht- und Nachtarbeit, Überstunden, Teilzeit und Gleitzeit. Arbeitszeitkonten und damit die Abweichung von klassischen Normalarbeitszeitverhältnissen gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Dabei sind zwei Aspekte be-

sonders wichtig: Die Belastung der Beschäftigten durch zunehmende Flexibilisierung einerseits, die Neugestaltung der Arbeitsorganisation wie auch der Beziehungen der Menschen in den Betrieben andererseits. Die TBS hat sich dieser Themen angenommen und unterstützt Beschäftigte, Betriebsräte und betriebliche Akteure bei der Gestaltung der Flexibilität.

• [peter-martin.cox@tbs-hessen.de](mailto:peter-martin.cox@tbs-hessen.de)

# Lesenswert

**Die neuesten Veröffentlichungen von TBS-Beraterinnen**

- Margrit Kölbach: Viele Ideen – Was nun? Wie wird eine Idee zur Innovation?
- Regine Rundnagel: Innovation als zentrale Unternehmensaufgabe: Nur wer sich wohl fühlt, ist innovativ.



Beide Beiträge in: Frank Bsirske, Hans-L. Endl, Karl-Heinz Brandl, Lothar Schröder (Hrsg.): Menschen machen Innovationen. ISBN 3-89965-149-9, VSA-Verlag Hamburg 2005, 14,80 Euro.

- Jutta Weber-Bensch: Neue psychische Belastungen bei mobiler Arbeit. In: Computer Fachwissen 7-8/2005