

BTQ Kassel

Qualifizierungsbedarf bei neuen Arbeitszeitmodellen



Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung
im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft
(ver.di) im Lande Hessen e.V.

Qualifizierungsbedarf bei neuen Arbeitszeitmodellen

Inhalt

Vorwort	4
Einleitung	5
1 Teamarbeit rückt in den Mittelpunkt	6
2 Anforderungen an die Qualifikationen steigen	7
3 Damit die Arbeitszeit zur Arbeitsmenge passt ...	8
4 Das Überlastgespräch	8
Formblatt zur Arbeitsentlastung	9
5 Das Mitarbeitergespräch	10
Fragen zur Arbeitsentlastung	10
6 Beschäftigte brauchen Qualifizierung	11
7 Mit Qualifizierungsmaßnahmen der Polarisierung entgegen wirken	12
8 Die neue Rolle der Führungskräfte	12
9 Konflikte sind unvermeidbar	13
10 Die neue Rolle der Betriebsräte	13
11 Herkömmliche Mechanismen des kollektiven Schutzes sind weitgehend außer Kraft gesetzt	14
12 Die klassische Stellvertreterpolitik muss verlassen werden	15
13 Qualifikationsbedarf im Überblick	16
14 Beispiel aus einer Betriebsvereinbarung	18
15 Arbeitsschritte der Qualifizierung	18
16 Qualifizierung planen, organisieren und gestalten	19
BTQ Kassel – Weiterbildungsberatungsstelle	21

Vorwort

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten schreitet weiter voran und macht auch vor klein- und mittelständischen Unternehmen keinen Halt. Die Vorteile liegen auf der Hand: flexible Arbeitszeitmodelle machen es möglich, besser auf Kundenwünsche einzugehen, schnell auf Auftragsüberhänge zu reagieren und Beschäftigte durch familien- und freizeitfreundliche Arbeitszeiten zu motivieren. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen eignen sich in der Regel besonders gut für flexibilisierte Arbeitszeiten: Sie verfügen häufig über flache Hierarchien mit einem hohen Anteil an informellen Vereinbarungen. Kurze Wege ermöglichen eine direktere, offenere Kommunikation und ein schnelles Handeln in Problemsituationen. Die Einführung flexibler Arbeitszeiten bringt aber auch weitreichende Veränderungen mit sich: weniger Vorgaben und mehr Eigengestaltung, weniger Hierarchie und mehr Team, weniger Kontrolle und mehr Selbstverantwortung - von den betrieblichen Akteuren wird ein Umdenken erwartet – so einiges Neue muss gelernt und vieles „Alte“ verlernt werden.

Soll die Umsetzung eines neuen Arbeitszeitmodells erfolgreich sein, die Produktivität des Unternehmens erhöht und die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden, muss der Prozess der Einführung durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte und Führungskräfte begleitet werden. Oft stehen insbesondere klein- oder mittelständischen Unternehmen jedoch weder die erforderlichen Mittel noch die benötigten Kapazitäten zur Verfügung, um eine systematische und kontinuierliche Bedarfserfassung zur betrieblichen Personalplanung und Personalentwicklung durchzuführen. Die BTQ kann klein- und mittelständische Unternehmen in Hessen bei der Erhebung und Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs unterstützen. Die Weiterbildungsanalyse- und -beratung können wir aufgrund einer Förderung des Europäischen Sozialfonds (EU) und des Landes Hessen kostenfrei anbieten

In dieser Broschüre zeigen wir auf, wodurch sich die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten durch Einführung neuer Arbeitszeitmodelle verändern, welche Qualifikationen erforderlich sind, damit das Modell erfolgreich umgesetzt werden kann und wie eine betriebliche Bedarfsanalyse als Grundlage für maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen kann.

Kassel/Frankfurt, im Dezember 2005

Regine Franz
Geschäftsführerin

Qualifizierungsbedarf bei neuen Arbeitszeitmodellen

Einleitung

Die Arbeitszeiten der Beschäftigten haben sich in den letzten Jahren tiefgreifend verändert. Dies beinhaltet nicht nur gravierende strukturelle Veränderungen der betrieblichen Organisationsabläufe und Arbeitsinhalte, sondern ebenso einen Wandel in den Qualifikationsanforderungen. Unternehmenskonzepte, die die Gestaltungsoptionen flexibler Arbeitszeiten nutzen wollen und dabei gleichzeitig die Kompetenzen der „Akteure vor Ort“ in den Mittelpunkt betrieblicher Arbeitseinsatzstrategien stellen, werden sich auch mit neuen Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten auseinandersetzen müssen. Der Prozess der Flexibilisierung erfordert von den Beteiligten erheblich mehr Eigenverantwortung und betriebswirtschaftliches Denken. Beschäftigte müssen sich selbst stärker organisieren und Arbeitsprozesse selber steuern. Für sich genommen kommt dies schon einer Qualifizierung gleich. Doch das reicht allein noch nicht aus. Flexible Arbeitszeiten wirken sich vor allem grundsätzlich auf das Verhältnis der Menschen untereinander aus: Zum einen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, zum anderen unter den Beschäftigten selbst. Von Ersteren wird mehr und mehr „kooperatives Management“ verlangt, von Letzteren vor allem Teamarbeit.

Doch was genau verändert sich am tagtäglichen Miteinander, wenn „flexibel“ gearbeitet wird? Der traditionelle Vorgesetzte gab Anweisungen, die den Arbeitsauftrag, den zeitlichen Rahmen und die Art der Kooperation betrafen. Die Kontrolle lag bei dem, der das Sagen hatte – der Führungskraft. Wer jedoch Arbeitszeiten flexibilisieren will, muss einen anderen Führungsstil einführen. Denn nun sollen und können die Beschäftigten nicht nur die „Arbeitszeit“ eigenverantwortlich regeln, auch die gemeinsame Arbeit soll das Team selbständig in den Griff bekommen. Die Führungskraft ist hierbei „nur“ noch Moderator und nicht mehr Kontrolleur. Für die Einführung neuer Arbeitszeiten heißt das vor allem eins: die Rollen von Mitarbeitern und Führungskraft müssen neu definiert werden, und das kann zunächst erhebliche Verwirrung bedeuten.

1 Teamarbeit rückt in den Mittelpunkt

Der Wandel löst auf beiden Seiten – wie bei allen Veränderungen – Verunsicherungen und Vorurteile aus. Unter Teamarbeit verstehen viele aus leidvoller Erfahrung zunächst nur, dass „einer arbeitet und der Rest zuschaut“ oder „viel Gerede und nichts kommt raus“. Viele fürchten sich vor Chaos, Abstimmungsschwierigkeiten, Auseinandersetzungen und gegenseitiger Kontrolle. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass der Teamarbeit viel „gesundes“ Misstrauen entgegenschlägt. Und in der Tat ist es z. B. eine große Herausforderung für ein Team, die unterschiedlichen individuellen Arbeitszeitinteressen unter einen Hut zu bringen. Da gibt es Beschäftigte, die nach wie vor auf eine Regelmäßigkeit ihrer Arbeitszeit angewiesen sind, z. B. Eltern kleiner Kinder, die an Kinderbetreuungszeiten gebunden sind. Da gibt es mehr und weniger beliebte Arbeitszeiten und mehr und weniger leistungsstarke Beschäftigte. All dies will berücksichtigt sein, und es erfordert ein hohes Maß an gegenseitiger Akzeptanz und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung, um aus einer Gruppe ein richtiges Team zu machen. Geklärt werden müssen dabei folgende Fragen:

- Was ist unsere Aufgabe?
- Was sind unsere gemeinsamen Ziele?
- Wie wollen wir diese Ziele erreichen?
- Bis wann wollen wir diese Aufgabe erreichen?
- Wer übernimmt welche Aufgabe zu welcher Zeit?
- Wie lösen wir Probleme?
- Wie gewinnen wir Zeitsouveränität?

2 Anforderungen an die Qualifikationen steigen

Durch die Vergrößerung des Dispositionsspielraums und Verantwortungsbereichs des einzelnen Arbeitnehmers, durch Teamarbeit und die Beteiligung von Beschäftigten an Problemlösungsprozessen rücken Qualifikationsanforderungen in den Mittelpunkt, die bisher eher im Hintergrund des Erscheinungsbildes eines Arbeitsplatzes angesiedelt waren bzw. allein der Führungskraft zugeschrieben wurden. Eigenschaften und Leistungen wie vorausschauendes, folgenorientiertes und unternehmerisches Denken, Planungsfähigkeit, Kreativität, Flexibilität, Bereitschaft zum selbständigen Arbeiten, Verantwortungsbereitschaft, Kooperations- und Teamfähigkeit, soziale Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit werden damit zu den entscheidenden Bedingungen für den Erfolg bzw. Misserfolg eines neuen Arbeitszeitmodells.

Insgesamt betrachtet erweisen sich die mit der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle verbundenen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten als ambivalent und auch keineswegs für alle Beschäftigten gleich. Durch die Erweiterung der Gestaltungsspielräume und Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit wird die Tätigkeit abwechslungsreicher und inhaltlich interessanter – eine Grundvoraussetzung zur Steigerung der Zufriedenheit und Motivation.

Je mehr Entscheidungsbefugnisse Beschäftigte haben, je mehr sie über die Arbeitszeiten mitbestimmen können und je mehr die eigenen beruflichen Erfahrungen über betriebliche Abläufe berücksichtigt werden, um so höher die Identifikation. Entfremdungsmomente und Belastungen, die durch Unterforderung und mangelnde Anerkennung der Kompetenzen auftreten, werden reduziert.

Andererseits werden durch neue Formen der Zeit- und Arbeitsorganisation nicht nur Belastungen abgebaut. Leistungsverdichtung, Erhöhter Gruppendruck durch gegenseitige Kontrolle, Übernahme von Verantwortung für das Ergebnis und Überlastung treten als neue Belastungen im Zuge zeitlicher und arbeitsorganisatorischer Umstrukturierungen auf. Das erwartete Leistungsspektrum wird erweitert und vielschichtiger.

Nicht alle Beschäftigten werden diesen komplexen Anforderungen gewachsen sein. Stress und die Angst, nicht mithalten zu können, sind mögliche Folgen einer Diskrepanz zwischen neuen Anforderungen und persönlichem Fähigkeitspotenzial. Statt des klassischen Problems der Unterforderung entsteht nun für einen Teil der Beschäftigten die Gefahr der Überforderung und Überlastung.

„Der Zwang zu mehr Kooperation und gegenseitigen Abmachungen, der durch eine vermehrte Arbeitszeitflexibilisierung im Betrieb nötig wird, stellt auch erhöhte Anforderungen an Selbstkontrolle und Verantwortlichkeit, nämlich Absprachen vorzunehmen und sie auch einzuhalten.“

(zitiert aus „Zeitpioniere“, v. K.H. Hörning u.a. Frankfurt 1990)

3 Damit die Arbeitszeit zur Arbeitsmenge passt ...

Mehr als zuvor haben Beschäftigte die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg ihrer Arbeit selbst zu tragen. Hinzu kommt, dass mit Einführung einer neuen Arbeitszeitgestaltung nur selten eine Überprüfung des Verhältnisses zwischen Arbeitszeitvolumen und neuen, erweiterten Leistungsanforderungen stattfindet. Überlaufende Arbeitszeitkonten, die ständig vor sich hergeschoben werden, sind ein Signal für ein solches Missverhältnis. Wie mit Arbeitsüberlastung von Beschäftigten umgegangen wird, zeigt wie ernst ein Unternehmen die Aufgabe nimmt, dass von dem neuen Arbeitszeitmodell alle Seiten profitieren. Können Arbeitsüberlastungen aufgrund der neuen Anforderungen angesprochen werden? Werden die Einwände und Vorschläge der Beschäftigten ernst genommen und wird entsprechend reagiert? Werden Aufgabe und Zeitbudget zukünftig so geplant, dass Überlastsituationen gar nicht – oder nur im Ausnahmefall – entstehen? Entscheidend für eine sozialverträgliche Umsetzung des flexiblen Arbeitszeitmodells ist, ob es die Unternehmenskultur erlaubt, dass die Beschäftigten offen über ihre Überforderung und Überlastung sprechen. Erst dann können Schwachpunkte in der Arbeitsorganisation aufgedeckt und beseitigt werden, erst dann können Aufgaben delegiert, Mitarbeiter qualifiziert oder zusätzlich eingestellt werden und damit das gesamte Arbeitsklima verbessert werden.

4 Das Überlastgespräch

Es ist es notwendig, Voraussetzungen zu schaffen, die eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung ermöglichen. Ein Instrument einer solchen Überprüfung und Gegensteuerung ist das Überlastgespräch, das insbesondere in Systemen mit Vertrauensarbeitszeit praktiziert wird. Wird eine Überlastsituation deutlich, besteht akuter Handlungsbedarf. Dabei darf es in einem solchen Gespräch nicht ausschließlich darum gehen, zu welchem Zeitpunkt die aufgelaufenen Arbeitsstunden ausgeglichen werden können. Viel wichtiger ist es, gemeinsam zu überlegen, wie die Lücke zwischen Aufgabenvolumen und Arbeitszeitkapazität geschlossen werden kann. Beschäftigter und Führungskraft analysieren gemeinsam die Ursachen für die Überlastung und bemühen sich um eine Lösung. Inwiefern haben sich die Leistungsanforderungen verändert und welche Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig? Darüber hinaus gehört zu einer Analyse auch, den Sinn bestimmter Tätigkeiten zu überprüfen. Stellt sich heraus, dass die Anforderungen zu hoch gestellt sind und der Beschäftigte, obwohl er effizient arbeitet, überlastet ist, müssen Prioritäten neu gesetzt werden, die Arbeit im Team, in der Abteilung oder im Unternehmen umverteilt, das Arbeitsvolumen reduziert oder zusätzliches Personal eingestellt werden.

Arbeitsprozess und Aufgabenzuschnitt werden also grundsätzlich überprüft und Maßnahmen zur Abhilfe und Entlastung eingeleitet.

Standardisierte Formulare, wie das von der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff, Weidinger und Herrmann entwickelte „Formblatt zur Arbeitsentlastung“ sowie „Fragen zur Arbeitsentlastung“ (S. 10), können für die fortlaufende Überprüfung ein wichtiges Hilfsmittel sein.

Formblatt zur Arbeitsentlastung

Bereich/Team:

Handlungsbedarf			
aus Sicht der Mitarbeiter/innen		aus Sicht der Führungskraft	

Vorgeschlagene Maßnahme(n)			
Maßnahme	Begründung	Wer?	Bis wann?

Mitarbeiter/innen

Führungskraft

Datum

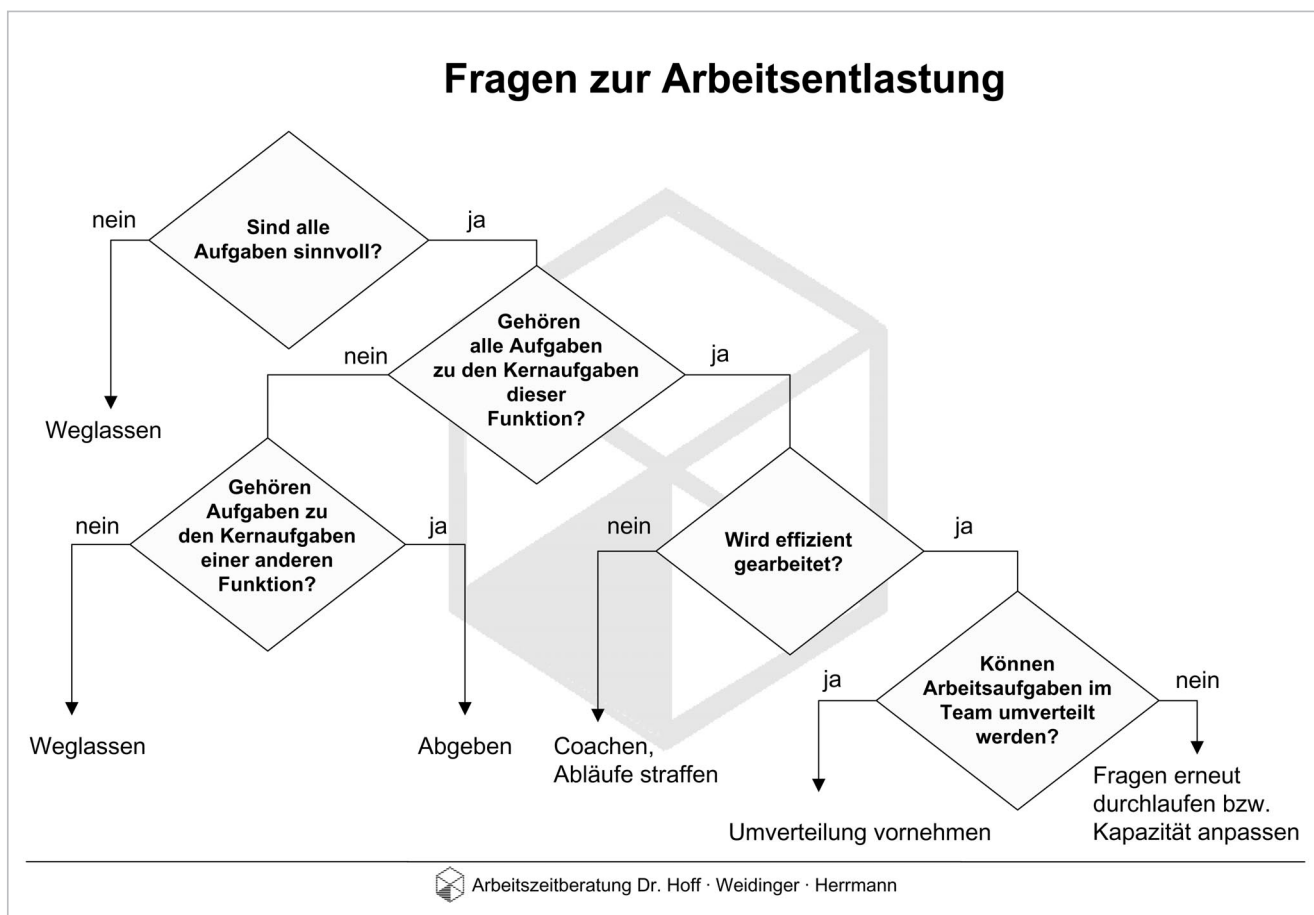
Kopie an die Clearingstelle

Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Herrmann

Quelle: Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Herrmann
www.arbeitszeitberatung.de

5 Das Mitarbeitergespräch

Ein anders Instrument zum Schutz vor Überlastung ist das Mitarbeitergespräch. Für eine gute Aufgabenerledigung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist ein abgestimmter Steuerungsprozess und die aktive und systematische Einbeziehung der Beschäftigten von grundlegender Bedeutung. Richtig eingesetzt können Mitarbeitergespräche sinnvolle Instrumente sein, um die Abstimmung von Zielen und Erwartungen, die Förderung der Entwicklung und Rückmeldungen systematisch zu verankern. Die Balance von Arbeitsmenge und Arbeitszeitvolumen sollte ein zentrales Ziel der Gespräche sein. In diesem Zusammenhang ist es deshalb sinnvoll, Personaleinsatz und Personalbemessung zu thematisieren und zu vereinbaren. Es ist darauf zu achten, dass dieses Instrument ausschließlich Personalentwicklungs- und Steuerungsziele verfolgt und nicht zu Disziplinierungszwecken missbraucht wird.



Quelle: Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Herrmann
www.arbeitszeitberatung.de

Beim Mitarbeitergespräch handelt es sich um ein anspruchsvolles Instrument. Es fordert von den Führungskräften und Beschäftigten hohe soziale und fachliche Kompetenzen. Eine umfangreiche Qualifizierung beider Seiten in Bezug auf die Anwendung der Maßnahme, auf Gesprächsführung und kooperative Führungsstile ist daher von zentraler Bedeutung. Ebenso entscheidend für eine effektive Umsetzung und breite Akzeptanz ist die Beteiligung der Beschäftigten und Führungskräfte schon bei der Einführung eines Instruments.

6 Beschäftigte brauchen Qualifizierung

Die Beschäftigten brauchen Unterstützung, um Belastungen frühzeitig zu erkennen, zu analysieren, Lösungen zur Abhilfe zu entwickeln und all dies in gemeinsamen Gesprächen mit Kollegen und Vorgesetzten thematisieren zu können. Nur so sind Veränderungen sinnvoll und nachhaltig zu gestalten.

Es braucht eine Qualifizierung, die Menschen zum einen befähigt, Arbeitsprozesse zu durchschauen und an einer kontinuierlichen Verbesserung mitzuwirken. Und es braucht Beschäftigte, die in der Lage sind, mit dem Zuwachs an Autonomie bewusst umzugehen. Nur allzu oft ignorieren Beschäftigte angesichts weitgehender Selbstorganisation und in unmittelbarer Konfrontation mit den Wettbewerbsbedingungen selbst die Regelungen, die zu ihrem Schutz vereinbart wurden. Autonomie heißt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit der einzelnen Beschäftigten, Entscheidungen bewusst zu treffen d.h. Entscheidungen nicht nur danach zu beurteilen, ob sie den Zielen des Unternehmens dienen, sondern ebenso wie diese sich z. B. perspektivisch auf die eigene Gesundheit auswirken oder ob sie im Einklang mit den außerberuflichen Interessen stehen.

„Einige Betriebsräte sagen dann: ‚Wir müssen jetzt die Beschäftigten vor sich selbst schützen‘. Das ist aber unmöglich!

- Ich kann einen anderen Menschen nicht vor sich selber schützen.

- Ich kann ihm allerdings dabei helfen zu lernen, sich selbst vor sich selber zu schützen.

Und auf diese Fähigkeit der Beschäftigten kommt es in der neuen Organisation der Arbeit an!“

(Wilfried Glißmann, Klaus Peters in: COMPUTER. Fachwissen für Betriebs- und Personalräte, Heft 7/8 1997)

7 Mit Qualifizierungsmaßnahmen der Polarisierung entgegenwirken

Nicht zuletzt gilt es durch Qualifizierungsmaßnahmen einer weiteren Polarisierung zwischen den Beschäftigten entgegenzuwirken – eine Polarisierung zwischen denjenigen, die aufgrund eines bereits vorhandenen Qualifikationsprofils an den neuen Unternehmenskonzepten partizipieren und denen, die aufgrund bisheriger Anforderungen mangelnde Kompetenzen aufweisen und damit nachhaltig und dauerhaft von den beschriebenen Veränderungen der flexiblen Zeitgestaltung und ihren Vorteilen für die Beschäftigten ausgeschlossen werden.

8 Die neue Rolle der Führungskräfte

Nicht nur für die Beschäftigten sind neue Kompetenzen gefragt, sondern vor allem auch für Führungskräfte. Wenn die Verantwortung für die Arbeitszeit der Beschäftigten nicht mehr der Kontrolle der Führungskraft obliegt, sondern den Beschäftigten selbst, entfällt eine wichtige Management-Aufgabe. Führung muss neu definiert werden: Es ist nicht länger ihre Aufgabe, Arbeit vorzubereiten und Aufgaben zu verteilen. Statt dessen sollen sie die Bedingungen schaffen, „die es normalintelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbständig und effizient zu erfüllen.“, zitiert nach K. Doppler, C. Lauterburg, Change Management, Frankfurt 1996 S. 631. Dies setzt voraus, dass die Führungskraft die Aufgaben und das Leistungsvermögen ihrer Mitarbeiter einschätzen kann und bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt bzw. einem Defizit durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen begegnet.

9 Konflikte sind unvermeidbar

Abgesehen davon sind bei der Neuorganisation von Arbeitszeiten anfängliche Schwierigkeiten und Konflikte unvermeidbar. Nicht alles läuft von Anfang an wie am Schnürchen. Oftmals zeigen sich erst in der Praxis Mängel, die nachträglich behoben werden müssen. Damit die Neuerung nicht gleich zum Scheitern verurteilt wird, ist ein hohes Maß an Kommunikation unter allen Beteiligten nötig. Die Führungskraft ist gefordert, kritische Stimmen ernst zu nehmen, Verbesserungsvorschläge zu prüfen und vor allem Mut zu machen, sich auf etwas Neues einzulassen. Nur mit einem Führungsstil, der auf Kooperation setzt und Einsicht, ist eine derart umwälzende Reform der Arbeitszeitgestaltung zu erreichen. Dort, wo Hierarchien flacher werden und Kontrolle von Arbeitszeiten weitgehend wegfällt, ist ein autoritärer Führungsstil kontraproduktiv. Nur mit gegenseitigem Respekt und Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter lässt sich erfolgreich aushandeln, wer künftig wie und wann arbeiten wird.

„Führungskräfte müssen lernen, mit Situationen zurechtzukommen, in denen sie nichts befehlen können, in denen sie selbst weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben können. Das ist die elementare Veränderung. Wo es ehemals um eine Kombination von Rang und Macht ging, wird es in Zukunft Verhältnisse wechselseitiger Übereinkunft und Verantwortung geben.“

(zitiert nach K. Doppler, C. Lauterburg, Change Management, Frankfurt 1996, S. 67)

Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, müssen Führungskräfte in Sachen soziale Kompetenz, Prozesskompetenz, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Gesprächsführung und Moderationstechniken qualifiziert werden.

10 Die neue Rolle der Betriebsräte

Auch für die Vertreterinnen und Vertreter der Beschäftigten, den Betriebsrat, läutet die Umstellung der Arbeitszeiten eine große Veränderung ein, ist doch ihr Mitspracherecht gerade in Bezug auf die Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeiten betroffen. Die Flexibilisierung und damit Ausdifferenzierung der Arbeitszeiten lassen allgemeinverbindliche Regelungen nur noch in einem bestimmten Rahmen zu. Sehr viel stärker rücken die spezifischen betrieblichen Probleme und Anforderungen in den Vordergrund.

11 **Herkömmliche Mechanismen des kollektiven Schutzes sind weitgehend außer Kraft gesetzt**

Da in flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Regel die konkrete Lage und Verteilung der Arbeitszeit nicht mehr zwischen den Betriebsparteien ausgehandelt, sondern den einzelnen Organisationseinheiten bzw. dem einzelnen Mitarbeiter überlassen wird, kommt auf die Betriebsräte eine neue, nicht einfache Aufgabe zu. Sie können nicht darauf verzichten, ihre Mitbestimmungsrechte wahrzunehmen, müssen diese aber den besonderen Bedingungen anpassen und eigene Vorstellungen von sozialverträglichen und familienfreundlichen Arbeitszeiten entwickeln und durchsetzen. Je

allgemeiner gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen gehalten werden, um so stärker muss sich die betriebliche Interessenvertretung Gedanken um ihre Einflussmöglichkeiten und Notwendigkeiten machen und diese gegenüber dem Arbeitsgeber durchsetzen. Eine kritische Auseinandersetzung mit neuen Managementstrategien und Informationen über Wirkungen und Risiken flexibler Arbeitszeitmodelle ist für die Entscheidung, auf welchen Ebenen der Betriebsrat seine Aufgabe zum Schutze der Beschäftigten wahrnehmen muss und wann dies als eine zu starke Kontrolle und Bevormundung empfunden wird, unerlässlich.

Betriebsräte müssen also zum einen in die Lage versetzt werden, verbunden mit den gegebenen Mitbestimmungsrechten, die praktischen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten zu nutzen. Neben den klassischen Formen der auf Grundlage von Betriebsverfassungsgesetz stattfindenden Interessenvertretung gewinnen dabei weiche Politikformen, Beratungs- und Aushandlungsverfahren an Bedeutung.

Die Frage ist also: Wie können Betriebsräte diese Auseinandersetzung der Kolleginnen und Kollegen mit der neuen Situation anstoßen und unterstützen? Das ist eine neue Fragestellung, und es ist für den Betriebsrat kein „business as usual“ und nicht „the same procedure as last year“.

Die neuen Prozesse stellen die einzelnen Individuen in den Mittelpunkt (...) und jedes einzelne Individuum muss sich selbst mit seinen Handlungsbedingungen auseinandersetzen und seine (...) Lösung entdecken und entwickeln. Das ist der eine Punkt.

Ein zweiter Punkt ist entscheidend: Dies kann das einzelne Individuum nicht alleine! Dazu bedarf es eines Prozesses der Verständigung mit anderen Menschen – alleine ist ein Begreifen der Situation nicht möglich.

Die Entwicklung eines solchen gemeinsamen Prozesses von (Selbst-)Verständigung ist daher politisch entscheidend (...).

Wenn Betriebsräte es lernen, dies erfolgreich zu tun, dann wirken Regelungen als hilfreiche Rahmenbedingungen für die Auseinandersetzung der Beschäftigten mit ihrer Situation.

(Wilfried Glißmann, Klaus Peters in: COMPUTER. Fachwissen für Betriebs- und Personalräte, Heft 7/8 1997)

12 Die klassische Stellvertreterpolitik muss verlassen werden

Als gewählte Interessenvertretung ist es hierbei wichtig, die klassische Stellvertreterpolitik zu verlassen. Ein konsequentes Beteiligungsverfahren, in dem die Wünsche, Vorstellungen und Ideen der Beschäftigten für die Entwicklung der Verhandlungspositionen berücksichtigt werden, schafft Vertrauen und Akzeptanz in die Arbeit des Betriebsrates. Hierfür muss dieser methodisch qualifiziert werden, Diskussions- und Gestaltungsprozesse innerhalb der Belegschaft zu initiieren, zu koordinieren und in einen betrieblichen Gesamtzusammenhang zu stellen.

§ 75 (2) BetrVG
Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.

BTQ-Tip: Mitbestimmen nicht vergessen!

Förderung, Einrichtung und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

Nach § 96 (1) BetrVG hat der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebes zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat Vorschläge machen.

Darüber hinaus hat der Betriebsrat nach § 97 (2) BetrVG bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen, wenn der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt hat, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen.

Schließlich ist in § 98 BetrVG geregelt, dass der Betriebsrat sowohl bei der Durchführung von Bildungsmaßnahmen als auch bei der Auswahl der teilnehmenden Arbeitnehmer ein Mitbestimmungsrecht besitzt.

13 Qualifikationsbedarf im Überblick

Beteiligungskompetenz:

Das Funktionieren neuer flexibler Arbeitszeitmodelle und deren weitere Entwicklung wird entscheidend davon abhängen, inwieweit Unternehmen und zunehmend auch die Beschäftigten in der Lage sein werden, die vorhandenen Gestaltungsoptionen aufzunehmen, kreativ auszufüllen und eigene Gestaltungsvorstellungen hinsichtlich der beruflichen und außerberuflichen Zeitinteressen und -pflichten einfließen zu lassen. Nicht selten bleiben nach Einführung eines neuen Modells die implizierten Möglichkeiten ungenutzt. Es wird weitgehend nach dem alten starren Muster weitergearbeitet. Gestaltend am Prozess mitwirken zu können setzt aber entsprechende Qualifikationen voraus. Die betriebliche Weiterbildung hat bisher im Rahmen der Implementierung neuer Arbeitszeitmodelle nur selten auf breiter Ebene ein Qualifizierungskonzept zur aktiven Mitgestaltung umgesetzt. Einflussnahme und Mitbestimmung für eine soziale Gestaltung von Arbeitsprozessen verlangt qualifizierte Akteure vor Ort. Häufig ist es so, dass Beschäftigte über einen großen Erfahrungshintergrund verfügen, aber nicht in der Lage sind dieses Wissen wirkungsvoll zu artikulieren.

Fachwissen:

Jeder einzelne verbindet höchst unterschiedliche Vorstellungen mit „flexiblen Arbeitszeiten“: Führungsprobleme, Ampelkonten, Sabbaticals, Gleitzeit, Ärger, mehr Freizeit, Auseinandersetzungen, Kontrollverlust, mehr Zeit, weniger Zeit – Bilder, die stark abhängen von der jeweiligen Rolle im Betrieb, der individuellen Lebenssituation, unklaren Vorstellungen über die Umsetzung von Flexibilisierung und einem unterschiedlichen Wissensstand zu flexiblen Arbeitszeitmodellen. Veränderungen in den Arbeitszeiten mitzugestalten, d.h. auch Alternativen und eigene Vorstellung entwickeln zu können, setzt aber ein gutes solides Fachwissen über betriebliche Erfordernisse, technische und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen voraus. Um aber nicht im eigenen Saft zu schmoren, ist es ebenso von Bedeutung, sich ein Überblickswissen über die Erfahrungen, Möglichkeiten und Grenzen neuer Arbeitszeitmodelle sowie über die Konsequenzen für die Arbeitsbedingungen zu verschaffen. Durch Informationen und Klärungsarbeit muss zunächst ein gemeinsames Fundament geschaffen werden, das später die konkrete Ausgestaltung eines betriebspezifischen Arbeitszeitmodells trägt.

In der Umsetzung obliegt die konkrete Gestaltung der täglichen Arbeitszeit weitgehend den Beschäftigten. Die Ausdehnung der Arbeitszeit, wie die Gestaltung der Pausen wird nicht mehr festgelegt, sondern orientiert sich größtenteils an rechtlichen und tariflichen Rahmenbedingungen. Viel stärker als bei festgelegten starren Arbeitszeiten, müssen nun die Beschäftigten diese Bedingungen wie die maximale tägliche Arbeitszeit, Ausgleichsfristen bei Pausenregelungen kennen um das eigene Zeitmanagement danach orientieren zu können.

Kreativität:

Für die Entwicklung von Entwürfen und Alternativen zur Gestaltung von neuen Zeitstrukturen ist ein gewisses Maß an Kreativität erforderlich. Damit ist auch die Fähigkeit gemeint, sich Strukturen im Betrieb aber auch außerhalb des Betriebes sowie individuelles Handeln als veränderbar vorstellen zu können und in der Lage zu sein, unkonventionelle Zielvorstellungen zu entwickeln und ungewohnte Realisierungswege zu beschreiben.

Planungskompetenz und Zeitmanagement:

Da die konkrete Arbeitszeit vom Beschäftigten selbst geplant wird, muss Planungs-, und Entscheidungskompetenz für die Verteilung der Aufgaben auf das zur Verfügung stehende Arbeitszeitbudget vermittelt werden. Wann ist es notwendig länger zu arbeiten und wann nehme ich den Ausgleich, wie plane ich meine privaten Zeitinteressen so, dass die betrieblichen Erfordernisse gewahrt sind? Fragen des Zeitmanagements für den betrieblichen aber auch privaten Bereich geraten sehr viel stärker in den Vordergrund und müssen nun von den Beschäftigten selbst beantwortet werden.

Soziale Kompetenzen:

In der Regel wird mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit Teamarbeit eingeführt bzw. dem Team mehr Verantwortung übergeben. Hier ist eine Teamqualifizierung notwendig. Zeitgestaltung im Team setzt die Fähigkeit voraus, mit Kolleginnen und Kollegen kommunikativ und kooperativ zusammenzuarbeiten sowie sich mit Vorgesetzten selbstbewusst und sachlich auseinandersetzen zu können – Beispiel Vertrauensarbeitszeit.

Für die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen ist ein produktiver Umgang mit Konflikten genauso unerlässlich, wie die Fähigkeit zum Kompromiss. Sich konstruktiv, fair und solidarisch auseinandersetzen zu können, setzt Kritikfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstkritik voraus. Es bedeutet, sich in andere hineinversetzen zu können, andere Positionen ernst zu nehmen und ggf. im Handeln zu berücksichtigen, ohne dabei die eigenen Interessen zu negieren.

Die kommunikative Kompetenz nimmt im Rahmen sozialer Kompetenzen eine zentrale Rolle ein. Sie bildet die Grundlage zwischenmenschlicher Interaktion. Für die Beteiligung an Gestaltungsprozessen, für ein kollegiales und produktives Miteinander ist die Bereitschaft zum Dialog unabdingbar. Dies schließt sowohl die Fähigkeit ein, den eigenen Standpunkt zu formulieren und anderen vermitteln zu können, als auch das Vermögen, andere verstehen zu lernen und deren Interessen in das eigene Argumentieren und Handeln einbeziehen zu können.

Verantwortungsfähigkeit:

Verantwortungsfähigkeit meint die Fähigkeit individuell Verantwortung empfinden und wahrnehmen zu können, aber auch für soziale Zusammenhänge und Probleme, die außerhalb des Horizonts eng verstandener Eigeninteressen liegen. Verantwortungsfähigkeit setzt die Bereitschaft voraus, das eigene Tun zu reflektieren, Wirkungen zu begreifen, eigene Interessen auf betriebliche und kollegiale Zusammenhänge zu beziehen und Verantwortung für eine sozialverträgliche Gestaltung der Arbeitszeiten zu übernehmen.

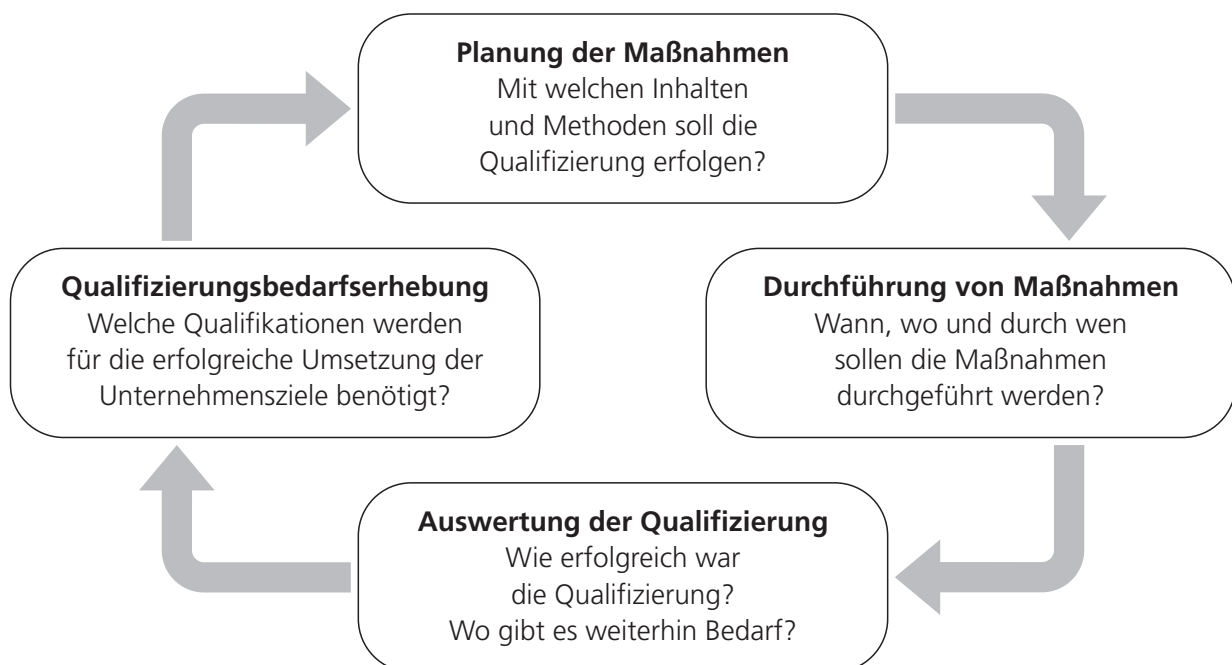
Methodenwissen:

Damit die Beschäftigten in der Lage sind, die Ausgestaltung von Beteiligung so zu erarbeiten, dass sie den ständigen betrieblichen Veränderungsprozessen kontinuierlich angepasst wird, ist die Vermittlung eines Methodenwissens erforderlich. Die Beschäftigten müssen lernen, sich selbständig Einsicht in betriebliche Strukturen und Arbeitsabläufe, in betriebliche Erfordernisse (auch abteilungsübergreifend), aber auch in außerbetriebliche Zeitstrukturen zu verschaffen und als „Experten in eigener Sache“ bestimmen, wie ihre zukünftige betriebliche und außerbetriebliche Zeitgestaltung aussehen kann.

14 Beispiel aus einer Betriebsvereinbarung

„Bevor das neue Arbeitszeitmodell umgesetzt wird, müssen die Beschäftigten in Einführungsveranstaltungen insbesondere über die Regelungen der Betriebsvereinbarung, deren praktische Umsetzung und die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen informiert werden. Diese Schulungen sollen zudem Anregungen zur Umsetzung der neuen Arbeitszeiten liefern. Ferner sind alle Führungskräfte im Hinblick auf ihre veränderten Aufgaben zu qualifizieren. Die Teams erhalten entsprechende Weiterbildung, um die Teamentwicklung zu unterstützen. Diese Qualifizierungsmaßnahmen gelten als Arbeitszeit. Parallel dazu werden alle Beschäftigten dazu qualifiziert, sowohl ihre gegenwärtigen Aufgaben zu bewältigen als auch darüber hinaus arbeitsplatzübergreifende Aufgaben zu übernehmen. Hierzu wird für jeden Beschäftigten ein Qualifizierungsplan erstellt, in dem der notwendige Qualifizierungsbedarf für die gegenwärtigen und zukünftigen Tätigkeiten festgelegt ist. Diese konkreten Qualifikationsziele kann der Betriebsrat mitbestimmen. Das Unternehmen trägt die Kosten sowie den entsprechenden Zeitaufwand für die erforderlichen Schulungsmaßnahmen.“

15 Arbeitsschritte der Qualifizierung



16 Qualifizierung planen, organisieren und gestalten

Beispielhafte Arbeitsschritte:

1. Schritt:

**Festlegung von Zielen der Qualifizierungsmaßnahmen:
Was soll mit der Qualifizierung erreicht werden?**

Beispiele:

- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter soll in der Lage sein, die individuelle Arbeitszeit unter Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse, rechtlicher Schutzbestimmungen und außerberuflicher Interessen und Verpflichtungen in Abstimmung mit dem Team zu planen und zu gestalten.
 - Zur Verhinderung von Engpässen und zur Erhöhung der Zeitsouveränität soll eine teamübergreifende Vertretung gewährleistet sein.
-

2. Schritt:

Ist-Analyse: Welche Qualifikationen in Bezug auf die Ziele sind vorhanden?

Mögliche Formen der Erhebung:

- Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA) in Form von Gruppengesprächen
 - Bedarfsabschätzung durch Fragebogen
 - Qualifizierungsgespräch
 - EDV-unterstützte Bedarfserhebung
-

3. Schritt:

Soll Analyse: Welcher Qualifikationsbedarf besteht?

- Welche Unternehmensziele und Strategien werden mit der neuen Arbeitszeitpolitik verbunden?
 - Welche technischen, organisatorischen und kulturellen Neuerungen sind dafür erforderlich?
-

4. Schritt:

Soll-Ist-Abgleich

- Wie stimmen die vorhandenen Qualifikationen mit aktuellen und zukünftigen Anforderungen überein?
 - Wo gibt es Differenzen?
-

5. Schritt:

Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Erreichung des Zieles

- Was muss gelernt werden? (Qualifizierungs- und Entwicklungsziele, Vertiefung spezieller Tätigkeiten)
- Was muss verlernt werden? (Einstellungen, Verhaltensweisen)
- Wer muss lernen? (zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen)
- Wie soll gelernt werden? (Lernort Betrieb, on the job, Methoden)

6. Schritt:

Umsetzung

- Welche Lernprojekte müssen initiiert werden?
 - Wie sieht der zeitliche Rahmen aus?
 - Wie hoch ist das erforderliche Budget?
-

BTQ Kassel

Weiterbildungsberatungsstelle

Warum Weiterbildungsberatung?

Die Einführung neuer Techniken und moderner Führungsinstrumente sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten sind eine ständige Herausforderung für die Beschäftigten, für die Führungs- und Personalverantwortlichen sowie für die Betriebsräte

Merkmale dieser Veränderungen sind neue Anforderungen an die Kompetenzen und die Qualifikationen der Beschäftigten.

Die Fähigkeit zur Teamarbeit, die kommunikativen Kompetenzen und ein selbstverantwortliches Handeln gehören unter dem Stichwort „personale Kompetenzen“ zu den sog. weichen Schlüsselqualifikationen, die die fachliche, berufsbezogene Qualifikation ergänzen.

Unser Angebot

Wir unterstützen die betrieblichen AkteurInnen in klein- und mittelständischen Unternehmen

- bei Erhebung des Weiterbildungsbedarfs in Unternehmen,
- bei der Konzeptionierung von Qualifizierungsmaßnahmen,
- durch Schulung,
- durch Beratung,
- durch das Angebot von Fachgesprächen.

Wir analysieren den Weiterbildungsbedarf und entwickeln Vorschläge für Qualifizierungsmaßnahmen unter betriebswirtschaftlichen, sozialverträglichen und genderstrategischen Gesichtspunkten.

Berufbezogene Bildungsmaßnahmen können wir durch Kontakte und Kooperationen mit Weiterbildungsträgern vermitteln.

Unser Anliegen

Wir wollen, dass der organisatorische Wandel und die Umstrukturierung von Betrieben, die zunehmende Internationalisierung der Märkte gleichberechtigt einhergeht mit der erforderlichen Qualifizierung der Beschäftigten.

Dies soll nicht nur in den Großunternehmen, sondern gerade in den klein- und mittelständischen Unternehmen, in denen häufig die Infrastruktur für die Erarbeitung und Umsetzung von Weiterbildungskonzepten geringer ausgeprägt ist, erfolgen.

Weiterbildungsangebote bietet der Markt reichlich. Wir wollen klein- und mittelständischen Unternehmen darin unterstützen, gezielt die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen zu finden.

Dank der Fördermittel des Europäischen Sozialfonds und des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung konnte die Weiterbildungsberatungsstelle bereits 1994 ihre Arbeit aufnehmen.

Die BTQ besteht seit 1986 und verfügt über die notwendigen Kontakte zu Betrieben und Weiterbildungsträgern.

Träger der BTQ, der Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung, ist das Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V.

In der Weiterbildungsberatungsstelle arbeiten im Beratungsteam Regine Franz (Geschäftsführerin, Büro Kassel) und Doris Batke (Büro Frankfurt), in der Verwaltung Carmen Brandau und Simone Hartig-Günther (Büro Kassel).

Büro Kassel

Angersbachstraße 2–4
34127 Kassel
Tel 05 61/77 60 04
Fax 05 61/77 60 57
btq@btq-kassel.de

Büro Frankfurt

Wilhelm-Leuschner-Straße 69–77
60329 Frankfurt am Main
Tel 069/25 69 19-01
Fax 069/25 69 19-89
btq@btq-kassel.de

Oder besuchen Sie uns im Internet:

www.btq-kassel.de

Wichtiger Hinweis:

Kostenloses Beratungsangebot für klein- und mittelständische Unternehmen

Dank der Fördermittel des Europäischen Sozialfonds und des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung können wir klein- und mittelständischen Unternehmen zum Qualifizierungsbedarf bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle kostenlos beraten.



Doris Batke

Jahrgang 1960, Diplom-Pädagogin

Seit 1999 Beraterin bei der BTQ mit den Tätigkeitsschwerpunkten Weiterbildungsberatung für klein- und mittelständische Unternehmen in Hessen und Beratung von Betriebs- und Personalräten zur Gestaltung sozialverträglicher Arbeitszeitmodelle.

BTQ Kassel

Beratungsstelle für Technologiefolgen und
Qualifizierung im Bildungswerk der
Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)
im Lande Hessen e.V.

Büro Frankfurt:
Wilhelm-Leuschner-Str. 69–77 · 60329 Frankfurt am Main
Tel 069/25 69 19 01 · Fax 069/25 69 19 89
btq@btq-kassel.de · <http://www.btq-kassel.de>



Gefördert vom Europäischen Sozialfonds (EU) und dem Land Hessen

