

## 20 Jahre Fortschritt durch Beteiligung der Beschäftigten

**Technik gestalten, Beschäftigung sichern, Innovation ermöglichen, das sind die Leitbilder der TBS Hessen, denen sie in den 20 Jahren ihrer Arbeit treu geblieben ist und mit denen sie den Strukturwandel von Wirtschaft und Arbeitswelt in Hessen mitgestaltet.**

Zu 100 Prozent gefördert vom Wirtschaftsministerium, Fokus auf EDV-Systeme und Bildschirmarbeit, in der Tradition der „Humanisierung der Arbeit“, so ist die TBS Hessen gestartet. In den 80er Jahren folgten CIM-Euphorie (Computer Integrated Manufacturing) und den 90er der Siegeszug von SAP. Heute stehen wir vor einer unübersehbaren Datenflut und haben den Computer an jedem Arbeitsplatz.

### Technologie gestalten

Für die TBS war Technologie immer mehr als reine Technik. Mit der Einführung von ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning), deren Paradebeispiel SAP ist, sind die gleichen Themen wie vor 20 Jahren verbunden: Qualifizierung, Personalplanung und -entwicklung, gesunde Arbeitsbedingungen, effiziente Arbeitsorganisation. Hinzu kamen im Laufe der Zeit weitere Aspekte wie die Qualität nach DIN/ISO oder EFQM und das Öko-Audit.

Neben der Beratung von KMU's, Unternehmensleitungen und Betriebsräten bietet die TBS mit der Qualifizierungsberatung KiK (S. 5) und ihrer Mitarbeit bei Ergo-Online (S. 4), „Wissen ist was Wert“, „Bilanzierung Arbeitsgestaltung“ und der Mitbestimmungsmesse DieMit Informationen und Unterstützung für die beschäftigungsorientierte Entwicklung von Technologien.

Das zweite Arbeitsfeld der TBS Hessen, moderne Organi-

sation, Mischarbeit im Büro, effektive Produktionsarbeit, Team- und Gruppenarbeit wuchs, als die Jagd nach immer höheren Renditen die Verlagerung von Produktion und Outsourcing antrieben, als Unternehmenskrisen und -fusionen um sich griffen.

### Beschäftigung sichern

Beschäftigungssicherung heißt für die TBS Beteiligung der MitarbeiterInnen, die als Fachleute ihrer Arbeit an der Bewältigung von Krisen mitarbeiten müssen. Auch der Stellenwert betriebswirtschaftlicher Kennzahlen im Betrieb steigt. Die TBS hat hierzu Know-how aufgebaut mit dem Ziel, Krisen früh zu erkennen und nicht nach „Schema F“ vorzugehen, wie das viele Unternehmensberatungen tun, sondern an die Situation im jeweiligen Betrieb angepasst.

Für die Zukunft will die TBS eine Anregung der Gewerkschaften aufgreifen und das „hessische Krisentelefon“ zu einem systematischen Frühwarnsystem für Branchen, Regionen, Firmen und deren Zulieferer weiterentwickeln. Beschäftigungssicherung ist auch eine regionale Frage. Dieser Herausforderung stellt sich die TBS in Projekten mit EU-Förderung, um gemeinsam mit Beschäftigten, Gewerkschaften und Kooperationspartnern Lösungen zu entwickeln.

### Innovation ermöglichen

Der Mainstream versteht unter Innovation vor allem Patente,

High-Tech-Standorte und Elite-Hochschulen. Der seit 20 Jahren geförderte Technologie-Transfer war jedoch wenig erfolgreich.

Wenig beachtet werden die vielfältigen kleinen Innovationen, früher als betriebliches Verbesserungswesen, heute als Ideen- und Wissensmanagement bekannt. Die zentrale Frage in den nächsten zehn Jahren wird sein, den notwendigen Know-how-Transfer angesichts von demographischem Wandel und weiterer Globalisierung zu bewältigen. Auch das Thema Ressourcen-Effizienz darf nicht ohne soziale Einbettung an Energie- und Stoffstrom-Manager delegiert werden. Mit dem Know-how der deutschen Mitbestimmungskultur und der Gestaltungskompetenz der TBS können konsensorientierte Lösungen erarbeitet werden. In diesem Sinne gibt es in den nächsten 20 Jahren noch viel zu tun.

*Berthold Goergens,  
Leiter der TBS Hessen  
Herbert Beel,  
kom. Leiter der TBS Hessen*

## 20 Jahre zum Feiern

Ihren 20. Geburtstag feiert die TBS Hessen am 16. Mai in Wiesbaden, mit dem hessischen Wirtschaftsminister Dr. Alois Rhiel, dem Arbeitsrechtler Prof. Dr. Wolfgang Däubler, dem DGB-Landesbezirksvorsitzenden Stefan Körzell und Gästen bei Gesprächen und Kultur.



## Aus dem Inhalt

Betriebsvereinbarung  
zu mobiler Telearbeit Seite 2

Zukunftsfähig durch  
Mitarbeiter-Workshops Seite 3

Gesunde Büroarbeit  
mit ergo-online Seite 4

Befragung zu Weiter-  
bildung im Betrieb Seite 5

Umstrukturierungen  
bei trans-o-flex Seite 6

Projekt für sichere  
Logistik-Arbeitsplätze Seite 7



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



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

## Gruppenarbeit muss sich für die Beschäftigten lohnen

**Mit Unterstützung des TBS Teams wurden bei der Einführung von Gruppenarbeit in einem mittelständischen Metallbetrieb auch die Arbeitsbedingungen verbessert. Doch bei der Gestaltung des Prämiensystems gerieten die Verhandlungen ins Stocken.**

Im Frühjahr 2006 startete das TBS-Team das Beratungsprojekt „Gruppenarbeit“ in einem mittelständischen Metallbetrieb. Das Unternehmen hatte gerade eine Phase der Umstrukturierung hinter sich, an deren Ende ein Sozialplan stand, der beträchtlichen Personalabbau vorsah, um Einsparungen in Millionenhöhe zu realisieren.

Geplant war, in drei Kostenstellen Gruppenarbeit einzuführen. Der Betriebsrat wollte dazu eine Betriebsvereinbarung abschließen und schaltete die TBS ein. Das Unternehmen verfolgte mit der neuen Arbeitsorganisation in erster Linie, die Produktionskosten deutlich zu senken. Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen der Mitar-

beiterInnen spielten hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Gleichzeitig sollte die Entlohnung der Gruppen auf ein Prämiensystem auf Grundlage von Kennzahlen für Ausbringung und Ausschuss umgestellt werden. Zu diesem Zeitpunkt waren bereits die Arbeitsorganisation in der Halle verändert und Kleinstgruppen gebildet worden, deren Mitglieder über drei Schichten verteilt eingesetzt wurden.

Die TBS entwarf eine Betriebsvereinbarung, die auch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen enthielt, etwa größere Handlungsspielräume für die Gruppen, Einplanung von Zeiten für Gruppengespräche, Qualifizierung und gemeinsame Pausen. In fast allen Punk-

ten des Entwurfs konnte eine Einigung erzielt werden. Ins Stocken geriet der Verständigungsprozess bei der Gestaltung der Prämienanteile und der Frage, inwieweit die Beschäftigten an den materiellen Vorteilen der Gruppenarbeit beteiligt werden.

Soll Gruppenarbeit erfolgreich praktiziert werden, dann müssen die Interessen der Beschäftigten an verbesserten Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden. Nicht zuletzt muss sich auch für sie die höhere Produktivität materiell lohnen. Betriebsräte müssen dies erkennen und ihre Mitbestimmungsrechte im Interesse der Beschäftigten wahrnehmen, damit Gruppenarbeit keine Mogelpackung wird.

*Kontakt:*

[jutta.weber-bensch@tbs-hessen.de](mailto:jutta.weber-bensch@tbs-hessen.de)

[robert.heidemann@tbs-hessen.de](mailto:robert.heidemann@tbs-hessen.de)



### TBS-Leistungen:

Fachberatung  
Prozessbegleitung  
Verhandlungen  
Betriebsvereinbarungen

## Betriebsvereinbarung schützt mobil Telearbeitende

**Die TBS Hessen berät einen metallverarbeitenden Konzern in Mittelhessen bei der Einführung mobiler Telearbeit für Servicetechniker im Kundendienst. Eine Konzernbetriebsvereinbarung stärkt die Anbindung der Beschäftigten an den Betrieb und den Betriebsrat.**

Kürzere Arbeitswege und Einsparungen bei den Kosten für Büroräume. Die Einführung der mobilen Telearbeit für die bundesweit tätigen Servicetechniker im Kundendienst eines metallverarbeitenden Konzerns in Mittelhessen hat für Beschäftigte und Arbeitgeber Vorteile. Während die Techniker bisher ihre Kundenbesuche vom Betrieb aus starteten, gilt nun ihr home office als Arbeitsstätte, sofern sie zu Hause über geeignete Räumlichkeiten verfügen. Von dort aus treten sie ihre Kundenbesuche an und können ihre Arbeitswege damit erheblich verkürzen. Der Betriebsrat des Konzerns befürch-

tete jedoch, dass damit langfristig die Anbindung der Beschäftigten an den Betrieb und den Betriebsrat gefährdet sein könnte. Mit Hilfe der TBS Hessen konnte eine Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen werden, die dieser Gefahr entgegenwirkt.

Vereinbart wurde, dass die in mobiler Telearbeit Beschäftigten betriebliche AnsprechpartnerInnen für die Beratung in ergonomischen, organisatorischen und technischen Fragen bekommen und Schwerbehinderte zusätzlich unterstützt werden. Es wurde festgelegt, dass technische oder betriebsbedingte Arbeitsaus-

fälle auf die Arbeitszeit angerechnet werden und während der mobilen Telearbeit der Kontakt zum Betrieb sichergestellt ist. Daneben wurde das Recht zur Teilnahme der Telearbeitenden an Betriebs- und Abteilungsversammlungen vereinbart. Die Ausstattung des home office, die Bereitstellung und Wartung der Arbeitsmittel, Kostenerstattungen, Aufwandsentschädigungen und haftungsrechtliche Fragen wurden geregelt und das Recht des Arbeitgebers zur Begehung der außerbetrieblichen Arbeitsstätte festgelegt. Sollten sich nach einem Umzug der Beschäftigten die neuen häuslichen Verhältnisse nicht zur mobilen Telearbeit eignen, besteht ein Recht auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz im Betrieb.

*Kontakt:*

[anita.liebold@tbs-hessen.de](mailto:anita.liebold@tbs-hessen.de)

## Betriebsratskonzept für intelligentes Sparen

**Entgeltkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung forderte die Mineralbrunnen AG. Ein Alternativkonzept der TBS Hessen verhinderte die schlimmsten Auswüchse.**

Mineralwasser und Limonade, das waren in Baden-Württemberg Überkinger, Teinacher, Fachinger, Bluna und Afri – die Flaggshippe der Mineralbrunnen AG. Doch 2002 brachte ein Minus von fast 35 Millionen Euro. Mit Personalabbau von 920 Beschäftigten auf 750, Kürzungen beim Entgelt um 30 Prozent auf das Tarifniveau der Gewerkschaft NGG und Abstrichen bei den Pensionen gelang es, das Minus auf 0,7 Millionen Euro zu reduzieren.

Zusätzlich sollte ein Jahresarbeitszeitmodell die Produktion flexibilisieren. Das liegt angesichts des Saisongeschäftes Mineralwasser nahe. Jedoch wollte die Geschäftsleitung, dass die Beschäftigten das finanzielle Risiko von Minusstunden am Jah-

resende tragen. Weder Überstunden samt Zuschlägen noch Wochenendzuschläge und Weihnachtsgeld sollten bezahlt werden.

Der Betriebsrat reagierte mit Protesten und eigenen Vorschlägen. Am Anfang stand ein Dreitages-Seminar, das die TBS und die NGG für alle Standort-Betriebsräte anboten. Dort wurden zunächst die Branchensituation analysiert und Zahlen aus dem Wirtschaftsausschuss überprüft. Schließlich wurde die Unternehmenspolitik einer kritischen Würdigung unterzogen.

Die Betriebsräte erarbeiteten gemeinsam mit der TBS ein Konzept zur Restrukturierung und Beschäftigungssicherung, das sich auf die Themen Marke,

Strategie und Arbeitsorganisation, Technik und Ressourcen, Planung, Arbeitszeitflexibilisierung und -verschwendung, Sparen sowie Tarif und Geld bezog.

Damit wurden die Vorstellungen der Geschäftsleitung weitgehend verhindert, von ihr gab es kaum positive Resonanz. Zunächst, denn im Geschäftsbericht zum ersten Halbjahr 2006 fanden sich Kernpunkte des Betriebsratskonzepts wieder: Bei innovativen Produkten müsse der Nutzen im Zentrum stehen. Die Werbeausgaben wurden reduziert. Stattdessen sollten die Kunden direkt angesprochen werden. An einem Standort wurde eine neue PET-Anlage gebaut. Mit einer Zweit- und Drittmarke sollen niedrigpreisige Marktsegmente erschlossen werden.

*Kontakt:*  
[herbert.beel@tbs-hessen.de](mailto:herbert.beel@tbs-hessen.de)

## Zukunftsfähig durch Mitarbeiter-Workshops

**Umstrukturierung und Personalabbau lautete das Konzept der Verkehrsgesellschaft Frankfurt. Mitarbeiterorientierung und belastbare Zahlen waren der Weg des Betriebsrates.**

Die öffentliche Ausschreibung der Bus-, Straßenbahn- und U-Bahn-Linien bedeutet für die MitarbeiterInnen der Verkehrsgesellschaft Frankfurt (VGF) permanente Unsicherheit. Mehrere 100 Stellen gingen bereits verloren. „Da die Politik uns auffordert, schlanker und konkurrenzfähiger zu werden“, so ein VGF-Sprecher, hat die VGF ihren Beschäftigten diverse Sozialleistungen gestrichen. Zurzeit klagen rund 1.300 Betroffene beim Arbeitsgericht. Eine andere Folge sind Arbeitsverdichtung und ein schlechteres Betriebsklima. Harald Wagner von ver.di kritisiert, „dass der Ausschreibungswettbewerb um den billigsten Busanbieter auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen wird“.

Ein Benchmarking mit vier Verkehrsunternehmen in Deutsch-

land ergab Handlungsschwerpunkte zur Umorganisation. Mit der sozialpartnerschaftlichen Tradition im Betrieb war Schluss, als der Arbeitgeber 2006 alle Betriebsvereinbarungen aufkündigte. In einem Inhouse-Seminar der TBS entwickelte der Betriebsrat ein neues Vorgehen. Es folgten zwei Monate Streit, bis der zuständige Projektleiter akzeptierte, dass die Planungen eine Betriebsänderung darstellen.

Streit gab es auch um die vom Betriebsrat angekündigten Mitarbeiter-Workshops. Im Januar und Februar folgten mit Unterstützung der TBS Teilbetriebsversammlungen, Abteilungsworkshops und Info-Veranstaltungen mit 15 bis 70 Teilnehmenden. Innerhalb von zwei Monaten waren rund 250 der 450 Betroffenen einbezogen.

Die Workshops förderten

eklatante Fehleinschätzungen zu Tage. Beispiel: Die VGF will 80 Arbeitsplätze abbauen. Aber bis 2013 müssen allein 136 Altersteilzeitverträge aufgefangen werden.

40 Jahre alte Tunnelstrecken und U-Bahnstationen zu sanieren, Sicherheit und Brandschutz auf aktuellen Standard zu bringen, den Leitstand zu renovieren und die alte Technik zu ersetzen, sind Mammutaufgaben. Diese müssen geplant, durchgeführt und abgerechnet werden. Auch Gleiskörper und Weichen müssen gepflegt und modernisiert werden. Ein Abbau von 90 Prozent des Personals in diesem Bereich wäre gefährlicher Unfug.

Paritätisch besetzte Konzept-Teams sollen mit Unterstützung der TBS eigene Vorschläge erarbeiten und diese dann mit der Geschäftsleitung und den Beschäftigten diskutieren.

*Kontakt:*  
[herbert.beel@tbs-hessen.de](mailto:herbert.beel@tbs-hessen.de)

### Innovation für Beschäftigung:

Betriebsänderung  
Beschäftigungssicherung  
Alternativ-Konzept  
Interessenausgleich  
Know-how Transfer  
Zusammen Denken

### TBS-Leistungen:

Analyse der Unterlagen  
Orientierung des BR  
Mitarbeiter-Workshops  
Innovative Lösungen  
Präsentation der Ergebnisse  
Arbeitgeber-Verhandlungen



## Arbeitskreis Gesundheit im Betrieb

Die TBS arbeitet im Aktionsbündnis „Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen“ mit. Die Veranstaltung „Führung im Fokus“ bildete im November 2006 den Auftakt. Rund 80 Teilnehmende diskutierten über die Möglichkeit, Führung gesundheitsförderlich für Beschäftigte und Führungskräfte zu gestalten.

In diesem Jahr sind weitere Aktivitäten zur Sensibilisierung und Information von Unternehmensleitungen, Interessenvertretungen und Beschäftigten geplant. Thema soll der hohe Stellenwert des betrieblichen Gesundheitsschutzes für die Produktivitätsentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit sein.

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

### Ziele:

Trends in Arbeitswelt und Politik bewerten, Projekte initiieren und Veranstaltungen organisieren, den Wissenstransfer in hessischen Unternehmen fördern.

### Teilnehmende:

Hessisches Sozialministerium, Arbeitsschutzbehörden, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen, Verbände, Gewerkschaften, Beratungseinrichtungen, RKW und TBS Hessen.

## Chancen zur Weiterbildung nutzen

**Als Serviceeinrichtung der TBS fördert die Beratungsstelle KiK die berufliche Weiterbildung in kleineren und mittleren Betrieben. Ziel ist, die Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen zu stärken.**

Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) stellen die überwiegende Mehrheit der Betriebe und Arbeitsplätze und gelten als Motor der Wirtschaft und als Garant für Beschäftigung. Doch Globalisierung und Dynamisierung der Märkte bedeuten für KMU eine besondere Herausforderung. Die Weiterbildungsberatungsstelle KiK (Kompetenzentwicklung in kleineren und mittleren Unternehmen) versteht sich als Dienstleister für diese Unternehmen. KiK unterstützt die KMU dabei, auf technologische, organisatorische und ökonomische Veränderungen zu reagieren, konkurrenzfähig zu bleiben und innovativer zu werden. Neben Qualifizierung für die Menschen in den Betrieben, steht die Verbesserung von Strukturen und Systemen im Vordergrund, die Be-

schäftigte in die Lage versetzen, aktiv auf anstehende Veränderungen zu reagieren.

Seit der Gründung 2003 bietet KiK passgenaue, auf den Betrieb zugeschnittene Konzepte, Informationsvermittlung und Beratung an und hilft beim Aufbau einer systematischen betrieblichen Weiterbildung. Darüber hinaus werden Diskussionsforen, Workshops und Impulsvorträge für Beschäftigte und Führungskräfte angeboten. Wissenschaftlich fundierte Informationen und Instrumente werden aufbereitet und in die Betriebe transferiert. Gemeinsam mit dem Betrieb werden Mitarbeiterbefragungen entwickelt, durchgeführt und ausgewertet. Auch bildungsferne Gruppen sollen motiviert werden, ihre Chancen durch Weiterbildung wahrzunehmen.

Der überbetriebliche Erfahrungsaustausch ist ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit. Dabei organisiert und unterstützt KiK den Wissenstransfer zwischen betrieblichen und regionalen Akteuren. 2006 wurde als neues Produkt eine offene Onlinebefragung angeboten und ein Fragebogen entwickelt, der Weiterbildungsthemen, Weiterbildungshindernisse, Wünsche an die Form und Lage der Weiterbildung sowie Prioritäten bei den Inhalten beinhaltet (siehe rechte Seite). Die TeilnehmerInnen kamen aus allen Branchen, Betriebsgrößen, Altersgruppen und verschiedenen Ausbildungshintergründen zusammen. Eine spezielle Auswertung nach kleineren und mittleren Unternehmen soll helfen, Hindernisse und Bedingungen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in diesem Bereich zu ermitteln.

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

## Gesunde Büroarbeit mit Infos von ergo-online

**Die arbeitnehmerorientierte Internetplattform ergo-online informiert über ergonomische, sichere und gesunde Arbeit im Büro.**

Fragen zu Bildschirmqualität, Arbeitstisch und Stuhl sind naheliegend. Doch ergo-online bietet mehr: Arbeitsorganisation und Umgang mit Zielvereinbarungen. Eine Checkliste zur Stimmbelastung im Call Center, Tipps zu Stressbewältigung, Arbeitshilfen zum Selbstmanagement und Ergonomie für SAP-NutzerInnen. Für Arbeitsschutzverantwortliche sind der Überblick über Methoden der Gefährdungsbeurteilung und Hinweise zu Anforderungen an die arbeitsmedizinische Betreuung interessant. Betriebs- und Personalräte finden das Arbeitsschutzrecht und Mitbestimmungsgrundlagen. Seit Mitte März ist ergo-online mit neuem Design,

neuer Technik, aktualisierten Infos und Hilfen noch attraktiver.

Die Hälfte aller Berufstätigen arbeitet im Büro. Noch höher ist der Anteil derer, die in einen Bildschirm schauen, manche bis zu 100 Prozent ihrer Arbeitszeit. Diese Menschen hat ergo-online in erster Linie im Blick.

Die umfangreiche Wissensbasis von über 260 Artikeln und der ganzheitliche Zuschnitt hilft auch einem Unternehmen, den Arbeits- und Gesundheitsschutz qualifiziert zu organisieren.

Fachleute können ergo-online als Nachschlagewerk nutzen. Rechtsgrundlagen, detailliertes Fachwissen, berufsgenossenschaftliches und normatives Regelwerk, Literaturhinweise,

eine Rechtssprechungsübersicht und Gesetzestexte liefern Unterstützung aus einer Hand.

Ein Newsletter, den rund 4.500 Personen beziehen, bringt jeden Monat neue Fakten, Trends, Forschungsergebnisse, Literatur oder Veranstaltungen. Im direkten Kontakt berät ergo-online per Mail oder telefonisch jährlich über 100 NutzerInnen. Die einzige arbeitnehmerorientierte Internetplattform im Arbeits- und Gesundheitsschutz wird monatlich durchschnittlich 50.000 mal besucht.

Ergo-online ist Kooperationspartner des hessischen Sozialministeriums und Teil des Sozialnetz Hessen. Die TBS und der BC-Verlag Wiesbaden haben Redaktion, Beratung, Technik und Geschäftsführung ehrenamtlich übernommen.

[www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de)

# KiK-Befragung zur Weiterbildung im Betrieb

**Berufliche Weiterbildung hat einen hohen Stellenwert für ArbeitnehmerInnen. Dies zeigen Ergebnisse einer Befragung der Weiterbildungsberatungsstelle KiK. Die Weiterbildungskultur der Unternehmen wurde dagegen negativ bewertet.**

2006 befragte die Weiterbildungsberatungsstelle Kompetenzentwicklung für Klein- und Mittelbetriebe in Hessen (KiK) Beschäftigte zum Thema Weiterbildung. Im Mittelpunkt standen die Anforderungen an eine gute Weiterbildung und Hindernisse, die einer Weiterbildung entgegenstehen. An der Befragung beteiligten sich 1.211 Personen.

Fast alle (97,5 %) gaben an, dass für sie Weiterbildung wichtig bis sehr wichtig ist. Den höchsten Stellenwert besaß die fachliche Weiterbildung, gefolgt von Weiterbildung im Bereich der sozialen Kompetenzen wie Konfliktmanagement, Verhandlungstechniken sowie Rechte und Pflichten im Arbeitsverhältnis. Fast 29 Prozent sagen, dass ihre Qualifikation nur teilweise, nicht oder gar nicht zu ihren derzeiti-

gen Arbeitsaufgaben passe.

Die Weiterbildungskultur in den Unternehmen wurde von einer deutlichen Mehrheit negativ beurteilt. 78,5 Prozent antworteten, dass Beschäftigte nicht oder nur wenig in die Entwicklung der Weiterbildung einbezogen würden. Bemängelt wurde weiterhin, dass Vorgesetzte die Beschäftigten nur selten zur Teilnahme ermunterten und der Qualifizierungsbedarf in Unternehmen selten oder nicht regelmäßig erhoben wird.

Knapp 62 Prozent der Befragten hatten innerhalb der letzten zwölf Monate an einer Weiterbildung teilgenommen, bei den TeilnehmerInnen ohne Ausbildungsabschluss waren es nur 43 Prozent. Das größte Weiterbildungshindernis sahen 46,5 Prozent im fehlenden finanziel-

Wie bewerten Sie die Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?			
	trifft voll zu	trifft ziemlich zu	Summe wenig/nicht
Es gibt genügend Weiterbildungsangebote	9,4 %	30,9 %	59,7 %
Lernen wird als Teil der Arbeit anerkannt	11,7 %	32,8 %	55,5 %
Für meine Weiterbildung bin ich verantwortlich	39,6 %	42,2 %	16,3 %
Die Führungskräfte/Vorgesetzten ermuntern alle Beschäftigten zur Teilnahme an einer Weiterbildung	6,8 %	17,7 %	75,5 %
Beschäftigte werden in die Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen	5,2 %	16,3 %	78,5 %
Der Qualifizierungsbedarf wird regelmäßig erhoben	4,4 %	19 %	76,7 %
Vorgesetzte sprechen einzelne Beschäftigte gezielt auf Weiterbildungsmaßnahmen an	4,1 %	19,1 %	76,8 %

len Vorteil und 21,6 Prozent in der Abwesenheit im Betrieb. Als hilfreichste Weiterbildungsformen wurden der Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen vom Fach sowie externe Seminare eingeschätzt. Negativ wurde dagegen der Arbeitsplatzwechsel im Betrieb (job rotation) bewertet.

Die Gesamtergebnisse unter [www.tbs-hessen.org](http://www.tbs-hessen.org) [www.kik-befragung.de](http://www.kik-befragung.de)



## Arbeitszeit: Testphase mit Befragung

**Die TBS unterstützt Betriebe bei der Planung, Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen. Bei einem Arbeitszeitprojekt in der chemischen Industrie begleitete die TBS den Betriebsrat in der Testphase.**

In einem Chemie-Unternehmen wurde mit Beteiligung der TBS ein Interessenausgleich und Sozialplan vereinbart. Als Teil des Maßnahmenkatalogs wurden Veränderungen der Arbeitszeiten im Schichtbetrieb festgelegt, die mit deutlichen Gehaltseinbußen verbunden waren. Spät- und Nachtzulagen sollten wegfallen. Außerdem wurde in unterschiedlichen Abteilungen Gleitzeit eingeführt. Die einjährige Testphase für die Arbeitszeiten begleitete TBS-Beraterin Anita Liebholz.

Der Betriebsrat griff in dieser Phase auftretende Probleme auf, entwickelte betriebs-spezifische Lösungen, beriet

sie anschließend mit Vertretern der Geschäftsführung und hielt dabei engen Kontakt zu betroffenen MitarbeiterInnen. Auch die zuständige Gewerkschaft IG BCE begleitete den Prozess, um die Regelungen auf die tarifvertraglich vorgegebene Basis zu stellen.

Zum Abschluss wurden die MitarbeiterInnen anonym und gezielt zu den Regelungsbereichen, zur Gleitzeit, zum Schichtbetrieb und nach deren Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis befragt. Weitere Themen der Befragung waren die Bedürfnisse und die Zufriedenheit der Betroffenen sowie ihre Verbesserungsvorschläge. Die Auf-

bereitung der Ergebnisse und die Auswertung übernahm die TBS. Sie wurden abschließend im Betriebsrat beraten und den Beschäftigten im Rahmen einer Betriebsversammlung vorgestellt.

TBS-Beraterin Anita Liebholz hält diesen Prozess für beispielhaft. Er bietet den Vorteil, die Befragung auf den Betrieb und die Ziele des Betriebsrates zuzuschneiden und damit eng an den betrieblichen Bedingungen und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen zu bleiben.

Die Ergebnisse unterstützten den Betriebsrat in seiner Argumentation. Er erhielt auf diesem Weg auch wertvolle Hinweise von seinen Kolleginnen und Kollegen.

**Kontakt:**  
[anita.liebholz@tbs-hessen.de](mailto:anita.liebholz@tbs-hessen.de)

## Ohr an der Basis

Was denken MitarbeiterInnen in Betrieben? Wer das weiß, kann die Kompetenzen seiner Beschäftigten besser nutzen und weiterentwickeln, innovativer sein und zukünftige Herausforderungen besser meistern. Die Weiterbildungsberatungsstelle KiK (Kompetenzentwicklung für Klein- und Mittelbetriebe in Hessen) unterstützt und berät bei der Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen. Die Ergebnisse geben Hinweise darauf, welche Qualifizierungen und Weiterbildungen notwendig sind und fördern die Bereitschaft, Veränderungsprozesse mit zu gestalten.  
[www.kik-befragung.de](http://www.kik-befragung.de)

Seit Jahren berät die TBS Hessen die Betriebsräte des Schnelllieferdienstes trans-o-flex. Mit der Unterstützung des IT-Ausschusses bei Konflikten rund um die EDV fing es an. Im Zuge der Umwandlung des Unternehmens trans-o-flex in ein System aus selbstständigen Distributions-Niederlassungen, Lkw-Linienverkehr und anderen Tochterunternehmen, des Verkaufs an die österreichische Post und der Schließung des Kundenservice ging es um das Abpuffern der sozialen Folgen. Auch die Interessenvertretung benötigte die Unterstützung der TBS bei der Neugründung von Betriebsratsgremien.

## Transfer-Gesellschaft zur Neuorientierung

**trans-o-flex schließt neun der 16 Kundenservice-Standorte. Das kostet 78 Arbeitsplätze größtenteils von Frauen. Ein ansehnlicher Interessenausgleich und Transfer-Sozialplan federt die Schließung sozial ab.**

trans-o-flex verkleinert und zentralisiert den Kundenservice, weil die meisten Probleme nach dem Verkauf der Distributions-Zentren hier anfallen. Deren Service-Qualität kontrolliert trans-o-flex nun per Audit, Bonus- und Malusystem, das empfindliche Strafzahlungen nach sich zieht, wenn Standards nicht eingehalten werden.

Nachdem die Pläne bekannt geworden waren, boten Ge-

samtbetriebsrat (GBR) und TBS an den Standorten Dortmund, Duisburg, Frankfurt, Hamburg und Köln Workshops an, damit die Betroffenen selbst alternative Beschäftigungsmöglichkeiten und Services entwickeln konnten. Die Ergebnisse der Workshops arbeitete TBS-Berater Herbert Beel zu einem Alternativkonzept aus, das den Betroffenen und der Geschäftsführung vorgestellt wurde. Spontan zeigte der Geschäftsführer großes Interesse und fragte, was die Ideen, bundesweit umgesetzt, bringen würden.

Dennoch hielt trans-o-flex

an den ursprünglichen Plänen fest. Der GBR erreichte für die Betroffenen eine Transfer-Agentur (TA) und Transfer-Gesellschaft (TG) nach § 216 a/b des Sozialgesetzbuches (SGB). Die Beschäftigtenvertretung trifft eine Vorauswahl der möglichen Dienstleistungs-Gesellschaften.

Die weiteren Verhandlungen um den Transfer-Sozialplan und Interessenausgleich dauerten zehn Monate. Besonders wichtig war dem GBR, dass die TA die Betroffenen bei der Arbeitsplatzsuche und Bewerbung begleitet. Für jede Mitarbeiterin gibt es 3.000 Euro zur Qualifizierung und ein stufiges Anreizmodell für nicht benötigte TG-Monate. Ihr Arbeitslosengeld wird auf 85 Prozent des letzten Brutto aufgestockt, der Sozialplanfaktor beträgt 0,85.



## Hoffnung auf neue Mitbestimmungskultur

**Mit dem Verkauf an die österreichische Post hat die permanente Umstrukturierung bei trans-o-flex einen vorläufigen Endpunkt gefunden. Jetzt hofft die Vorsitzende des Konzernbetriebsrats Beate Kress-Nabholz auf ruhigere Zeiten und neue Chancen für die Mitbestimmung.**

*Warum meinen Sie, dass die Umstrukturierungen bei trans-o-flex auch die Beschäftigtenvertretung treffen sollen?*

**Kress-Nabholz:** Das ist offensichtlich! Schon als trans-o-flex sich von den Distributions GmbHs trennte, gab es Ärger. Wir hatten in den Niederlassungen gemeinsame Betriebe gebildet und Betriebsräte gewählt. Dennoch wurden die Kolleginnen und Kollegen immer wieder behindert, wenn sie zum GBR fahren wollten. In mehreren Niederlassungen hat die Geschäftsführung die Betriebsratswahl angefochten. Unter den neun Kundenservice-Standorten, die geschlossen werden sollen, sind alle fünf mit Betriebsrat. Eine Umstrukturierung zerlegte die Zentrale in mehrere kleine GmbHs. Da-

mit war der Betriebsrat weg. Aber es ist uns gelungen, dort zwei neue Betriebsräte zu gründen.

*Was bedeutet die Übernahme durch die österreichische Post für die Mitbestimmung und die Betriebsräte?*

**Kress-Nabholz:** Die Mitbestimmungskultur der österreichischen Post wird auch im trans-o-flex-System kurz- bis mittelfristig die Einstellung im Management ändern. Ich hoffe, dass uns da auch die österreichischen Betriebsräte helfen, die die hiesige „Unkultur“ auch diskutieren. Es muss sich nun zunächst einiges beruhigen und klären. Danach ist im Management Köpfchen gefragt. Gut wäre es, den Konzernbetriebsrat (KBR) zum Beispiel

über einen Euro-Betriebsrat an die österreichischen Strukturen anzubinden. Im trans-o-flex-System sollten sich die Betriebsräte der immer neuen aufgekauften Unternehmen am KBR beteiligen. Im vergangenen Jahr haben wir begonnen, die Betriebsvereinbarungen zu Konzernbetriebsvereinbarungen weiterzuentwickeln und zu verhandeln.

*Wie kann die TBS Hessen Sie auf Ihren verschiedenen „Baustellen“ unterstützen?*

**Kress-Nabholz:** Im IT-Ausschuss brachte der TBS-Berater fachliches und rechtliches Know-how ein, konnte Zusammenhänge erkennen und uns die Auswirkungen auf die Beschäftigten erklären. Und er wusste, wie man unsere Anliegen in einer Betriebsvereinbarung formulieren muss. Bei den Umstrukturierungen war es wichtig, dass jemand den Blick von außen und den Überblick über die verschiedenen Ebenen behält, andere Sichtweisen anbietet und Lösungen vordenken kann.

### Informations & Kommunikationssysteme:

Internet und Lotus Notes  
Videoüberwachung  
Sendungsverfolgung / RFID  
Business Warehouse  
SAP / FI / CO / HR  
Hallenmanagement

### TBS-Leistungen:

Betriebsvereinbarungen  
Einigungsstelle  
Seminar zu neuen Entwicklungen der EDV  
Analyse des IT-Zukunftskonzepts  
Begleitung IT-Ausschuss

## Projekt für sichere Logistik-Arbeitsplätze

**Ein Projekt der TBS soll Arbeitsplätze in der nordosthessischen Logistikregion sichern. Dafür sind dauerhafte und gezielte Weiterbildung und Qualifizierung sowie eine stärkere Vernetzung der Unternehmen notwendig.**

Im Auftrag des DGB Hessen-Thüringen erarbeitete die TBS 2005 und 2006 in Kooperation mit der Wert.Arbeit GmbH die Studie „Qualifizierung für Innovation, Beschäftigung und Chancengerechtigkeit in der Logistikregion Nordosthessen“. Ziel des vom hessischen Wirtschaftsministerium und dem Europäischen Sozialfond geförderten Projektes war es, einen Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze in der Logistikbranche in Nordosthessen zu leisten.

Dazu ist vorausschauende Qualifizierung der Beschäftigten – auch der An- und Ungelernten – unabdingbar. Für die Studie wurden die Unternehmen nach ihrem Qualifizierungsbedarf befragt und die Angebote der Weiterbildungsträger erhoben. Für Unternehmen sei die Durchführung von Weiterbil-

dungen schon deshalb schwierig, weil die Beschäftigten wegen der ungewöhnlichen Arbeitszeiten in der Branche Probleme hätten, Familie und Beruf zu vereinbaren. Dünne Personaldecken und das Just-In-Time-Prinzip erschwerten eine Freistellung der MitarbeiterInnen.

Weitbildungsträger und Unternehmen müssen sich intensiver und gezielter über den Bedarf an Weiterbildungsinhalten austauschen. Unternehmen müssen enger kooperieren. Hilfreich für die Teilnahme an Weiterbildung ist auch die Abstimmung der Öffnungszeiten von Kindertagesstätten auf die Arbeitszeiten, da die Ansiedlung und Expansion größerer Logistikbetriebe überwiegend Teilzeitarbeitsplätze, vor allem für Frauen, gebracht haben.

Sinnvoll sind regionale Wett-

bewerbe zur Gesundheitsförderung und zu alter(n)sgerechtem Lernen und Arbeiten sowie ein Quick-Check für Unternehmen zu den Vorteilen einer längerfristigen Personalbindung.

Regionalmanagement, Wirtschaftsförderung, die Qualifizierungsoffensive Hessen, Kommunen, Unternehmen, Weiterbildungsträger, Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen sollen ihr Know-how bündeln und gemeinsam Qualifizierungsaktivitäten zur Beschäftigungssicherung entwickeln. Das stärkt die Innovationsfähigkeit der Branche und sichert Arbeitsplätze. Dazu muss der Qualifizierungsbedarf regelmäßig erhoben werden und Betriebsräte an der Entwicklung von Lösungen beteiligt sein. [www.tbs-hessen.org/projekte/projektlogistik.html](http://www.tbs-hessen.org/projekte/projektlogistik.html)

**Kontakt:**

[jutta.weber-bensch@tbs-hessen.de](mailto:jutta.weber-bensch@tbs-hessen.de),

[robert.heidemann@tbs-hessen.de](mailto:robert.heidemann@tbs-hessen.de)

## Beschäftigung statt Abwanderung

**Regionalisierungskonzepte im Finanzdienstleistungssektor sollen Arbeitsplätze in Nordhessen erhalten.**

Arbeitsplatzverluste bei Banken, Sparkassen und in anderen Bereichen des Finanzdienstleistungssektors in Nordhessen bewegten ver.di 2002 zu einer Initiative zum Erhalt qualitativer Arbeitsplätze in der Region. Das Projekt „Beschäftigung statt Abwanderung“ entstand.

Um neben Politik und Arbeitgebern auch die Menschen in den Be-

trieben verstärkt einzubeziehen und das Standort-Image Nordhessens zu verbessern, wurde 2005 gemeinsam mit der TBS das Teilprojekt „Regionalisierungskonzepte im Finanzdienstleistungssektor“ ins Leben gerufen und von der hessischen Landesregierung finanziell un-

terstützt. In einem Open Space, in Gesprächen und Workshops sowie einem World Café mit interessierten Beschäftigten entstanden Ideen zur Beschäftigungssicherung in der Region. Insgesamt wurden rund 1.000 Menschen aus mindestens 45 Unternehmen erreicht.

Die Ergebnisse ein Jahr später: VertreterInnen der Sparkasse Kassel

und der Landeskreditkasse Kassel (LKK) sagten zu, sich bei der LKK erneut um Ausbildungsplätze zu bemühen. Der Kasseler Oberbürgermeister Bertram Hilgen wollte mit lokalen Finanzdienstleistern innovative Finanzierungskonzepte zur Ausstattung der Städtischen Kassel

**BESCHÄFTIGUNG  
statt ABWANDERUNG**



## Unbezahlt Urlaub nehmen – aber wie?

Für unbezahlten Urlaub gibt es hierzulande keine gesetzliche Regelung. Tarifvertragliche Vereinbarungen sind die Ausnahme. Wer als Beschäftigter dennoch einmal unbezahlt freinehmen will, steht vor einem Problem. Der Arbeitgeber ist grundsätzlich frei, das Angebot auf unbezahlten Urlaub des Beschäftigten anzunehmen oder abzulehnen und ihn darauf zu verweisen, seinen bezahlten Resturlaub aufzubrauchen. Wie Beschäftigte ihren Anspruch auf unbezahlten Urlaub sichern können, erläutert TBS-Berater Peter-Martin Cox in dem Artikel „Ein Stück Arbeitszeitsouveränität“ in der Zeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ vom Februar 2007.

## Kompetenzseminare

Soziale Kompetenzen gelten als Schlüsselqualifikation. Ein grundlegender Baustein ist Kommunikationsstärke. Professionelle Gesprächsführung ist im Berufsleben immer stärker gefragt. In Kooperation mit der Gewerkschaft NGG Rhein-Main bietet die TBS in diesem Jahr zum zweiten Mal Kompetenzseminare zu diesem Thema an. Ziel der Seminare ist es, das eigene Kommunikations- und Interaktionsverhalten zielführender zu gestalten.

[www.ngg-rhein-main.de/aktuelles/termine\\_2007/seminare](http://www.ngg-rhein-main.de/aktuelles/termine_2007/seminare)

## Erschwerniszulagen lieber abbauen als bezahlen

**Die TBS berät ein mittelständisches Metallunternehmen bei der Einführung des neuen Entgeltrahmen-Tarifvertrags (ERA). Thema sind vor allem Erschwerniszulagen.**

Zunächst befragte der Betriebsrat in Abstimmung mit Geschäftsleitung die Beschäftigten zu ihren Belastungen. Die TBS wertete die Antworten aus. Dabei zeigte sich, dass verschiedene Beschäftigte auch bei vergleichbaren Tätigkeiten Belastungen subjektiv unterschiedlich stark empfinden. In einigen Abteilungen beeinflussten Führungsstil und Betriebsklima die Ergebnisse erheblich.

In einem zweiten Schritt unternahm die TBS Abteilungsbegehungen, zog Gefährdungsbeurteilungen und neuere Messungen zu Lärm, Raumklima und Atemluft heran. Jetzt werden Maschinen in gesonderten Räumen untergebracht oder gekapselt, um den Lärmpegel zu senken. Die Teilezulieferung wird verbessert, weil die Beschäftigten über Platzmangel

klagten. Zu Hebehilfen und persönlichen Schutzausrüstungen gibt es erneut Informationen und Unterweisungen. Gemeinsam mit der TBS erarbeitet der Betriebsrat einen Katalog weiterer Verbesserungen.

Betriebsrat, Geschäftsleitung und TBS diskutieren ein Verfahren, um unvermeidliche Belastungen objektiv zu bewerten. Dabei sind auch die Arbeitsschutzfachleute gefragt. Die TBS hat ein System vorge schlagen, bei dem verschiedene Belastungen mit Punkten bewertet werden. Die Punkte haben einen festen Betrag und addieren sich zur Erschwerniszulage. Die Anzahl erreichbarer Punkte ist begrenzt. Der feste Satz pro Punkt hat den Vorteil, dass gleiche Belastungen in allen Entgeltgruppen gleich abgegolten werden und die unter-

ren Entgeltgruppen nicht diskriminiert werden. Das Verfahren wird derzeit mit der IG Metall abgestimmt. Auch die Höhe wird im Betrieb noch diskutiert. In einer Betriebsvereinbarung wollen die Betriebsparteien festlegen, dass regelmäßig überprüft wird, ob einige der bezahlten Belastungen inzwischen vermieden oder abgebaut werden können.

In diesem Betrieb zeigt sich, dass der ERA eng mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz verknüpft ist. Allerdings wurden vor allem körperliche Belastungen abgefragt. Psychische Belastungen konnten nur unter „Sonstiges“ eingetragen werden. Die TBS empfiehlt deshalb, bei solchen Befragungen auch Belastungen aus der Arbeitsorganisation einzubeziehen.

**Kontakt:**

[jutta.weber-bensch@tbs-hessen.de](mailto:jutta.weber-bensch@tbs-hessen.de),

[robert.heidemann@tbs-hessen.de](mailto:robert.heidemann@tbs-hessen.de)

## Veröffentlichungspflicht für den Betriebsrat nutzen

**Seit Jahresanfang sind die Abschlüsse der Kapitalgesellschaften im Internet öffentlich. Um die Informationen sinnvoll nutzen zu können, berät und unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte bei der Auswertung.**

Kapitalgesellschaften müssen seit 2007 ihre Jahresabschlüsse nicht mehr beim Handelsregister hinterlegen, sondern im Internet veröffentlichen. Diese Zwangspublizität gilt auch für die im Mittelstand verbreitete Rechtsform der GmbH & Co. KG, falls keine Einzelperson mit ihrem Privat- und Geschäftsvermögen haftet. Sollten die neuen Vorschriften ohne Wirkung bleiben, können ab 2009

die Sanktionen mit Bußgeldverfahren verschärft werden.

Gewerkschaften und Betriebsräte erhalten künftig Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen auch dann, wenn das Unternehmen die Vorlage und Erläuterung dieser Daten im Wirtschaftsausschuss verweigert. Die TBS bietet Betriebs- und Personalräten Beratung und Unterstützung bei der Auswertung an.

Zur Publizitätspflicht wurde Deutschland in einem Verfahren der EU-Kommission verpflichtet. Mit der Schaffung des elektronischen Bundesanzeigers und einer neuen Behörde, dem Bundesamt für Justiz, erhöhte der Gesetzgeber den Druck auf die Unternehmen, ihrer Publizitätspflicht nachzukommen.

Mehr Infos zum Thema gibt es in einem Artikel von TBS-Berater Peter-Martin Cox in der Zeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ im Mai 2007.

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

### 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: Medienbüro Dorothee Beck

Gestaltung: winterstein grafik design

Druck: Druckkollektiv GmbH, Gießen

Auflage: 3.000

Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion