

INHALT

- **Qualifizierungsbedarf bei neuen Arbeitszeitmodellen**
- **BTQ-Technologieforum 2005**

ACHTUNG!
19. – 21. September 2005
BTQ-Technologieforum 2005
siehe letzte Seite

Qualifizierungsbedarf bei neuen Arbeitszeitmodellen

Die Arbeitszeiten der Beschäftigten haben sich in den letzten Jahren tiefgreifend verändert. Neben gravierenden strukturellen Veränderungen der betrieblichen Organisationsabläufe und Arbeitsinhalte, bedeutet dies auch einen Wandel in den Qualifikationsanforderungen. Unternehmenskonzepte, 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. Nun sollen und können die Beschäftigten nicht nur die „Arbeitszeit“ eigenverantwortlich regeln. Auch die gemeinsame Arbeit soll das Team selbstständig in den Griff bekommen. Für die Einführung neuer Arbeitszeiten heißt das vor allem eins: Die Rollen von Mitarbeitern und Führungskraft

müssen neu definiert werden, und das kann zunächst auf beiden Seiten Verunsicherungen und Vorurteile auslösen.

Viele fürchten sich vor Chaos, Abstimmungsschwierigkeiten, Auseinandersetzungen und gegenseitiger Kontrolle. 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

Fortsetzung auf Seite 2

Liebe Leserin, lieber Leser,

insbesondere klein- oder mittelständische Unternehmen werden bei der Erhebung des Qualifizierungsbedarfs vor besondere Herausforderungen gestellt, denn oft stehen 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 Weiterbildungsbedarfsanalyse können wir aufgrund einer Förderung des Europäischen Sozialfonds (EU) und dem Land Hessen kostenfrei anbieten.

In dieser Ausgabe unseres BTQ Infos beschäftigen wir uns mit dem Qualifizierungsbedarf speziell bei neuen Arbeitszeitmodellen. Der Bedarf nach Weiterbildung liegt vielleicht zunächst nicht auf der Hand. In unserem Info möchten wir aufzeigen, weshalb die Flexibilisierung der Arbeitszeiten veränderte Kompetenzen bei den betrieblichen Akteuren und Akteurinnen erfordert.

Wie immer viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihre



B T Q Kassel
Angersbachstraße 2–4
34127 Kassel
t 0561/776004 · f 0561/776057
btq@btq-kassel.de
www.btq-kassel.de

V.i.S.d.P.: Regine Franz

Qualifizierungsbedarf..

Fortsetzung von Seite 1

Auseinandersetzung. 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, folgenreichtes 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 der Beschäftigte hat, je mehr er über die Arbeitszeiten mitbestimmen kann 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 Fähigkeitenpotential. Statt des klassischen Problems der Unterforderung entsteht nun für einen Teil der Beschäftigten die Gefahr der Überforderung.

Beschäftigte brauchen Qualifizierung

Die Beschäftigten brauchen Unterstützung, um Belastungen zu erkennen und zur Sprache bringen zu können. Nur so sind Veränderungen sinnvoll und nachhaltig zu gestalten. Es braucht eine Qualifizierung, die Beschäftigte zu kompetenten Mitgestaltern der Veränderungen werden lässt. Nicht zuletzt

rung 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 den Beschäftigten ermöglicht, ihre Aufgaben selbständig zu erfüllen.

Darüber hinaus sind bei der Neuorganisation von Arbeitszeiten anfängliche Schwierigkeiten und Konflikte unvermeidbar. 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 gegebenenfalls Änderungen umzusetzen



gilt es 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.

Die neue Rolle der Führungskräfte

Nicht nur für die Beschäftigten sind neue Kompetenzen gefragt, sondern 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. Füh-

und Mut zu machen, sich auf etwas Neues einzulassen. Nur mit einem Führungsstil, der auf Kooperation und Einsicht setzt, 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.

“Führungskräfte müssen lernen, mit Situationen zurecht zukommen, 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.

Die neue Rolle der Betriebs- und Personalräte

Auch für die Vertreterinnen und Vertreter der Beschäftigten, dem Betriebs- und Personalrat, 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. Da in flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Regel die konkrete Lage und Verteilung der Arbeitszeit nicht mehr zwischen den Betriebsparteien ausgehandelt, sondern den einzelnen Orga-

nisationsseinheiten bzw. dem einzelnen Beschäftigten überlassen wird, kommt auf die Betriebs- bzw. Personalräte 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 Interessensvertretung Gedanken um ihre Einflussmöglichkeiten und Notwendigkeiten machen und diese gegenüber dem Arbeitgeber 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.

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 Mittelständische Unternehmen zum Qualifizierungsbedarf bei Einführung neuer Arbeitszeitmodelle kostenlos beraten.



Gefördert vom Europäischen Sozialfonds (EU) und dem Land Hessen

Qualifikationsbedarf im Überblick

Beteiligungskompetenz:

Das Funktionieren neuer flexibler Arbeitszeitmodelle und deren weitere Entwicklung, wird entscheidend davon abhängen, inwieweit 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.

Fachwissen:

Für eine eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeiten braucht es ein solides Fachwissen über technische und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge auf der einen Seite und über Möglichkeiten und Grenzen flexibler Arbeitszeitmodelle sowie den rechtlichen Rahmenbedingungen auf der anderen Seite.

Planungskompetenz und Zeitmanagement:

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:

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. 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.

Verantwortungsfähigkeit:

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.

BTQ_technologieforum 2005

Die Zukunft hat schon begonnen – Neue Technik braucht innovative Datenschutzkonzepte: Fachtagung im Kongress Palais Stadthalle Kassel, am 19. – 21. September 2005

Die Tagung bietet Datenschutzbeauftragten und Betriebsräten die Gelegenheit zur gegenseitigen Information und soll eine bessere Orientierung ermöglichen im Hinblick auf die unterschiedlichen und gemeinsamen Aufgaben in der täglichen Praxis. Beide Seiten finden in verschiedenen Themenforen die Möglichkeit, über gemeinsame Perspektiven und Handlungsoptionen zu diskutieren.

Außerdem: Live-Demonstration unterschiedlicher Systeme, beispielsweise Biometrie, RFID, Videoüberwachung, HR-Systeme, Data Warehouse etc.

mehr bei: www.btq-zukunft.de



BTQ Kassel

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

Angersbachstraße 2 – 4 · 34127 Kassel
Tel 05 61/77 60 04 · Fax 05 61/77 60 57

Referenten sind unter anderem:

Prof. Dr. Wolfgang Däubler
Deutsches und Europäisches Arbeitsrecht

Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
Richterin am Bundesverfassungsgericht

Prof. Peter Gola
Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Datenschutz und Datensicherung e.V.-GDD

Prof. Dr. M. Behrens
Leiter des Instituts für biometrische Identifikationssysteme Fachhochschule Gießen-Friedberg

Prof. Dr. Claudia Eckert
Leiterin des Fraunhofer-Instituts SIT Darmstadt

Prof. Dr. Marie-Theres Tinnefeld
Fachbereich Informatik/Mathematik, Fachhochschule München

Prof. Dr. Alfred Bülesbach
Konzernbeauftragter für den Datenschutz DaimlerChrysler AG

Walter Ernestus
Regierungsdirektor beim Bundesbeauftragten für den Datenschutz

Sascha Hanke
Microsoft Deutschland GmbH

Karl-Heinz Brandl
ver.di-innotec gGmbH, Geschäftsführer

DIE NÄCHSTEN SEMINARE

■ **Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung**
Mitarbeitergespräche – Zielvereinbarungen
23.08.05 – 24.08.05, Kurparkhotel Kassel
Seminargebühr: 365,00 € · Unterkunft und Verpflegung 164,50 €

■ **§ 92a BetrVG Innovationsmanagement –
mehr Informationen für den Betriebsrat**
14.09.05, Courtyard by Marriott, Kassel
Seminargebühr: 235,00 € inkl. Imbiss und Tagungsgetränke

■ **GPS: Mitbestimmung im Weltraum?**
03.11.05 – 04.11.05, Kurparkhotel Kassel
Seminargebühr: 365,00 € · Unterkunft und Verpflegung 164,50 €

■ **Präsentieren mit PowerPoint**
07.11.05 – 09.11.05, HessenHotelpark Hohenroda
Seminargebühr: 635,00 € · Unterkunft und Verpflegung 276,50 €

■ **Zankapfel „private Nutzung“**
Handlungs- und Regelungsmöglichkeiten zum Thema
der privaten Nutzung von Email und Internet
15.11.05, Courtyard by Marriott, Kassel
Seminargebühr: 235,00 € inkl. Imbiss und Tagungsgetränke

■ **Wird die Vereinbarung eingehalten?**
Vertrauen ist gut ...was Betriebs- und Personalräte überprüfen können!
28.11.05 – 29.11.05, Kurparkhotel Kassel
Seminargebühr: 365,00 € · Unterkunft und Verpflegung 164,50 €

Fachgespräche*

■ **Betriebliche Weiterbildung + Lernzeitkonten**
19.10.05, Gewerkschaftshaus Wilh.-Leuschner-Straße, Frankfurt

■ **Flexible Arbeitszeiten und Personaleinsatzplanung**
08.12.05, Gewerkschaftshaus Wilh.-Leuschner-Straße, Frankfurt

* Unsere Fachgespräche richten sich vorwiegend an Beschäftigte und Mitarbeitende aus Personalbereichen von Klein- und mittelständischen Unternehmen. Für die Teilnahme wird keine Seminargebühr erhoben.

Die detaillierten Seminaurausschreibungen können Sie auf unserer Homepage <http://www.btq-kassel.de> einsehen. Dort haben Sie auch die Möglichkeit, sich online anzumelden. Anfordern können Sie die Ausschreibungsunterlagen auch direkt bei der BTQ Kassel: Tel. 0561-776004, Fax 0561-776057. **Anmeldung direkt an die BTQ Kassel, Angersbachstraße 2 – 4, 34127 Kassel, Tel. 0561-776004, Fax 776057.**

Wichtiger Hinweis: Unsere Seminare sind Schulungsveranstaltungen im Sinne des § 37 Abs. 6 BetrVG bzw. der entsprechenden Paragraphen in den Personalvertretungsgesetzen. Bezüglich der Fachgespräche sprechen Sie uns bitte an. Der Arbeitgeber muss Sie daher grundsätzlich nach Beschlussfassung im Betriebs- und Personalrat von Ihrer beruflichen Tätigkeit unter Fortzahlung der Bezüge freistellen und, da erforderliche Kenntnisse im Sinne dieser Paragraphen vermittelt werden, die Kosten der Maßnahme tragen. Bitte beachten Sie die Besonderheiten des BPersVG. Bei weiteren Fragen rufen Sie uns bitte an. Übrigens: Die Teilnahme ist unabhängig von einer Gewerkschaftszugehörigkeit möglich.



Gefördert vom Europäischen Sozialfonds (EU) und dem Land Hessen