

Innovation heißt auch: Arbeit menschlich gestalten

Beteiligung ist ein wirtschaftliches Erfolgsrezept. Das hat die TBS Hessen in den zwanzig Jahren ihres Bestehens immer wieder bewiesen. Inzwischen setzt sich diese Philosophie in der Förderung von Wirtschaft und Beschäftigung immer mehr durch.

Am 16. Mai feierte die TBS Hessen in Wiesbaden ihr zwanzig-jähriges Bestehen unter dem Motto „Innovation ermöglichen, Technik gestalten, Beschäftigung sichern“. Zwanzig Jahre Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit. Zwanzig Jahre Seminare und Beratung für ArbeitnehmerInnen, für Betriebs- und Personalräte, für Mitarbeitervertretungen – aber auch für Unternehmen mit kooperativem Anspruch. Zwanzig Jahre Partnerschaft mit dem DGB und den Gewerkschaften. Und zwanzig Jahre, in denen sich die TBS Hessen zu einem quicklebendigen und kreativen arbeitnehmerorientierten Beratungsunternehmen gemausert hat.

Die Themen haben sich geändert: Vor zwanzig Jahren ging es um die Einführung neuer Technologien, die Automatisierung der Produktion und Computerisierung der Büroarbeit. Dann wurden Arbeitsprozesse an die technischen Möglichkeiten angepasst. Lean production, lean management, reengineering, und wie die Moden hießen. In immer kürzeren Zyklen wurden (und werden) neue Konzepte durchgesetzt, um wettbewerbsfähig zu bleiben, Kosten zu sparen und neue Märkte zu erschließen. Heute heißt das Zauberwort dafür Innovation.

Die Fragestellungen für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen sind gleich geblieben: Wie können die Veränderungen so gestaltet werden,

dass Arbeit menschlich bleibt? Mit humanen Bedingungen, sicheren Jobs, gerechter Bezahlung, mit Wertschätzung für die MitarbeiterInnen. Und wie können diese qualifiziert werden, um mit den Entwicklungen Schritt zu halten? Dass die Betroffenen



Konzentriertes Zuhören bei der 20-Jahr-Feier der TBS.

gefragt und beteiligt werden müssen, ist Grundüberzeugung und Erfolgsrezept der TBS Hessen.

Arbeitnehmerorientierte Beratung muss den wirtschaftlichen Strukturwandel aufgreifen. Deswegen arbeiten wir mit dem Betriebsrat der Südzucker AG



Aufmerksam verfolgte Minister Rhiel die Vorträge.

weiter an alternativen Produkten und Verfahren. Denn auch wenn die Standorte Groß Gerau und Regensburg geschlossen werden: Die Beschäftigten und die Zuckerrübenbauern benötigen eine Perspektive, das Werk und der Maschinenpark verschwinden nicht einfach von der Bildfläche. Jetzt geht es auch da-

rum, dem Schrumpfungskonzept des Managements, das von einer sterbenden Branche spricht, eine zukunftsfähige Alternative entgegenzusetzen.

Arbeitnehmerorientierte Beratung muss gesellschaftliche Ziele aufnehmen: Den Klimawandel, den demografischen Wandel. Auch deshalb wehren sich der Betriebsrat und die Beschäftigten der Verkehrsgesellschaft Frankfurt dagegen, dass das Management mit Personalabbau auf die Konkurrenz durch die EU-weite Ausschreibung von Buslinien reagiert. Die Strecken, Busse und Bahnen müssen gewartet und modernisiert werden. Das Know-how haben die Beschäftigten. Die TBS Hessen hilft ihnen, das dem Management klar zu machen.

Mitbestimmung ist ein wirtschaftlicher Erfolgsweg. Beteiligungsorientierte Prozesse dauern zwar etwas länger. Aber hinterher läuft der Laden umso besser. Deswegen führt am Weg des lösungsorientierten und wertschätzenden Ausgleichs von unterschiedlichen Interessen und Zielen kein Weg vorbei. Das ist die Zukunft der TBS Hessen und das betont nun auch die Europäische Union mit den Grundsätzen und Schwerpunkten ihrer Strukturfonds.

Berthold Goergens,
Leiter der TBS Hessen
Herbert Beel,
stellvertretender Leiter der TBS Hessen

**Seminarprogramm
der TBS Hessen für das
1. Halbjahr 2008 S. 7-8**



Aus dem Inhalt

Neues Produktionssystem bei
MAN Nürnberg Seite 2

Alois Rhiel zu Veränderungs-
prozessen Seite 3

Arbeitsrechtler Däubler zur
Partisanenstrategie Seite 4

Talk-Runde zu Innovation und
Qualität der Arbeit Seite 5

Know-how-Transfer im Be-
trieb organisieren Seite 6



HESSEN

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



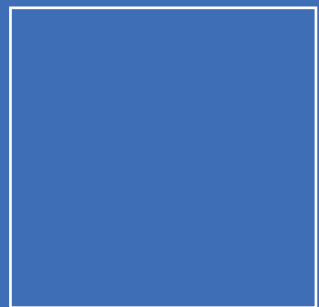
EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Transfergesellschaft mit Erfolg

Mit einer hohen Vermittlungsquote wurde die Transfergesellschaft des Trans-o-flex Kundenservice in Duisburg, Frankfurt und Hamburg abgeschlossen.

Trans-o-flex hat seinen Kundenservice zentralisiert und neun Standorte geschlossen. Dem fielen 78 Arbeitsplätze zum Opfer (siehe TBS News 17). Für drei Standorte vereinbarte der Betriebsrat, unterstützt von der TBS Hessen, eine Transfergesellschaft für die 27 Betroffenen. Im vergangenen September wurde dieses Projekt erfolgreich abgeschlossen. 13 TeilnehmerInnen sind in feste Arbeit vermittelt, vier haben sich selbstständig gemacht, eine studiert. Nur acht konnten nicht vermittelt werden.

An den Standorten Dortmund und Köln, die sich gegen die Transfergesellschaft ent-



schieden hatten, hat dem Vernehmen nach nicht einmal ein Drittel der Betroffenen eine berufliche Perspektive.

Die Arbeit der Transfergesellschaft, die von der Dekra Personaldienste GmbH organisiert wurde, bestand darin, ein Profil der TeilnehmerInnen mit Qualifikationen, Kompetenzen und persönlichen Zielen zu erstellen. Zusätzlich gab es Einzel- und Gruppen-Coaching, Bewerbungstraining und individuelle Qualifizierung. Die ExistenzgründerInnen erhielten fachmännische Unterstützung beim Geschäftskonzept.

Intelligenter, nicht härter arbeiten

Der Nutzfahrzeughersteller MAN hat 2004 beschlossen, ein Produktionssystem einzuführen, das MAN Nutzfahrzeuge-Produktionssystem, kurz MNPS. Die TBS Hessen beriet den Gesamtbetriebsrat und begleitet die Einführung im Werk Nürnberg.

Das Produktionssystem ist ein ständiger Prozess der Reorganisation in allen Bereichen des Betriebes. Im Zentrum steht die Schnittstelle wertschöpfender Arbeit mit ihren Unterstützungssystemen wie zum Beispiel Logistik, Instandhaltung, Werksplanung und Produktdesign. Eine Steigerung der Produktivität soll unter anderem erreicht werden durch:

- Vermeidung unnötiger Tätigkeiten, Unordnung und Fehler
- Verbesserung der Qualität
- bessere Produktionsabläufe
- ergonomische Arbeitsplätze
- Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und Prozessen
- drastische Verringerung von Lagerbeständen
- kürzere Durchlaufzeiten.

Der Gesamtbetriebsrat (GBR) schloss zu Beginn des Projektes

eine Gesamtbetriebsvereinbarung als projektbegleitende Rahmenvereinbarung ab. Darin wurden die Rahmenbedingungen zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Entgelt sowie die Informations- und Beteiligungsrechte des GBR und der Werks-Betriebsräte vereinbart. Auch wurden Bestimmungen zur Arbeitsgestaltung und zur Qualifikation der Beschäftigten festgelegt.

Ziele des Betriebsrats sind die Sicherung der Beschäftigung am Standort, die intelligente Sicherung der Entgelte und der Gesundheit durch Maßnahmen nach dem Motto „intelligenter, nicht härter arbeiten“.

Erste Erfolge zeigen sich in Nürnberg bereits. So konnte die Zahnradfertigung gesichert werden. Die Halle soll komplett neu gestaltet, in den Maschinen-

park investiert und die Lüftung verbessert werden. Als Knackpunkt betrachtet der Betriebsrat das Führungssystem. „Hier liegt eine große Chance für die Werkleitung, verloren gegangenes oder verschüttetes Vertrauen wieder zu gewinnen“, sagt Betriebsrat Markus Wansch.

Aufgabe des TBS-Beraters Berthold Goergens ist es, den Beteiligungsprozess für den Betriebsrat zu organisieren. Die grundsätzlichen Konflikte sind in der Rahmenvereinbarung ausgeräumt worden. Jetzt geht es um die vielen Auseinandersetzungen im Prozess. „Die andere Seite kennt nur top-down-Prozesse. Der Betriebsrat steht für demokratische Beteiligung“, erläutert Goergens. Das bedeutet, die Beteiligten immer wieder an gemeinsame Ziele zu erinnern, Diskussionen zu führen und zu strukturieren, dafür zu sorgen, dass die an dem Projekt Beteiligten qualifiziert und freigestellt werden. berthold.goergens@tbs-hessen.de

Von der Betriebsberatung zur Regionalentwicklung

Auch nachdem die Schließung des Standorts Groß Gerau der Südzucker AG nicht mehr abzuwenden war und mit einem Sozialplan abgefedert werden musste, arbeiten der Betriebsrat und die TBS Hessen weiter an Alternativen.

Die Zuckermarktordnung der EU bestimmte 2005, dass die Zuckerkapazitäten in der Union zurückgefahren werden müssen. Bei der Südzucker AG, dem Marktführer mit rund 25 Prozent Marktanteil, bedeutete dies zunächst das Aus für die Standorte Groß Gerau und Regensburg. Die von Betriebsrat und TBS gemeinsam entwickelten Alternativen zur Zuckerproduktion wurden vom Arbeitgeber sehr skeptisch bewertet.

Obwohl feststeht, dass in Groß Gerau kein Zucker mehr produziert wird, geht dieses Nachdenken weiter. Denn die Fläche von 15 Hektar, die Tech-

nik, ein Teil der bisherigen Beschäftigten und die Zuckerrübenbauern brauchen Perspektiven. Im Gespräch sind unter anderem die Produktion von Holzpellets und die Verarbeitung nachwachsender Rohstoffe zu Ethanol.

Die Stadt Groß Gerau beschloss, die Fläche nur zur Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte zu nutzen. TBS und Betriebsrat wollen nun im Dialog mit der Kommunalpolitik und mit Akteuren der regionalen Wirtschaft Nutzungskonzepte erarbeiten und eine Projektentwicklungsgesellschaft in die Diskussion bringen. Hilfreich könnte

dabei der neu aufgelegte Diversifizierungsfonds der EU sein, der Gelder in Aussicht stellt, um den regionalen Strukturwandel zu flankieren (siehe S. 6). In Groß Gerau geht es um 7,5 Millionen Euro. Damit geht die TBS Hessen den Schritt von der betrieblichen Beratung zur regionalen Strukturentwicklung.

Ein solches Vorhaben wäre nicht nur für die direkt Betroffenen in und um Groß Gerau von Bedeutung. Bei der bisherigen Verringerung der Zuckermengen um 13 Prozent soll es nicht bleiben. Bis 2010 sollen die Mengen EU-weit um 30 Prozent heruntergefahren werden. Damit ist zu befürchten, dass es bei der Südzucker AG nicht mit der Schließung von Groß Gerau und Regensburg zu Ende ist. herbert.beel@tbs-hessen.de

Rhiel dachte über Veränderungsprozesse nach

Bei der 20-Jahr-Feier der TBS am 16. Mai in Wiesbaden hielt Hessens Wirtschaftsminister die Festansprache. Dr. Alois Rhiel betonte die Gemeinsamkeiten beim Thema Innovation und Beschäftigung.



Der hessische Wirtschaftsminister suchte in seiner Festansprache den Konsens mit der TBS und lobte deren mitbestimmungsorientierte Philosophie. Dr. Alois Rhiel holte weit aus und sinnierte zunächst über „Veränderung als Merkmal des Lebens“. Veränderungen riefen immer Widerstände hervor, emotionale Angst genauso wie intellektuellen Zweifel. Widerstände müssten anerkannt und gemeinsam überwunden werden. Das bedeute, Veränderungsprozesse in der Wirtschaft bewusst und mit Sensibilität für die ArbeitnehmerInnen zu gestalten. Die Erfahrung, dass dies nicht ausreichend gewährleistet wird, bezeichnete

Rhiel als Ausgangspunkt für die Gründung der TBS Hessen, hob 2,1 Millionen Euro öffentliche Förderung im Rahmen von EU-Projekten in den vergangenen sechs Jahren hervor und sicherte weitere finanzielle Unterstützung zu.

Rhiel beleuchtete die zwei Seiten technologischer Entwicklungen. Einerseits hätten sie die Arbeitswelt humaner gemacht. Andererseits sei die Angst vieler Menschen um ihren Arbeitsplatz berechtigt. Als Beispiel nannte Rhiel einen Automatisierungsgrad von 80 bis 90 Prozent in der Automobilindustrie. „Ist das ein Fluch oder ein Segen?“, fragte der CDU-Politiker. Mit dieser Frage, die er nicht endgültig beantworten mochte, schlug Rhiel den Bogen zur Globalisierung und nannte es eine „Realität“, dass in Deutschland in der bisherigen Weise nicht mehr wettbewerbsfähig produziert werden könne. Die Entwicklun-

gen müssten so gestaltet werden, dass per Saldo keine Arbeitsplätze verloren gingen – mit neuen Produkten, neuen Märkten und neuen, qualifizierten Mitarbeitern.

Der TBS Hessen diene Rhiel in diesem Zusammenhang eine neue Aufgabe an. Neben der mitbestimmungsorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen im Betrieb solle sie Strukturveränderungen in der Weise aufgreifen, dass sie ArbeitnehmerInnen in ihrer Fähigkeit unterstütze, Arbeitsplatz und Funktion zu wechseln.

Breite Zustimmung fand der Wirtschaftsminister, indem er die Betrachtung von Beschäftigten als Kostenfaktor zurückwies und den Kosten von Unternehmen und dem Einkommen von ArbeitnehmerInnen gewisse Gleichrangigkeit zusprach. Damit landete Rhiel bei Steuern, Abgaben, der öffentlichen Hand, die sich aus diesen Quellen „und nicht aus sich selbst heraus“ finanziere, und bei seinem Lieblingsthema, den „monopolistisch festgezurrtten Preisen einiger Versorgungsunternehmen“.

TBS hilft, Globalisierung im Betrieb zu gestalten

Stefan Körzell, Vorsitzender des DGB Hessen-Thüringen, schätzt die TBS Hessen als Partner, der die Beschäftigten als Quelle von Innovation in den Mittelpunkt stellt.



Am Anfang standen anspruchsvolle PC-Seminare. Die Teilnehmenden lernten nicht nur, Knöpfchen zu drücken, sondern bekamen Hintergründe, arbeitsorganisatorische Einbettung und Folgen für die Beschäftigten vermittelt.

Heute unterstützt die TBS Hessen die Betriebsräte dabei, die Globalisierung im Betrieb zu gestalten. Einzelne Unternehmen integrieren sich zu-

nehmend in europa- und weltweite Produktionsnetzwerke. Neue Managementkonzepte setzen immer stärker auf den Menschen als primärem Leistungsträger. Betriebsräte sehen sich mit einer dramatischen Flexibilisierung bei Arbeitsinhalten und Arbeitszeiten, bei Arbeitsorten und Arbeitsverhältnissen konfrontiert. In der Tarifpolitik werden immer mehr Entscheidungen in die Betriebe verlagert. Die TBS vermittelt Betriebs- und Personalräten notwendige Kompetenzen.

Die TBS stellt die Potenziale der Beschäftigten als Quelle

von betrieblicher Innovation und Wettbewerbsfähigkeit ins Zentrum. Wissen, Ideenreichtum und Motivation der Menschen waren schon immer die ausschlaggebenden Produktions-, Wettbewerbs- und Engpassfaktoren. In einer dynamischen Wissensgesellschaft gilt das mehr denn je. Orientiert am gewerkschaftlichen Leitbild menschengerechter, entwicklungsfördernder Arbeit setzt die TBS Hessen ihr Wissen und ihre Erfahrung dafür ein, attraktive Arbeitsplätze für alle Beschäftigtengruppen zu erhalten und zu schaffen. Damit unterstützt sie den DGB und seine Gewerkschaften bei ihrem Ziel, Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern.



„Ich kenne die TBS als zuverlässigen, innovativen Partner, der den Rationalisierungsprozess bei der VGF positiv beeinflusst.“
Uwe Pflüger, Betriebsrat Verkehrsgesellschaft Frankfurt (VGF)



„DEKRA organisiert eine Transfergesellschaft, die mit Hilfe der TBS ausgehandelt wurde, eine tragfähige Vereinbarung.“
Ina Fiedler, Regionalleiterin West DEKRA Personaldienste GmbH

Alternativen zum Partisanenkrieg um Innovationen

Mit fünf Thesen zur betrieblichen Arbeitsorganisation zeigte sich der Bremer Arbeitsrechtsprofessor Dr. Wolfgang Däubler als heimlicher Anhänger der Partisanentheorie und verknüpfte Innovation mit Mitbestimmung und einem besseren Arbeitsrecht.



„An der TBS schätze ich den Ideenreichtum, die Unterstützung im Detail, die Seminare und den persönlichen Kontakt.“
Karin Nagengast, Betriebsratsvorsitzende Helvetia Frankfurt



„Die TBS sitzt in ihren Betätigungsfeldern fest im Sattel. Dazu möchte ich herzlich gratulieren.“
Gerd Lütgert, bis 2002 Vorsitzender des TBS-Trägervereins und stellvertretender DGB-Landesvorsitzender

Der Arbeitsrechtsprofessor Dr. Wolfgang Däubler nahm die so genannte Partisanentheorie zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen. Danach kommen Innovationen häufig von Menschen am Rand des Betriebs, die ihre Ideen quasi in einer Art betrieblicher Illegalität neben ihren eigentlichen Aufgaben entwickeln, bevor sie sie öffentlich machen. Däubler führte als Beispiel ein pharmazeutisches Unternehmen an, dessen Vorstand entschieden hatte, die Forschung an einem bestimmten neuen Medikament einzustellen. Die betroffenen Entwickler arbeiteten daraufhin heimlich weiter. Das Medikament, das sie am Ende präsentierten, zähle heute zu den erfolgreichsten des Unternehmens.

Däubler hält dies nicht gerade für die beste Innovationsstrategie. Sie zeige allerdings, auf welche Weise Hindernisse aus dem Weg geräumt werden können. Soundso viele Beschäftigte täten das jedoch nicht. Der Arbeitsrechtler zog daraus den Schluss, dass in der Arbeitsorganisation im Bezug auf Innovationen einiges im Argen liegt, und formulierte dazu fünf Thesen.

1. Innovationen brauchen existenzielle Sicherheit

Angst und gute Ideen schlossen sich gegenseitig aus. Deswegen sei ein guter Kündigungsschutz notwendig. Als positives Beispiel nannte er die Bremer Landesbank. Dort fraßen vor 20 Jahren die Personalkosten den Gewinn auf. Rationalisierungen sollten gemeinsam mit den Beschäftigten ins Werk gesetzt werden. Deswegen schloss der Vor-

stand betriebsbedingte Kündigungen und Versetzungen auf einen schlechteren Arbeitsplatz aus. In einer regelrechten Kampagne wurden die Beschäftigten aufgefordert, Ideen zu entwickeln, wie Arbeit eingespart werden könne. In sechs bis acht Jahren wurde das Arbeitsvolumen um 15 Prozent verringert.

2. Innovationen brauchen Zeit

Am Ende eines langen stressigen Arbeitstages falle niemandem noch etwas Kreatives ein. Wie ein Unternehmen Zeit für Innovationen schaffen könne, zeigte Däubler am Beispiel des finnischen Konzerns Nokia, der in den 1990er Jahren in Schwierigkeiten geriet, als die Märkte in Osteuropa wegbrachen. Doch statt Personal abzubauen, legte Nokia Programme auf, in denen Beschäftigte mit bis zu 20 Prozent ihrer Arbeitszeit Innovationen entwickeln konnten, nachdem die Plausibilität ihres Vorschlags geprüft worden war.

3. Innovationen brauchen eine offene Kommunikationskultur

Dieser abstrakten Aussage werde sicher niemand widersprechen. Doch im Konkreten sei die Sache viel schwieriger. Da hielten viele lieber den Mund, wenn sie nicht sicher seien, ob sie Recht behalten, oder wenn sie Angst hätten, sich in den Kompetenzbereich anderer einzumischen. Und Vorgesetzte reagierten mit Abwehr, statt sich einen unkonventionellen Vorschlag zu Eigen zu machen. Aus diesem Grund schlug Däubler Innovationsbeauftragte außerhalb der

betrieblichen Hierarchie vor, die am Ende der Karriereleiter angekommen seien und innovative Ideen ohne Eigeninteressen prüfen könnten.

4. Menschen müssen mit materiellen Anreizen für gute Ideen belohnt werden

Mit dieser These kam Däubler zu seiner Profession als Jurist zurück. Das Arbeitnehmererfindergesetz sei zwar nicht großartig, biete aber eine Grundlage. Das Bundesarbeitsgericht habe entschieden, dass Beschäftigten eine Sondervergütung zustehe, wenn sie außerhalb ihres Arbeitsbereichs eine Sonderleistung erbrächten. Und in einigen Betriebsvereinbarungen zum betrieblichen Vorschlagswesen seien beachtliche Beträge für innovative Ideen ausgelobt.

5. Aufgabe der Betriebsräte ist es, Entfaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu schaffen

Als Innovateur sei die Interessenvertretung überfordert. Sie könnte vielmehr die ersten vier Thesen zum Gegenstand einer Betriebsvereinbarung machen – und sich dabei von der TBS Hessen beraten lassen. Däubler warb dafür, nicht nur über Innovationen zu reden, sondern sie im Betrieb zu realisieren, schränkte sein Plädoyer aber ein. Rechte des Betriebsrats in Sachen Innovation seien „bescheiden“. Lediglich die Mitbestimmung beim betrieblichen Vorschlagswesen (§ 87 Abs. Punkt 12) und bei der Beschäftigungssicherung (§ 92a) könnten genutzt werden.

Innovation und Qualität der Arbeit hängen zusammen

„Was macht Unternehmen innovationsfähig?“ So laute die Leitfrage der Talkrunde mit IG Metall-Bezirksleiter Armin Schild, seinem ver.di-Kollegen Jürgen Bothner, Bärbel Ohlwein vom Betriebsrat der Hessischen Landesbank in Wiesbaden, Ulf Henselin, ehemals Betriebsrat der EDAG in Fulda, und TBS-Beraterin Regine Rundnagel.

Einig waren sich die fünf TeilnehmerInnen in der Erkenntnis, was gerade nicht innovationsfähig macht, nämlich eine weithin praktizierte kurzatmige Unternehmenspolitik, die Beschäftigte als Kostenfaktor statt als kreatives Potenzial betrachtet. So berichtete die Ban-

„Schutzrechte müssen permanent daraufhin überprüft werden, ob sie mit dem technologischen Fortschritt Schritt halten.“

Jürgen Bothner

kerin Bärbel Ohlwein von hohem Druck auf die Beschäftigten im Bankensektor, weil Banken weltweit um Märkte und Kunden konkurrieren und dennoch hohe Gewinne einfahren. Ulf Henselin, beim Jubiläum der TBS Hessen noch Betriebsrat des Ingenieur- und Entwicklungsunternehmens EDAG in Fulda, stimmte in diesen Tenor ein. Die größten Gewinne mache nicht das Unternehmen mit den besten Ideen, sondern dasjenige, das am effektivsten die Konkurrenz fresse.

IG Metall-Bezirksleiter Armin Schild stellte den Erfolg einer solchen am shareholder value (Wert für Aktionäre) orientierten Unternehmensstrategie in Frage und brachte dafür zwei Beispiele: BMW habe vor 25 Jahren zum Verkauf gestan-

„Unser Steuersystem müsste Unternehmen fördern, die Arbeitsplätze schaffen und nachhaltig wirtschaften. Derzeit passiert das Gegenteil.“

Armin Schild

den, die Betriebsräte hätten sich jedoch mit Erfolg gegen den Verkauf des Markennamens an Mercedes gewehrt. Inzwischen mache der Autobauer mit einem nachhaltigen Führungsstil gute Gewinne. Opel hingegen sei in den 90er Jahren mit einer shareholder value-Strategie gescheitert. Erst jetzt komme der Konzern wieder auf die Beine. Den Einwand von Moderatorin Claudia Wehrle vom Hessischen Rundfunk, unabhängig von der Strategie seien Aktiengesellschaften von den Börsen als Geldgeber abhängig, ließ Schild nicht gelten: Es sei ein Missverständnis, die Marktwirtschaft mit dem Wert für Aktionäre gleichzusetzen. Diese Gleichsetzung zerstöre Innovation, statt sie zu fördern. Die Herausforderung bestehe darin, am Gemeinwohl orientiert unternehmerisch zu handeln.

Ulf Henselin stellte die Frage, ob Investoren die notwendige Zeit für Innovationen lassen. „Nach zehn oder zwölf Stunden im Projekt kann man weder kreativ sein, noch sich weiterbilden“, betonte Henselin, der inzwischen als Berater bei der TBS Hessen arbeitet. Weiterbildung ist nicht nur für den ehemaligen EDAG-Betriebsrat ein Schlüssel zum Innovationspotenzial der Beschäftigten. Auch in diesem Punkt waren alle TeilnehmerInnen der Runde einig.

Allerdings geht es dem ver.di-Chef Bothner nicht nur darum, Innovationen zu fördern, sondern auch zu gestalten. Als Beispiel nannte er die RFID-Chips (Radio Frequency Identification). In der Lagerhaltung, in der Logistik brächten sie Vorteile. Doch schon an Supermarktkassen ohne KassiererIn sei das

nicht mehr eindeutig. RFID werfe gravierende Probleme beim Datenschutz auf, die sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch der Bevölkerung gelöst werden müssten.

Bärbel Ohlwein ergänzte weitere Aspekte: Den Gesundheitsschutz, der gefragt sei, wenn aufgrund der elektronischen Kreditakte im Bankgewerbe immer mehr Beschäftigte den ganzen Tag vor dem Bildschirm sitzen. Oder familienfreundliche Arbeitszeiten, wenn das Personal einer global agierenden Bank in verschiedenen Zeitzonen die Arbeitszeiten aufeinander abstimmen müsse.

TBS-Beraterin Regine Rundnagel stellte Innovation und die Qualität der Arbeit in direkten Zusammenhang und knüpfte damit an die Thesen des Arbeitsrechtlers Wolfgang Däubler an (siehe S. 4). Die Beschäftigten bräuchten Bedingungen, in denen sie sich kreativ ent-

„Alles was wir hier über Innovation diskutieren, müsste eigentlich vom Arbeitgeber kommen.“

Bärbel Ohlwein

wickeln können und den Mut für unkonventionelle Vorschläge aufbringen. In vielen Unternehmen gebe es diese Bedingungen je-



Talk-Runde aus der Praxis: Was macht Unternehmen innovationsfähig?

doch nicht. Die TBS Hessen habe das Know-how, das zu ändern. „Die mutigen Betriebsräte, jene, die etwas tun und Arbeitsbedingungen gestalten wollen, beraten wir bereits. Unsere Herausforderung besteht darin, mit ihnen in Kontakt zu kommen, die noch nicht so mutig sind.“



„Gemeinsam mit der TBS entwickeln wir alternative Produktionsmöglichkeiten, von denen auch die Region profitiert.“

Willi Pühler, Betriebsratsvorsitzender Südzucker Groß Gerau.

Innovationskraft diagnostizieren

Gemeinsam mit drei Kooperationspartnern entwickelt die TBS Hessen ein Diagnosewerkzeug, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen im betrieblichen Dialog zu analysieren.

Innovationsfähigkeit ist nicht nur eine Frage von Forschung und Entwicklung, sondern hängt vom System Betrieb ab, von Strukturen, Prozessen und Informationsflüssen, von der Vernetzung in der Branche und mit Lieferanten. In dem Projekt „InnoKenn“ entwickelt die TBS Hessen gemeinsam mit der ver.di innotec GmbH, dem IMO Institut in Kaiserslautern und der Uni Flensburg im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung ein Diagnosewerkzeug für betrieblichen Innovationsfähigkeit mit ganzheitlichem Anspruch.

Das Werkzeug im engeren Sinne ist ein Fragebogen. Doch der soll nicht einfach ausgefüllt werden. Vielmehr geht es um ein umfassendes Konzept, nach dem die Akteure im Betrieb – Betriebsrat, Beschäftigte, betriebliche Fachleute, Arbeitgeber und andere – sich im Dialog mit der Innovationsfähigkeit auseinandersetzen, Stärken und Schwächen identifizieren und über Wege zur Verbesserung beraten.

Zwar gibt es Analyseinstrumente auf dem Markt, die auch die „Ressource Mensch“ als zentralen Faktor von Innovationsfähigkeit betrachten. Das Besondere an InnoKenn ist jedoch, dass die Analyse ganzheitlich, arbeitnehmerorientiert und im Dialog angegangen wird. Derzeit läuft die Textphase mit vier Fallstudien, Experteninterviews und Branchenkonzerten. Im Oktober 2008 sollen Fragebogen und Konzept vorliegen.
www.innokenn.de
regine.rundnagel@tbs-hessen.de

Know-how-Transfer im Betrieb organisieren

Wie sorgt ein Unternehmen dafür, dass das Know-how im Betrieb bleibt, wenn Personal abgebaut wird und darüber hinaus viele in Altersteilzeit gehen?

Die Brisanz des Themas „Know-how-Transfer“ erkannte der Betriebsrat fast nebenbei. Ausgangspunkt der TBS-Beratung war ein von der Verkehrsgesellschaft Frankfurt (VGF) in Auftrag gegebenes Benchmarking, in dessen Konsequenz die VGF 160 der 450 Arbeitsplätze streichen wollte (siehe TBS-News 17).

Der Betriebsrat reagierte mit von der TBS konzipierten Mitarbeiterworkshops, in denen die Arbeitsaufgaben analysiert wurden. Ergebnis war, dass die VGF nicht nur nicht auf die angeblich überzähligen MitarbeiterInnen verzichten kann, sondern dass bis 2013 zusätzlich 136 Altersteilzeitverträge ausgeglichen werden müssen. Ohne die Mitarbeiterworkshops wäre der drohende Know-how-Verlust gar

nicht sichtbar geworden.

Das zugrunde liegende Problem hat nicht nur die VGF: Viel betriebliches Know-how, sei es über die technischen Gegebenheiten und deren Veränderung in Stationen und Tunnels, sei es über betriebliche Abläufe, ist nicht dokumentiert, sondern befindet sich in den Köpfen derer, die die Arbeit erledigen. Verlassen sie den Betrieb, ohne ihr Wissen und ihre Kompetenz weiterzugeben, ist das Know-how verloren und allenfalls mit hohem Aufwand wieder zu beschaffen.

Im Zuge des demografischen Wandels stellt sich die Frage des Know-how-Transfers immer drängender. Selbst bei steigendem Rentenalter scheiden die Älteren in immer größerer

Zahl aus und werden durch immer weniger Junge ersetzt.

Als erster Erfolg der beteiligungsorientierten Vorgehensweise des Betriebsrats bleiben nun 30 Stellen erhalten. Frei werdende Stellen sollen schneller wieder besetzt werden. In einer weiteren Phase der TBS-Beratung wird jetzt mit der Geschäftsführung ausgehandelt, wie der drohende Verlust verhindert und der Know-how-Transfer sichergestellt werden kann. In der Diskussion sind Projekte zur Organisations- und zur Personalentwicklung, zum Know-how-Transfer in der Betriebsleitstelle und zu notwendigen Änderungen in der Betriebsüberwachung. Auch über notwendige Qualifizierungen im Rahmen einer Betriebsänderung nach § 97.2 des Betriebsverfassungsgesetzes soll geredet werden.

herbert.beel@tbs-hessen.de

EU-Förderung mit perspektivreichen Akzenten

Die Europäische Union hat die finanzielle Förderung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung auf neue Füße gestellt. Insbesondere die Unterstützung von Innovation in kleinen und mittleren Unternehmen bietet Ansatzpunkte für die TBS Hessen.

Für die Förderperiode von 2007 bis 2013 wurden neu vier „Prioritätsachsen“ definiert:

1. Innovation und wissensbasierte Wirtschaft
2. Gründungsförderung und Förderung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere von KMU
3. Ausbau spezifischer Entwicklungspotenziale und Abbau regionaler Disparitäten
4. Technische Hilfe.

Das zur Verfügung stehende Geld wird zu unterschiedlichen Anteilen auf die vier Achsen verteilt. Hessens Wirtschaftsministerium hat nun ein eigenes Programm erarbeitet. Dem liegt eine ganzheitliche Herangehensweise zugrunde, die der Philosophie der TBS Hessen in

großem Maß entspricht. So sollen Innovationen nicht auf High-Tech beschränkt bleiben. Vielmehr seien Produkt-, Prozess und Sozialinnovationen gefragt.

Angestrebt wird ein effizientes und effektives Wissens- und Innovationsmanagement der KMU in Hessen. Dafür werden Beratungszentren, Betriebsberatung und Unternehmensschulung gefördert, wie sie die TBS unter anderem mit dem Projekt KiK („Kompetenzentwicklung in KMU“) bereits seit Jahren anbietet. Auch an Clustern und innovationsorientierten Kooperationsnetzwerken arbeiten die TBS-BeraterInnen schon lange. Beispiele sind Projekte in der Logistikbranche und den Finanzdienstleistungen

in Nordhessen.

In Hessen sollen künftig regionale Entwicklungspotenziale stärker genutzt werden. Dafür soll in Regionalforen ein Konsens der regionalen Akteure zu den Entwicklungsstrategien gesucht werden. Hier verfügt die TBS über Erfahrungen mit regionalen Branchenkonzerten.

Unter dem Stichwort Revitalisierung von Industriebranchen gibt es zudem direkte Anknüpfungspunkte zur laufenden Beratung des Südzucker-Betriebsrats in Groß Gerau (siehe S. 2).

Für die Förderung wurden in Hessen drei Vorranggebiete definiert: die Regierungsbezirke Gießen und Kassel sowie der Odenwaldkreis. Alle drei Gebiete fallen wirtschaftlich hinter die Rhein-Main-Region zurück. Dort können daher nur dann Projekte gefördert werden, wenn es aktuelle Strukturprobleme gibt oder wenn ein erheblicher Wegfall von Arbeitsplätzen droht.

Seminarprogramm der TBS Hessen

Erstes Halbjahr 2008

SEMINARE

Einmal Betriebsrat, immer Betriebsrat | Die finanzielle und berufliche Entwicklung von (freigestellten) Betriebsratsmitgliedern. | Termin: 6.–7.02.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 560,00 € | Referentin: Ulf Henselin, Margrit Kölbach

Geschäftsprozessoptimierung, Personalplanung und Leistungsbemessung | Um Geschäftsprozesse zu optimieren, müssen Personalbedarf, Qualifikation und Leistung stimmen. Welche Kennzahlen werden ermittelt und welche Folgen ergeben sich daraus für die Beschäftigten? | Termin: 14.02.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 280,00 € | Referentin: Anita Liebholz, Ulf Henselin

SAP als Werkzeug der Management-Systeme | Was muss eine Betriebsvereinbarung zu SAP und den Business Warehouse-Analysen beinhalten? Behandelt werden die Begrenzung von Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Datenschutz, Qualifizierung und die Gestaltung der Kennzahlen für die Managementsysteme. | Termin: 19.02.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 280,00 € | Referent: Herbert Beel

Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich | Wachsende Anforderungen erzwingen neue Qualitätspolitik. Behandelt werden Managementmodelle (ISO 9000ff, TQM, EFQM etc.), Leitbilder, Strategien, Probleme bei der Umsetzung, Gestaltungsmöglichkeiten, Mitbestimmungsrechte und Regelungen. | Termin: 26.02.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referentin: Robert Heidemann, Jutta Weber-Bensch

Mobbing im Betrieb | Mit den psychischen Belastungen nimmt auch das Mobbing in der Arbeitswelt weiter zu. Wie können Mobbing frühzeitig erkannt, Maßnahmen zur Abhilfe und Prävention ergriffen und Betroffene unterstützt werden? | Termin: 28.02.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referentin: Jutta Weber-Bensch

Mitarbeiterorientierte Veränderungen bei Personalabbau | Betriebsänderung, Mitarbeiter-Info-Workshops – Alternativen zur Beschäftigungssicherung sind Zukunftsaufgabe für Betriebsräte. Thema sind Verhandlungen zu Interessenausgleich und Sozialplan, Bedingungen von Transferagenturen und -gesellschaften sowie die Dienstleister, die solche Agenturen anbieten. | Termin: 04.03.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 280,00 € | Referent: Herbert Beel

Arbeitnehmerüberlassung / Leiharbeit | Zeitarbeit, prekär, unsicher und schlecht bezahlt, übt Druck auf die Stammbeschäftigten aus. Behandelt werden Formen der Leiharbeit, Rechte und Pflichten der Leiharbeitskräfte, Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte und Alternativen. | Termin: 11.03.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referenten: Uli Flake, Robert Heidemann

Gefährdungsbeurteilung bei Büro- und Bildschirmarbeit | Büroarbeit hat sich grundlegend gewandelt, psychische Belastungen sind gestiegen, offene Bürolandschaften sind „in“. Thema sind gesundheitsgerechte Gestaltung und Gefährdungsbeurteilung. | Termin: 13.03.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 280,00 € | Referentinnen: Regine Rundnagel, Jutta Weber-Bensch

Demographische Entwicklung als Thema des Betriebs- und Personalrats | Die Rente mit 67 erzwingt längeres Arbeiten. Personalplanung, Qualifizierung und vorbeugender Gesundheitsschutz sind gefragt. Thema ist die Mitbestimmung bei der Förderung der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen. | Termin: 18.03.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referent: Robert Heidemann

Betriebliches Eingliederungsmanagement | 30 Tage oder länger krank – ein Fall fürs Krankenrückkehrgespräch? Ist das BEM „Jagd auf Kranke“ oder die Chance für Betroffene, die belastende Arbeitssituation zu verändern? | Termin: 10.04.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referentin: Jutta Weber-Bensch

Mitbestimmung bei eGovernment | eGovernment soll die elektronische Zusammenarbeit verbessern und Prozesse vereinfachen. Behandelt werden Mitbestimmungsrecht, Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Personalräte | Termin: 15.04.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referent: Uli Flake

Zielvereinbarung – Leistungsbeurteilung – Mitarbeitergespräch | Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung gewinnen an Bedeutung. Behandelt werden Kriterien, Folgen der Bewertung, Pflichten des Unternehmens und der Führungskraft, Rechte und Pflichten der MitarbeiterInnen, der Beurteilungsprozess, Rahmenbedingungen, Gestaltungsmöglichkeiten des Betriebsrats, Inhalte einer Betriebsvereinbarung, Qualifikationsmaßnahmen und Rechtslage. | Termin: 22.04.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 280,00 € | Referentin: Anita Liebholz



Gruppenarbeit einführen oder wieder flott machen

Vor Jahren als Instrument zur Humanisierung der Arbeit, Effektivierung oder Mitbestimmung gefeiert, ist es um die Gruppenarbeit ruhig geworden. Im Seminar geht es um die Rückbesinnung und Wiederbelebung einer mitarbeiterorientierten Arbeitsorganisationsform. | Termin: 29.04.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referent: Robert Heidemann



Schichtarbeit gesund gestalten

Nacht- und Wochenendearbeit schadet der Gesundheit. Behandelt werden Anforderungen an eine gesundheitsförderliche Schichtarbeitsgestaltung und nützliche Schichtplanungsinstrumente. | Termin: 06.–07.05.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 560,00 € | Referentinnen: Regine Rundnagel, Jutta Weber-Bensch



Betriebliche Weiterbildung, vom Reden zum Handeln

Obwohl lebenslanges Lernen gefordert wird, ist betriebliche Weiterbildung weiter ein „weißer Fleck“. Wie erreicht der Betriebsrat eine systematische Personalentwicklung zur besseren Qualifizierung der MitarbeiterInnen? | Termin: 13.05.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referent: Robert Heidemann



Balanced Scorecard (BSC)

Was bedeutet BSC in der Praxis? Behandelt werden Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen und Entwicklung, Wechselwirkungen, Kennzahlen, Führungsaufgaben und Rechte des Betriebsrats. | Termin: 20.05.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 280,00 € | Referentin: Anita Liebholz



Know-how-Transfer Personaleinsparung, alternde Belegschaften, Altersteilzeit und drohende Know-how-Verlust müssen als Herausforderung aufgegriffen werden. Behandelt wird, wie Erfahrungswissen mitarbeiterorientiert in der Belegschaft erhalten und Transferprozesse organisiert werden können. | Termin: 29.05.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 280,00 € | Referent: Herbert Beel

Arbeiten im Call- und Kunden-service-Center

Per Telefon- und ACD-Anlage wird Kundenkontakt rationeller gestaltet. Für die MitarbeiterInnen bringt das hohe Belastung, permanente Bildschirmarbeit, emotionale Dissonanz, Schichtarbeit und Überwachung. Behandelt werden die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und mögliche Regelungen. | Termin: 3.06.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 280,00 € | Referentin: Anita Liebholz

Restrukturierung als Chance zur Beschäftigungssicherung?

Häufig stehen Benchmarking durch eine Unternehmensberatung oder der Plan zum Personalabbau am Anfang. Wie sieht eine arbeitsorientierte Strategie des Betriebsrats aus? Instrumente sind mitarbeiterorientierte Workshops, Beteiligung der MitarbeiterInnen in Konzept-Teams, Projekte zur Verbesserung der Personalarbeit, zur optimierten Arbeitsorganisation und Qualifizierung. An Hand von TBS-Beratungsfällen wird die Gesamtsituation rechtlich und praktisch beleuchtet. | Termin: 10.06.08 | Ort: Offenbach | Kosten: 280,00 € | Referent: Herbert Beel

SAP eingeführt und dann mitbestimmt

SAP ist das „Maß der Dinge“, wenn es um Prozesse geht. Behandelt werden die Auswirkungen auf die Beschäftigten in Bezug auf Qualifizierung, Leistungs- und Verhaltenskontrolle und Datenschutz. | Termin: 12.06.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referenten: Uli Flake, Robert Heidemann

Stress und psychische Belastungen bei der Arbeit

Arbeitsverdichtung, Zeit- und Leistungsdruck beeinträchtigen Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Arbeitsvermögen. Wie wird das in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt, um die Arbeitsorganisation zu verbessern und psychische Belastungen zu reduzieren? | Termin: 19.06.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referentin: Jutta Weber-Bensch

Videoüberwachung und Zugangskontrolle

Bei der um sich greifenden Überwachung am Arbeitsplatz mit Videokameras oder RFID-Chips geht es auch um Verhalten oder Leistung der MitarbeiterInnen. Behandelt werden Technologien, Datenverknüpfungen, Rechtslage, Mitbestimmungsrechte und Inhalte von Regelungen | Termin: 14.08.08 | Ort: Kassel | Kosten: 280,00 € inkl. Mittagessen | Referent: Uli Flake

Weitere Informationen auf www.TBS-hessen.org

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

Redaktion: Medienbüro Dorothee Beck
Gestaltung: winterstein grafik design
Druck: Druckkollektiv GmbH, Gießen
Auflage: 3.000
Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion