



Personal- und Organisationsentwicklung

Personal- und Organisationsentwicklung

Inhaltsverzeichnis		Seite
1.	Neue Formen der Unternehmensorganisation	2
2.	Strukturkomponenten im Veränderungsprozess	6
3.	„Schlummernde Potentiale wecken“, Aufsatz SZ	8
4.	Bedürfnisse und Entwicklungskonzepte	9
5.	„Das Unternehmen im Kopf“, Aufsatz SZ	11
6.	Führung ist keine Geheimwissenschaft – Die Gallup Studie	12
7.	Personal- und Organisationsentwicklung	14
7.1	Personal- und Organisationsentwicklung	14
7.2	Personalentwicklung	15
7.3	Die lernende Organisation	17
7.4	media on demand / Checkliste BV	19
7.5	Neuer Typus der betrieblichen Weiterbildung	22
7.6	Systematik im Personalentwicklungsprozess	26
8.	Die Rechte des Betriebsrates bei personellen Angelegenheiten	27
8.1	Personalplanung	27
8.2	Beschäftigungssicherung §92a BetrVG	29
8.3	Personalfragebogen u. Beurteilungsgrundsätze §94 BetrVG	30
8.4	Auswahlrichtlinien §95 BetrVG	27
8.5	Berufsbildung §§96-98 BetrVG	32
8.6	Betriebsvereinbarung Berufliche Bildung/Personalentwicklung	36
9.	„Ideenmanagement – Neuere Entwicklungen u. Perspektiven“, AiB	45
9.1.	„Ideenmanagement aus der Sicht der Unternehmensleitung	45
9.2.	Instrumente eines Ideenmanagements	47
9.3.	Elemente einer innovations-fördernden Unternehmenskultur	55
9.4.	Sozialverträgliche Ausgestaltung des Ideenmanagements	57
9.5.	Betriebsverfassungsrechtliche Ansatzpunkte	59
10.	Das Beispiel debis – heute t-systems	61

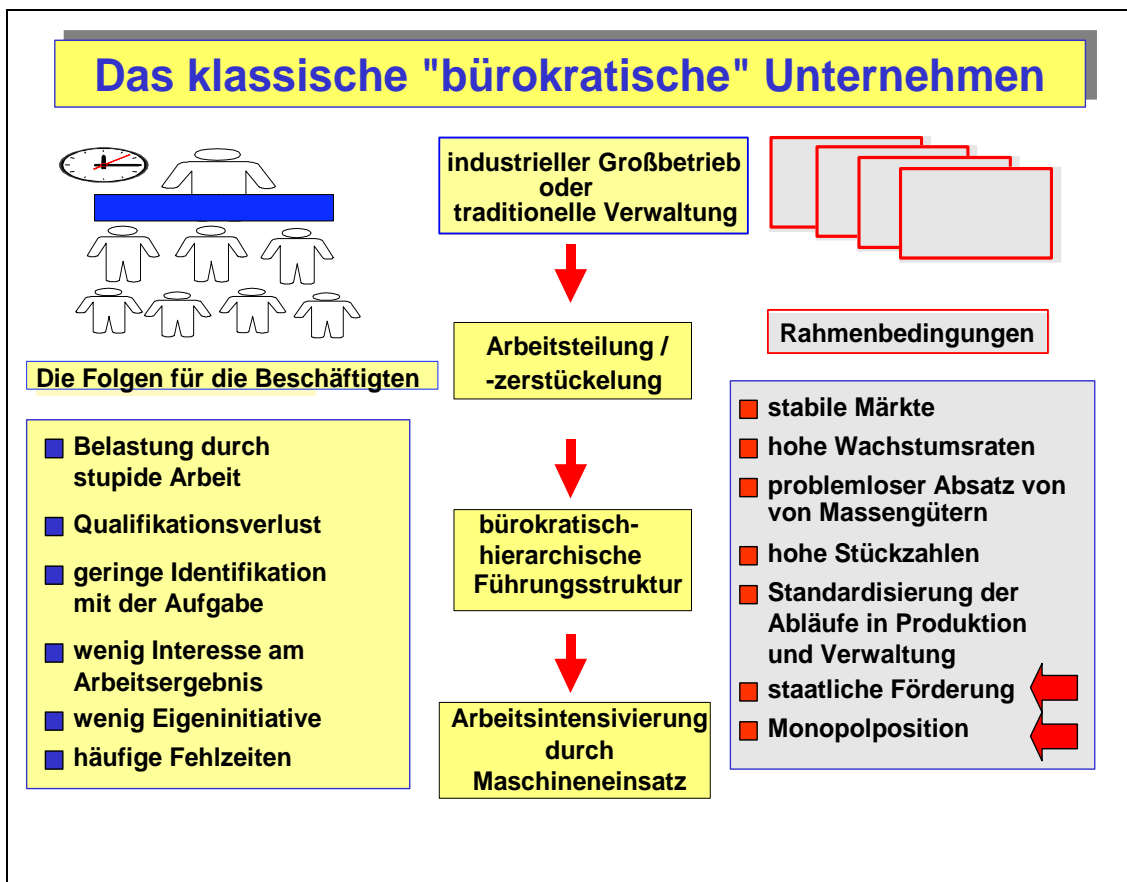
1. Neue Formen der Unternehmensorganisation

Unternehmen sehen sich unabhängig von der Größe und Branche einer tiefgreifenden Umstrukturierung wirtschaftlicher Kreisläufe und Prozesse und teilweise dramatischen Veränderungen hinsichtlich Produkten und Märkten gegenüber.

Betroffen davon sind auch Institutionen im Bereich der Forschung und Einrichtungen, die aus öffentlichen Mitteln finanziert werden. Die Kosten- und Konkurrenzsituation in diesen Bereichen und die Einsparungszwänge der öffentlichen Haushalte führen hier ebenfalls zu einer stärkeren Professionalisierung und den wachsenden Zwang zum sparsamen Einsatz von Ressourcen sowie einer stärkeren Ökonomisierung betrieblicher Abläufe.

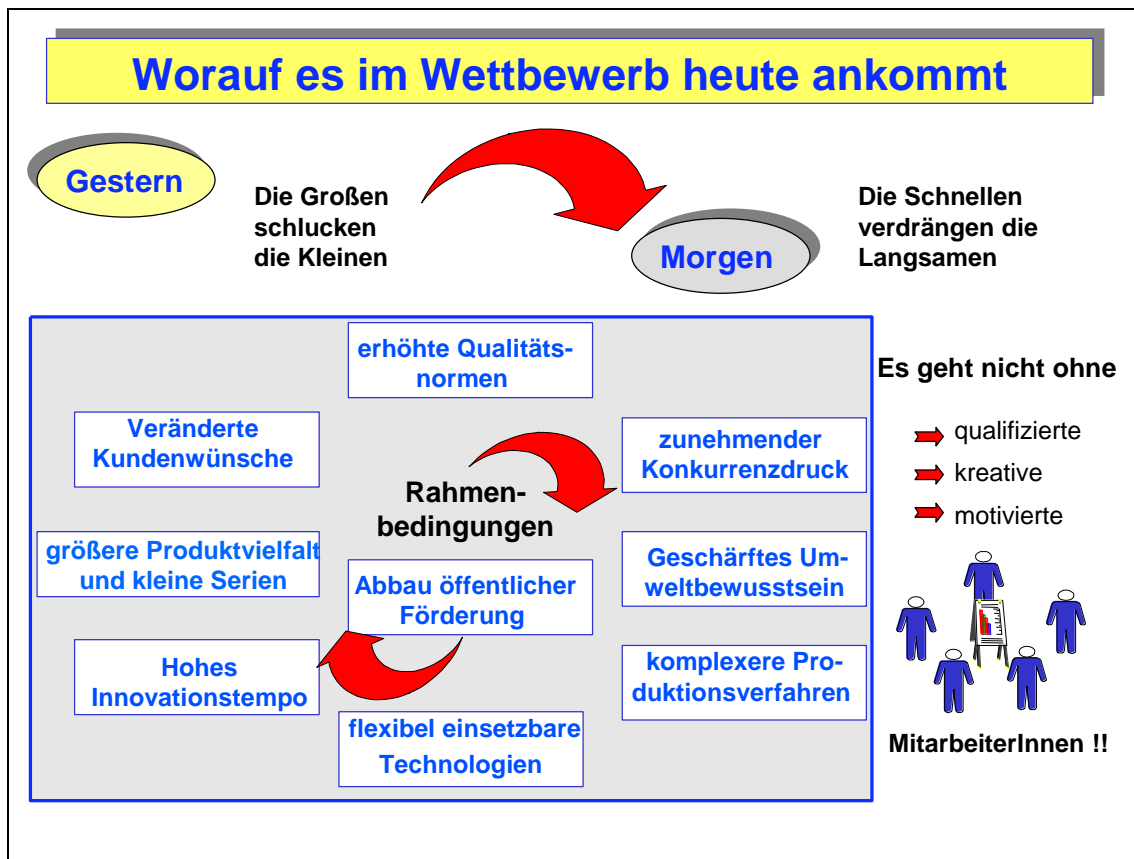
Die Veränderung der Kundenbeziehungen in der Dimension von Preis, Qualität und kurzfristiger Lieferfähigkeit wird von gewachsenen Einsatzmöglichkeiten und Entscheidungsalternativen hinsichtlich der Einbindung neuer Technologien und einer veränderten Rolle der Beschäftigten begleitet.

Der Wettbewerb zwingt Unternehmen, sich an die sich verändernden Bedingungen bei Strafe des Untergangs anzupassen. Entscheiden ist heute nicht nur die Größe eines Unternehmens; im Mittelpunkt steht die Fähigkeit Bedürfnisse des Marktes schnell und unter dem ökonomischen Druck des Wettbewerbs umsetzen zu können.



Damit dies geht, müssen sich viele Unternehmen in völlig neuen Strukturen organisieren und tradierte Verhaltensmuster - z.B. das von „Befehl und Gehorsam“ - überwinden. Gefordert sind Strukturen, die flexibel und schnell auf Marktsituationen reagieren, die Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen fördern und die Potentiale der Mitarbeiter optimal ausschöpfen. Dieses Ziel zu erreichen ist mit komplexen und zugleich komplizierten technischen, organisatorischen und sozialen Veränderungsprozessen verbunden.

Hierarchische Arbeitsbeziehungen werden durch Kooperationsbeziehungen von funktional agierenden und bei vielen Fragen gleichberechtigten Individuen ersetzt. Bereichsübergreifende Projektarbeit dominiert gegenüber einer in Fachabteilungen hochspezialisierten Arbeitsteilung.



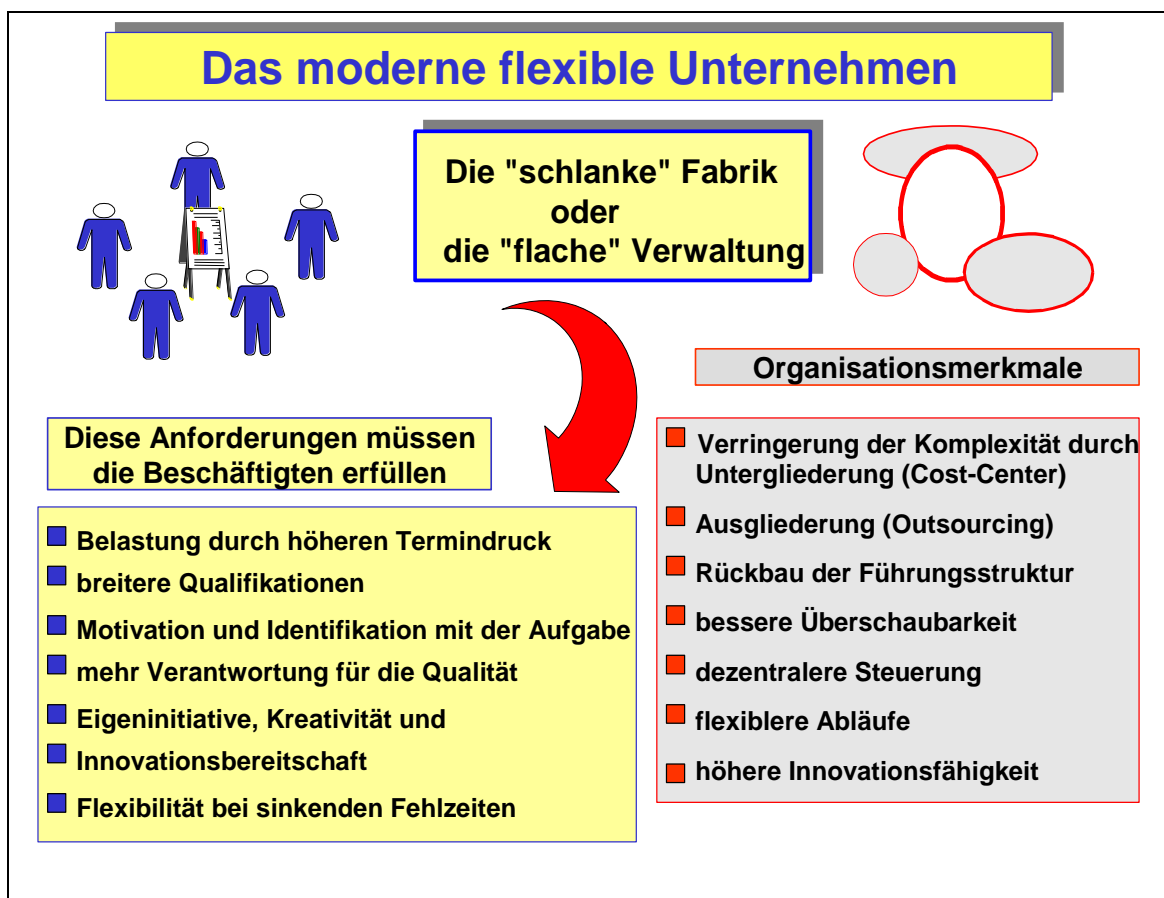
An die Stelle von exakten Arbeitsanweisungen durch betriebliche Vorgesetzte tritt eigenverantwortliches Handeln und Selbstorganisation. Motivation entsteht nicht durch ein repressives und bürokratisches Kontrollsystem, sondern durch die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und der Beteiligung am Arbeitserfolg. Getragen wird dieses Unternehmenskonzept durch die Qualifikation der Mitarbeiter, die aus fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen besteht.

Dieser Paradigmenwechsel in der Rollendefinition der Beschäftigten korrespondiert mit Veränderung von Erwerbsansprüchen und Arbeitshaltungen bei den Beschäftigten. Feststellbar ist eine gewachsene Kritikfähigkeit, Entscheidungsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit, vor allem aber auch differenziertere männliche und weibliche

che Rollenerwartungen. So stellt sich heute für Frauen nicht zwangsläufig die Alternative Karriere oder Familie. Beide Szenarien werden gewünscht und sind auch durch veränderte politische (z.B. Regelungen über Elternzeit) und betriebliche Rahmenbedingungen (Teilzeitmodelle etc.) realisierbar.

Die Schlüsselrolle im notwendigen Transformationsprozess kommt den betrieblichen Akteuren zu. Die Qualität der Mitgestaltung steht im engen Zusammenhang mit der Qualifikation, Motivation und Kreativität der Belegschaftsmitglieder.

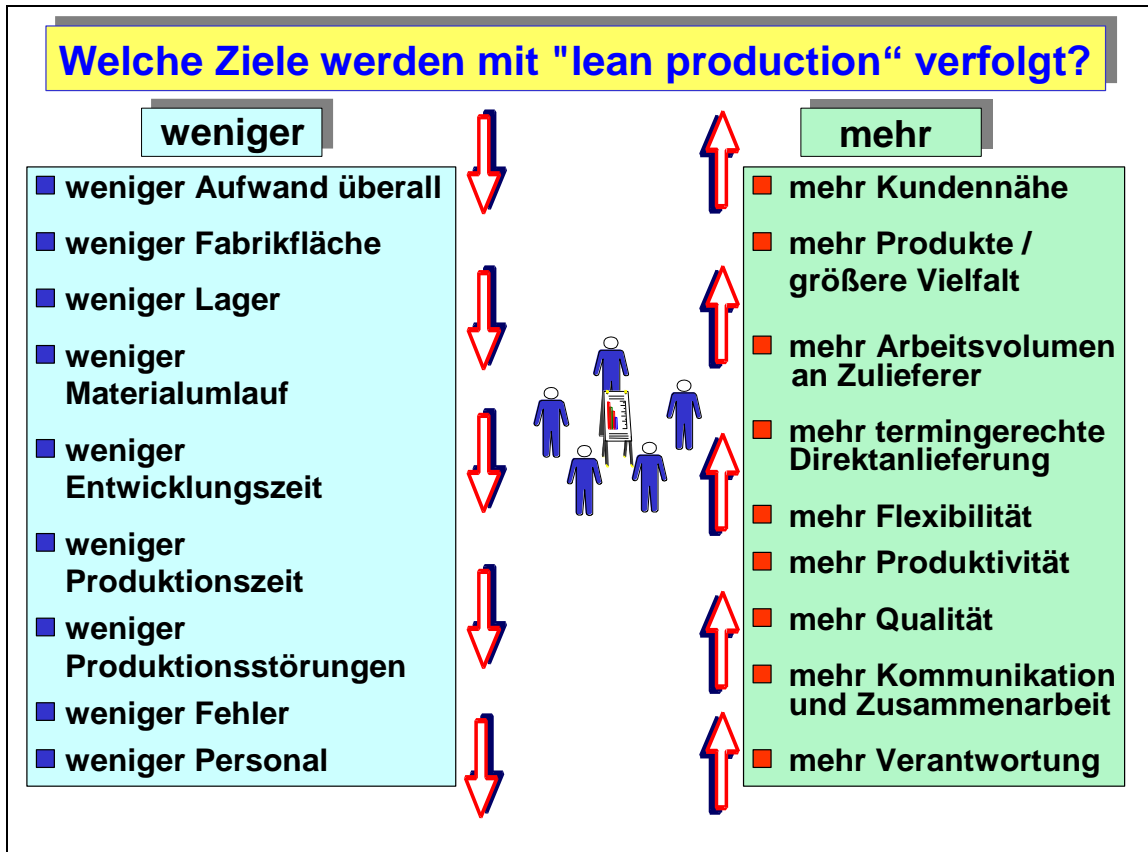
Der Innovationsdruck und Zwang zur Bewältigung struktureller Veränderungen ist in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt. Es ist aber in der Gesamttendenz davon auszugehen, dass sich auch in kleinen Betrieben im Dienstleistungssektor umfangreiche Aufgaben zur Organisationsentwicklung stellen.

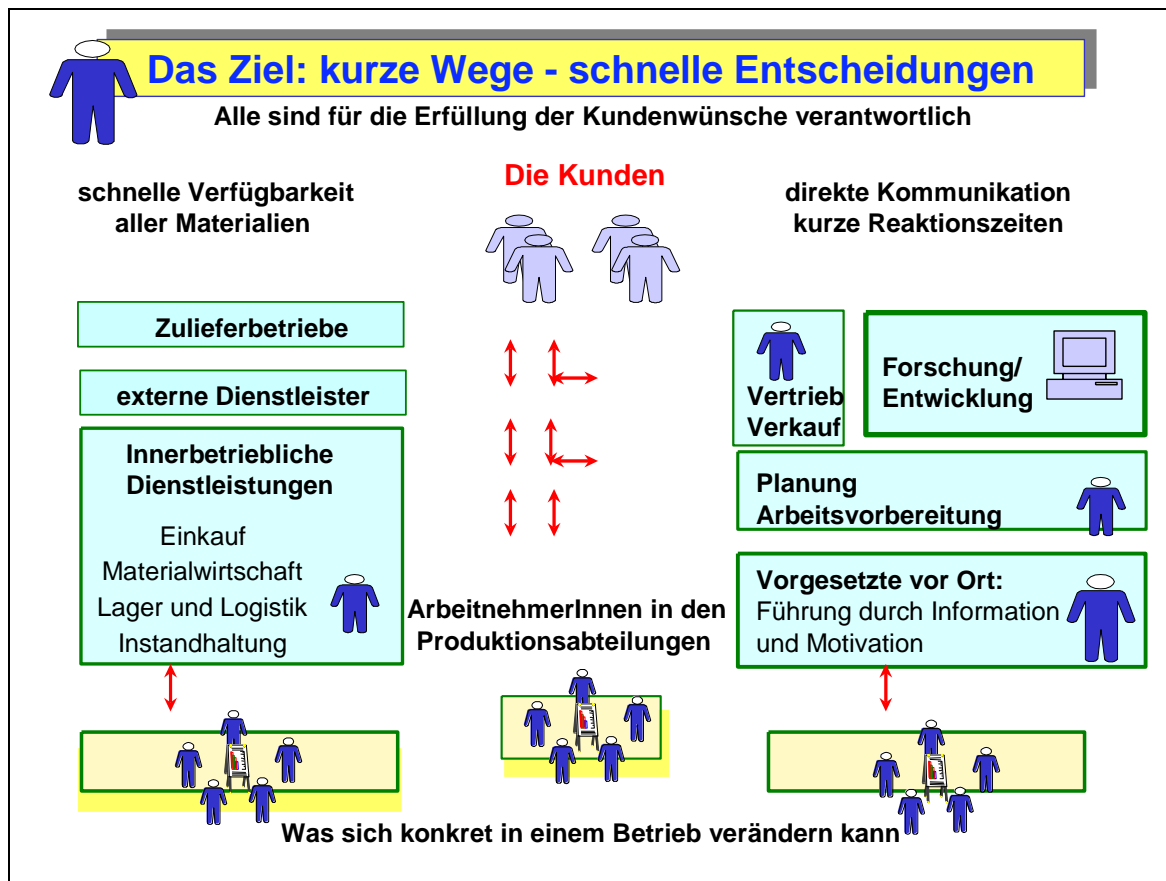


Lean production ist der Begriff für ein Organisationsmodell, das sich als Reaktion auf veränderte Marktbedingungen entwickelt hat. Hinter dem Begriff lean production steckt ein Optimierungskonzept für eine Form der Arbeitsorganisation der neuen Art. Die Ziele lassen sich in zwei Kategorien zusammenfassen: **WENIGER und MEHR.**

Weniger Aufwand überall steht für die allgemeinen Optimierungsziele bei lean production. Konkret bedeutet dies u.a. die Reduzierung der Produktionszeit, geringere Entwicklungszeiten, geringeren Verbrauch von Ressourcen, die Vermeidung von Fehlern und natürlich weniger Personal, das mehr produziert bzw. Dienstleistungen erbringt.

Auf der anderen Seite steht weiter ein Mehr an Kundennähe, mehr Flexibilität und mehr Qualität. Diese Zielvorgaben sind in Betriebsorganisationen mit bürokratischen Strukturen nicht oder nur schwer zu erreichen. Nur eine komplett veränderte Form der Arbeitsorganisation schafft die betrieblichen Rahmenbedingungen, diese Ziele zu erreichen.

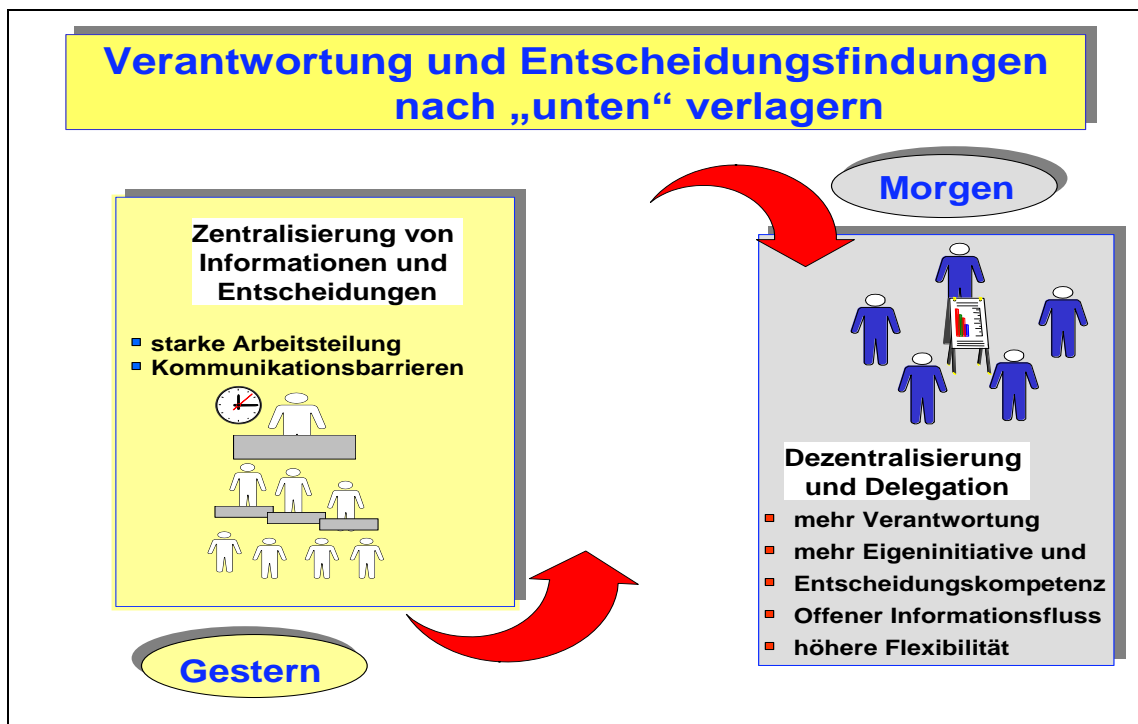
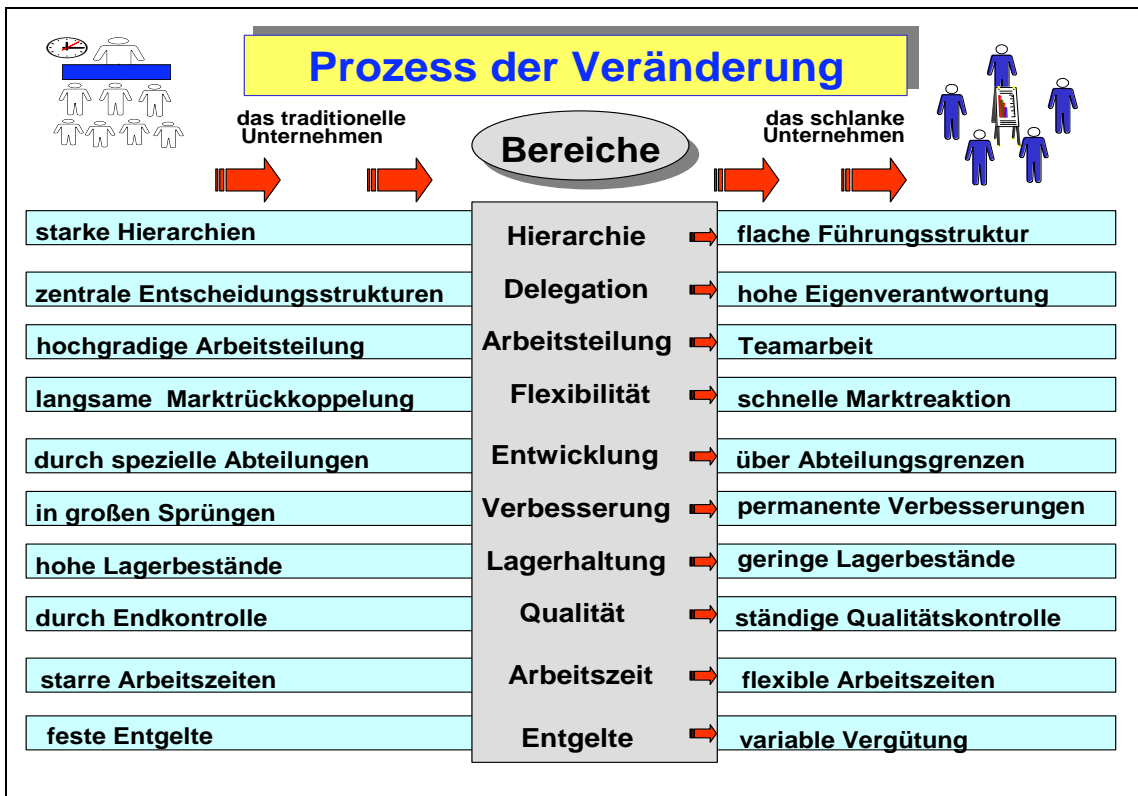




2. Strukturkomponenten im Veränderungsprozess

Der Veränderungsprozess entwickelt sich durch eine Vielzahl einzelner Komponenten. Starre Arbeitsformen werden durch flexible Projektarbeit verdrängt und an die Stelle einer hoch differenzierten Führungsstruktur mit Vorgesetzten und „Untergebenen“, die nur der Kontrolle und Gängelung dient, tritt Teamarbeit und Selbstorganisation; soweit zumindest die Theorie.

In der Regel wird die Veränderung nicht als ganzheitlicher Prozess verstanden, sondern taucht im betrieblichen Alltag mit vielen einzelnen Aktivitäten und Baustellen auf. Häufig werden einzelne Maßnahmen nicht aufeinander abgestimmt, oder es wird versucht, diese ohne Rücksicht auf die komplexe soziale Ausgangssituation per Verordnung durchzusetzen. Die Berichte von gescheiterten Modellversuchen sind daher endlos und haben nicht selten Resignation und auch Projektresistenzen in den jeweiligen Belegschaften hinterlassen.



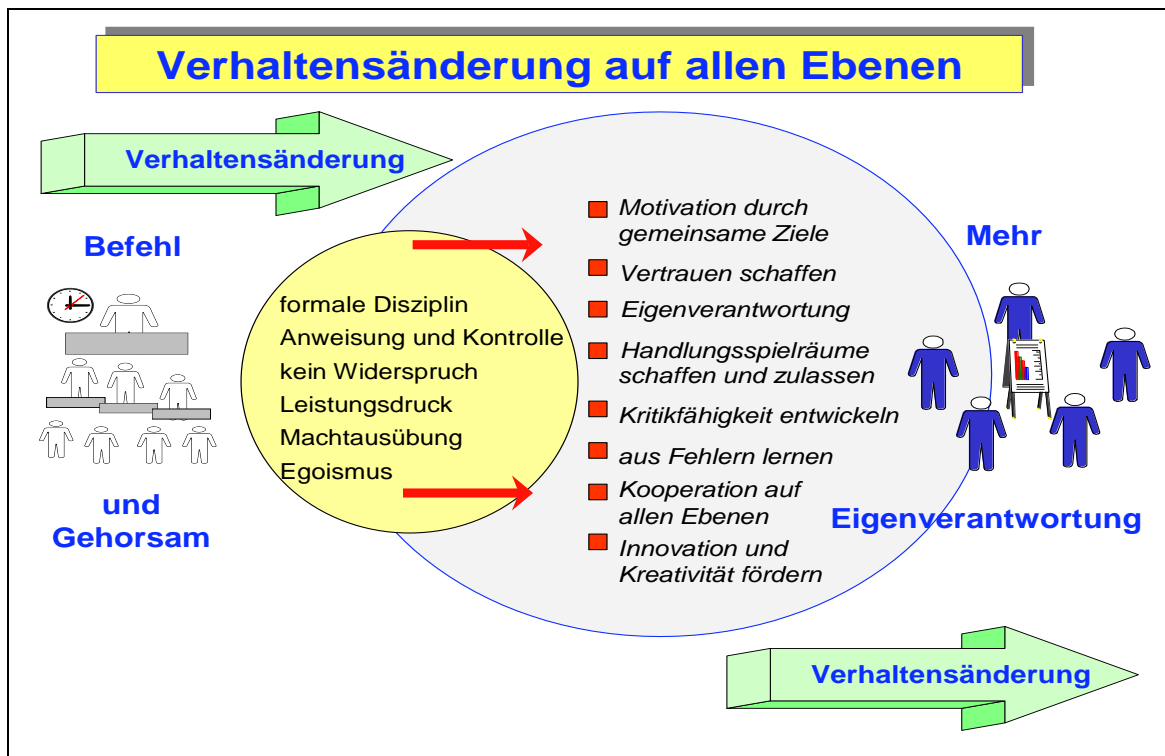
3. Schlummernde Potentiale wecken

Süddeutsche Zeitung -14.06.1999

Von Eberhard B. Freise

Wir würden gern wesentlich mehr leisten, wenn wir unter Bedingungen arbeiten dürften, die nicht unsere Fähigkeiten gering schätzen oder unterdrücken. So klingt der Tenor der Antworten auf eine Meinungsumfrage unter 10 000 Beschäftigten in Amerika. Das entspricht genau dem, was europäische Managementberater den Unternehmen seit langem ins Stammbuch schreiben: Es sind nicht die hohen Lohn-Nebenkosten, die euch zu setzen. Euer Problem ist, dass ihr die Mitarbeiter regelrecht unterfordert. Ihr bezahlt 100 Prozent, bekommt dafür aber nur eine Gegenleistung von 40-60 Prozent. Die Sozialausgaben würden euch wesentlich weniger drücken, wenn alle ihre Leistung vollbrächten. Mitarbeiter werden in das Prokrustesbett vermeintlich unumstößlicher Job-descriptions gepfercht. Es wird ihnen gesagt, was sie tun müssen. Aber sie werden nicht gefragt: Was können Sie und was würden Sie gern noch für uns tun? Ihre Talente und kreativen Fähigkeiten liegen brach- und das untergräbt Leistungsbereitschaft und Arbeitsmoral.

Auf diesen Überlegungen fußt eine Management-Disziplin, die neuerdings immer häufiger von sich reden macht: das Potential-Management. Es hat die Aufgabe, die schlummernden Ressourcen, Potentiale und Leistungsreserven zu entdecken, zu entwickeln und voll auszuschöpfen, verkümmerte Talente wiederzuerwecken und die Mitarbeiter zu stimulieren, sich im Betrieb voll zu entfalten. Angesichts knapper werdender Ressourcen und steigender Arbeitskosten wird Potentialsuche einer der wichtigsten Management-Ansätze des nächsten Jahrzehnts sein müssen: die konsequente Konzentration auf Talente und Fähigkeiten, die wir schon erworben haben, auf Ressourcen, die wir bereits besitzen. Potential-Management empfiehlt sich also just zur rechten Zeit. Es markiert das Ende der Überfluss- und der Wegwerf-Gesellschaft. Wir können mehr erreichen, wenn wir weniger Zeit verplemperten. Unsere Leistung würden steigen, wenn wir stets fit und gesünder wären. Wir wären besser, wenn wir private und berufliche Interessen immer aufeinander abstimmten, wenn wir unsere sozialen Kontakte sinnvoll nutzten, wenn wir unser Wissen nicht in Schubladen oder Datenspeichern vergraben würden. Mitarbeiter hätten mehr Spaß bei der Arbeit, wenn sie verkannte Talente einbringen und wenn sie im Team nach dem Prinzip „Zweimal zwei ist sieben“ ungeahnte Fähigkeiten entfalten könnten. Wir könnten Leistung besser vermarkten, wenn wir freundlicher zu Kunden wären und Marktpotentiale nicht ignorierten.

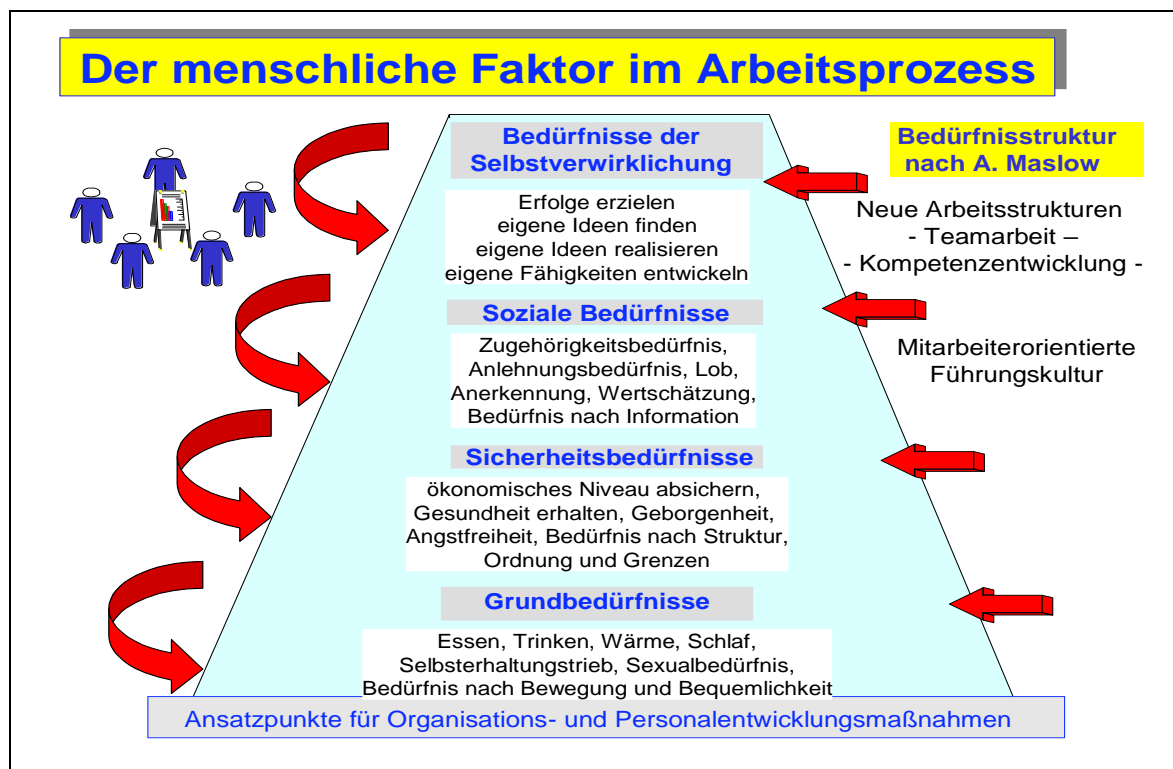


Der Potential-Manager analysiert, wo wir Ressourcen vergeuden, legt Ursachen schonungslos bloß und empfiehlt Management- und Führungshilfen. Er stürzt sich aber nicht auf ein einzelnes, losgelöstes Potential, sondern bearbeitet die Ressourcen in ihrer vielfältigen Vernetzung. Immer war es das unternehmerische Bestreben, aus Mitarbeitern soviel wie möglich herauszuholen. Ist nicht Potential-Management deshalb von vornherein anrühlich? Soll nicht hier wieder ausgebeutet, manipuliert werden? Nein, Potential-Management wirkt nicht gegen Mitarbeiter, sondern nur mit ihrem vollen Einverständnis. Denn dahinter steht das ökonomische Prinzip schlechthin: Anhaltend mehr share-holder-value durch einen hohen Grad der Selbstverantwortung und Selbstverwirklichung. Potential-Management ist so neu nicht. Es kann aber nur funktionieren, wenn sich die Manager wieder auf ihre uralte Führungsrolle besinnen, Tutor und Förderer ihrer Mitarbeit zu sein.

(Der Autor ist Publizist und Bildungsberater in Hamburg)

4. Bedürfnisse und Entwicklungskonzepte

Potential-Management setzt an der von Maslow entwickelten Bedürfnisstruktur an. Sie ist gleichzeitig Ansatz- und Ausgangspunkt eines systemischen Entwicklungsprozesses, der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen als ganzheitlichen Prozess begreift.



Führungskonzepte orientieren sich u.a. an den sozialen Bedürfnissen der Mitarbeiter und bemühen sich einen Wertkodex herauszubilden, der den Mensch in seiner Komplexität begreift und ihn in dieser Komplexität versucht, produktiv in einem betrieblichen Gesamtzusammenhang zu bringen.

Für den Betriebsrat stellt jede Ebene ein spezifisches Arbeitsfeld. So geht es im Bereich der Grund- und Sicherheitsbedürfnisse um allgemeine Fragen der Ergonomie (Arbeits-, Gesundheits- und auch Umweltschutz) und um alle allgemeinen Fragen der Menschenwürde und Gerechtigkeit. Diese Anforderungen konkretisieren sich in vielen einzelnen Projekten. Zu nennen sind hier Vereinbarung gegen Mobbing, faire innerbetriebliche Entgeltsysteme, ein gesundes Kantinenessen etc.

Dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung versuchen viele moderne Unternehmenskonzepte zu entsprechen und versuchen, die ökonomischen Aspekte dieser Strukturebene für die Unternehmensziele nutzbar zu machen.

Der Wunsch Erfolge zu erzielen, Ideen zu entwickeln und zu realisieren sowie vorhandene Fähigkeiten zu entwickeln korrespondiert mit den Erkenntnissen, was von Mitarbeitern in einer leistungsfähigen Organisation erwartet wird.

Die sich selbststeuernde Gruppe in einer fraktalen Unternehmensorganisation ermöglicht, das zeigen auch die wenigen praktischen Beispiele, eine ständige Optimierung der Erreichung des vereinbarten Ziels. Optimierung heißt hier auch immer eine schnelle Reaktion auf veränderte Marktbedingungen.

Gruppenarbeit oder Projektorganisation bedeutet die Zusammenführung der Fachkompetenzen mit den Entscheidungskompetenzen. Die sinnvolle Einheit zu erreichen ist verbunden mit komplizierten sozialen Veränderungsprozessen und häufig, so zei-

gen viele Beispiele, wird die Dimension des Prozesses falsch eingeschätzt, und es kommt zum Scheitern mit entsprechen Folgen.

5. Das Unternehmen im Kopf

Süddeutsche Zeitung -Management - 20.09.1999

Von Hermann Sottong

Es scheitert an den Köpfen“ heißt es immer häufiger, wenn ein Unternehmensbereich ins Trudeln gerät, die gesteckten Ziele nicht erreicht werden, die post-merger-integration nicht gelingt. Fatalerweise verbindet sich diese Erkenntnis aber oft genug mit dem Glauben, man könne neues Denken, neue Sichtweisen, die „richtige“ Mentalität in die Köpfe der Belegschaft nach Bedarf hineinprojizieren, wenn man nur über die passenden Werkzeuge verfügt. Tatsächlich scheinen viele Manager und Berater zu glauben, die Mitarbeiter seien wie unbeschriebene Blätter. Solche Vorstellungen sind verantwortlich dafür, dass oft kurze Zeit nach aufwendigen cultural-change-Projekten unter dem neuen Gewand die alten Strukturen wiedererscheinen. In Wirklichkeit ist das „Unternehmen im Kopf“ immer schon da: die Vorstellung aller Unternehmensangehörigen davon, was die eigene Firma im innersten zusammenhält, was in ihr möglich, unmöglich, wahrscheinlich und unwahrscheinlich ist. Eine entscheidende Schicht dieser Unternehmensrealität sind die Denkgewohnheiten, Mentalitäten, Regularien und Prägungen, die sich im Unternehmen herausgebildet haben. Wer wirklich etwas verändern will in den Köpfen, der muss vorher ernst nehmen, was bereits da ist. Mitarbeiterbefragungen kommen an diese tieferen Schichten des Unternehmens nicht heran. Befragungen liefern die Bewertungen der aktuellen Situation durch die Mitarbeiter, aber nicht die Deutungsmuster, mit denen sich die Unternehmensangehörigen den Zustand erklären. Was machen Sie für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich, wo liegen in ihren Augen die Stärken und Schwächen des Unternehmens, was sind die wahren Motivationskiller? Storytelling, eine neue Methode, eröffnet den Zugang zum „Unternehmen im Kopf“: Um herauszufinden, wie die „Welt“ des Unternehmens in den Köpfen ihrer „Bewohner“ aussieht, setzt die neue Methode auf eine alte Tradition – die Erzählung. Menschen aus dem Unternehmen erzählen ihre Arbeitsbiographie. Was dabei herauskommt, steht nicht selten in krassem Widerspruch zu den stereotypen Schlagwörtern der Unternehmensleitbilder.

In der Analyse kommen die wahren Ursachen für Demotivation, Kommunikationsproblemen, aber auch versteckte Stärken zutage. Kein Wunder, wenn Manager, die das „Unternehmen im Kopf“ nicht kennen, mit ihren Leit- und Führungsvisionen oft danebenzielen. Denn was die Mitarbeiter mit Kommunikation, Hierarchie, Erfolg, Team tatsächlich erleben, steuert in einem wesentlich stärkeren Maß als angenommen den Kurs des Unternehmens mit. Unter anderem zeigte sich bei den bisherigen Analysen, dass sich viele Mitarbeiter von ständig wechselnden Vorgaben, Besprechungs- und Abstimmungsfluten, von undurchschaubaren Entscheidungswegen und –kriterien erdrückt fühlen. Erstaunlich oft wird berichtet, wie Vorschläge von Mitarbeitern ignoriert und ihre fachlichen Einwände in den Wind geschlagen werden. Wer durch solche Erlebnisse geprägt ist, der wird auf die human resources developing und Potentialentfaltungskampagnen nur mit einem Schulterzucken reagieren. In vielen Unternehmen muss es also gar nicht so sehr darum gehen, aktiv Mitarbeiterpotentiale zu entfalten. Viel wichtiger ist es, die Fesseln und Behinderungen abzubauen, die die Menschen im Unternehmen davon abhalten, ihre Arbeit mit Power und

Begeisterung zu tun: Meist ist es effektiver und billiger, die Handbremse zu lösen statt kräftiger aufs Gaspedal zu treten!

6. Führung ist keine Geheimwissenschaft – Die Gallup Studie

Die Meinungsforscher und Unternehmensberater des 1935 gegründeten Gallup Instituts haben nach 35 Jahren „intensiver“ Forschung das Geheimnis der erfolgreichen Führungskraft entdeckt. Das Fazit der Gallup Forscher: Es gibt kein Geheimnis. Die Studie beschäftigt sich kritisch mit immer wieder neuen Theorien über Führung und den in diesen Zusammenhängen stattfindenden Spezialseminaren für Führungskräfte.



Der Erfolg ergibt sich vielmehr durch die betrieblichen Rahmenbedingungen, die jeder Mitarbeiter vorfindet und von denen sein persönlicher Arbeitserfolg und damit der Erfolg des Unternehmens sowie seine persönliche Lebenszufriedenheit abhängen.

Die Gallup Studie nennt zwölf einzelne Punkte, die, wenn sie in einer Skala von 1 – 5 hochbewertet werden (= 5) die Produktivität, Profitabilität, die Kunden- und die Mitarbeiterzufriedenheit kennzeichnen.

Als Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen werden optimale Arbeitsbedingungen und Materialien genannt. Zu diesen Bedingungen zählen weiter die Kooperationsbeziehungen zwischen Arbeitskollegen und die Qualität dieser Arbeiten.

Eine große Rolle spielen persönliche Entwicklungsperspektiven, die Anerkennung individueller Arbeitsleistungen und Wertschätzungen von Kollegen und Vorgesetzten.

Die Gallup Studie spiegelt damit verschiedene sozialpsychologische Erkenntnisse u.a. die von Maslow wieder und macht zugleich die Bedeutung der betrieblichen Veränderungsprozesse deutlich in deren Mittelpunkt der Mensch mit seinen Stärken und Schwächen, eben mit all seinen Widersprüchlichkeiten steht.

Im Kontext dieser Erkenntnisse gibt es ein neues Verständnis von Führung. Führung hat hier die Aufgabe von Koordination, Organisation und Moderation von Prozessen und der Interaktion der betrieblichen Akteure mit dem Ziel einer Optimierung der betrieblichen Abläufe bezogen auf die definierten Ziele des Unternehmens. Führung im traditionellen Verständnis mit ihrer kontrollierenden und gängelnden Funktion erweist sich zunehmend als kontraproduktiv und stellt ein Handicap bei der Erreichung dieser Unternehmensziele dar.

Stimmt das, dann stimmen auch die Ergebnisse

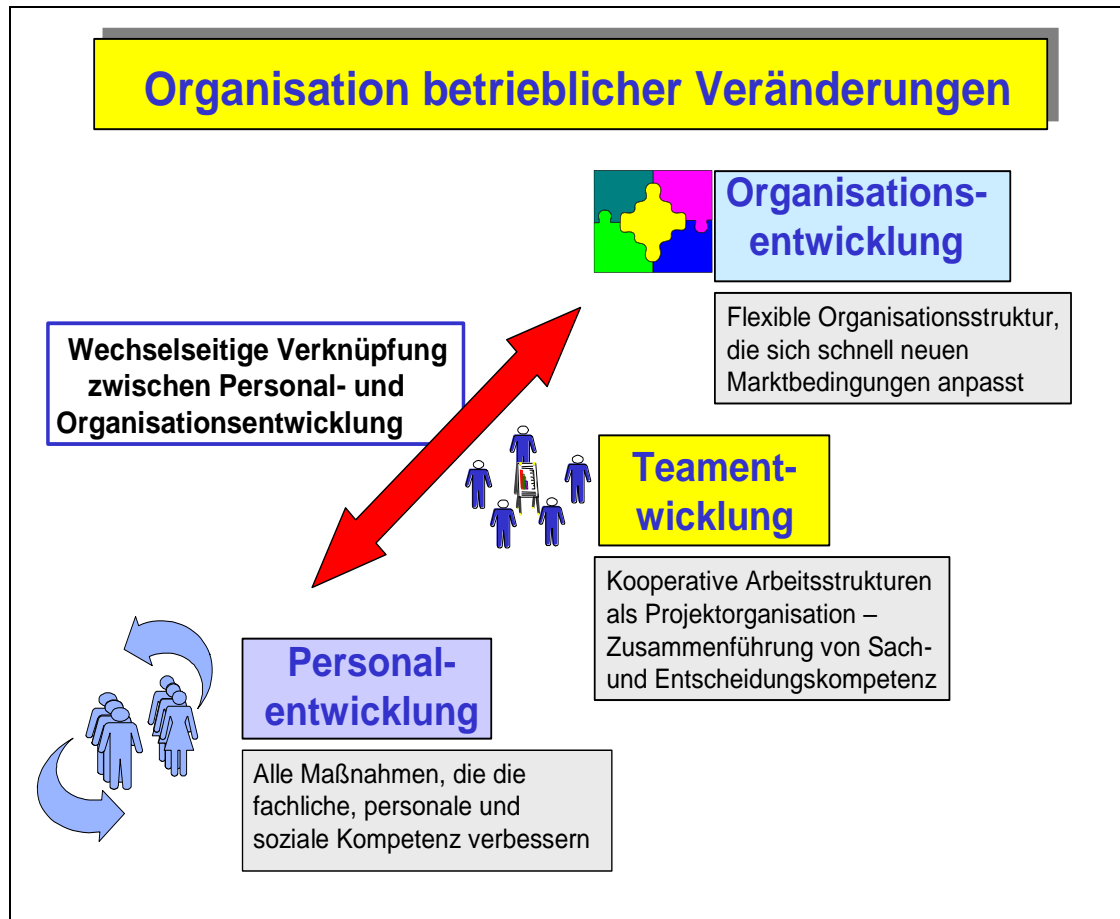
<p>Ich weiß, was von mir erwartet wird 1 2 3 4 5</p>	<p>Meine Meinung hat Gewicht 1 2 3 4 5</p>
<p>Ich habe optimale Arbeitsbedingungen und Materialien 1 2 3 4 5</p>	<p>Das Unternehmensziel gibt mir das Gefühl, das meine Arbeit wichtig ist 1 2 3 4 5</p>
<p>Ich mache das, was ich am besten kann 1 2 3 4 5</p>	<p>Meine KollegInnen leisten gute Arbeit 1 2 3 4 5</p>
<p>In den letzten 7 Tagen gab es Anerkennung für gute Arbeit 1 2 3 4 5</p>	<p>Ich habe einen guten Freund im Unternehmen 1 2 3 4 5</p>
<p>Ich werde als Mensch geschätzt 1 2 3 4 5</p>	<p>In den letzten 6 Monaten gab es ein Entwicklungsgespräch 1 2 3 4 5</p>
<p>Ich habe meine Stärken entwickeln können 1 2 3 4 5</p>	<p>Ich habe mich in den letzten Jahren weiterentwickelt u. dazugelernt 1 2 3 4 5</p>

Je höher die Zustimmung auf der Skala ist, desto höher sind nach der Gallup-Studie Produktivität, Profitabilität, Kunden und Mitarbeiterzufriedenheit

7. Personal- und Organisationsentwicklung

7.1 Personal- und Organisationsentwicklung

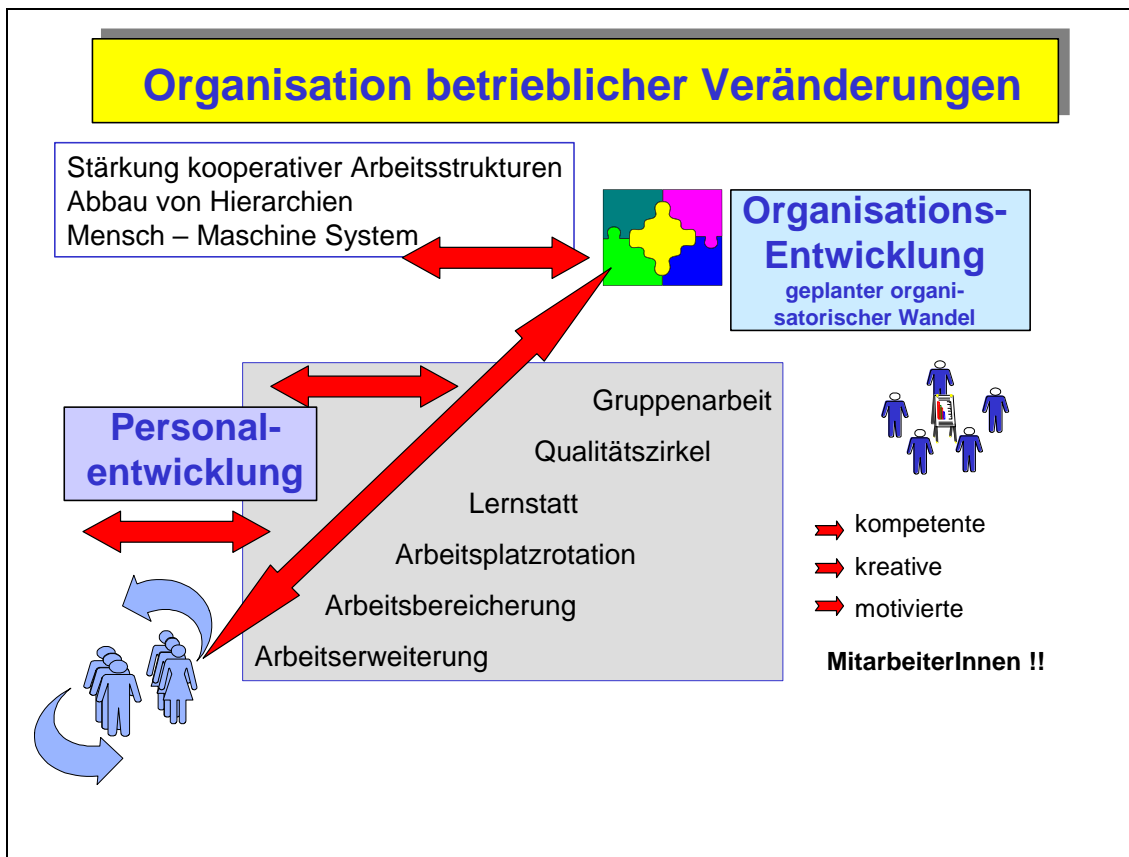
Personal- und Organisationsentwicklung sind die Schlüsselbegriffe im Veränderungsprozess. Dabei sichert die Personalentwicklung die personelle Basis für den organisatorischen Wandel. Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die die fachlichen, personalen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter verbessern.



Auf dieser Grundlage entwickelt sich der geplante und systematische Veränderungsprozess und wird durch Personalentwicklungsmaßnahmen latent begleitet.

Im Prozess tauchen Elemente neuer Organisationsformen auf, die sukzessive eigene Handlungsräume erweitern und zum Ziel haben, die vorhandenen Sachkompetenzen mit Entscheidungskompetenzen anzureichern. Nur so kann ein Unternehmen schnell auf veränderte Marktsituationen reagieren, vorhandene Potentiale ausschöpfen und sich täglich unter der Vorgabe der Optimierung (re)organisieren.

Elemente sind hier Arbeitserweiterung, Arbeitsbereicherung, Arbeitsplatzrotation, Lernstatt, Qualitätszirkel und am Ende dieser Kette steht Gruppenarbeit oder die Projektorganisation. In dieser Entwicklungskette werden Hierarchien abgebaut und kooperative Arbeitsstrukturen ausgebaut.



7.2 Personalentwicklung

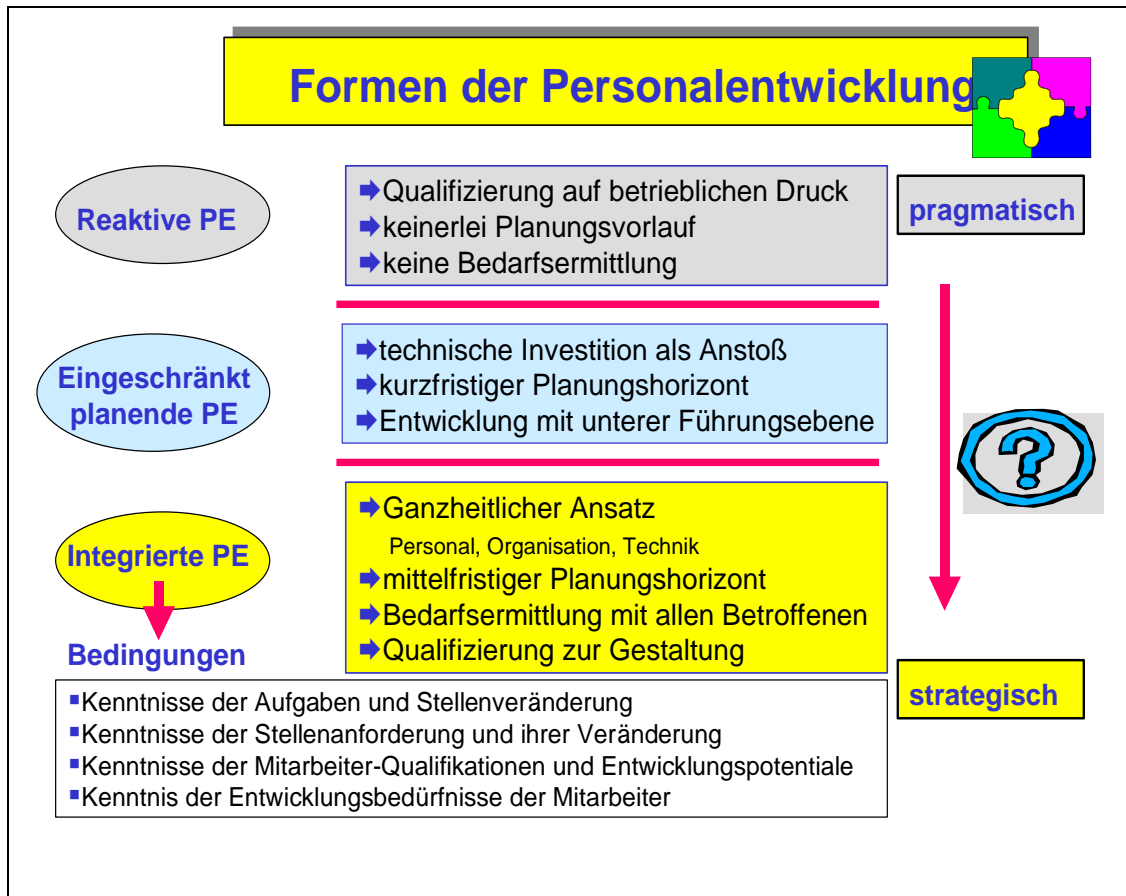
Stufe 1: Die reaktive Personalentwicklung

In der Regel trifft man in Unternehmen auf eine Personalentwicklung bzw. der Unterform der beruflichen Bildung, die reaktiv organisiert ist. D.h. in diesen Unternehmen findet nur das absolut notwendige an beruflicher Bildung zur Aufrechterhaltung der betrieblichen Abläufe statt. Bildung dient hier primär der Entwicklung der fachlichen Kompetenzen und ist eine Reaktion auf Störungen und konkrete Anforderungen von Vorgesetzten. Die Qualifizierung durch Seminare ist die vorherrschende Form der Qualifizierung, ohne dass z.T. eine Rückkoppelung zur konkreten praktischen beruflichen Tätigkeit erfolgt. Trendseminare wie „Mitarbeiterführung leicht gemacht“ etc. sind hier im Standardprogramm und führen aufgrund der mangelnden Anbindung an reale betriebliche Veränderungsprozesse zu einer stetigen Geldvernichtung.

Diese Unternehmen funktionieren noch aufgrund einer besonderen Marktsituation (auch durch öffentliche Förderungen) bzw. können ihre Defizite durch Produkte kompensieren, die im Wettbewerb einen besonderen Status haben. Problematisch wird es hier, wenn dieser Bonus verbraucht ist, und eine schnelle Reorganisation gefordert ist.

Die Herausbildung von personalen und sozialen Kompetenzen spielt, wenn überhaupt, nur eine untergeordnete Rolle und Organisationsentwicklung ist als praktische Aufgabe nicht bekannt.

Auch wird man in diesen Unternehmen in der Regel nur schwach entwickelte Formen der Personalplanung entdecken und in diesem Bereich häufig spontane Reaktionen auf Mangelsituationen erleben.



Stufe 2: Die eingeschränkt planende Personalentwicklung

Bei der eingeschränkt planenden Personalentwicklung gibt es einen kurzfristigen Planungshorizont, der durch technische Investitionen notwendig wird. Der Bedarf wird nicht zentral prognostiziert, sondern durch die Einbeziehung der unteren Führungsebene ermittelt. Auch hier wird Wissen überwiegend in Form von Seminaren vermittelt, und es gibt keine systematischen Bezüge zur Organisationsentwicklung. Personalentwicklung gibt es in Form von Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Methoden wie Assessment Center Verfahren, die die Überprüfung von personalen und sozialen Kompetenzen ermöglichen, werden eingesetzt.

Stufe 3: Die integrierte Personalentwicklung

Die integrierte Personalentwicklung stellt einen ganzheitlichen Ansatz der PE dar und in einer mittelfristigen Planungsperspektive die Komponenten Personal, Organisation und Technik. Die Basis für die integrierte PE sind eine Vielzahl von Informationen wie z.B. neue Technologien, allgemeine und konkrete Anforderungsprofile, Potenziale der Mitarbeiter und deren persönliche Entwicklungsbedürfnisse.

Die Bedarfsermittlung erfolgt auf dieser Stufe systematisch von unten nach oben. Qualifizierung wird hier als komplexe Aufgabe und als Grundlage für den organisatorischen Wandel betrachtet. Qualifizierungsbausteine werden als Angebote von der Fachabteilung entwickelt und nach Bedarf in Anspruch genommen.

Seminare stehen bei dieser Variante deutlich im Hintergrund, bzw. es gibt eine enge Verbindung mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung.

Die integrierte PE fördert neue Formen der Lernorganisation. Das Ideal ist die lernende Organisation. Der Lernprozess wird hier als kontinuierlicher Prozess in den Arbeitsprozess integriert und dient der ständigen Optimierung der Zielerreichung. Vorhandene Wissensdefizite werden individuell oder kollektiv definiert und entsprechende Lernprozesse initiiert.

7.3 Die lernende Organisation



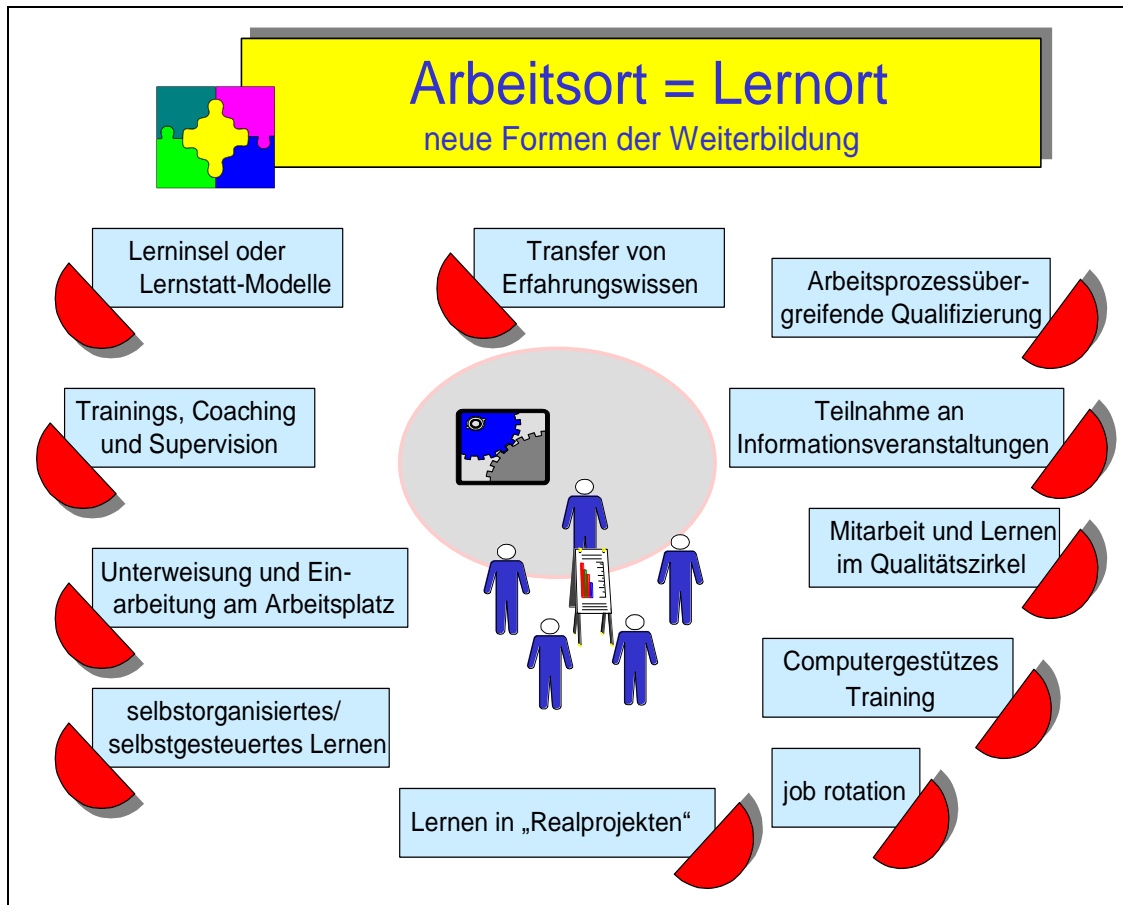
Der Arbeitsort wird zum Lernort

Nicht das Seminar ist der zentrale Ort der Wissensvermittlung, sondern der Arbeitsort wird zum Lernort. Seminare haben hier nur noch den Charakter, Impulse zu geben, um darüber OE-Prozesse zu initiieren.

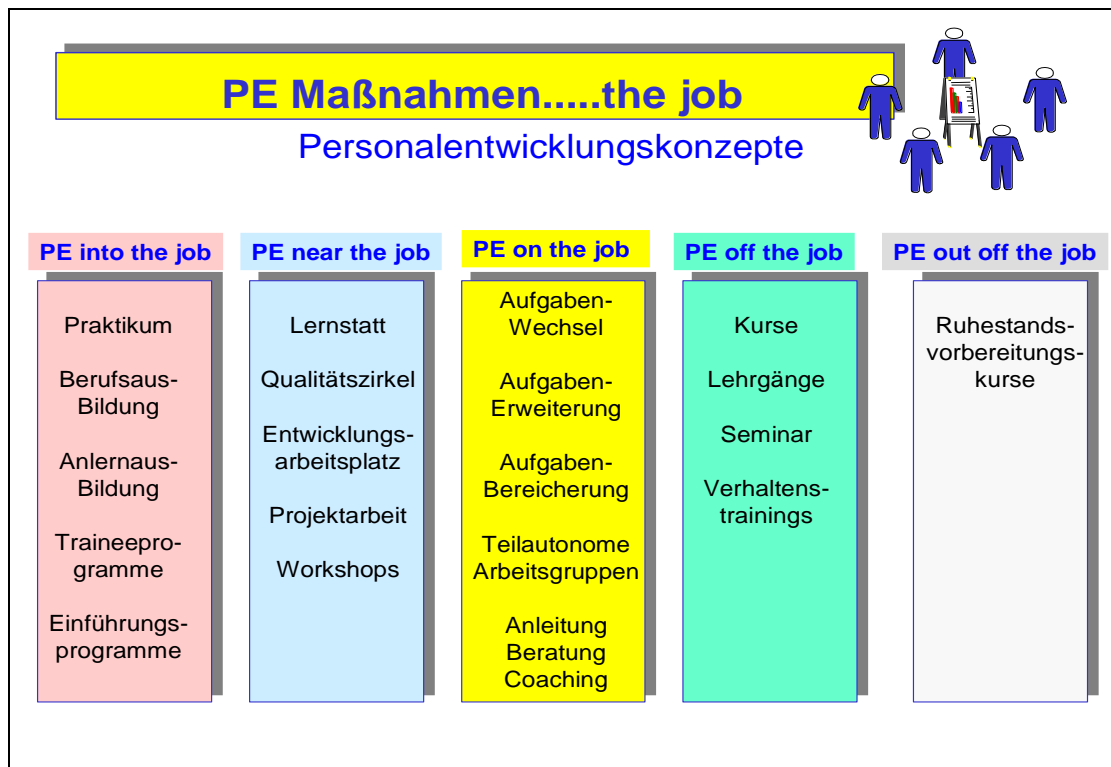
Die Formen der Wissensvermittlung sind hier vielfältig und reichen vom Erfahrungsaustausch mit Arbeitskollegen, Arbeitsplatzrotation, Qualitätszirkelarbeit, Gesprächen

mit Experten, Besuch von Seminaren bis zu computergestütztem Lernen, das flexibel und individuell am PC-Arbeitsplatz organisiert werden kann.

Wichtig ist hier auch der Grundsatz der Selbstorganisation. Nur durch die konsequente Anwendung dieses Grundsatzes gelingt es Marktsignale bzw. Organisationsdefizite schnell zu erkennen und in entsprechende Qualifizierungsprozesse umzusetzen. Auch hier gilt, dass Selbstorganisation nur durch individuelle oder gruppenbezogene Entscheidungskompetenzen möglich wird. Das heißt in der Konsequenz, dass Arbeitsgruppen direkt über Bildungsbudgets verfügen und über die Verwendung frei entscheiden können.



Unter der Bezeichnung *the job* lassen sich alle aktuell bekannten Bildungsformen zusammenfassen. Mit diesen Konzepten z.B. PE *into the job* startet das Berufsleben und wird freundlich beendet mit PE Angeboten *out off the job*, die den Ruhestand als neue Lebensphase vorbereiten.



Zu den neuen Formen der Weiterbildung gehört auch eine Veränderung bei den Bildungszielen. Die fachliche Basiskompetenz wird durch weiche Themen, die auch als extrafunktionale Qualifikationen bezeichnet werden, ergänzt. Diese extrafunktionalen Kompetenzen im personalen und sozialen Bereich werden als


Schlüsselqualifikationen betrachtet, die unabhängig von der konkreten fachlichen Aufgabe generell vorhanden sein müssen.

Unternehmen mit neuen Formen der Arbeitsorganisation sind Wissensunternehmen. Die damit verbundenen hohen Ausgaben erzwingen auch in diesem Bereich eine zunehmende Ökonomisierung. Dies geschieht, wie bereits erwähnt, durch die Integration der Bildung in den Arbeitsprozess und eine genaue Prüfung der Sinnhaftigkeit einzelner Bildungsaktivitäten bezogen auf die Organisationsziele.


Es verändert sich auch die Rolle des Personalentwicklers, der zum Bildungsberater wird, der Prozesse coacht und moderiert und natürlich wie bisher Bildung organisiert.

7.4. Media on demand

Als ein Beispiel für neue Lernformen im Bereich der betrieblichen Berufsbildung steht das Konzept des media on demand. Bei dieser Form der Weiterbildung werden mit Hilfe des PC Lernprogramme angeboten, die der Mitarbeiter je nach Bedarf abrufen kann. Worauf bei diesem Lernkonzept ankommt skizzieren die folgenden Übersichten.



media on demand




Prüfkriterien multimedialer Lernsoftware


A

Programmaufbau, Funktionen und Bedienung

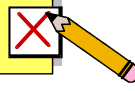
- Transparenz des Programmaufbaus und Funktionsumfangs**
- Übersichtlichkeit und Aktivierbarkeit aller Programmfunktionen zu verschiedenen Zeitpunkten**
- Ausgestaltung eines Hilfesystems**
- Führen des Nutzers durch das Programm (Menü)**

- Aufbereitung und Handhabbarkeit der Bedienungsoberfläche**
 - ⇒ Konsistenz
 - ⇒ Strukturierung
- Gliederung des Bildschirms**
 - ⇒ Aufbau und Übersichtlichkeit
 - ⇒ Einsatz von Farben,
 - ⇒ Grafiken, etc)
- Bedienungssicherheit und Steuerbarkeit**
 - ⇒ Orientierungssicherheit,
 - ⇒ Umgang mit Fehlereingaben,
 - ⇒ Verständlichkeit von Rückmeldungen
 - ⇒ Unterbrechungsmöglichkeiten von Programmfunktionen)





Prüfkriterien multimedialer Lernsoftware




B

Mediengerechte Aufbereitung

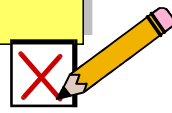
- Lernmotivation durch medienangemessene Darstellung und Aufbereitung**
- Möglichkeit flexiblen Lernens**
 - ⇒ durch unterschiedliche Zugänge zum Thema,
 - ⇒ Berücksichtigung unterschiedlicher Lernertypen
- Schaffen von intrinsischen Motivationen im Lernprozess**
 - ⇒ durch interaktive Elemente
 - ⇒

- Unterstützung aktiven Lernens durch**
 - ⇒ Anregungen zum Experimentieren oder
 - ⇒ zum Entdecken mediale Aufbereitung von Zusammenhängen und Wechselwirkungen
- Ermöglichen von Erfahrungen, die mit anderen Medien nicht zu machen wären (z.B. Simulationen)**





Prüfkriterien multimedialer Lernsoftware




C

Inhaltliche / pädagogische Aufbereitung


- Bezug der Inhalte zum Gesamtkontext von Bildung und Unterricht
- sachliche und sprachliche Richtigkeit der Inhalte
- sinnvolle Strukturierung und Transparenz der Inhalte für den Lernenden
- didaktische Qualität der Umsetzung






- Angemessenheit der Methode
- zielgruppenadäquate Umsetzung
- Adressatengerechtes Sprachniveau und adäquate Erläuterung von Begriffen







Die folgende Checkliste enthält allgemeine Prüfkriterien für den Betriebsrat, die bei der Entwicklung einer Betriebsvereinbarung im Bereich Personalentwicklung systematisch abgearbeitet werden können.

A Checkliste (G)BR Vereinbarung

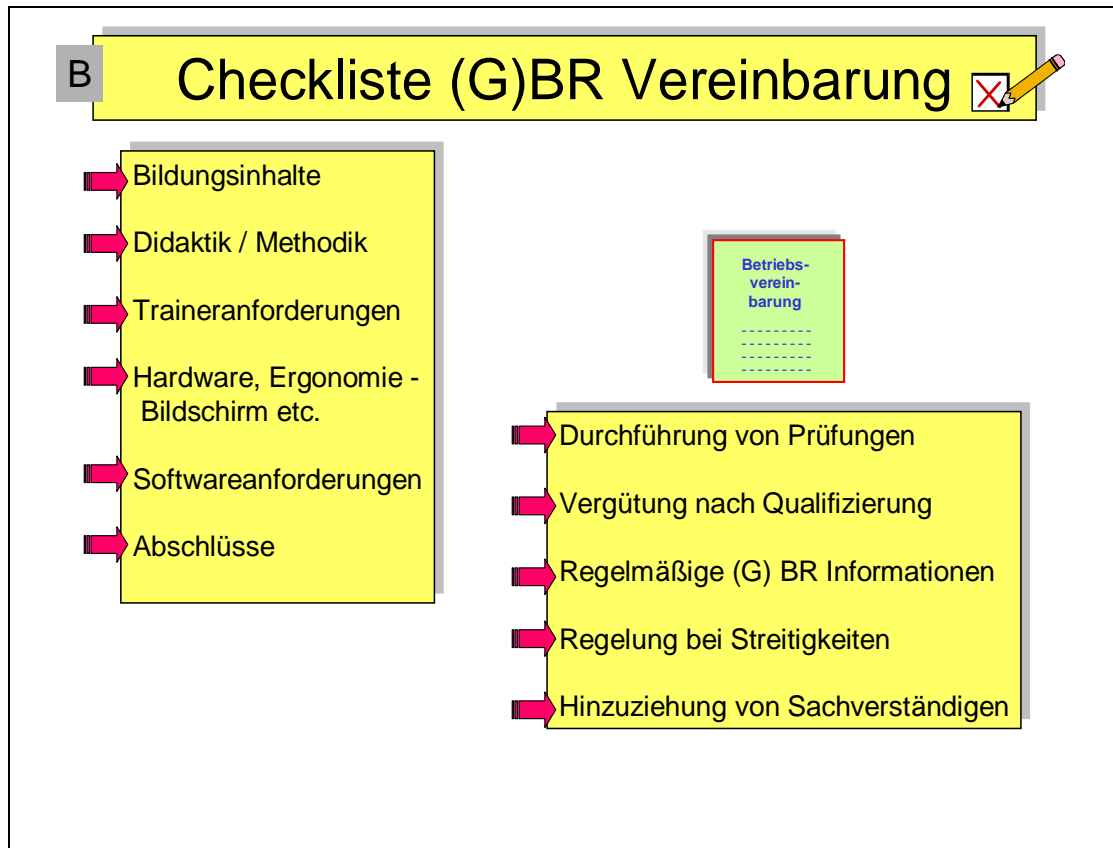


-  Zuständigkeiten BR vor Ort
-  Bildungsplanung
-  Bildungsbedarfsanalysen
-  Zusammenhang PE / OE
-  Bedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsplatz, im Lerncenter, home office)

Betriebsvereinbarung

-  Leistungs- und Verhaltenskontrollen
-  Finanzierung (alle Aspekte)
-  Bildungsanspruch der MA
-  Zielgruppen - Anpassungsqualifizierung, Aufstiegsqualifizierung

sobi – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Beratung u. Information www.sobi-goettingen.de



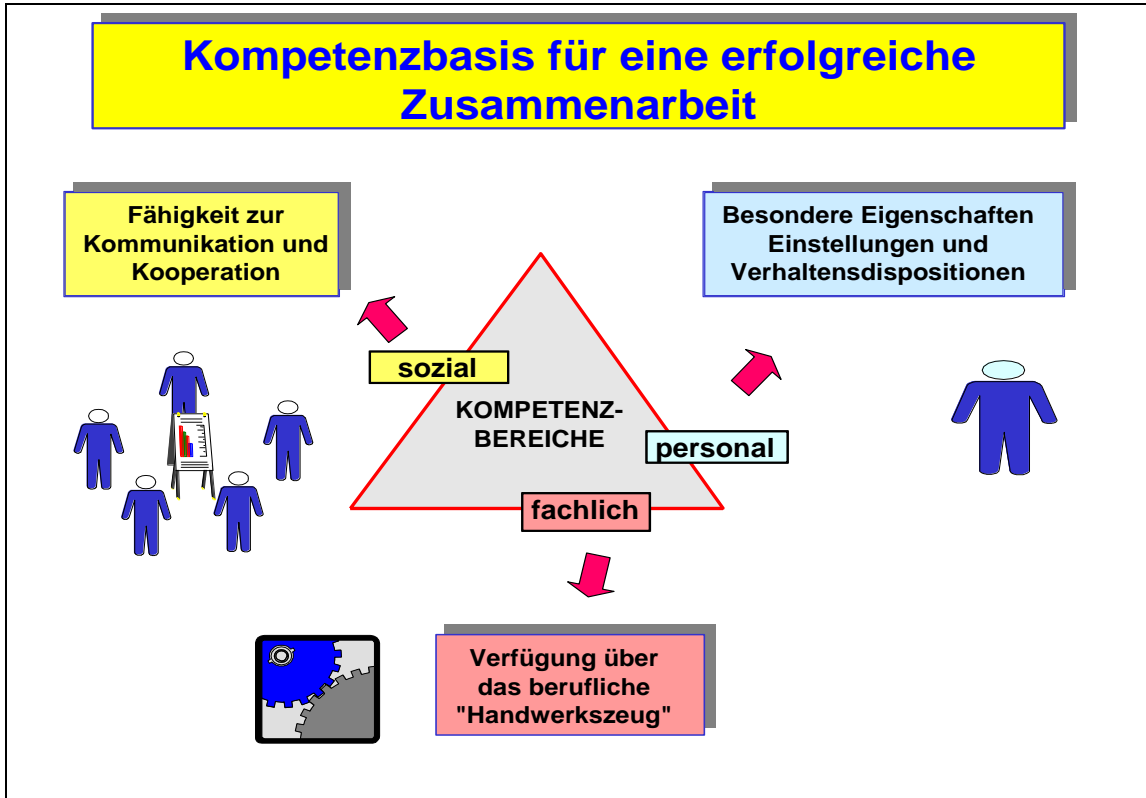
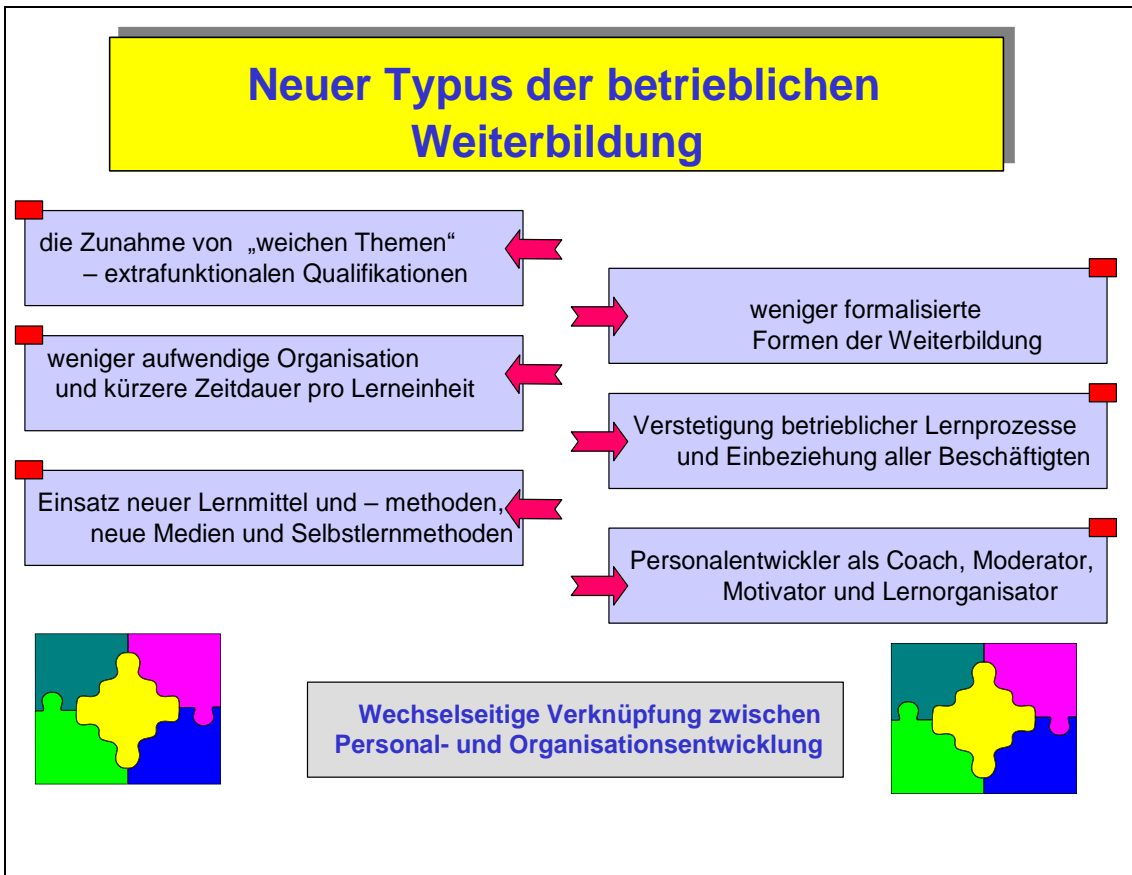
7.5 Neuer Typus der betrieblichen Weiterbildung

Kompetenzentwicklungsziele einer integrierten Personalentwicklung liegen in den Bereichen der fachlichen, der sozialen und der personalen Kompetenzen. Die fachliche Kompetenz stand bisher im Mittelpunkt der beruflichen Bildung und ist auch heute eine wesentliche Grundlage zur Erledigung einer konkreten Tätigkeit. Da die

Erledigung der Aufgaben zunehmend in Kooperation mit anderen Mitarbeitern erfolgen muss, ist das Funktionieren dieser Kooperationsbeziehung wichtig.

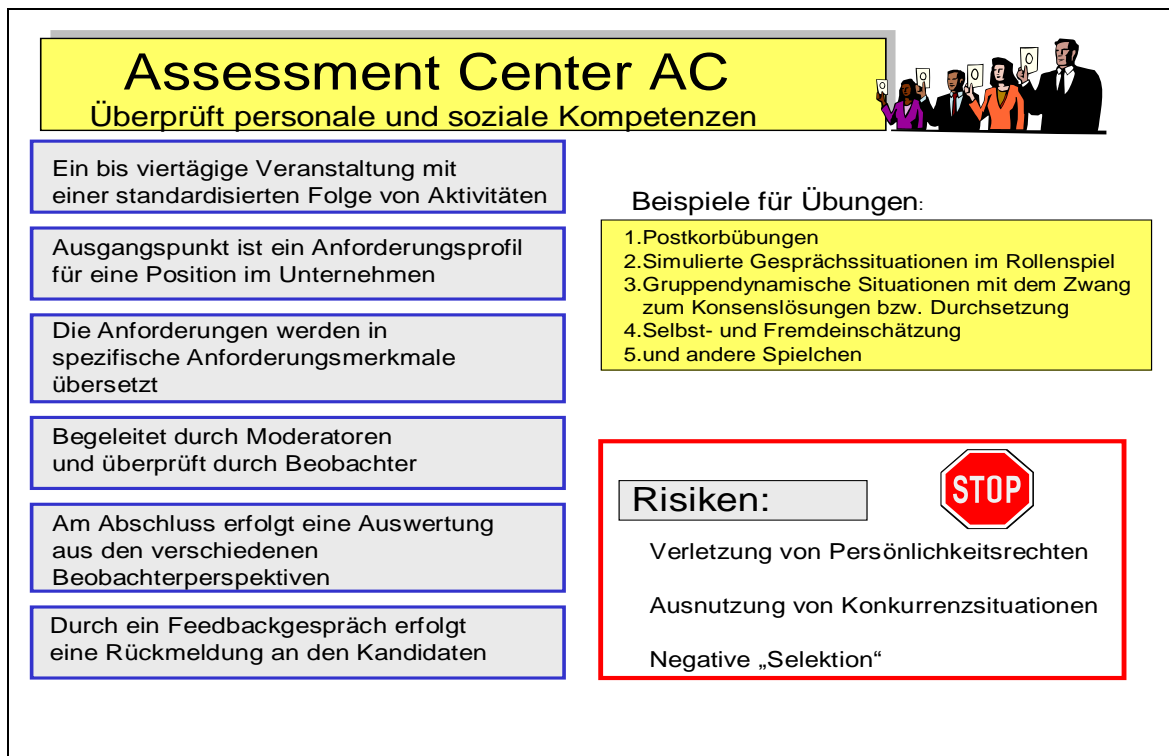
Zu den sozialen Kompetenzen zählen allgemein die Fähigkeit zur Kooperation und Kommunikation. Dazu zählen u.a. Kritikfähigkeit und die Fähigkeit in kurzer Zeit eine Verständigung über die Lösung der anstehenden Fragen zu finden.

Mit den personalen Kompetenzen wird die Fähigkeit zur Selbstorganisation entwickelt.




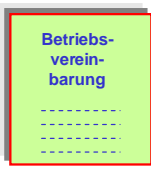



Zur der Überprüfung der extrafunktionalen Qualifikationen setzen viele Unternehmen Assessment Center ein. Assessment Center sind eine Variante des Beurteilungsverfahrens und unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 94 BetrVG




Checkliste AC Vereinbarung

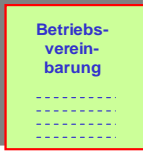




- Die Übungen müssen fair und zielgerichtet sein
- - ▶▶ keine psychologische Testverfahren
 - ▶▶ Keine Selbsteinschätzungen und Kollegenbeurteilungen
 - ▶▶ Keine Übungen, die politische Einstellungen klären
 - ▶▶ Keine Übungen, die übermäßig auf das Merkmal Stresstabilität abstellen
- Keine Übungen, die Verlierersituationen verschärfen
- Übungen werden der praktischen Anwendung dem BR vorgestellt
- BR kann Beobachter entsenden
- Jeder kann sich selbst zum AC melden
- es gibt das Recht für interne Kandidaten die Teilnahme zu wiederholen

Checkliste AC Vereinbarung



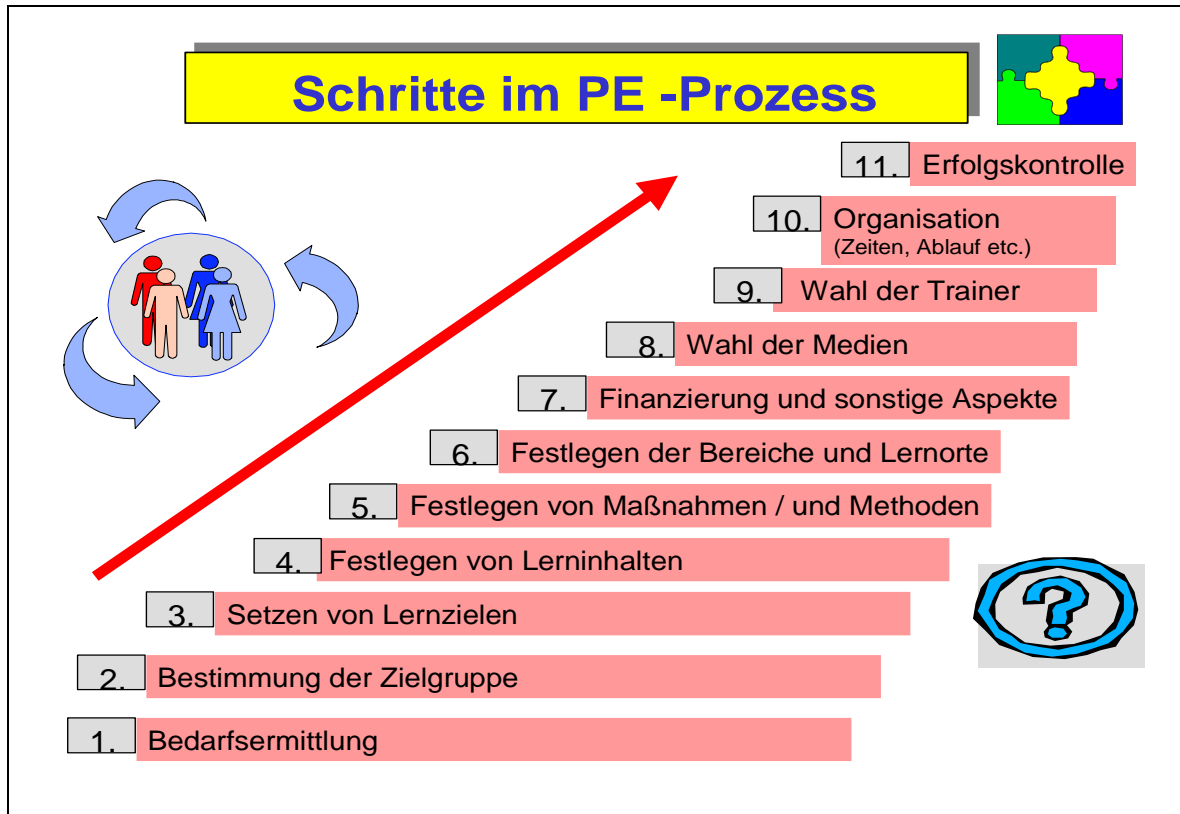


- Nach erfolgreicher AC Prüfung wird ein individueller Entwicklungsplan vereinbart
- der BR wird regelmäßig über Zu- und Abgänge von Kandidaten informiert
- Der Beschäftigte kann jederzeit aus dem Plan aussteigen / das Unternehmen nicht!
- Bei allen Weiterentwicklungen ist der BR zu beteiligen
- Konflikte werden in paritätisch besetzten Kommissionen bzw. durch Einigungsstellenverfahren gelöst

7.6 Systematik im Personalentwicklungsprozess

Als Orientierung für einen systematischen Personalentwicklungsprozess hilft die Struktur mit 11 einzelnen Prozessschritten.

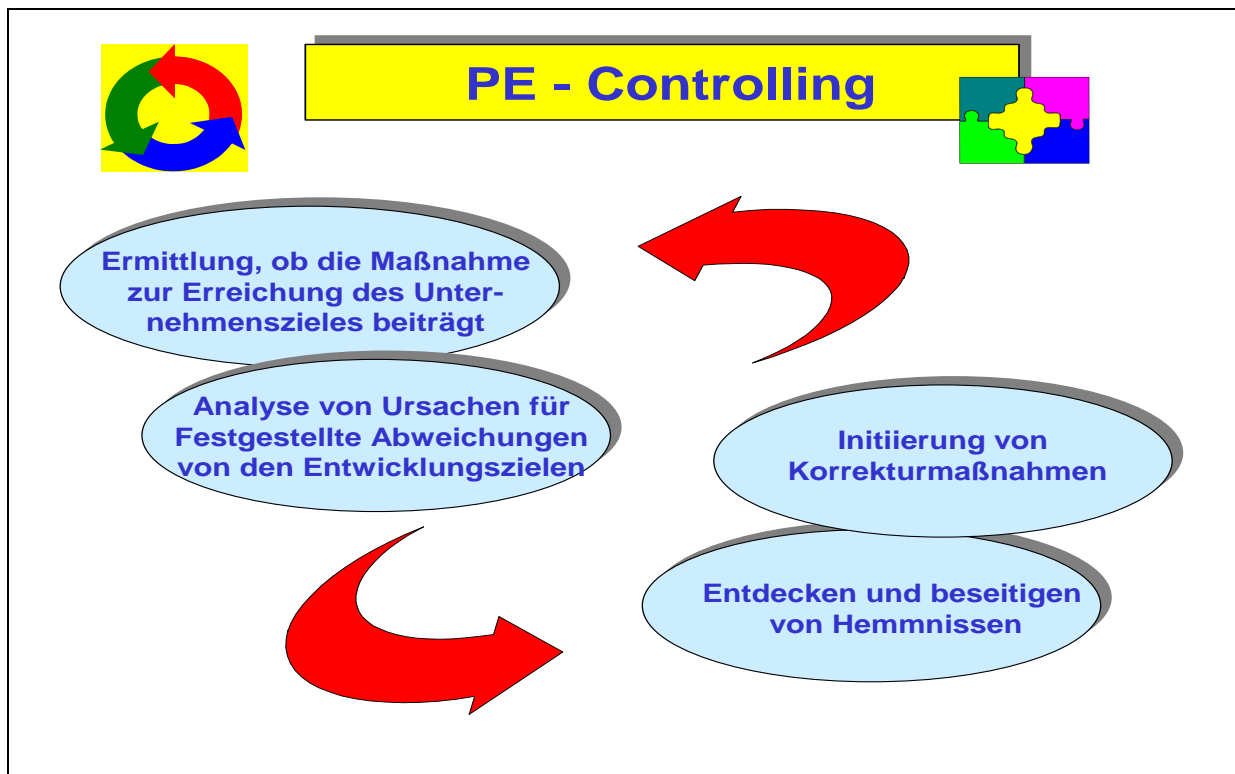
Der Prozess startet mit einer systematischen Bedarfsermittlung und gibt damit auch die Basisinformationen für die folgenden konkretisierenden Maßnahmen und den Finanzierungsrahmen.



Am Ende der Prozesskette steht die Überprüfung der Maßnahmen. Geklärt wird hier die Frage, ob die Maßnahme die Unternehmensziele unterstützt hat. Falls dies nicht der Fall ist, heißt es schnell die Ursachen für die Abweichungen festzustellen, die Maßnahmen zu korrigieren bzw. Alternativen zu entwickeln. Findet diese Prüfung nicht statt, besteht das Risiko, dass im großen Umfang finanzielle Mittel verschwendet werden.

Ein Beispiel hierfür sind die diversen Spielarten von Führungskräfte-seminaren. Diese Seminare finden häufig als Reaktion auf feststellbare Führungsdefizite statt und werden auch von Betriebsräten massiv gefordert. Wenn diese Seminare nicht im Kontext eines Organisationsentwicklungsprozesses stattfinden, sind in der Regel keine Verbesserungen im Führungsverhalten zu erwarten.

Seminare sind hier eine beliebte Form der Legitimation, sich mit Problemen zu beschäftigen und Verantwortung zu übernehmen, ohne die wirkliche Kernaufgabe anpacken zu müssen. Diese Kernaufgabe heißt Organisationsentwicklung und stellt sich als komplexe und zugleich komplizierte Aufgabe für alle Beteiligten dar.



8. Die Rechte des Betriebsrates bei personellen Angelegenheiten

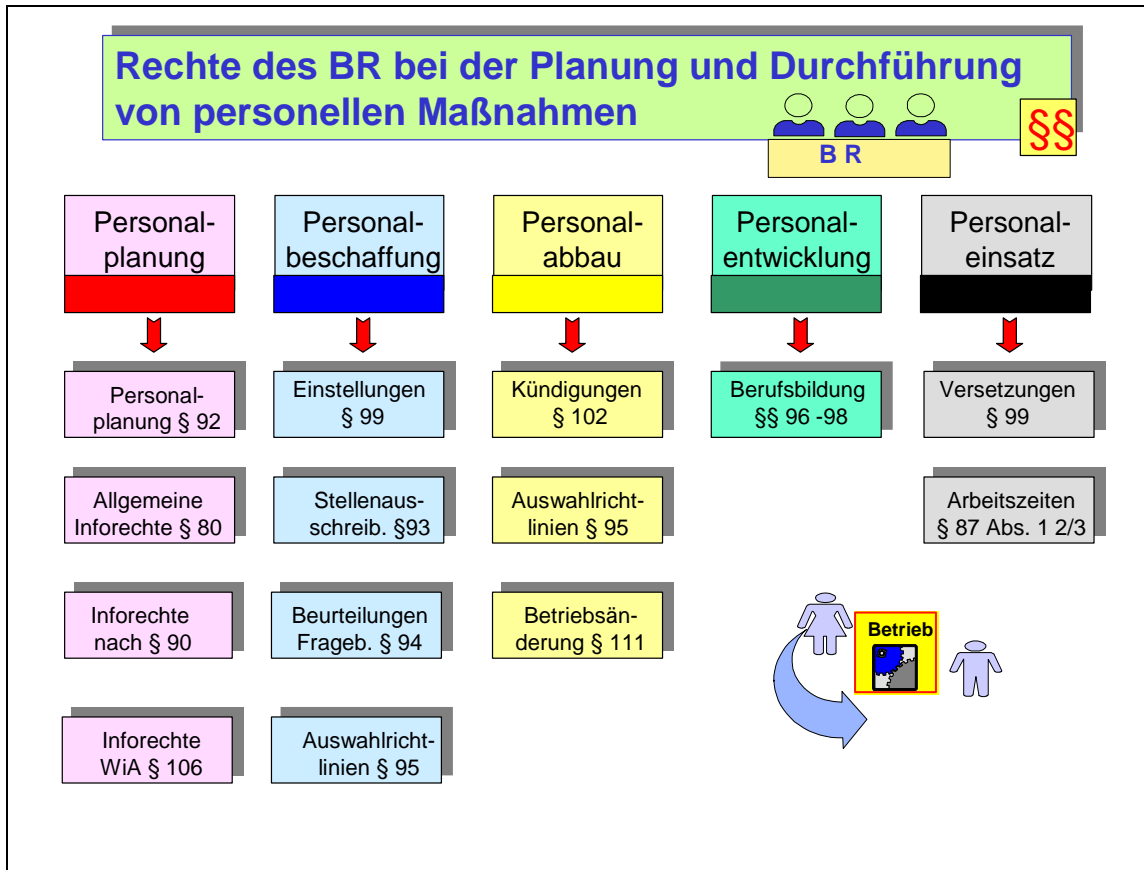
Der BR hat bei der Planung und Durchführung personeller Maßnahmen eine Vielzahl von Einflussmöglichkeiten. Bereits erwähnt wurden die BR-Rechte bei der Kündigung, den personellen Einzelmaßnahmen und bei der Arbeitszeitgestaltung. Die Handlungsfelder des BR lassen sich unterscheiden in die Bereiche der Personalplanung, der Personalbeschaffung, des Personalabbaus, der Personalentwicklung und des Personaleinsatzes.

Im folgenden Abschnitt werden die personellen Planungsbereiche vorgestellt, die für eine solide Personalpolitik wichtige Bausteine sind, aber leider in der betrieblichen Praxis und damit auch in der des Betriebsrats in der Regel einen eher geringeren Stellenwert haben.

8.1 Personalplanung (§ 92)

Ausgangspunkt unterschiedlicher personeller Maßnahmen ist die betriebliche Personalplanung. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den BR über seine Personalplanung zu informieren und diese mit ihm zu beraten. Allerdings hat er nur die Planungsdaten vorzulegen, die er selbst zur Verfügung hat. Hält der Arbeitgeber eine Personalplanung für nicht notwendig, so kann der BR hier keine Aktivitäten erzwingen. Er kann in diesen Fällen lediglich Vorschläge zur Einführung und Durchführung einer Personalplanung machen.

Der BR soll dabei besonders auf die Förderung von Frauen im Rahmen der Personalplanung hinwirken. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, von sich aus bei der Personalplanung die Frauenförderung zu berücksichtigen und dem Betriebsrat die damit verbundenen personellen Maßnahmen und erforderlichen Berufsbildungsmaßnahmen an Hand von Unterlagen vorzulegen und mit ihm zu beraten.



Rechte des BR bei der Personalplanung

§ 92 BetrVG

BR

- i **Der BR hat umfassende Informationsrechte** über die organisierte und bewusste Personalplanung über die kurzfristige und intuitive Personalplanung
- i **Ein Anspruch auf Informationen ergibt sich** für den BR auch aus § 80 BetrVG für den WiA auch § 106 BetrVG
- **Der AG hat mit dem BR über die Vermeidung von Härten zu beraten** z.B. Kurzarbeit statt Entlassungen - geht auch über § 87 Abs. 1 Ziff. 3 vorausschauende Personalqualifizierung

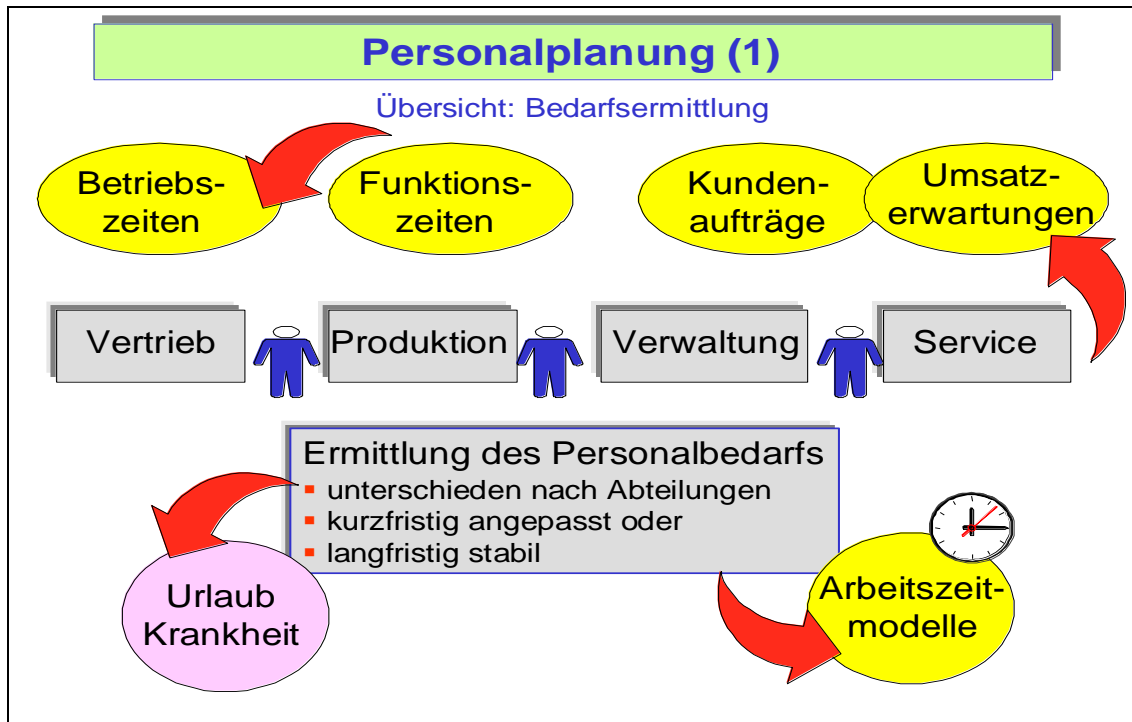
Der BR kann Vorschläge über die Einführung und Durchführung einer Personalplanung machen (§ 92 Abs. 2 BetrVG)

Beachtet der AG die Informations- und Beratungsrechte des BR nicht, kann dieser beantragen

eine Ordnungsstrafe nach § 121 BetrVG oder

ein Ordnungs- und Zwangsgeld nach § 23 Abs. 3 BetrVG

Beraten werden sollen hier ebenfalls Maßnahmen zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, z.B. bei der Einstellung, der Beschäftigung, der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie dem beruflichen Aufstieg.



8.2 Beschäftigungssicherung (§ 92 a)

Entsprechend der neuen Regelung in § 80 Abs. 1, durch die der Aufgabenkatalog für die Betriebsratsarbeit um das Thema der Beschäftigungssicherung erweitert wird, soll dem Betriebsrat mit der neuen Vorschrift ein Instrumentarium an die Hand gegeben werden, um die Initiative für eine Beschäftigungssicherung ergreifen zu können.

So hat er ein umfassendes Vorschlagsrecht zur Förderung und Sicherung der Beschäftigung gegenüber dem Arbeitgeber. Die Vorschläge des Betriebsrats sind nicht auf spezielle Fragen beschränkt. Als Beispiele für beschäftigungsrelevante Betriebsratsinitiativen sind zu nennen: Flexibilisierung der Arbeitszeit, um Kapazitäten besser nutzen zu können, Förderung von Teilzeitarbeit, um Arbeitnehmer mit Familienpflichten in Arbeit halten zu können, Einführung von Altersteilzeit, um jüngere Arbeitnehmer einzustellen oder ihnen den beruflichen Aufstieg zu ermöglichen, Anregungen für die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, wie z.B. Gruppenarbeit, oder für Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, um die betrieblichen Kosten zu senken und ohne Personalabbau wettbewerbsfähig zu bleiben, Aufzeigen von Alternativen für ein geplantes Outsourcing oder die Vergabe von Arbeiten an Fremdfirmen, Gegenvorschläge zum Produktions- und Investitionsprogramm des Unternehmens, Erweiterung der Produktion, Dienstleistungen oder Geschäftsfelder, Hinwirken auf ein umweltbewussteres Produzieren, um die Nachfrage zu erhöhen.



Der Arbeitgeber ist verpflichtet, sich mit den Vorschlägen des Betriebsrats auseinander zu setzen und mit ihm zu beraten. Ist der Arbeitgeber der Ansicht, dass die Vorschläge des Betriebsrats für eine Sicherung oder Förderung der Beschäftigung nicht geeignet sind, hat er dies zu begründen. In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern hat die Begründung schriftlich zu erfolgen. Zu den Beratungen können der Arbeitgeber oder der Betriebsrat einen Vertreter des Arbeitsamtes oder des Landesarbeitsamtes hinzuziehen, in dessen Bezirk der Betrieb liegt. Damit kann erreicht werden, dass zu dem Potential an innerbetrieblichem Wissen über Sicherung und Ausbau von Beschäftigung überbetriebliche Kenntnisse und Erfahrungen insbesondere über Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen sowie deren Unterstützung durch die Arbeitsverwaltung hinzukommen. Außerdem kann der Vertreter der Arbeitsverwaltung als „neutrale Instanz“ bei Meinungsverschiedenheiten der Betriebsparteien hilfreich sein.

8.3 Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze (§ 94)

Ein weiteres Instrument in der Personalarbeit sind Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze. Beurteilungsverfahren tauchen häufig in Zusammenhang mit variablen Vergütungssystemen auf. Hier gelten BR-Rechte nach § 87 Abs. 1 Ziff. 10 u. 11 in Verbindung mit den Mitbestimmungsrechten nach § 94.

Der BR hat bei der Gestaltung dieser (z.T. komplizierten) Regelungen ein Mitbestimmungsrecht und kann bei der Nichteinigung mit dem Arbeitgeber die Einigungsstelle anrufen.

Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze

§ 94 BetrVG Personalfragebögen und Beurteilungsverfahren, die Aufschluss über die **Person, Kenntnisse und Fähigkeiten** des Befragten oder Beurteilten geben sollen, bedürfen der Zustimmung des Betriebsrates

Fragebogen

Personalfragebogen

Schutz der Persönlichkeitsrechte des ArbN
unzulässige Fragen bei der Einstellung:

- Gewerkschaft
- Konfession
- AIDS-Infektion
- Schwangerschaft
- Vorstrafen

zulässige Fragen:

- Schwerbehinderung,
- Krankheiten und Vorstrafen bezogen auf den Arbeitsplatz

Aber: der AG muss ein berechtigtes Interesse nachweisen

sachbezogene Arbeitsplatzerhebungsbögen sind mitbestimmungsfrei

Beurteilungsverfahren

- ➔ bei der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze hat der BR mitzubestimmen
- ➔ Festlegung von Klassifikationsmerkmalen
- ➔ Bewertung und Gewichtung
- ➔ Verfahrensregelungen (z.B. Beschwerderechte)

kommt keine Einigung zustande, so entscheidet die Einigungsstelle

Auswahlrichtlinien

§ 95 BetrVG Richtlinien über die personelle Auswahl bei

in Betrieben mit weniger als **500 AN** liegt die Entscheidung beim AG

In Betrieben mit mehr als **500 AN** kann der BR die Aufstellung der Richtlinien verlangen

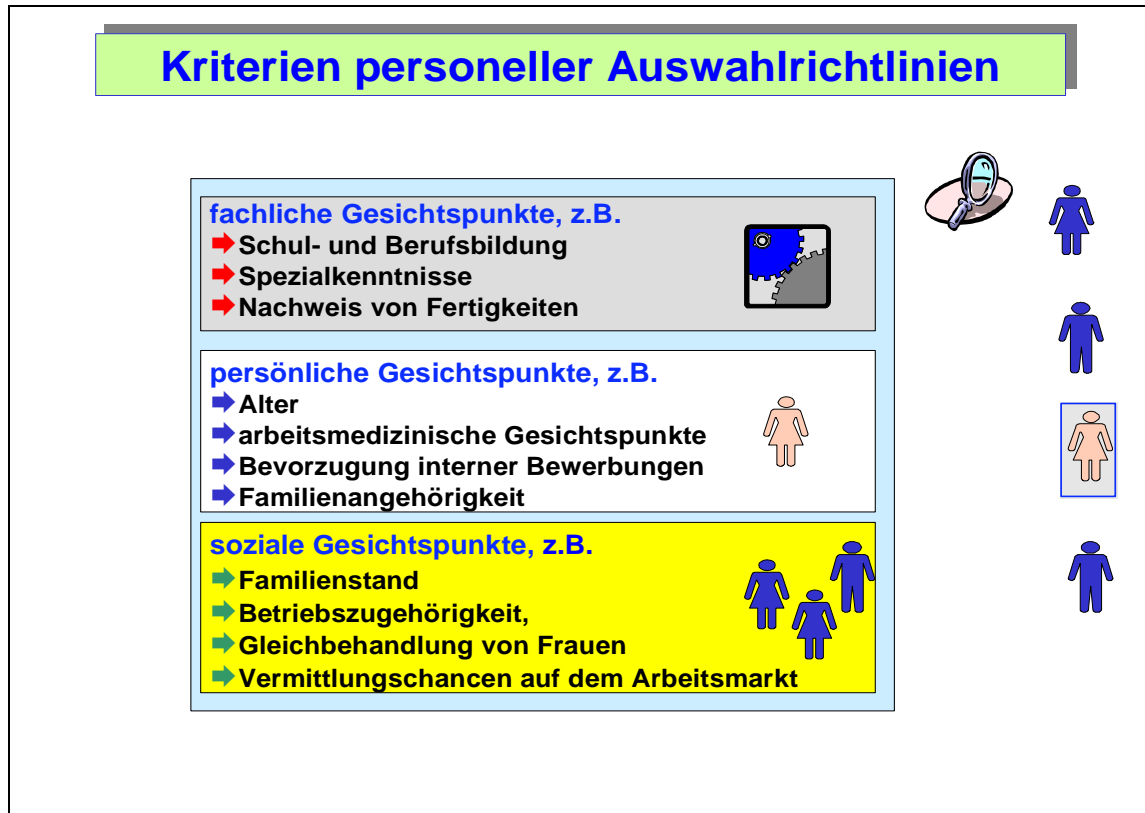
BR

bedürfen der Zustimmung des BR

kommt keine Einigung zustande, so entscheidet die Einigungsstelle

8.4 Auswahlrichtlinien (§ 95 Abs. 2 Satz 1)

Die Regelung sieht vor, dass das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Auswahlrichtlinien, das bisher erst in Betrieben mit mehr als 1000 Arbeitnehmern gilt, nunmehr bereits in Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern bestehen soll. Die Absenkung der Arbeitnehmergrenzzahl ist dadurch begründet, dass sich als Folge der Umstrukturierung der Unternehmen die alten großbetrieblichen Strukturen auflösen und an ihre Stelle mittelgroße oder kleinere Organisationseinheiten treten. Um zu verhindern, dass aufgrund dieser Entwicklung das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats leer läuft, soll die Arbeitnehmergrenzzahl auf 500 abgesenkt werden.




8.5 Personalentwicklung / Berufsbildung (§§ 96 – 98)

Das Thema der Personalentwicklung, d.h. die ständige Anpassung der beruflich notwendigen Kompetenzen an die Bedürfnisse der Unternehmensentwicklung, spielt in der heutigen Zeit eine immer bedeutsamere Rolle. Für die Unternehmen ist die Qualifikation der Mitarbeiter ein wesentliches Kriterium für die Wettbewerbsfähigkeit; für die Beschäftigten ist sie Voraussetzung für den Erhalt des Arbeitsplatzes und den beruflichen Aufstieg. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung festzustellen, welche Arbeitnehmer in welchen Bereichen Qualifizierungsbedarf haben. Hieran knüpft die neue Regelung an. Sie verpflichtet den Arbeitgeber, auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. Der Berufsbildungsbedarf ergibt sich aus der Durchführung einer Ist-Analyse, der Erstellung eines Soll-Konzepts und der Ermittlung des betrieblichen Bildungsinteresses der Arbeitnehmer. Dies ist nicht nur eine konkret-praktische Voraussetzung für eine wirksame betriebliche Berufsbildung, sondern auch erforderlich, damit der Betriebsrat die für die Qualifizierung der Arbeitneh-

mer bedeutsamen Beteiligungsrechte bei der betrieblichen Berufsbildung nach §§ 96 ff. wirksam ausüben kann.

Förderung der Personalentwicklung im Betrieb



§ 96 BetrVG

Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen AG und BR

- ➔ Arbeitgeber und Betriebsrat haben die Berufsbildung zu fördern
- ➔ Auf Verlangen des Betriebsrates muss sich der AG mit diesem über Bildung beraten und **den Bildungsbedarf ermitteln**
- ➔ Über die Einführung der Berufsbildungsmaßnahmen entscheidet der AG mit Ausnahme des § 97 Abs. 2 alleine
- ➔ Der Betriebsrat kann eigene Vorschläge für Bildungsmaßnahmen machen.
NEU: Bei Nichteinigung = Einigungsstelle
- ➔ Den ArbeitnehmerInnen soll die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen ermöglicht werden

- Zusammenarbeit mit außerbetrieblichen Stellen
- Berücksichtigung von Bildungsnotwendigkeiten in der Personalplanung
- Berücksichtigung betrieblicher Notwendigkeiten
- Förderung älterer ArbeitnehmerInnen
- Frauenförderprogramme

Einrichtungen und Maßnahmen der Personalentwicklung



§ 97 BetrVG

Beratungsrecht des Betriebsrates bei



BR

Mitbestimmungsrecht des BR bei

Bei Nichteinigung entscheidet die Einigungsstelle



Beratungsrecht des Betriebsrates bei

Errichtung und Ausstattung betrieblicher Ausbildungsstätten

- Planung von Gebäuden und Einrichtungen
- Ausgestaltung mit technischen Einrichtungen
- Rahmenbedingungen von Bildungsmaßnahmen

Einführung von Berufsbildungsmaßnahmen

- bei geplanten oder durchgeführten Maßnahmen
- die die Tätigkeit verändern und **Qualifizierung notwendig machen**

Teilnahme an außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen

- Art der Maßnahme
- Auswahl der TeilnehmerInnen
- Freistellung und Kostenerstattung
- Zeitpunkt und Dauer der Maßnahme

Zu § 97

Der Betriebsrat kann die Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung verlangen, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

Der Arbeitgeber hat technische Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe oder Arbeitsplätze geplant, die zur Folge haben, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändern wird.

Die damit verbundenen Änderungen müssen so nachhaltig sein, dass die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der betroffenen Arbeitnehmer nicht mehr ausreichen, um ihre Aufgaben noch erfüllen zu können. In diesen vom Arbeitgeber veranlassten Fällen eines drohenden Qualifikationsverlustes ist der Betriebsrat berechtigt, bei Kündigungen von AN durch den Arbeitgeber, die mangels rechtzeitiger Qualifizierung mit der neuen Technik nicht umgehen können, von seinem Widerspruchsrecht nach § 102 Abs. 3 Nr. 4 Gebrauch zu machen.

Mit seinen Rechten im Bereich der Berufsbildung soll der BR frühzeitig und dadurch präventiv betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen zugunsten der betroffenen Arbeitnehmer durchsetzen können, um deren Beschäftigung zu sichern. Da der Betriebsrat nach § 90 bereits im Stadium der Planung über die beabsichtigten Maßnahmen zu unterrichten ist, ist er in der Lage, gegenüber dem Arbeitgeber, falls dieser nicht schon im eigenen Interesse mit einer frühzeitigen Qualifizierung der betroffenen AN einverstanden ist, betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen so rechtzeitig durchzusetzen, dass spätestens im Zeitpunkt des Einsatzes, z.B. der neuen oder geänderten Techniken, das Qualifikationsdefizit der Arbeitnehmer behoben ist.

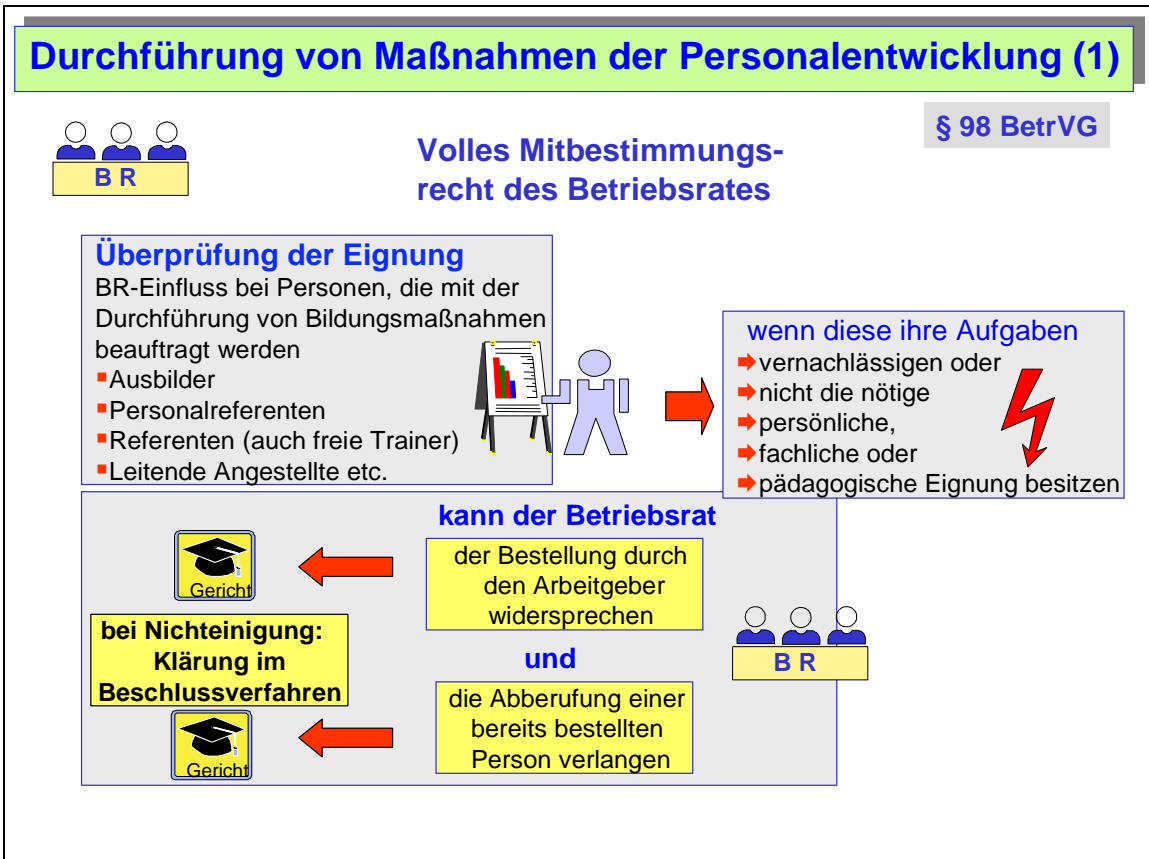
Kommt in diesen Fällen über die Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen keine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zustande, so entscheidet die Einigungsstelle, deren Spruch die Einigung der Betriebspartner ersetzt.

Im § 98 sind die BR-Rechte bei der Durchführung der Bildungsmaßnahmen definiert. So hat er die Möglichkeit, Einfluss bei der Auswahl der Personen auszuüben, die der Arbeitgeber mit der Durchführung der Bildung beauftragt. Dazu zählen die betrieblichen Ausbilder, Personalreferenten und alle Typen von Trainern und Referenten. Wenn der BR Hinweise dafür hat, dass diese Personen ihre Aufgabe vernachlässigen oder nicht die notwendige persönliche, fachliche oder pädagogische Eignung besitzen, kann er der Bestellung widersprechen bzw. die Abberufung bereits bestellter Personen verlangen. Konflikte bei dieser Frage werden im Beschlussverfahren beim Arbeitsgericht geklärt.

Weiter bestehen erhebliche BR-Rechte bei der Durchführung von Bildungsmaßnahmen.

So kann der BR mitbestimmen beim Inhalt und Umfang der zu vermittelnden Kenntnisse und Fähigkeiten, bei den Methoden der Wissensvermittlung, der Lage und Dauer einer Maßnahme und der Ausgestaltung von Prüfungsverfahren.

Der BR kann Teilnehmer für einzelne Bildungsmaßnahmen vorschlagen. Gibt es in diesen Fällen keine Einigung zwischen Arbeitgeber und BR, wird dieser Konflikt vor der Einigungsstelle geregelt.



8.6 Betriebsvereinbarung Berufliche Bildung/ Personalentwicklung

Betriebsvereinbarung über

Personalentwicklung

bei smart & clever

**zwischen dem Unternehmen smart & clever, Ausblick 8, 23326 Entenhausen
und dem Betriebsrat des Unternehmens smart & clever**

§ 1 Präambel

Das Unternehmen der Zukunft wird nur als variables, marktbezogenes System bestehen können. Dazu gehört eine flexible Unternehmensorganisation, die die Informationen des Marktes schnell umsetzt und in einen permanenten Optimierungs- und Veränderungsprozess transformiert. Dies geht nur, wenn sich das Unternehmen in seinen Zuständigkeiten stets neu definiert, organisiert und zentralistische Strukturen soweit wie möglich abgebaut werden.

Der arbeitende Mensch agiert in diesem System als zentraler und entscheidender Faktor des Wettbewerbs. Die Mitarbeiter müssen angemessen eingesetzt, motiviert und in ihrer Entwicklung unterstützt werden, so dass sie ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Potentiale einbringen können.

Es geht in dem hier entwickelten Verständnis um die ganzheitliche Wahrnehmung des Menschen im Arbeitsprozess, der als Subjekt gestaltend Einfluss auf seine Arbeitsumwelt nimmt, Ideen entwickelt und diese auch verwirklichen kann.

• Integrierte Personalentwicklung

Personalentwicklung hat diesen Prozess durch die Herausbildung der notwendigen Kompetenzen zu begleiten. Gefordert ist der Mitarbeiter als Gesamtpersönlichkeit, gefordert ist auch ein Personalentwicklungskonzept, das diese Ganzheitlichkeit als Ausgangspunkt konzeptioneller Überlegungen und konkreter Maßnahmen hat.

BR und Geschäftsleitung betonen mit der vorliegenden Vereinbarung den hohen Stellenwert der Entwicklung der Mitarbeiter bei smart & clever. Die Vereinbarung definiert verbindliche Ansprüche der Mitarbeiter auf Bildung und sichert gleichzeitig Qualitätsstandards im Bildungsbereich. Ziel ist die Absicherung und Verbesserung der Marktposition im Wettbewerb durch die Qualität der Produkte des Unternehmens. Durch den Zugang zu Bildungsmaßnahmen haben Mitarbeiter die Chance sich für die schnell wechselnden beruflichen Anforderungen zu qualifizieren, eigene Potentiale auszubauen und so ihre berufliche Position abzusichern und zu verbessern.

§ 2 Personalplanung und Bildungsbedarf

Geschäftsführung und Betriebsrat sind sich einig, dass eine kontinuierliche Personalplanung Teil der unternehmerischen Verantwortung ist und damit sowohl zum unternehmerischen Erfolg als auch zur persönlichen Entwicklung aller daran Beteiligten beiträgt.

- **Personalbedarf:** Der Betriebsrat wird mindestens im Rahmen der jährlichen Budgetplanung der einzelnen Abteilungen und Objekte über den ermittelten Personalbedarf informiert. Darüberhinaus (z.B. Entwicklung neuer Objekte) wird der Betriebsrat umgehend über jede aktuelle, geänderte Personalplanung informiert.

Zur Vermeidung von Qualifizierungsengpässen und Ermittlung von bedarfsgerechten Angeboten findet eine in den Unternehmensprozess integrierte Personalentwicklungsplanung statt. Hierbei sollen zukünftige Stellenprofile und individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Ein ganzheitlicher Personalentwicklungsansatz integriert sowohl sich abzeichnende technische Entwicklungen eines flexiblen Organisationsmodells als auch die hier erforderlichen Kompetenzen und Wünsche der Mitarbeiter von smart & clever.

Bei der Personalentwicklungsplanung sollen berücksichtigt werden:

- Kenntnisse der Aufgaben und Stellenveränderungen
 - Kenntnisse der Stellenanforderung und ihrer Veränderungen
 - Kenntnisse der Mitarbeiter-Qualifikationen und ihrer voraussichtlichen Entwicklung
 - Kenntnisse der Entwicklungsbedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter
- **Informationspolitik:** Die Personalabteilung verpflichtet sich, alle Mitarbeiter des Unternehmens rechtzeitig und regelmäßig über die Personalplanung zu informieren, damit ihnen die Möglichkeit geschaffen wird, sich für andere Arbeitsplätze zu qualifizieren.
 - **Weiterbeschäftigung:** Bei einem geplanten Abbau von Arbeitsplätzen berät die Geschäftsführung mit dem Betriebsrat rechtzeitig und umfassend Alternativen (z.B. Änderungen in den Arbeitsabläufen oder der Organisation, Qualifizierungsmaßnahmen, Übergang von Voll- in Teilzeitstellen) mit dem Ziel der Weiterbeschäftigung der betroffenen Mitarbeiter.

Wir verstehen als Berufsbildung - unabhängig von der Dauer - alle betrieblichen, außerbetrieblichen und überbetrieblichen Maßnahmen, den Mitarbeitern Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Erfahrungen vermitteln, die den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes oder ihrer beruflichen Tätigkeit dienen oder für ihre soziale Zukunft oder ihren beruflichen Werdegang von Bedeutung sind.

Die Vereinbarung erfasst alle Bildungsmaßnahmen, die von der Verlagsgruppe Milchstrasse intern und extern angeboten und durchgeführt werden; erfasst sind auch alle Arbeitseinweisungen mit qualifizierendem Charakter.

Ausgenommen sind die Berufsbildungsmaßnahmen für leitende Angestellte i. S. v. § 5 Abs. 3 BetrVG.

§ 3 Personalentwicklung für alle Mitarbeiter

Personalentwicklung findet für alle bei smart & clever beschäftigten Mitarbeiter einschließlich Auszubildende und Volontäre statt. Die Entwicklungsabteilung als integrierter Bestandteil der Personalabteilung des Unternehmens hat die Aufgabe die Inhalte dieser BV zu vermitteln und umzusetzen. Die Entwicklungsabteilung und der fachliche Vorgesetzte sollen Mitarbeiter motivieren, beraten, coachen, sowie auch Übergänge in andere Jobs begleiten. Eigene Wünsche der Mitarbeiter sollen stärker im Sinne von Partizipation berücksichtigt werden.

Die Geschäftsführung verpflichtet sich durch diese BV die Mitarbeiter des Unternehmens in ihrer betrieblichen und persönlichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf Förderung im Rahmen dieser Betriebsvereinbarung.

Jedem Mitarbeiter steht im Rahmen dieser Betriebsvereinbarung ein Zeit- und Geldkonto zur mittelbaren und unmittelbaren Weiterentwicklung zur Verfügung.

Das Zeitkonto beträgt 10 Tage pro Person p.a.

Das Geldkonto beträgt 2000,00 Euro pro Person p.a.

Beide Konten können angespart werden und so für komplexere, im Rahmen der Entwicklungsgespräche zu vereinbarende, Qualifizierungsmaßnahmen benutzt werden.

Bis zum 15. März des laufenden Kalenderjahres hat der fachliche Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter ein Entwicklungsgespräch zu führen. Der Vorgesetzte erstellt ein Ergebnisprotokoll über dieses Gespräch, das der MA bekommt.

Anschließend meldet der Mitarbeiter den ermittelten Bedarf an Weiterentwicklung in der Entwicklungsabteilung an.

Die Entwicklungsabteilung vereinbart innerhalb von 14 Tagen mit dem Mitarbeiter einen Gesprächstermin. Hier werden die folgenden Punkte besprochen:

- Sinn und Zweck der Maßnahme
- Angebote sichten und diskutieren
- verbindliche Entscheidungen treffen
- Berechnung der Kontostände Geld und Zeit
- mögliche Langzeitqualifikationen

Der Mitarbeiter informiert den Vorgesetzten über die vereinbarte Maßnahme und verständigt sich auf die Zeiten der Durchführung.

Sollte das Gespräch bis zum 15. März nicht stattfinden, so hat der Mitarbeiter das Recht, das Entwicklungsgespräch direkt mit der Entwicklungsabteilung zu führen.

Falls aus einzelnen Abteilungen keine oder nur unvollständige Bildungsbedarfsmeldungen kommen, hat die Entwicklungsabteilung zur Ermittlung des Bildungsbedarfs ein Initiativrecht zur Durchführung von moderierten Gruppengesprächen oder Einzelgesprächen in diesen Abteilungen.

Als Entscheidungshilfe zur Bedarfsermittlung hält die Entwicklungsabteilung im halbjährlichen Rhythmus eine Informationsveranstaltung ab. In dieser Veranstaltung werden verschiedene Angebote und Erfahrungsberichte vorgestellt.

Werden mitgeteilte und akzeptierte Bildungswünsche nicht intern angeboten, können die Mitarbeiter entsprechende externe Seminare wahrnehmen.

Bei allen Angeboten wird der gleichberechtigte Zugang von behinderten Mitarbeitern sichergestellt. Für diese Mitarbeitergruppe wird im Rahmen einer Integrationsvereinbarung ein gezieltes Förderprogramm vereinbart.

Bei Maßnahmen der Aufstiegsqualifizierung gibt es ein spezielles Förderprogramm für Frauen.

Personen, die sich im Erziehungsurlaub befinden, haben uneingeschränkt die Möglichkeit die Bildungsangebote wahrzunehmen.

Teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter werden gegenüber den vollzeitbeschäftigten Mitarbeitern gleich behandelt. Falls Bildungsangebote zeitlich die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit überschreiten, so erfolgen Zeitgutschriften im Verhältnis eins zu eins.

§ 4 Bildungsangebot

Der ermittelte Bildungsbedarf wird auf Ebene des Unternehmens zentral erfasst und auf dieser Grundlage ein Bildungsangebot erstellt. Das Angebot setzt sich zusammen aus Qualifizierungsmaßnahmen, die unternehmensspezifische (unmittelbare) Kenntnisse vermitteln und Qualifizierungsmaßnahmen, die (mittelbare) Kenntnisse vermitteln, die sowohl dem Unternehmen dienen und gleichzeitig einen allgemeinen Bildungscharakter haben. Die Definition und Zuordnung dieser Seminare erfolgt im Einzelfall in Abstimmung mit dem BR.

- **Neue Formen der Weiterbildung**

Geschäftsführung und BR stimmen darin überein, dass Bildungsprozesse stärker als bisher in den Arbeitsprozess integriert werden müssen und ihre Inhalte ständig aktualisiert werden.

Ziel der Maßnahmen ist ein höheres Maß an Kompetenz; Selbstorganisation und Partizipation in einer lernenden Organisation.

Lernend ist eine Organisation dann, wenn sie ihre Verfahrensweisen und Abläufe und die Handlungsorientierung der Organisationsmitglieder kontinuierlich an aktuelle Gegebenheiten und Erfordernisse anpasst. Im Kern steht die Bereitschaft zum Wandel und zu Veränderungen.

Lernen im Sinne dieser Vereinbarung wird nicht überwiegend in Seminaren organisiert, sondern ist Bestandteil des täglichen Arbeitsprozesses.

Zum Konzept des organisationalen Lernens gehört :

- den Lernprozess kontinuierlich, weniger formalisiert und weniger aufwendig zu organisieren, in kürzeren Zeitdauern pro Lerneinheit
- die Etablierung von Lernstrategien und eines Bewusstseins für die Notwendigkeit des Lernens – Stichwort: *Lernkultur*
- die strukturelle Verankerung von Prozessen des Wissensaustausches und der Wissensentwicklung über Team- und Gruppenarbeit
- Problemlösungsprozesse zu ermöglichen, die auch Strukturen verändern können und sollen. Das bedeutet in der Konsequenz eine enge und wechselseitige Verknüpfung zwischen Personal – Organisationsentwicklung
- die Zunahme von "weichen Themen" – extrafunktionalen Qualifikationen

dazu zählen:

- ⇒ **Sozialkompetenzen**
- ⇒ **Methodenkompetenzen**
- ⇒ **intellektuelle Kompetenzen**
- ⇒ **innovatorische Kompetenzen**
- ⇒ **unternehmerische Kompetenzen**
- ⇒ **Lernkompetenzen**

6. Einsatz neuer Lernmittel und –methoden, neuer Medien und Gruppen und Selbstlernmethoden

Dazu zählen Lernformen, wie

- ⇒ Lernstatt-Modell
- ⇒ Unterweisung und Einarbeitung am Arbeitsplatz
- ⇒ arbeitsprozessübergreifende Qualifizierung entlang der Wertschöpfungskette
- ⇒ Teilnahme an Informationsveranstaltungen
- ⇒ Trainings, Coaching und Supervision
- ⇒ Transfer von Erfahrungswissen zwischen Mitarbeitern

- ⇒ Arbeitsplatzwechsel zum Zweck der Weiterbildung
- ⇒ Mitarbeit und Lernen im Qualitätszirkel
- ⇒ Lernen in "Realprojekten"
- ⇒ selbstorganisiertes / selbstgesteuertes Lernen
- ⇒ computergestütztes Training cbt/wbt– media on demand

Es geht um Veränderungskompetenzen, Zeitkontingente für Arbeitsgruppen, um Spielraum für selbstorganisiertes Lernen zuzulassen. Also auch hier um das Prinzip von Selbstbestimmung und Selbstorganisation.

Supervision

Jede Abteilung des Unternehmens hat das Recht bei Bedarf zur Klärung von Konflikten am Arbeitsplatz durch eine externe Fachkraft eine Supervision durchzuführen.

Qualitätszirkel

Zur Überprüfung und Verbesserung der Arbeitsabläufe haben Abteilungen bzw. Arbeitsgruppen die Möglichkeit durch einen abteilungsexternen Moderator gelenkten Qualitätszirkel durchzuführen. Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen zur Sicherung der Ziele der Qualitätszirkel werden mit der Entwicklungsabteilung vereinbart und im Sinne dieser BV durchgeführt.

Teamarbeit

Zur MA Qualifizierung zählt auch ein permanenter Wissens- und Erfahrungsaustausch im Rahmen kooperativer Formen der Arbeitsorganisation durch Teamarbeit.

Im Rahmen der Teamarbeit haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich Wissen und Erfahrungen in der täglichen Arbeitspraxis anzueignen. Teamarbeit bedeutet ein Höchstmaß an Verantwortung für den Einzelnen und die Zusammenführung von Fach- und Entscheidungskompetenzen.

§ 5 Beratung mit dem Betriebsrat

Die Geschäftsleitung informiert und berät mit dem BR über

1.
die im Rahmen der Personalentwicklung vorgesehenen Trainingsprogramme einschließlich der Lern- und Personalentwicklungsziele
2.
die Anzahl und Termine der geplanten Maßnahmen einschließlich der geplanten Teilnehmerzahlen
- 3.

die geplanten Einrichtungen und Ausstattungen der Trainingseinrichtungen sowie die vorgesehenen Lern- und Trainingsmethoden (Seminare, Coaching, cbt, wbt, "media on_demand", Mischformen)

4.

Weitere Fragen der Berufsbildung auf Anfrage des BR

§ 6 Lehrkräfte, Referenten und Trainer

Lehrkräfte, Referenten und Trainer im Sinne dieser Vereinbarung sind Personen, die mit Bildungsmaßnahmen des Unternehmens beauftragt sind. Vor der Beauftragung dieser Personen erhält der BR alle notwendigen Informationen, die Aufschluss über die nötige persönliche, fachliche und pädagogische Eignung geben. Zur Überprüfung der Eignung dieser Personen i.S. des § 98 Abs.2 BetrVG kann der BR an Seminaren bzw. an mediengestützten und anderen Maßnahmen teilnehmen.

Sollte es nach der Beauftragung der Personen Hinweise auf die mangelnde Eignung geben, kann der Betriebsrat die Abberufung der Person verlangen.

§ 7 Prüfungen

Die Prüfung ist vom Lernbereich deutlich zu trennen.

Sofern bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen Abschlussprüfungen vorgesehen sind, werden Prüfungsordnungen erstellt. Die Prüfungsordnung bedarf der Zustimmung des BR.

Die Prüfungsordnungen müssen vollständige Angaben enthalten über

- A) Durchführung, Umfang und Bewertungssystem der Prüfung
- B) Bekanntgabe der Prüfungsergebnisse
- C) Eventuelle Wiederholungsmöglichkeiten

Der BR kann einen fachlich qualifizierten Arbeitnehmersvertreter als Prüfungsbeobachter benennen. Die Benennung eines Vertreters, der in absehbarer Zeit selbst Prüfungsteilnehmer ist, ist unzulässig.

Dem vom BR benannten Vertreter ist auf Wunsch Einblick in die Prüfungsarbeiten zu gewähren. Der Einblick ist nur mit Zustimmung des Geprüften zulässig.

§ 8 Qualifikation und Vergütung

Qualifiziert sich ein Mitarbeiter durch spezielle Weiterbildungsmaßnahmen, so steht ihm ein Gehaltszuschlag entsprechend der neuerworbenen Qualifikation zu.

Sollte die Qualifikation am Arbeitsplatz nicht abgefragt werden, so ist der Gehaltszuschlag auf ein halbes Jahr befristet. Wird die Qualifikation am Arbeitsplatz abgefragt, so besteht ein dauerhafter Anspruch (Höhergruppierung) entsprechend den Regelungen des Tarifvertrages.

Der Gehaltszuschlag (auch durch Höhergruppierung) tritt spätestens am Anfang des Monats in Kraft, der dem Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme folgt.

Sämtliche Qualifizierungsmaßnahmen, aus denen sich ein entsprechender Gehaltszuschlag ableiten lässt, erfolgen nach Absprache zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten.

Für die erworbene Qualifikation und die sich daraus ableitenden Entgeltansprüche ist ein schriftlicher Nachweis (Zeugnis, Zertifikat etc.) zu erbringen.

Der Gehaltszuschlag kann in Form von

- Entgelt
- Zusatzurlaub und
- geldwerten Vorteilen (Cafeteriasystem)

erfolgen.

Der Mitarbeiter hat das Recht, sich für eine der oben genannten Varianten zu entscheiden.

Bei Qualifizierungsmaßnahmen, die bis zu 2 Monaten dauern, übernimmt der Arbeitgeber die Kosten vollständig. Das Gehalt wird in dieser Zeit wie vertraglich vereinbart weitergezahlt.

Bei Qualifizierungsmaßnahmen, die über 2 Monate (bis zu 3 Jahren) dauern, übernimmt der Arbeitgeber bis zu 50 % der Kosten. In diesen Fällen wird das Gehalt für 3 Monate fortgezahlt.

Für alle Qualifizierungsmaßnahmen mit Entgeltanspruch gilt, dass der Arbeitgeber dem betreffenden Mitarbeiter einen der neuerworbenen Qualifizierung angemessenen Arbeitsplatz innerhalb von sechs Monaten nach Beendigung der Qualifizierung anzubieten hat. Unterbleibt dieses Angebot, kann der Mitarbeiter ohne Rückzahlungsverpflichtungen das Arbeitsverhältnis kündigen.

Mitarbeiter, die eine Qualifizierungsmaßnahme erfolgreich absolviert haben, sind bei Stellenausschreibungen zu bevorzugen. Unterbleibt dies, kann der BR die Zustimmung zur Einstellung **§ 99 Abs.2 BetrVG** verweigern. Gleichzeitig hat der Mitarbeiter einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung.

Zusätzlich zu den Vereinbarungen, wird der Mitarbeiter, der mehr als 3 Qualifizierungsmaßnahmen in 5 Jahren erfolgreich absolviert hat, in den Genuss einer einmaligen Bonuszahlung in der Höhe von 2500,00 Euro kommen.

§ 9 Beratung durch Sachverständige

Zur Klärung von Fachfragen kann der Betriebsrat eine/n unabhängige/n Sachverständige/n zur Beratung heranziehen.

§ 10 Klärung von Konflikten

Gibt es bei Einzelfragen keine Verständigung, kann jede Seite die Einigungsstelle anrufen. Die Beisitzer der Einigungsstelle werden betriebsintern benannt. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung der Parteien.

§ 11 Erprobung, Rückholbarkeit

Erfolgsmaßstab im Umgang mit und der Prüfung der Wirkungen des vereinbarten Personalentwicklungskonzeptes sind die in der Präambel niedergelegten gemeinsamen Ziele. Bedingung für deren Wirksamwerden sind die Entwicklung

- *positiver betrieblicher Führungsstile*
- *konstruktiver Umgangsformen zwischen BR und GL*

Alle Beteiligten vereinbaren auf dem Weg zu neuen Beteiligungsformen geduldig, offen und selbstkritisch zusammenzuarbeiten und die eigenen Erfahrungen konstruktiv in die Weiterentwicklung der praktizierten Regelungsmodelle einzubringen.

§ 12 Inkrafttreten, Geltungsdauer und Kündigungsfristen

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit dem Tage der Unterzeichnung in Kraft. Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresende gekündigt werden, erstmalig jedoch zum 31.12.2021.

Entenhausen, denOktober 2020

Betriebsrat smart & clever

Geschäftsführung smart & clever

5/2001 ARBEITSRECHT IM BETRIEB S. 263-271

9. Ideenmanagement - Neuere Entwicklungen und Perspektiven



In den deutschen Unternehmen haben sich mehr und mehr Kleingruppenkonzepte durchgesetzt. Durch die gegenseitigen Anstöße im Team werden Kreativität und Fantasie gefördert.

Wachsender Wettbewerbsdruck, veränderte Kundenanforderungen und technischer Fortschritt zwingen Unternehmen im zunehmenden Maße dazu, neue Wege der Führung und Organisation zu beschreiten. Erhöhung der Unternehmensflexibilität, Schaffung dezentraler Strukturen sowie die Erzeugung eines innovationsfreundlichen Klimas kennzeichnen die generelle Veränderungsrichtung. In vielen Unternehmen werden Anstrengungen unternommen, die menschliche Ressource „Kreativität“ systematischer und kontinuierlicher als bisher zu nutzen. Ausgehend von der sich immer mehr durchsetzenden Erkenntnis, dass die Beschäftigten die Experten an der Basis sind, die am besten wissen, wo welche Fehler gemacht werden, welche Schwachstellen existieren und wie diese zu beseitigen sind, soll auf deren Erfahrungswissen und Ideenreichtum zurückgegriffen werden, um für das Unternehmen vielfältigen Nutzen zu erzielen. Die dabei zum Einsatz kommenden Instrumente sind sehr mannigfaltig.

9.1. Ideenmanagement aus der Sicht der Unternehmensleitung

Mit der Einführung bzw. der Weiterentwicklung eines Ideenmanagements lassen sich aus der Sicht des Managements unterschiedliche Vorteile erzielen. Beispiele sind etwa: Produktivitätssteigerung, Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen, Kostensenkung durch Einsparung von Materialien und Reduktion von Leerlaufzeiten, schubweise oder kontinuierliche Optimierung von Arbeitsabläufen

und Arbeitsverfahren, Förderung der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und/oder Abteilungen, Steigerung der Selbstständigkeit der Mitarbeiter, Förderung der Loyalität zum Unternehmen, Pflege des Firmenimages, Erhöhung der Arbeitssicherheit und Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes.

Diese aufgelisteten Einzelziele lassen sich weitgehend zwei Zielschwerpunkten zuordnen:

- ökonomisch-technischen Zielen und
- Personalführungszielen.

Im Vordergrund des erstgenannten Zielbündels stehen die Aspekte der Wirtschaftlichkeitsverbesserung und der Produktivitätssteigerung. Beschäftigte sollen durch Verbesserungen Kosten senken, Zeiten einsparen, Produktivitätsfortschritte erzielen etc. und somit unmittelbare Beiträge zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit leisten. Die mit einem Ideenmanagement verfolgten Personalführungsziele sind insbesondere auf eine Verbesserung der Kommunikation und eine Erhöhung der Motivation gerichtet. Mitarbeiter sollen zum verantwortungsbewussten Mitdenken angeregt werden. Darüber hinaus soll die Zusammenarbeit verbessert, qualitätsbewusstes Denken und Handeln entwickelt bzw. ausgebaut sowie die Selbstständigkeit der Beschäftigten gefördert werden.

Ziele eines Ideenmanagements aus der Sicht der Arbeitgeber⁴⁾

Wirtschaftlich-technische Ziele

- Kostensenkung durch Einsparung an Material und Energie
- Reduzierung von Leerlauf- und Arbeitszeiten
- Produktivitätssteigerung
- Qualitätsverbesserung durch Verringerung von Fehlern und Ausschuss
- Optimierung von Arbeitsabläufen
- Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Umwelt- und Gesundheitsschutzes
- Imagepflege

Personalführungsbezogene Ziele

- Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns
- Förderung der Selbstständigkeit der Beschäftigten
- Erhöhung der Motivation
- Förderung der abteilungsbezogenen/abteilungs- bzw. fachübergreifenden Zusammenarbeit
- Teamentwicklung

Eine Vielzahl von betrieblichen Beispielen belegt, dass die konsequente Nutzung der Mitarbeiterkreativität für Unternehmen äußerst vorteilhaft sein kann.⁵⁾ Auch das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft e.V., eine Dachorganisation zur Förderung des Verbesserungswesens, kann in regelmäßig durchgeführten Befragungen von Unternehmen und Behörden die Nutzeffekte von Verbesserungsvorschlägen eindrucksvoll belegen. Für das Jahr 1997 beispielsweise beziffert das Institut die errechenbaren Einsparungen aus Verbesserungsvorschlägen auf 1,550 Milliarden DM. Die geschätzten Einsparungen bzw. Vorteile aus nicht berechenbaren Vorschlägen (z. B. Arbeitsplatzgestaltung oder Arbeitssicherheit) sollen insgesamt 206 Millionen DM betragen haben. Dieses Einsparvolumen bezieht sich auf 361 befragte Unternehmen und Behörden.

9.2 Instrumente eines Ideenmanagements

Zur Realisierung eines Ideenmanagements gibt es keinen „one-best-way“. Vielmehr existieren in den Unternehmen zahlreiche Ansätze und Konzepte. Diese können hier nicht alle berücksichtigt werden. Das Augenmerk wird daher an dieser Stelle auf die Instrumente und Modelle gerichtet, die in der Praxis vergleichsweise hohe Bedeutung erlangt haben. Dies sind das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW), verschiedene Kleingruppenkonzepte sowie der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP).

Das Betriebliche Vorschlagswesen

Das BVW, welches in der Bundesrepublik Deutschland auf eine lange Tradition blicken kann, ist vorrangig in Großunternehmen vorzufinden. Beim BVW handelt es sich um ein organisatorisch und ablaufmäßig festgelegtes Verfahren zur systematischen Erfassung, Bewertung und Prämierung von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten.

Das traditionelle BVW

In der klassischen Variante sind im BVW folgende Organe beteiligt:

- der BVW-Beauftragte,
- die BVW-Gutachter,
- die BVW-Kommission sowie
- die BVW-Einspruchsstelle.

Dem BVW-Beauftragten obliegt die Aufgabe, eingereichte Verbesserungsvorschläge ordnungsgemäß und sachgerecht im Sinne aller Beteiligten abzuwickeln. Im Einzelnen ist der BVW-Beauftragte für folgende Aufgaben zuständig:

- Sammlung der Verbesserungsvorschläge,
- Weiterleitung von Verbesserungsvorschlägen zu Prüfungs-, Bewertungs- und Realisierungszwecken,
- Beratung der Einreicher,
- Planung, Durchführung und Kontrolle der BVW-Werbung,
- Erstellung von BVW-Statistiken sowie
- Kontrolle der Einhaltung von BVW spezifischen Bestimmungen.

Zur sachgerechten Beurteilung eingereicherter Verbesserungsvorschläge werden im BVW - je nach Vorschlag - wechselnde Gutachter beauftragt. Ein Gutachten soll Informationen darüber enthalten, ob ein Verbesserungsvorschlag durchgeführt werden kann, ob und wenn ja, welche Vorteile für das Unternehmen zu erwarten sind und ob eine Schutzrechtsprüfung angebracht ist. In Falle der Ablehnung eines Verbesserungsvorschlages sollte diese im Gutachten stichhaltig begründet sein.

Der BVW-Kommission fällt die Aufgabe zu, über Annahme oder Ablehnung zu entscheiden und im Falle der Annahme die Prämie zu ermitteln. Nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichtes ist eine paritätische Besetzung der BVW-Kommission zwar nicht vorgeschrieben, ist in der Praxis aber weit verbreitet.

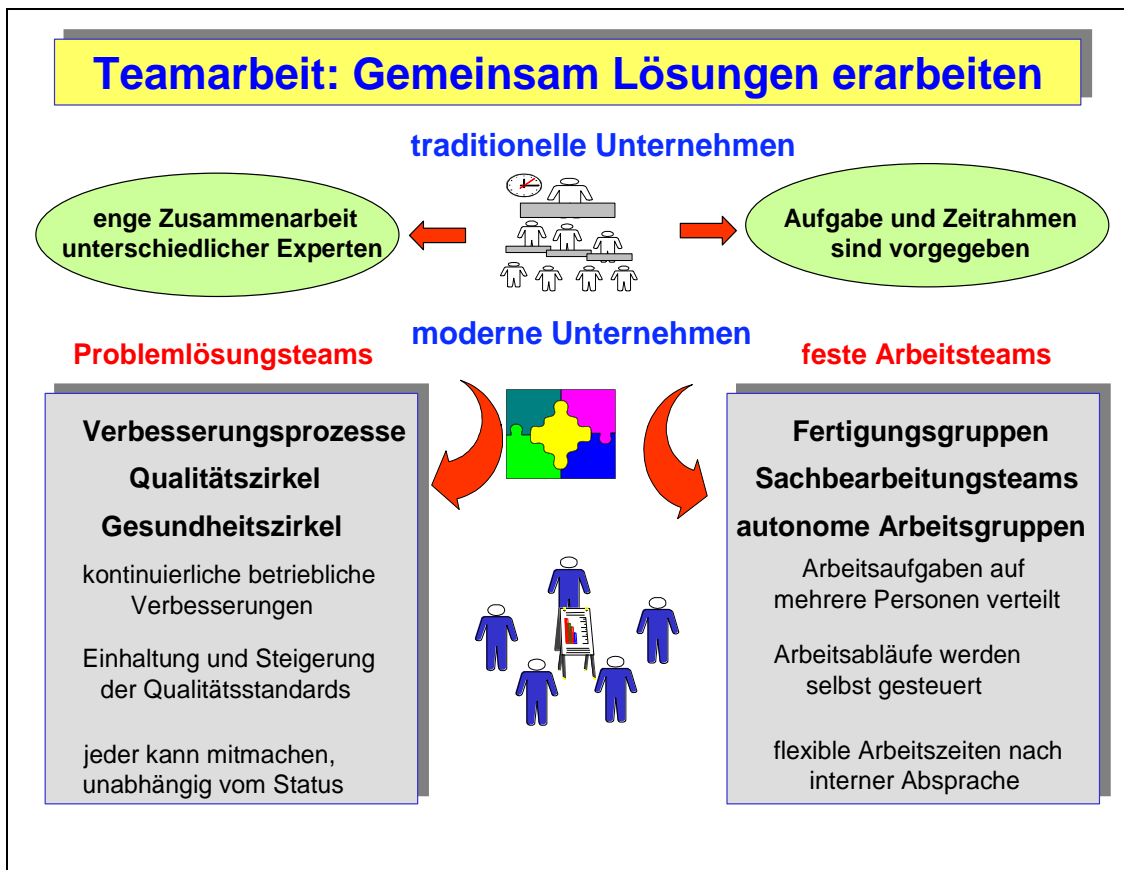
Es kann vorkommen, dass Entscheidungen der BVW-Kommission von Einreichern nicht akzeptiert werden. Insbesondere bei Ablehnung einer Idee oder bei einer nicht als angemessen empfundenen Prämienhöhe werden immer wieder Beschwerden vorgebracht. Für diese Fälle gibt es häufig - zumindest in größeren Unternehmen -

die Einrichtung einer BVW-Einspruchsstelle. Diese sollte sich personell anders zusammensetzen als die BVW-Kommission.

Neuere Entwicklungen

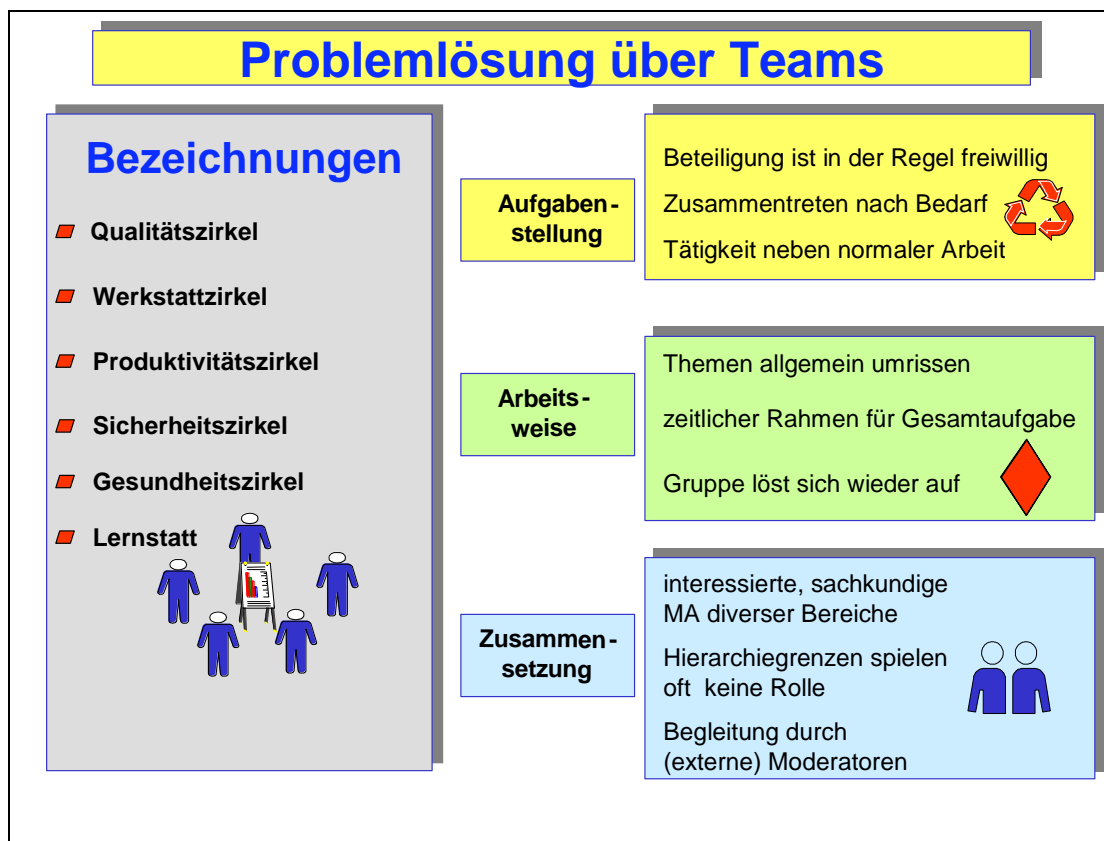
Das skizzierte klassische Modell des BVW weist einen entscheidenden Nachteil auf. Es ist ein äußerst bürokratisches, „stark reguliertes und unbewegliches Instrument“, welches insbesondere infolge langer Bearbeitungsdauer und Entscheidungszeiten auf wenig Akzeptanz bei den Beschäftigten stößt. „Im alten Vorschlagswesen waren Zeiten von ein bis zwei Jahren von der Einreichung bis zur Prämienzahlung keine Seltenheit“, wird beispielsweise vom traditionellen Vorschlagswesen bei Porsche berichtet. Vergleichsweise bescheidene Beteiligungsraten bei der klassischen Variante des BVW waren bzw. sind die logische Konsequenz. Um das BVW für alle Beteiligten attraktiver zu gestalten, unterliegt es gegenwärtig einigen Veränderungen bzw. Weiterentwicklungen. Neben der Öffnung des BVW für Gruppenvorschläge¹⁷⁾ ist der Trend in Richtung Dezentralisierung des BVW hervorzuheben. Zur Reduzierung von Bearbeitungszeiten, aber auch um das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich - sofern es Sonderleistungen sind - zu fördern, wird vermehrt dazu übergegangen, auch Vor-Ort-Entscheidungen zu treffen. Eine Vereinfachung und Beschleunigung soll insbesondere dadurch erreicht werden, dass die Verantwortung für das BVW in kleinere Organisationseinheiten (z.B. Profit-Center) delegiert wird und Vorgesetzte zu BVW-Ansprechpartnern werden. Bei diesem als „Vorgesetztenmoden“ bezeichneten Ansatz sollen die unmittelbaren Führungskräfte bei Bedarf die Mitarbeiter bei der Formulierung von Verbesserungsvorschlägen unterstützen, zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen ermutigen, die den eigenen Bereich betreffenden Vorschläge prüfen und bei Annahme von Vorschlägen, die eine gewisse Prämienhöhe nicht überschreiten, die Prämie auszahlen. Die einschneidende Veränderung des beschriebenen Trends dürfte wohl in der neuen Rolle des Vorgesetzten liegen. Während im Rahmen des traditionellen BVW der Vorgesetzte keine wesentliche Funktion zu übernehmen hatte bzw. oft sogar als Gegner des BVW auftrat, indem z.B. Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten abgeblockt wurden, soll der Vorgesetzte in der dezentralisierten Variante nun zum Promotor des BVW werden. Anders ausgedrückt: die Förderung von Verbesserungsvorschlägen bzw. die Fähigkeit, den Ideenreichtum der Beschäftigten für das Unternehmen nutzbar zu machen, wird zu einer wesentlichen Managementaufgabe.

Aber selbst die hier angesprochene neuere Variante des BVW reicht vielen Unternehmen nicht als Instrument zur Nutzung der Kreativitätspotentiale der Beschäftigten aus. Um zu erreichen, dass das alltägliche Nachdenken über Verbesserungen ins „Fleisch und Blut“ der Beschäftigten übergeht, wird vielerorts eine Koordination des BVW mit anderen Instrumenten eines Ideenmanagements angestrebt bzw. realisiert. Im Wesentlichen kommen dann in Ergänzung zum BVW die nachfolgend beschriebenen Instrumente zum Einsatz. Durch eine solche Verzahnung der verschiedenen Einzelinstrumente eines Ideenmanagements soll „ein größerer positiver Gesamteffekt, d. h., ein höherer (Innovations-)Output erzielt werden.



Kleingruppenkonzepte

Ungeachtet der Tatsache, dass sich das BVW allmählich für Gruppenvorschläge öffnet, ist es in seinem Kern ein am individuellen Tüftlerdrang ansetzendes Instrument. Mit dieser Orientierung auf den einzelnen Beschäftigten enthält das BVW eine immanente Leistungsgrenze. Denn die vielfältige Ideengenerierung sowie die Entwicklung von kreativen Problemlösungen durch die Gruppe bleiben innerhalb des BVW weitgehend die Ausnahme. Damit geht einem Unternehmen viel an Kreativitätspotential verloren. Defizite und Schwächen eines Einzelnen können im Team meist durch Stärken anderer Gruppenmitglieder ausgeglichen werden. Durch die gegenseitigen Anstöße im Team werden Kreativität und Fantasie gefördert. „Weiterdenken an dem Punkt, an dem andere aufgehört haben“, lautet demzufolge das Motto vieler japanischer Varianten des Ideenmanagements.



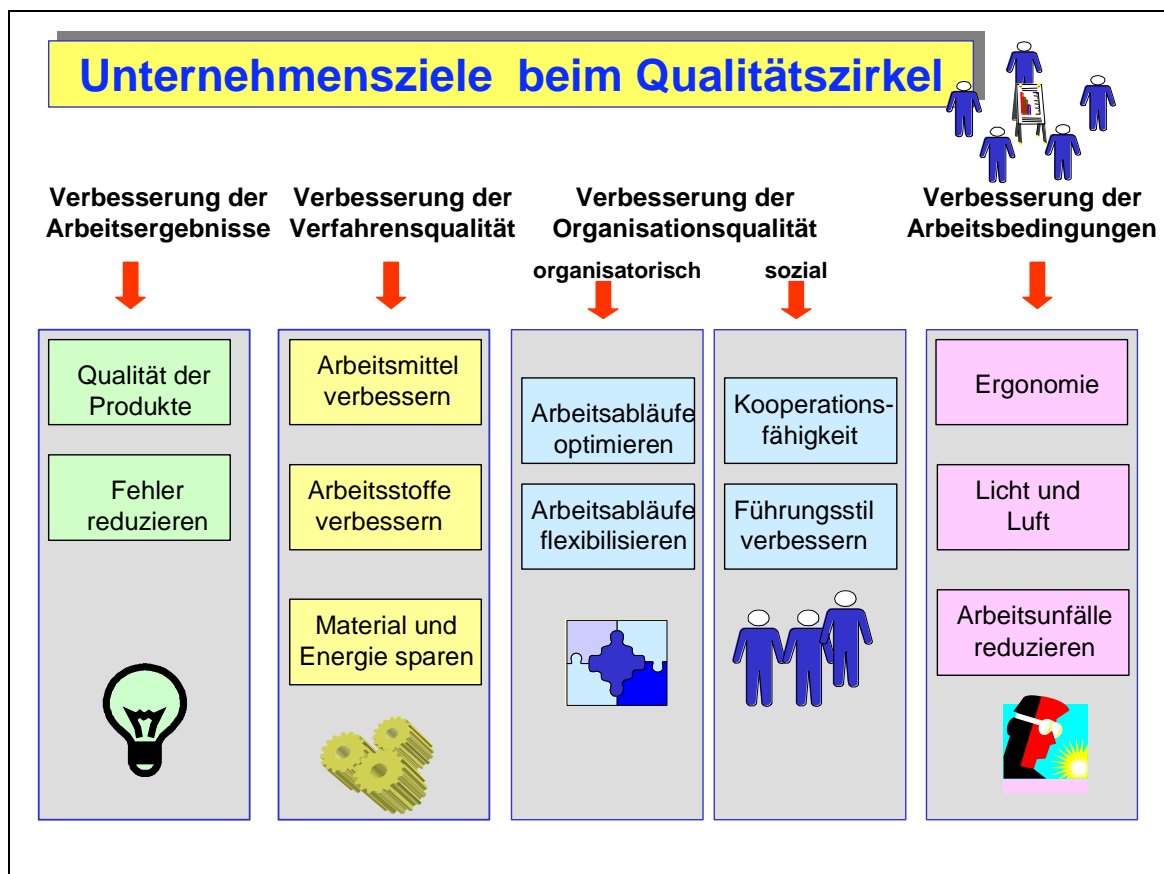
Diese Vorteile der Teamarbeit sind mit ein ausschlaggebender Grund dafür, dass sich auch in deutschen Unternehmen Kleingruppenkonzepte in den unterschiedlichsten Gestaltungsvarianten mit zunehmender Intensität durchsetzen. Diese stehen als eine Säule des Ideenmanagements zumeist neben dem BVW bzw. werden mit diesem verzahnt, z. B. dadurch, dass ein Team die Möglichkeit hat, einen Verbesserungsvorschlag im BVW einzureichen.

Ein erster - an heutigen Maßstäben gemessen freilich noch bescheidener - Gruppenboom vollzog sich in deutschen Unternehmen gegen Ende der siebziger Jahre, als, beeindruckt von japanischen Erfolgsberichten, vorrangig im gewerblichen Bereich Qualitätszirkel Eingang fanden.

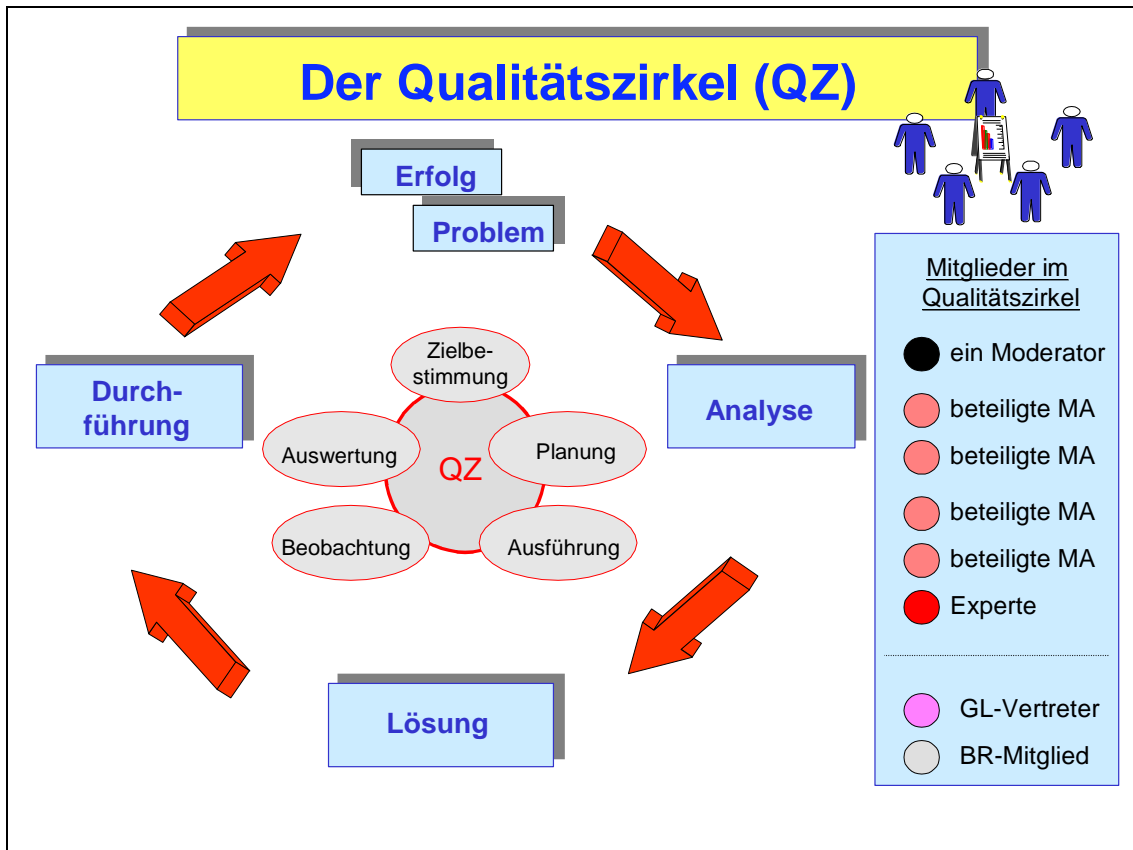
Auslöser für eine weitere Gruppenarbeitswelle war die ca. 10 Jahre später einsetzende Diskussion zu Lean Production. Der Begriff Lean Production wurde von einem Forscherteam des Massachusetts Institute of Technology (MIT) geprägt und beschreibt das Produktionskonzept von Toyota. In einer weltweit vergleichenden Studie über „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ kamen die Forscher zum Ergebnis, dass die bei Toyota vorgefundene schlanke Produktion allen anderen Produktionskonzepten weit überlegen sei. Da innerhalb des Konzeptes der schlanken Produktion Teamarbeit eine wesentliche Rolle spielt, gewann Gruppenarbeit im Gefolge der großen Resonanz, die Lean Production in den neunziger Jahren entgegengebracht wurde, erheblich an Attraktivität. So hat sich mittlerweile in der Arbeitswelt eine vielfältige Kleingruppenlandschaft etabliert. Von den vielen Varianten der Teamkonzepte sollen an dieser Stelle Qualitätszirkel, Projektgruppen und feste Teams im Rahmen der Arbeitsorganisation vorgestellt werden. Mehr als andere Gruppenarbeitsformen prägen diese Gestaltungsvarianten die Arbeitswelt.

Qualitätszirkel

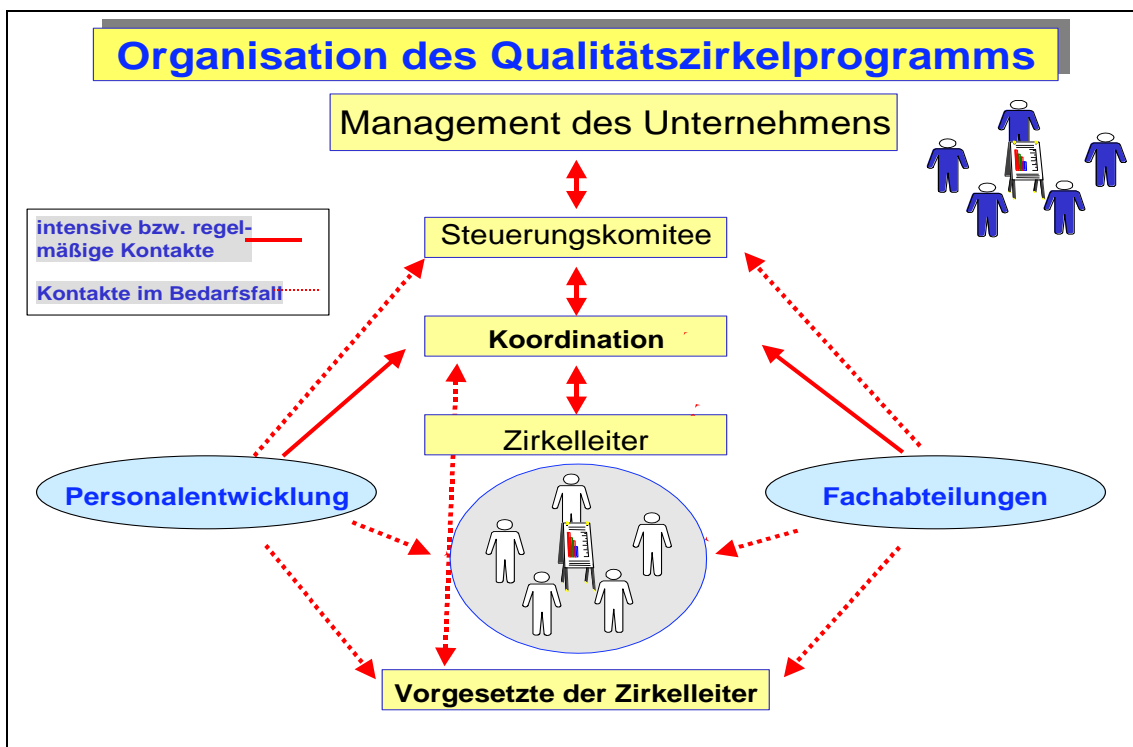
Bei Qualitätszirkel handelt es sich um meist auf unteren Hierarchieebenen angesiedelte, regelmäßig durchgeführte und moderierte Gesprächsrunden in kleineren Gruppen (vier bis acht Teilnehmer), in denen Probleme und Schwachstellen identifiziert und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Gegenstand der üblicherweise während der Arbeitszeit stattfindenden Qualitätszirkel sind vorwiegend Schwachstellen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich. In Abhängigkeit von den übertragenen Befugnissen werden in Qualitätszirkel erarbeitete Vorschläge entweder selbstständig oder im Instanzenweg umgesetzt. Eine wichtige Rolle nimmt im Konzept des Qualitätszirkels der Moderator ein. Seine Aufgabe ist es, den Gruppen- und Problemlösungsprozess zu steuern und zu strukturieren. Dies setzt die Beherrschung von Problemlösungs- und Moderationstechniken voraus. Auch die Vertretung der Gruppe nach außen gehört zur Aufgabe des Moderators. Um zu erreichen, dass Mitglieder eines Qualitätszirkels offen und konstruktiv mitarbeiten, sollte kein Vorgesetzter die Rolle des Moderators übernehmen.



Mit dem Ziel, die Produktqualität zu erhöhen, wurden Qualitätszirkel - unterstützt durch amerikanische Berater - bereits in den fünfziger Jahren in japanischen Unternehmen eingeführt. In Deutschland gibt es Qualitätszirkel seit Ende der siebziger Jahre, wobei sich in den Betrieben unterschiedliche Varianten herauskristallisiert haben. So gibt es auf der einen Seite stark strukturierte, formalisierte und in der „Lebensdauer“ der Teams begrenzte Formen. Auf der anderen Seite existieren offenere Qualitätszirkel, die als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt werden, schwach strukturiert sind und bei denen z. B. freie Themenwahl herrscht.



Qualitätszirkel waren anfangs nahezu ausschließlich in Produktionsbetrieben vorzufinden. In den letzten Jahren haben sie jedoch zunehmend im Handel und in Dienstleistungsunternehmen Fuß gefasst. Auch im öffentlichen Dienst werden mittlerweile Qualitätszirkel eingesetzt.

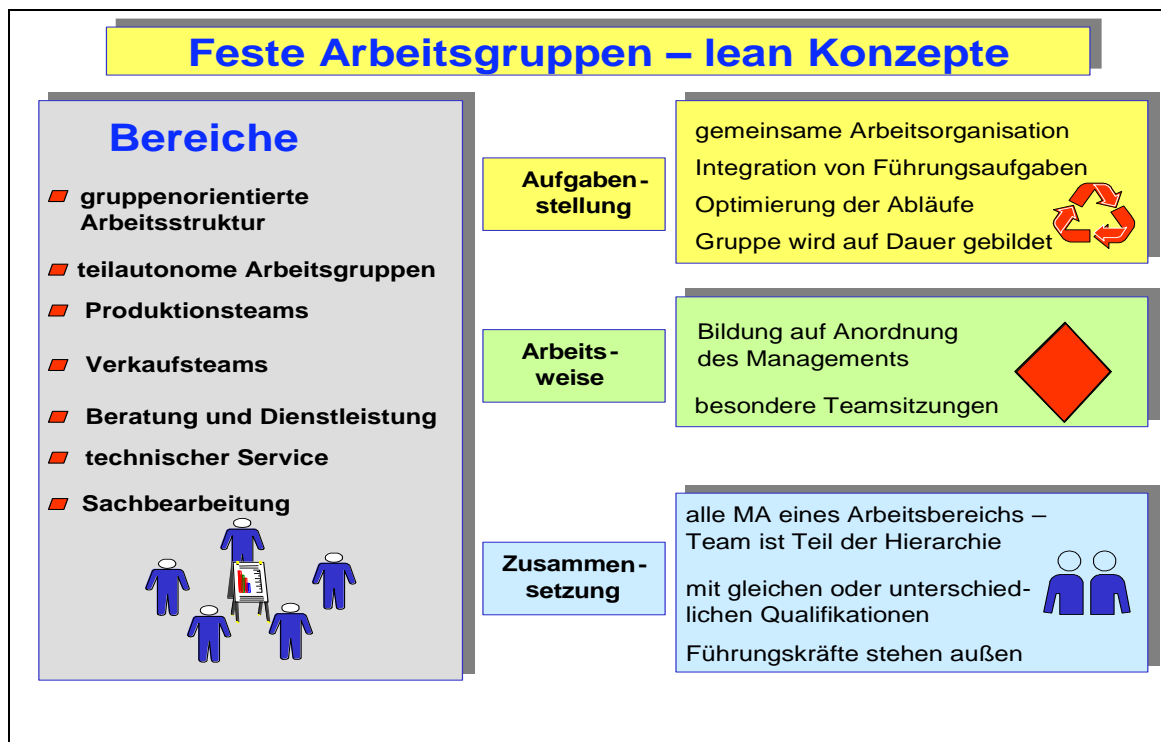


Projekt- und Analysegruppen

Während Qualitätszirkel vorzugsweise an der Basis der Hierarchie operieren, stellen Projektgruppen ebenen- bzw. bereichsübergreifende Ansatzpunkte für Innovationen dar. Charakteristisch für Projektgruppen ist, dass sie zeitweise an einer vorgegebenen, meist relativ komplexen Aufgabe arbeiten und dass die Mitglieder der Projektgruppe in Abhängigkeit von der Beschaffenheit des jeweiligen Themas mehreren Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen entstammen. Nach Lösung der vorgegebenen Problemstellung löst sich die Projektgruppe wieder auf. Anders als in der Vergangenheit werden in jüngster Zeit in Projekten auch Beschäftigte aus den unteren Hierarchieebenen einbezogen. Damit will man zum einen deren „Ausführungswissen“ und ihre Ideen für eine bestmögliche Problemlösung nutzbar machen, zum anderen aber auch häufig durch Beteiligung im Vorfeld ihre Akzeptanz für die später gefundenen Lösungen sicherstellen. Eine spezielle Variante von Projektgruppen sind so genannte Analyseteams. Hierbei handelt es sich um „Teams von sachkundigen Beschäftigten . . .“, die mit der Untersuchung bestimmter, vorher festgelegter Sachverhalte betraut sind mit dem Ziel, Mängel und Defizite festzustellen und Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln. Analyseteams werden vorrangig mit Organisationsanalysen, Informations- und Kommunikationsanalysen, Markt- und Wertanalysen betraut. Die Analyseergebnisse bringen häufig ein großes Rationalisierungspotential ans Licht.

Feste Teams im Rahmen der Arbeitsorganisation

Qualitätszirkel und Projektgruppen agieren in regelmäßigen Abständen oder fallbezogen, um über Probleme zu sprechen und Ideen zu entwickeln. Es handelt sich bei diesen Formen der Gruppenarbeit also um organisatorische Einheiten, die



quasi neben der „regulären“ Arbeitsorganisation existieren. Darüber hinaus sind, insbesondere ausgelöst durch die Lean Production-Welle, Gruppen ins Leben gerufen worden, die integraler Bestandteil der Arbeitsorganisation sind. Hierbei handelt es

sich um feste Teams unterschiedlicher Größe, die dauerhaft und arbeitsalltäglich zusammenarbeiten. Vielfältige Teilarbeiten zur Herstellung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung, die in der Vergangenheit von verschiedenen, unterschiedlich qualifizierten Beschäftigten ausgeübt wurden, werden bei fester Gruppenarbeit gemeinschaftlich bearbeitet. Zunächst auf den produzierenden Bereich konzentriert, fassen feste Teams allmählich auch im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich Fuß. Ob Gruppenarbeit im Rahmen der Arbeitsorganisation als Instrument eines Ideenmanagements zu betrachten ist, hängt insbesondere davon ab, in welchem Ausmaß die Gruppe eigenverantwortlich handeln kann. Hier gibt es in den Unternehmen sehr große Unterschiede. Nur dort, wo tatsächlich eine echte Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen geschaffen wird, d. h., die Gruppenmitglieder mehr oder minder selbständig über Arbeitsplanung, -Verteilung, -erledigung und -kontrolle, Materialbereitstellung, Wartung und Instandhaltung bestimmen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Beschäftigten ihre kreativen Fähigkeiten entfalten. Denn die ständige Innovation, das Reflektieren, wie man Bestehendes verbessern und verändern kann, gehören dann zu den generellen Kernaufgaben der Teams. Gruppen- bzw. Arbeitsgesprächen ist bei einer derartigen offensiven Ausprägung von Gruppenarbeit ein hoher Stellenwert einzuräumen. Die Gruppen müssen die Möglichkeit haben, regelmäßig über die Organisation, Planung und Auswertung ihrer Arbeit, aber auch über Problemlösungen etwa hinsichtlich der Arbeitsabläufe und -methoden, der Produktqualitäten und der Arbeitsbedingungen zu sprechen.

KVP

KVP steht für Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Beim KVP, auch als Kaizen bekannt, kommt es weniger auf die großen Ideen und Veränderungen an, als vielmehr auf die vielen kleinen Verbesserungen, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung zum „Besseren“ hin bewirken sollen. Ausgehend von der Einsicht, dass bestehende Arbeitsabläufe ständig zu hinterfragen und zu optimieren sind, sollen im Rahmen von KVP alle Beschäftigten in ihrem unmittelbaren Aufgabenbereich kontinuierlich Verbesserungen vorantreiben, seien diese auch noch so unscheinbar. Durch diese ständigen kleinen Verbesserungen, die sich z. B. auf Arbeitsmethoden, Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung beziehen können, sollen Beschäftigte zum Abbau von Verschwendung und zur Perfektionierung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen beitragen. Fehler gilt es zu vermeiden, Arbeitsweisen kritisch unter die Lupe zu nehmen, Mängel zu entdecken und zu beseitigen. Unproduktive Wegezeiten, Ausschuss und Nacharbeiten, Rüstzeiten, Verschleiß von Werkzeugen und anderes mehr sollen verringert werden. Im Gegensatz zum traditionellen betrieblichen Vorschlagswesen ist KVP Bestandteil der Arbeitsaufgabe, wird deshalb auch konsequenterweise während der Arbeitszeit praktiziert und ist in der Regel Gruppenarbeit.²⁷⁾ Anders als beim BVW ist KVP eine umfassende, ständige, prozessorientierte Aufgabe aller in einem Unternehmen Tätigen, gleichwohl auf den unterschiedlichsten Ebenen in verschiedenen Schattierungen.

KVP setzt eine bestimmte Einstellung im Umgang mit Problemen voraus. Probleme sind demnach nichts Negatives. Vielmehr sollten sie als Chance zu positiven Veränderungen betrachtet werden. Statt Probleme zu verdrängen und zu vertuschen, müssten Beschäftigte dazu gebracht werden, Mängel und Defizite wahrzunehmen und offensiv und zielstrebig an ihrer Beseitigung zu arbeiten.

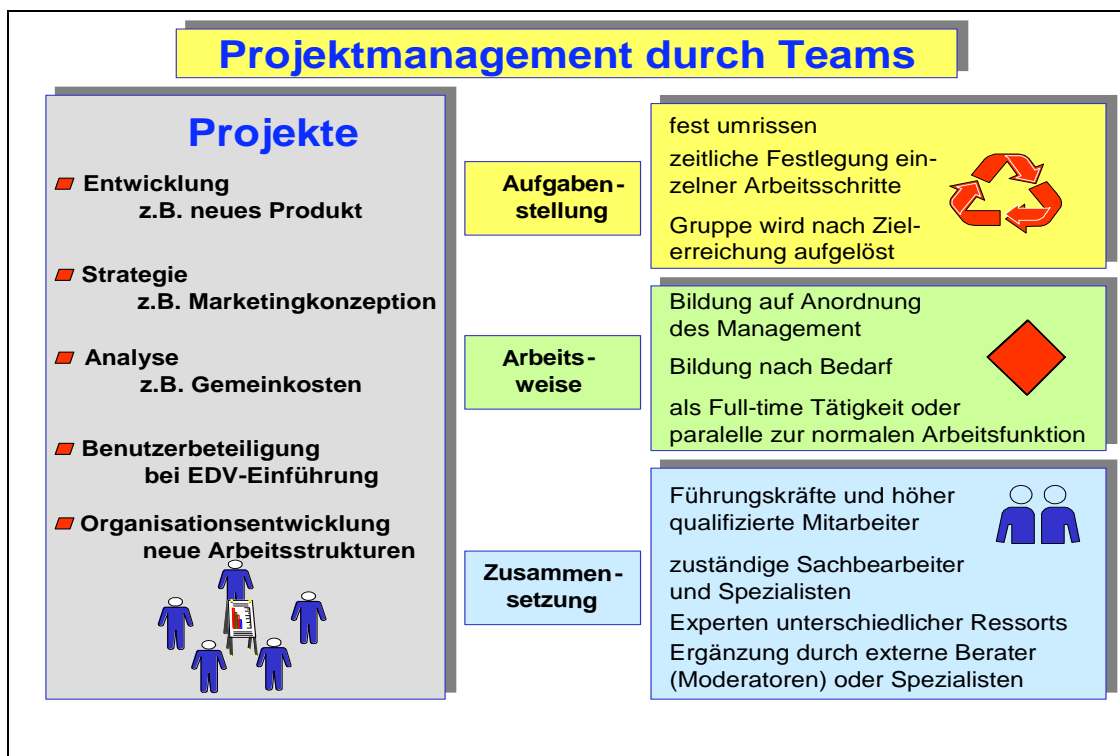
Die Anerkennung des KVP-Engagements der Beschäftigten wird in den Unternehmen unterschiedlich praktiziert. Folgende Varianten sind vorzufinden:²⁸⁾

- keine gesonderte Anerkennung,
- Anerkennung in Form von Belobigung durch Vorgesetzte oder durch Preise wie Abendessen oder Taschenrechner,
- monetäre Honorierung.

Die Zahl der Unternehmen, die KVP anwenden, wächst beständig. Insbesondere Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie setzen (auch) auf diese Variante eines Ideenmanagements.²⁹⁾ Nach einer 1997 abgeschlossenen bundesweiten Befragung von Betriebsräten der Metall- und Elektroindustrie lag der Verbreitungsgrad von KVP bei Automobilherstellern und -zulieferern bei 100 %. Aber auch in anderen Branchen ist die Verbreitung mittlerweile hoch (zwischen 66 und 82 %).

9.3. Elemente einer innovations-fördernden Unternehmenskultur

Ob mit einem Ideenmanagement langfristig die erhofften Wirkungen erzielt werden, ist von mehreren Faktoren abhängig. Hervorzuheben ist vor allem die Notwendigkeit, nicht nur auf „Insellösungen“ zu setzen, sondern ganzheitlich-integrierte Ansätze zu realisieren. Ein Ideenmanagement sollte eingebettet sein in eine Managementphilosophie, die optimale Rahmenbedingungen für eine Entfaltung von Kreativität bietet. Die diesbezüglich in der wissenschaftlichen Literatur wie in der betrieblichen Praxis diskutierten Ansätze sind sehr vielfältig. Bei allen Unterschiedlichkeiten im Detail kristallisieren sich aber einige gemeinsame Vorstellungen zu der konkreten Umsetzung eines ganzheitlichen Ideenmanagements heraus. Neben der Schaffung eher dezentraler, selbststeuernder Einheiten und der Einführung von Teams auf allen Ebenen wird immer wieder auf eine die Kreativität fördernde Führungskultur hingewiesen. Kreative Führungskultur im hier verstandenen Sinne beschreibt eine Kultur, in der die Förderung der Mitarbeiterkreativität bzw. deren Entfaltung eine Selbstverständlichkeit darstellt. Hierzu zählen etwa eine „Unternehmenskultur ohne Misstrauen“ ebenso wie Führungsverantwortliche, die bereit und in der Lage sind, sich als Förderer von Ideen zu begreifen und die es als eine ihrer Führungsaufgaben ansehen, Beschäftigte zum Mitdenken anzuregen. Ein konsequent betriebenes Ideenmanagement benötigt keine unmündigen und unselbständigen Beschäftigte, sondern im Gegenteil aktive und kritische Mitmacher. Nicht das Unterbinden von Kritik und unbequemen Fragen,



sondern das bewusste Fördern entsprechender Verhaltensweisen muss integraler Bestandteil von Vorgesetztenaufgaben sein. Im betrieblichen Alltag ist man allerdings von derartigen, die Kreativität fördernden Bedingungen oft meilenweit entfernt. In den unterschiedlichsten Schattierungen wird nach wie vor - trotz aller gegenteiligen Bekundungen - autoritär geführt. Führung beruht noch allzu oft auf dem Prinzip „Befehl und Gehorsam“ sowie auf ausgefeilten Kontrollen und kaum Spielraum zulassenden Vorgaben. Die Einstellungen und Verhaltensweisen vieler Führungsverantwortlicher sind nach wie vor durch ein Menschenbild von ihren „Untergebenen“ geprägt, welches weitgehend der von McGregor so genannten Theorie X entspricht. Danach arbeitet der Durchschnittsmensch prinzipiell ungern, muss deshalb zur Leistung gezwungen werden und ist ständig zu kontrollieren.

Menschenbild nach der Theorie X von McGregor

Der Durchschnittsmensch, der sich durch angeborene Arbeitslust auszeichnet, versucht, soweit er kann, Arbeit zu vermeiden. Beschäftigte sind in der Regel unter Druck zu setzen, zu kontrollieren, zu dirigieren und mit Strafen zu bedrohen, damit sie sich für die Erreichung der vom Unternehmen gesetzten Ziele einsetzen. Der Durchschnittsmensch entwickelt wenig Ehrgeiz, strebt nach Sicherheit, will gelenkt werden und meidet Verantwortung.

In solchen „Misstrauensorganisationen“ ist Kritik von unten bestenfalls in Führungsgrundsätzen erwünscht. Anregungen und erst recht konkrete Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten interpretieren die Vorgesetzten vielfach als Kritik an ihrer Arbeit, als Angriff auf ihre Person und als Aushöhlung der hierarchischen Ordnung. Mit dem Hinweis, sich nicht um fremdgelegte Eier zu kümmern, werden Mitdenken und sich Einbringen von Beschäftigten bereits im Keim erstickt. Schon wegen der - sicherlich nicht unberechtigten - Angst, den Unmut der Vorgesetzten spüren zu bekommen, verzichten dann Mitarbeiter auf konstruktive Anregungen und Verbesserungsvorschläge.

Eine Abkehr von solchen Unternehmenskulturen ist sicherlich keine leichte und kurzfristig realisierbare Aufgabe, für ein dauerhaft funktionierendes Ideenmanagement aber unabdingbar. Gelingen wird es nur mit einem Management, welches offene Kommunikation fördert und vorlebt, Hierarchien abbaut, den Beschäftigten Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume eröffnet und der Kreativität dienliche Arbeitsbedingungen schafft.

Darüber hinaus kommt im Rahmen eines Ideenmanagements auch der Personalentwicklung bzw. der Förderung des Lernens eine Schlüsselrolle zu. Denn in der Regel kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Beschäftigten über die für ein effizientes Verbesserungswesen erforderlichen Qualifikationen verfügen. Durch Entwicklungsmaßnahmen ist demzufolge sicherzustellen, dass Diskrepanzen zwischen erforderlichen und bei den Beschäftigten tatsächlich vorhandenen Kompetenzen verringert werden. Unterschiedliche Zielgruppen stehen hierbei im Blickpunkt.

Bei den Vorgesetzten ansetzende Maßnahmen der Personalentwicklung sollten zum Ziel haben, die nicht selten zur Blockade neigenden Führungskräfte zu Innovationspromotoren zu entwickeln. Bei den Mitarbeitern sollte es vorrangig darum gehen, dass sie sich ein bestimmtes Maß an Problemlösungs- und Kreativitätstechniken aneignen. Darunter sind Techniken zu verstehen, die der Ideenfindung, der Kreativitätsförderung, der Entscheidungsfindung und der Problemlösung dienen.³⁴⁾ In den Betrieben gibt es diesbezüglich noch große Defizite. Der Einsatz von Techniken wie Brainstorming, Mindmapping oder die Pareto-Analyse, um nur einige zu nennen, stellt im betrieblichen Alltag die rühmliche Ausnahme dar. Dieser Bereich stellt die Personalentwicklung folglich vor große Herausforderungen. Aber damit nicht genug. Förderung von Lernen bedeutet auch, bei Beschäftigten das Verständnis für Prozesse und für vertikale und horizontale Zusammenhänge zu erzeugen. Die Fähigkeit, vernetzt denken und handeln zu können, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, bereichs- bzw. abteilungsübergreifende Probleme zu identifizieren, zu analysieren und zu lösen.

Letztlich sei darauf hingewiesen, dass auch ein Ideenmanagement der kontinuierlichen Überprüfung bzw. Verbesserung bedarf. D.h.. wie alle übrigen betriebswirtschaftlichen Instrumente sollten auch Konzepte eines Ideenmanagements einem fortlaufendem Controlling unterzogen werden. Nur auf diesem Wege lassen sich Fehlsteuerungen und Probleme rechtzeitig erkennen und beseitigen. Insbesondere für Unternehmen, die mit einem Ideenmanagement Neuland betreten, kann die Bedeutung einer kontinuierlichen wirtschaftlichen und sozialen Effizienzkontrolle nicht hoch genug eingeschätzt werden.

9.4. Sozialverträgliche Ausgestaltung des Ideenmanagements

Schließlich wird ein Ideenmanagement nur dann dauerhaft funktionieren, wenn es bei den Beschäftigten auf Akzeptanz stößt. Gleichgültigkeit, Desinteresse oder etwa Widerstand gegenüber entsprechenden Maßnahmen des Managements dürften in der Regel dysfunktionale Wirkungen dergestalt haben, dass sich weite Teile der Belegschaft nicht im Rahmen eines Ideenmanagements engagieren werden. Insbesondere dann, wenn bei Arbeitnehmern Ängste existieren, dass ihr Wissen bzw. ihr Engagement dazu missbraucht wird, Arbeit zu verdichten, Arbeitsplätze abzubauen und Arbeitsbedingungen zu verschlechtern, dürfte schnell die Bereitschaft sinken, im Sin-

ne des Unternehmens mitzudenken. Anders ausgedrückt: Nur wenn Beschäftigte sicher sein können, dass das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen nicht mit negativen Konsequenzen verbunden ist, nur wenn sie sich angstfrei engagieren können, wird ein Ideenmanagement auf Dauer positiv aufgenommen und zu kontinuierlichen Verbesserungen führen. Es ist folglich unerlässlich, entsprechende Modelle so zu gestalten, dass neben wirtschaftlichen Aspekten gleichberechtigt auch soziale Belange Berücksichtigung finden. Um eine Balance zwischen wirtschaftlichen und sozialen Interessen sicherzustellen, kommt der Betriebsvereinbarung eine besondere Bedeutung zu. Was im Einzelnen Regelungsgegenstand einer Betriebsvereinbarung sein sollte, ist letztlich von der Besonderheit des zum Einsatz kommenden Instrumentes (BVW, Qualitätszirkel, KVP etc.) bzw. Instrumentenmixes abhängig. Aber ungeachtet dessen, wie im Unternehmen letztlich ein Ideenmanagement realisiert werden soll, sollten in einer Betriebsvereinbarung nachstehende Mindeststandards vereinbart werden:

- Maßnahmen des Ideenmanagements dürfen nicht zu negativen Konsequenzen für die Beschäftigten führen. Durch ein Nachteilsverbot sollten deshalb z. B. Arbeitsplatzverlust und Einkommenseinbußen ausgeschlossen werden. So belegen viele betriebliche Beispiele, dass die Umsetzung von Mitarbeiterideen zu (teilweise erheblichen) Einsparungen von Arbeitskräften und zu Arbeitsverdichtungen führen kann.
- Damit Instrumente eines Ideenmanagements von möglichst vielen Beschäftigten dauerhaft angenommen werden, sollte ein transparentes und gerechtes materielles Anreizsystem installiert werden. Engagement und Mitdenken sollten sich für die Beschäftigten auch auszahlen. In der Praxis stellt dies keine Selbstverständlichkeit dar. Das traditionelle BVW etwa stand wegen des Missverhältnisses zwischen der Höhe des Nutzens für das Unternehmen und der Höhe der an die Arbeitnehmer ausgezahlten Prämien schon immer in der Kritik, vor allem seitens der Gewerkschaften. Für Verbesserungen im Rahmen von KVP haben Arbeitnehmer bestenfalls nur kleinere Beiträge von bis zu 100 DM zu erwarten. Das Einbringen von Wissen und Erfahrung im Qualitätszirkel zahlt sich sehr oft gar nicht aus. Die Analyse von Schwachstellen und die Entwicklung von Problemlösungen erfolgen hier häufig zum Nulltarif.
- Festgelegt werden sollte, dass sich Verbesserungsmaßnahmen nicht allein auf Aspekte wie Kostensenkung, Qualitätsverbesserung und Produktivitätssteigerung beziehen dürfen. Vielmehr sollte sich die Bearbeitung von Problemen bzw. das Einreichen von Vorschlägen gleichberechtigt auf soziale und ökologische Themen erstrecken können. Um einen Anreiz zu bieten, auch auf sozialen und ökologischen Gebieten Vorschläge einzureichen bzw. zu entwickeln, sollte darauf geachtet werden, dass entsprechende Vorschläge nicht zu niedrig prämiert werden.
- Einen weiteren Regelungsbereich stellen die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation eines Ideenmanagements dar. D. h., es sollte abschließend geregelt werden, welche Institutionen im Ideenmanagement eingebunden sind und wie ablauftechnisch mit der Entwicklung und Umsetzung von Ideen umzugehen ist.

- Es sollte die verbindliche Festlegung eines Konfliktregelungsmechanismus für den Fall erfolgen, dass sich Beschäftigte ungerecht behandelt fühlen. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang eine paritätisch besetzte Beschwerdeinstanz, die bei Bedarf vom Arbeitnehmer angerufen werden kann.
- Ausgeschlossen werden sollte die in manchen Unternehmen gängige Praxis, dass pro Mitarbeiter bzw. Gruppe Soll-Vorgaben hinsichtlich der Anzahl einzureichender Verbesserungsvorschläge festgelegt werden.
- Werden - was in immer mehr Unternehmen der Fall ist - mehrere Varianten eines Ideenmanagements eingesetzt, sollte eine Verzahnung der verschiedenen Elemente angestrebt werden. So sollte etwa gewährleistet sein, dass in einem Qualitätszirkel erarbeitete oder im Rahmen von KVP entwickelte Verbesserungsvorschläge auch in ein bestehendes BVW eingereicht werden dürfen. Darüber hinaus sollte es eine aus Management und Arbeitnehmervertretung paritätisch besetzte Steuerungskommission geben, in der alle Verbesserungsaktivitäten, wie beispielsweise die Einführung von Problemlösungsgruppen, beraten und aufeinander abgestimmt werden.
- Um ein effizientes und kontinuierliches Arbeiten im Sinne eines Ideenmanagements garantieren zu können, müsste sichergestellt sein, dass die Beschäftigten die geeigneten Arbeitsmittel (z. B. Metaplanausstattung) und Ressourcen (z. B. Räume, Zeit, Budget) zur Verfügung haben.
- Zur Bewältigung neuer Anforderungen (z. B. Beherrschung von Kreativitätstechniken, Moderationsfähigkeit, Vorgesetzter als Promotor des Ideenmanagements) sollten umfassende, maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden.
- Ein weiterer Baustein einer konsensorientierten Gestaltung der Instrumente des Ideenmanagements ist die Festschreibung von umfassenden Informations-, Beteiligungs- und Kontrollrechten des Betriebsrats.

Gelingt es Betriebsräten, diese „Spielregeln“ in Betriebsvereinbarungen festzulegen, können Instrumente eines Ideenmanagements für die Beschäftigten unter anderem mit folgenden Vorteilen verbunden sein: Humanisierung der Arbeit infolge der Umsetzung entsprechender Vorschläge, Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen insbesondere durch teamorientierte Varianten des Verbesserungswesens, daraus resultierende positive Auswirkungen auf das Betriebsklima, eine Erhöhung der Identifikation mit der Arbeit sowie eine materielle Honorierung. Schließlich dürften im Interesse der Mitarbeiter auch die Qualifikationspotentiale liegen, die mit dem Einsatz von Instrumenten und Methoden eines Ideenmanagements verbunden sind. Zumindest nach einer längeren Zeit der Praktizierung kann es zu einer Stärkung bzw. Entwicklung sozialer und methodischer Kompetenzen wie Kommunikations-, Kooperations- und Problemlösungsfähigkeit kommen.

9.5. Betriebsverfassungsrechtliche Ansatzpunkte

Das Betriebsverfassungsgesetz greift den Themenkomplex des Ideenmanagements nicht direkt auf. Es enthält allerdings eine Reihe von Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten, die unmittelbar auch das Ideenmanagement berühren.⁴⁰⁾ Ob

und inwieweit sie greifen, ist im betrieblichen Einzelfall zu prüfen. Als ausdrücklich mitbestimmungspflichtige soziale Angelegenheit wird im BetrVG in § 87 Abs. 1 Nr. 12 das BVW aufgeführt. Dort heißt es, dass der Betriebsrat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, hinsichtlich der Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen mitbestimmen kann. Diese Grundsätze sind von den Betriebsparteien in einer Betriebsvereinbarung nach Maßgabe des § 77 BetrVG niederzulegen.

Kommt hierzu zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat keine Einigung zustande entscheidet gemäß § 87 Abs. 2 BetrVG die Einigungsstelle verbindlich.

Nach allgemeiner Auffassung bezieht sich das Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG auf „alle Systeme und Methoden, durch die Vorschläge von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zur Verbesserung oder Vereinfachung der betrieblichen Arbeit angeregt, gesammelt, ausgewertet und bewertet werden“.

Nach herrschender Meinung bedeutet dies, dass nicht nur die in der Praxis im Vordergrund stehenden (einfachen) technischen Verbesserungsvorschläge der Mitbestimmung unterliegen, sondern auch Ideen, die aus anderen Bereichen stammen. So bezieht sich das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats beispielsweise auch auf folgende Aspekte:

- organisatorische Maßnahmen,
- kaufmännische Maßnahmen,
- Maßnahmen des Gesundheitsschutzes und der Unfallverhütung,
- Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeitsplätze sowie
- Maßnahmen sozialen Charakters, die geeignet sind, die Persönlichkeitsentfaltung der Beschäftigten zu fördern.

Zu den mitbestimmungspflichtigen Grundsätzen des BVW zählen insbesondere folgende Sachverhalte:

- Definition des Verbesserungsvorschlages,
- Aufbau und allgemeine Organisation des BVW (z. B. Festlegung der Organe des BVW),
- Ausgestaltung des Einreichungsverfahrens,
- Festlegung des Kreises der Teilnehmer am BVW,
- Prämienregelung bzw. Bewertungsmaßstäbe (Grundsätze für die Bewertung des Verbesserungsvorschlages, Grundsätze über die Art der Prämie, Grundsätze und Methoden für die Bemessung der Prämienhöhe, um diese zu objektivieren und eine Gleichbehandlung der Beschäftigten zu garantieren).

Mitbestimmungsfrei hingegen sind nachstehende Sachverhalte:

- schutzfähige Arbeitnehmererfindungen,
- Vergütungsregelung qualifizierter technischer Verbesserungsvorschläge im Sinne von § 20 Abs. 1 Arbeitnehmererfindungsgesetz,
- Bestellung der einzelnen Organmitglieder,
- Entscheidung über die insgesamt zur Verfügung gestellten Mittel (Budget) für die Verbesserungsvorschläge,
- Prämienprozentsatz und maximale Prämienhöhe,
- Gewährung von Prämien für nicht genutzte Verbesserungsvorschläge,
- Entscheidung über die Realisierung eines Verbesserungsvorschlages,
- Festlegung der konkreten Prämienhöhe im Einzelfall,
- Einbeziehung der leitenden Angestellten in das BVW.

Der Betriebsrat verfügt beim BVW auch über ein Initiativrecht. D. h., sobald für eine allgemeine Regelung im Unternehmen ein Bedürfnis besteht, ist der Betriebsrat berechtigt, eigeninitiativ Regelungsvorschläge an den Arbeitgeber heranzutragen und diese nötigenfalls vor der Einigungsstelle zu verhandeln. Von einem Bedürfnis ist z. B. dann auszugehen, wenn bereits Verbesserungsvorschläge unterbreitet wurden oder mit Verbesserungsvorschlägen zu rechnen ist.

Auch bei KVP gilt, dass Beschäftigte außerhalb ihres Pflichtenkreises Verbesserungsvorschläge erarbeiten, sodass von einer Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG auszugehen ist. Dies ist in einem Beschluss des Arbeitsgerichts Elmshorn vom 24. 4. 1995 (Az. 1 b BV 33/95) insofern bestätigt worden, als die Einigungsstelle für eine Betriebsvereinbarung „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) nicht offensichtlich unzuständig ist.

Die Frage, ob z. B. auch Qualitätszirkel oder ähnliche temporäre Kleingruppenkonzepte der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG unterliegen, dürfte sicherlich dann zu bejahen sein, wenn in entsprechenden Gruppen Beschäftigte tätig sind, bei denen es nicht zur arbeitsvertraglichen Pflicht gehört, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

Darüber hinaus greift das Mitbestimmungsrecht gemäß § 98 BetrVG, sofern es sich bei Qualitätszirkeln oder ähnlichen Teamkonzepten um betriebliche Instrumente handelt, die mit der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen verbunden sind.

Fazit

Ob und inwieweit ein Ideenmanagement für alle Beteiligten zu einer „Win-Win-Situation“ führt, hängt im entscheidenden Maße von der Bereitschaft der Betriebsparteien ab, konstruktiv und konsensorientiert Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. Betriebsräte sollten daher vehement darauf drängen, bei der Planung, Umsetzung und Kontrolle entsprechender Vorhaben beteiligt zu werden. Einem weitblickenden Management sollte es nicht schwerfallen, mit dem Betriebsrat Standards zu vereinbaren, die sicherstellen, dass ein Ideenmanagement bei den Beschäftigten dauerhaft auf große Resonanz und Akzeptanz stößt.

10. Das Beispiel debis – heute t-systems

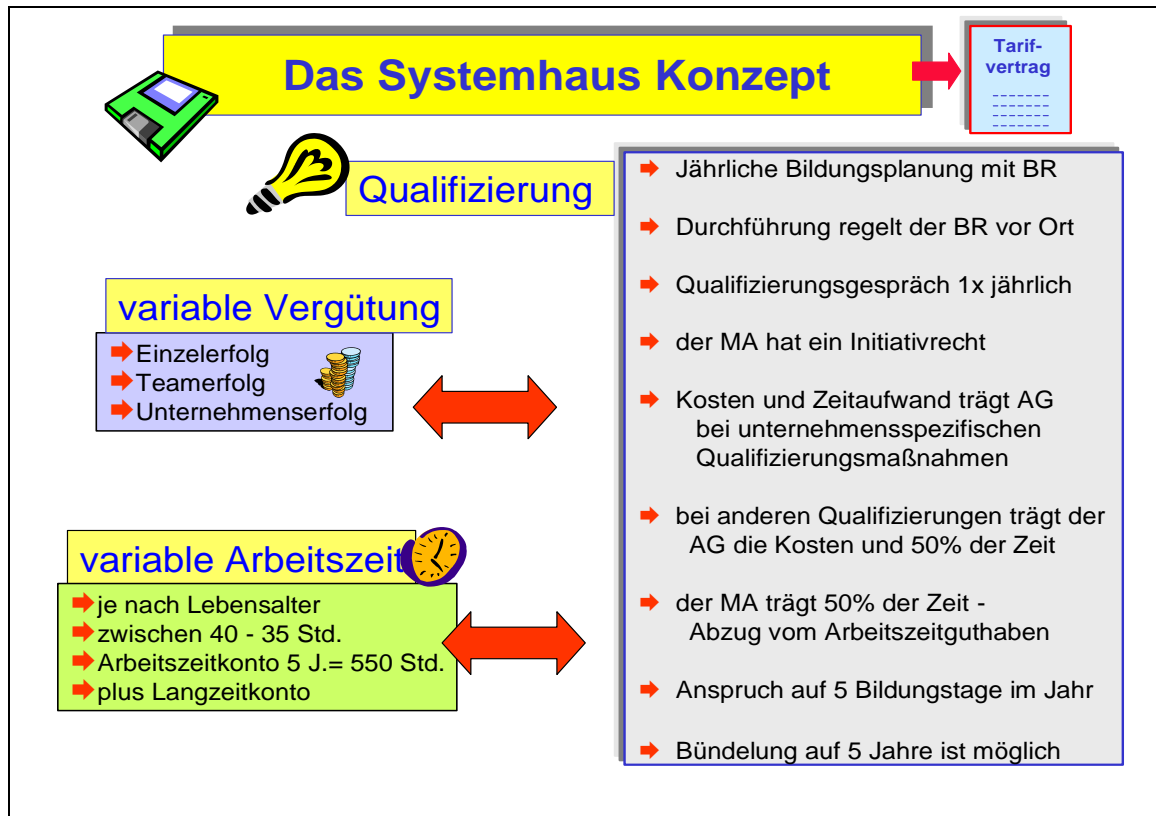
Der Unternehmer im Unternehmen

Bei der debis gilt Leistungsbereitschaft und Kundenorientierung als oberste Maximen / Variables Jahresziel

Süddeutsche Zeitung 16./17. Mai 1998

Die Konkurrenz wächst – um mit internationalen, aber auch mit kleineren nationalen, jedoch tarifgebundenen anderen Firmen mithalten, muss sich ein Unternehmen schon besonders auf die Bedürfnisse seiner Kunden einstellen. Die Daimler- Benz Interservices, kurz: debis, hat das erkannt. Sie beschäftigt acht Jahre nach ihrer Gründung mehr als 15 000 Mitarbeiter an 150 Standorten in 30 Ländern. Debis war ursprünglich innerhalb des vom ehemaligen Daimler-Chef Edzard Reuter prokla-

mierten „integrierten Technologiekonzerns Daimler-Benz“ gegründet worden, um die vorhandenen Dienstleistungsbereiche zu bündeln. Dazu gehören Finanzdienstleistungen und Versicherungen, IT-Services, Telekommunikations- und Mediendienste, Handel und Immobilienmanagement. Aus unterschiedlichen Fachabteilungen und Servicebereichen und der im Zuge Konzernausbaus zugekauften Firmen gegründet, hat sich das Unternehmen inzwischen zu einem wettbewerbsfähigen Dienstleister mit einer eigenen Unternehmenskultur entwickelt.



Wettbewerb mit Externen

„Diese Entwicklung war nicht einfach. Wir mussten nicht nur unterschiedliche Firmenkulturen integrieren, sondern in der Personalarbeit auch branchenspezifischen Besonderheiten Rechnung tragen“, erklärt Norbert Bensele, Mitglied des Vorstands der debis AG, zuständig für Personal und den Geschäftsbereich debis Immobilienmanagement. Während einige zugekaufte Unternehmen keinen tariflichen Bestimmungen unterlagen, galten für die Servicebereiche, die aus den großen Unternehmen herausgelöst worden waren, die Tarifverträge der Metallindustrie sowie detaillierte, ergänzende Vereinbarungen. Eine marktadäquate Personalpolitik wurde nötig. Die Strategie von debis sah von Anfang an den Wettbewerb mit externen Anbietern vor, auch innerhalb des Daimler-Benz-Konzerns. Die Fachabteilungen waren nicht mehr daran gebunden, hausintern zu beauftragen, so dass die Leistungen von debis im freien Wettbewerb bestehen mussten. Nur so konnten externe Kunden gewonnen werden. Die Strategie erwies sich als richtig: Heute liegt der Anteil des Geschäfts mit Kunden außerhalb des Daimler-Benz-Konzerns deutlich über 80 Prozent. Voraussetzung für diese Entwicklung war ein Mentalitätswechsel der Mitarbeiter. Aus Innendienstleistern wurden Aussendienstleister, die sich nun den Anfragen und Ansprüchen externer Kunden stellen mussten, denn diese forderten natürlich die marktüblichen Gepflogenheiten des Dienstleistungsgeschäfts ein. Dazu gehören: hohe Ein-

satzbereitschaft und Flexibilität, hervorragende Erreichbarkeit, kostenbewusstes Verhalten auch gegenüber dem Kunde, umfassende Hilfsbereitschaft und aufgabenübergreifendes, insgesamt am Kundennutzen orientiertes Denken und so weiter. „Spektakulärster Schritt in die neue Richtung: Mitte März informierte das Unternehmen die Medien über Verhandlungen zwischen der debis AG und der IG Metall, die darauf abzielen, „innovative und dienstleistungsgerechte Arbeitsbedingungen“ zu schaffen. Verhandelt werden Änderungen im Manteltarifvertrag für debis, die sich auf Arbeitszeit-, Entgeltregelungen und Qualifizierung beziehen. Ein neues Vergütungssystem betont die Leistung des Arbeitnehmers und den Erfolg des Unternehmens. Grundlage des Systems ist die Zielvereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetztem. Dabei wird unterschieden zwischen der Erfüllung allgemeiner Stellenanforderungen wie Kundenfreundlichkeit, telefonische Erreichbarkeit und kundennutzenorientiertes Denken und Handeln. Hierzu werden beim Kunden einmal pro Jahr Befragungen durchgeführt. Hinzu kommen besondere Anforderungen wie zum Beispiel die erfolgreiche Planung und Durchführung einer Messe oder die Erstellung einer differenzierten Marktanalyse für das Unternehmen. Die zu Jahresbeginn zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter abgesprochenen Ziele werden in einem Gespräch am Ende des Jahres überprüft. Entsprechend wird die Höhe der „Ausschüttung“ des variablen Gehalts im nächsten Jahr ermittelt. Ein Skalierungssystem von „Ziel nicht erreicht“ bis „Ziel übererfüllt“ gibt Vorgesetztem und Mitarbeiter Gelegenheit, die Frage nach der Bewertungsgrundlage für einzelne Aufgaben und Ziele offen miteinander zu diskutieren.

Bei einem vereinbarten Jahreszeitgehalt von X-Mark kann der variable Anteil je nach Mitarbeiter-Kategorie zehn bis 20 Prozent, bei Führungskräften der oberen Führungsebene bis zu 40 Prozent des Jahreseinkommens betragen. Der variable Anteil errechnet sich zur Hälfte aus dem Unternehmenserfolg, die andere Hälfte basiert auf dem individuellen Erfolg des Mitarbeiters. Macht das Unternehmen Gewinn, partizipieren die Mitarbeiter am Erfolg. Macht das Unternehmen Verlust, reduziert sich die Hälfte, die den Unternehmenserfolg betrifft. „Die Bedeutung des Vorgesetzten als Führungskraft wird dadurch wieder gestärkt. Er kann sich nicht mehr hinter der Personalabteilung verstecken, wenn es um eine Gehaltserhöhung für einen Mitarbeiter geht.“ Der Mitarbeiter kann unmittelbar auf tatsächlich oder vermeintlich ungerechte Punktevergabe in der Bewertung reagieren.

Doch auch der Vorgesetzte muss sich einer „Beurteilung“ unterziehen. Für ihn gelten Maßstäbe wie der Team- oder Projekterfolg seiner gesamten Abteilung – und dabei steht nicht nur der erzielte Umsatz im Vordergrund. Gerade in einem so komplexen Großunternehmen wie debis müssen die Vorgesetzten den Nutzen für das „Ganze“ im Visier behalten. Da kann es manchmal sinnvoll sein, als Fachbereich auf einen lukrativen und ihn an einen anderen Bereich weiterzuleiten, da dieser für den Kunden bessere Lösungen entwickelt hat. Der Kunde geht damit vielleicht vorübergehend dem „alten“ Bereich verloren, aber nicht der debis.

Workshops für Vorgesetzte

Auch von Seiten der Mitarbeiter soll die Führungskraft turnusmäßig Feedback erhalten. Norbert Bensel erläutert: „Damit soll das Führungsverhalten im Bedarfsfall immer wieder nachjustiert werden.“ Derzeit noch anonym durchgeführte Fragebogenaktionen geben der Führungskraft Aufschluss darüber, wie sie von Mitarbeitern wahrgenommen wird. In gemeinsamen Workshops werden zwischen Vorgesetztem und seinen Mitarbeitern Führungsfragen erörtert und „Commitments“ über die zukünftige

Gestaltung der Zusammenarbeit herbeigeführt. Das Mitarbeiter-Feedback wird eingesetzt zur Beurteilung der Führungskräfte als Gesamtheit. Der Erfolg etwaiger Maßnahmen zur Verbesserung der Führung wird dann sichtbar bei der Gesamtbeurteilung im folgenden Jahr.

Der avisierte Ergänzungsvertrag zum Flächentarifvertrag soll auch eine altersbedingte Reduzierung der Regelarbeitszeit enthalten sowie projekt- und aufgabenbezogene Aufgabenzeitbudgets ermöglichen. Das bedeutet beispielsweise die Anordnung von Mehrarbeit ohne Überstunden, wenn das Projekt es erfordert. Die Arbeitszeiten können je nach Lebensalter zwischen 40 Stunden für jüngere Mitarbeiter und 35 Stunden pro Woche für ältere Mitarbeiter liegen, ohne dass sich das Tarifeinkommen dadurch reduziert. Ermöglicht wird dies durch die Einrichtung von Langzeitkonten, in die Mehrarbeit vorangehender Jahre einfließen kann. Bis zu 550 Stunden können in fünf Jahren angespart werden. Aus den Langzeitkonten können Blockfreizeit, beispielsweise um eine mehrmonatige Fernreise zu unternehmen, ein vorzeitiger Ruhestand oder Qualifizierungsmaßnahmen gespeist werden. „Die Qualifizierung der Mitarbeiter liegt bei uns nicht mehr nur in der Verantwortung des Unternehmens. Gerade in der Dienstleistungsbranche kommt der Qualifizierung der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern, dass sie sich, indem sie einen Teil ihres Zeitguthabens zur Verfügung stellen, aktiv an ihrer Weiterbildung und ihrer Entwicklung im und für das Unternehmen beteiligen. Sie müssen selbst Interesse daran haben, sich für den Arbeitgeber, den Kunden und den Markt fit zu halten.“ Erstmals soll zu dem ein Qualifizierungsanspruch von 25 Tagen in fünf Jahren tarifvertraglich festgeschrieben werden.

Während debis in einer Mitarbeiterbefragung vor zweieinhalb Jahren 87 Prozent Zustimmung erzielen konnte, stieg die Mitarbeiterzufriedenheit, wie eine jüngst durchgeführte Umfrage belegt, auf über 95 Prozent. Offenbar schafft die Globalisierung der Märkte nicht ausschließlich Verdruss.