

INQA konkret

INQA-Handlungshilfen in der praktischen Anwendung und Erfahrungsbericht

Ergebnisse aus dem Projekt Transferplattform "Gesunde Arbeit, gesunde Menschen, zukunftsfähige Unternehmen" (Transfer+)









Attraktive Arbeitsbedingungen sind heute mehr denn je ein Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland und bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung in Unternehmen und Verwaltungen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützt daher mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) eine Plattform, auf der sich Verbände und Institutionen der Wirtschaft, Unternehmen, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungsträger, Kammern und Stiftungen gemeinsam mit der Politik für eine neue, nachhaltige Arbeitskultur einsetzen - entlang der Themenfelder Personalführung, Gesundheit, Wissen & Kompetenz sowie Chancengleichheit & Diversity. Als unabhängiges Netzwerk bietet die Initiative konkrete Beratungs- und Informationsangebote für Betriebe und den öffentlichen Sektor sowie vielfältige Austauschmöglichkeiten in zahlreichen - auch regionalen - Unternehmens- und Branchennetzwerken.







Im Rahmen des **Projekts Transfer+** wurde mit **Hand- lungshilfen der INQA** in Unternehmen an konkreten Fragestellungen gearbeitet. Auf diese Weise konnten vielfältige, praktische Erfahrungen gewonnen werden, die in angepasste und neue Handlungshilfen eingeflossen sind, um so von einer breiten Öffentlichkeit genutzt werden zu können.

Diese Broschüre gibt einen Überblick über die Ergebnisse und die entstandenen Produkte: Übersichtlich, praxisnah und konkret – INQA konkret.





Gefördert durch:





Inhalt

INC	INQA konkret		
Da	s Projekt Transfer+	5	
	Projektverlauf	6	
	Projektüberblick	7	
Tra	ansfer+ Projektergebnisse	10	
	Gesprächsleitfaden für strukturierte Jahresgespräche	11	
	INQA-Check Gesundheit für die chemische Industrie, die Glas- und Solarbranche und die Kautschukindustrie	13	
	Kurzcheck zur Bestandsaufnahme in den Handlungsfeldern Führung sowie Wissen & Kompetenz	14	
	Dialogbox	15	
	Erklärfilm Transfer+	16	
	Erfahrungsbericht Transfer+/INQA – Handlungsfeld Führung – Einführung von Mitarbeitergesprächen –	17	
Ansprechpartner		19	
lm	Impressum		



Das Projekt Transfer+

Gesunde Arbeit, Gesunde Menschen, Zukunftsfähige Unternehmen. Unter diesem Motto ist das Projekt Transfer+ im Dezember 2017 gestartet. Das zentrale Anliegen: Mithilfe der Angebote der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) konkrete Unterstützung bei der Bewältigung von Herausforderungen in den Unternehmen vor Ort leisten. Das bundesweite Projekt konzentrierte sich dabei auf die drei Branchen Chemie, Kautschuk sowie Glas und Solar. Unter Nutzung der zahlreichen Angebote der Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützten der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC), der Arbeitgeberverband der Deutschen Kautschukindustrie e.V. (ADK), der Bundesarbeitgeberverband Glas und Solar e.V. (BAGV GLAS+SOLAR), die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) die Entwicklung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in den beteiligten Betrieben.

In gemeinsamen Workshops mit Führungskräften, Betriebsrät*innen und Beschäftigten wurde an den konkreten Bedarfen in neun Modellbetrieben gearbeitet. Mithilfe von Produkten der Initiative Neue Qualität der Arbeit wurden Bestandsaufnahmen durchgeführt, gemeinsame Handlungsfelder identifiziert und Prozesse eingeleitet, durch die gesundheitsförderliches Arbeiten in den Unternehmen unterstützt wird.





Das Besondere am Projekt Transfer+ ist, dass sich in den Modellbetrieben Arbeitgeber und Beschäftigte gemeinsam mit den Themen bedarfsgerecht und mit Blick auf mögliche betriebliche Regelungen auseinandersetzten. Zudem war auch der Transfer in die drei Branchen ein Ziel des Projekts, um die erarbeiteten Fortschritte möglichst vielen Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Im Kontext des Transfers ist auch diese Broschüre entstanden, die einen Überblick über die vielfältigen Ergebnisse des Projekts Transfer+ bietet. INQA konkret gibt einen Einblick in das Konzept und den Verlauf des Projekts Transfer+ und eine Zusammenfassung der im Projekt entstandenen, angepassten Handlungshilfen aus dem Repertoire der Initiative Neue Qualität der Arbeit.



Transfer+ Netzwerkkonferenz im November 2019 bei der Wacker Chemie AG in München

Projektverlauf

Dezember 2020

Virtuelle Transfer+ Abschlusskonferenz – Vorstellung der Projektergebnisse und insbesondere der erarbeiteten Handlungshilfen

November 2019

Transfer+ Netzwerkkonferenz bei Wacker Chemie AG in München mit den Kernthemen Arbeitszeitgestaltung und Führung

Juni 2018

Aufnahme der ersten betrieblichen Workshops zu verschiedenen Themen der Projekt-Handlungsfelder

Dezember 2017

Start von Transfer+

Zukunft

Die aufgebauten Netzwerke und Transferplattformen werden genutzt, um mit Hilfe der INQA-Handlungshilfen Herausforderungen in den Unternehmen anzugehen und zu bewältigen

Sommer/Herbst 2020

Abschluss der betrieblichen Workshops, Zusammentragen der Projektergebnisse und Erarbeitung der (angepassten) Handlungshilfen auf Basis der im Projekt gemachten Erfahrungen

November 2018

Offizieller Start des Projekts im Rahmen einer Beiratssitzung in Hannover

Transfer

Januar 2018

Projektteam, Projektbeirat und Projektplan stehen – Beginn der Gespräche mit potenziellen Modellbetrieben

Projektüberblick

"Gesunde Arbeit, Gesunde Menschen, Zukunftsfähige Unternehmen". Dieser Grundsatz wurde im Projekt Transfer+ erfolgreich mit Leben gefüllt, was insbesondere auf einige Säulen zurückzuführen ist.

Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle **die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung** des Projekts, die sowohl während der Konzeption und Durchführung als auch für den Erfolg des Projekts entscheidend war. Die dem zugrundeliegende Kooperation erfolgte dabei in enger Zusammenarbeit des Arbeitgeberverbands der Deutschen Kautschukindustrie (ADK), des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC), des Bundesarbeitgeberverbands Glas und Solar (BAGV GLAS+SOLAR), der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) sowie des Qualifizierungsförderwerks Chemie (QFC) als ausführender Projektorganisation und gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung (HBS).

Diese Konstellation gewährleistete eine konsequente, sozialpartnerschaftliche und nachhaltige Zusammenarbeit, die sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite im Blick hat.

Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie







Sozialpartner im Projekt Transfer+

In den teilnehmenden Unternehmen (siehe Abbildung auf der nächsten Seite) bedeutete diese Vorgehensweise, dass die Betriebsparteien zunächst gemeinsam Handlungsfelder ausgelotet und entsprechende Schwerpunkte festgelegt haben. Unter Verwendung der INQA-Checks aus dem Repertoire der Handlungshilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit wurden dann in den identifizierten Themenfeldern Analysen und entsprechende Auswertungen durchgeführt. Mit diesen Ergebnissen konnten schließlich zusammen mit den Betrieben passgenaue Bedarfe für die konkrete Situation abgeleitet werden. Mit dem Adressieren dieser Bedarfe durch die handelnden Personen (u.a. Workshops mit Referenten/-innen aus dem Projekt) konnte dann der Kreis im Sinne des Projektmottos geschlossen werden – Gesunde Arbeit, Gesunde Menschen, Zukunftsfähige Unternehmen.

Auf diese Weise konnte eine große Zahl Workshops in den verschiedenen thematischen Handlungsfeldern des Projekts Transfer+ vor Ort durchgeführt werden. Dabei sind vielfältige Erkenntnisse entstanden, die über die Unternehmen hinaus von Interesse sind. Die eingesetzten INQA-Handlungshilfen spielen hierbei ebenso eine wichtige Rolle wie die individuell abgestimmten Vorgehensweisen in den einzelnen Unternehmen. Das Vorgehen in den Betrieben ist in der Abb. 1 schematisch dargestellt.

Um dem so gewonnenen Wissen zu einer möglichst großen Wirkung zu verhelfen, werden diese Projektergebnisse in der vorliegenden Broschüre **INQA konkret** zusammengefasst und übersichtlich dargestellt.

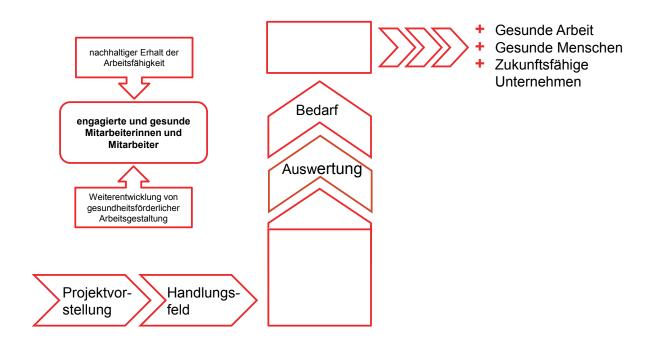


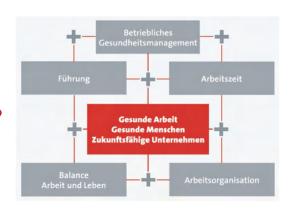
Abb. 1: Schematische Darstellung der Vorgehensweise im Projekt Transfer+

Die 5 Handlungsfelder im Projekt Transfer+

Transfer+, das bedeutet:

- + Bundesweite Ausrichtung
- + 3 Jahre intensive Arbeit
- + Konsequente **sozialpartnerschaftliche** Kooperation
- + 5 Themenfelder rund um das Motto "Gesunde Arbeit, Gesunde Menschen, Zukunftsfähige Unternehmen"
- + 23 Sensibilisierungsworkshops,
 17 Transferworkshops und
 -veranstaltungen;
 - 61 inhaltliche Workshops in 9 Modellbetrieben

Transfer und Themenfelder



Modellbetriebe & Workshops in Transfer+

	Sensibilisierungs WS
	Start WS
	Umsetzungs WS
	Transfer WS

Lfd. Nr.	Unternehmen/Standort	Handlungsfelder	Arbeitsstand im Unternehmen	durchgeführte WS
1	Poppe GmbH Gießen	Arbeitszeit (2x) Führung (6x) Kommunikation (1x) Arbeitsorganisation (2x) BGM (1x)		2
2	Pilkington Automotive Deutschland GmbH Werk Aken			10
3	WECK Glaswerk GmbH Bonn			8
4	Gerresheimer Wertheim GmbH			10
5	SOLVAY GmbH Bad Hönningen			7
6	Wacker Chemie AG Burghausen			4
7	InfraLeuna GmbH Leuna			4
8	Manupackaging Deutschland GmbH Schkopau (vormals Manuli Stretch)			3
9	Prefere Paraform GmbH & Co. KG, Mainz (vormals INEOS)			13
10	Transfer WS	Transfer		8

Transfer+ Projektergebnisse

Workshopkonzepte

Im Projekt Transfer+ wurden die Inhalte und Handlungsfelder in den Modellbetrieben in Workshops bearbeitet bzw. ausgewertet. Im Vorgehen wurden diese Workshops verschiedenen Stufen zugeordnet. Nach einer Sensibilisierungsphase gab es einen Auftakt im Betrieb/Unternehmen über sogenannte Start-Workshops. Denen schlossen sich Umsetzungsworkshops an. Hier wurden die konkreten Inhalte bearbeitet. Für den intendierten Transfer der Ergebnisse und Erkenntnisse sowohl innerhalb von Unternehmen als auch in betriebsübergreifenden Veranstaltungen zwischen mehreren Unternehmen wurden Transfer-Workshops durchgeführt.



Abb. 2: Ausschnitt aus der Konzeption der Umsetzungsworkshops

Link zum Produkt: https://www.transferplus.info/ws-konzepte/

Die zahlreichen Workshops, die im Rahmen von Transfer+ in den Betrieben durchgeführt wurden, haben zu praxisrelevanten Handlungshilfen geführt. Diese sind in verschiedenartige Projektergebnisse eingeflossen, die im Folgenden vorgestellt werden:

Gesprächsleitfaden für strukturierte Jahresgespräche

Diese Handlungshilfe stellt ein Instrument dar, mit dessen Hilfe ein strukturiertes Gespräch mit Beschäftigten durchgeführt und nachbereitet werden kann. Das strukturierte Jahresgespräch, das als Ergänzung zu etablierten Formen der Jahresgespräche wie bspw. eines Personalentwicklungsgesprächs gedacht ist, dient primär zur Stärkung des Vertrauens zwischen Beschäftigten und direkter Führungskraft und damit der Förderung einer positiven Arbeitsatmosphäre. Als solches ist es als vertrauliches Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigten angelegt, in dem einmal jährlich für 30-60 Minuten dialog-, beteiligungsund förderungsorientiert über die Führungsbeziehung gesprochen werden kann.

Mithilfe des Gesprächsleitfadens können die strukturierten Jahresgespräche geplant, vorbereitet und durchgeführt werden. Neben einer grundsätzlichen Ausgangsposition beschreibt der Leitfaden im Detail die verschiedenen Phasen und inhaltlichen Schwerpunkte des Gesprächs. Diese werden jeweils um Beispielfragen ergänzt, sodass für Anwender/-innen des Fragebogens ein niedrigschwelliger Einstieg gewährleistet ist.

Die Einbindung in die betrieblichen Prozesse kann, bei Vorhandensein von Arbeitnehmervertretungen, auch über einen Vertrag zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat geregelt werden. Das Instrument des Gesprächsleitfadens für strukturierte Jahresgespräche wurde im Rahmen des Projekts Transfer+ in einem Modellbetrieb erfolgreich in eine Betriebsvereinbarung überführt.

Eine entsprechende Musterbetriebsvereinbarung befindet sich auf den Transfer+ Webseiten zum Produkt Jahresgespräch. Diese kann individuell an die Bedürfnisse der Anwender angepasst werden.

In den Modellbetrieben wurden gute Erfahrungen mit dem Gespräch gemacht. Im Erfahrungsbericht auf Seite 17 wird ein Einblick über die Entwicklung und Einführung von Mitarbeitergesprächen in einem Modellbetrieb gegeben.





Unternehmen: Musterbetrieb GmbH

Leitfaden strukturiertes Jahresgespräch für die direkte Führungskraft

Hinweise zum strukturierten Jahresgespräch

- Das strukturierte Jahresgespräch basiert auf dialog-, beteiligungs- und förderungsorientierten Führungsbeziehungen.
- Es dient dazu, das Vertrauen zwischen dem Beschäftigten und der Führungskraft zu stärken und gleichzeitig Arbeitsfreude zu fördern.
- Das Jahresgespräch dient *nicht* der Fundierung maßregelnder Personalentscheidungen und grenzt sich deutlich von anderen im Unternehmen stattfindenden Gesprächen, wie z.B. Personalgespräche, Personalentwicklungsgespräche oder anderweitig stattfindende Mitarbeitergespräche ab.
- Mit dem Jahresgespräch hat der Vorgesetzte auch ein Instrument, um ein Feedback über seine geleistete Arbeit zu erhalten (360 Grad Feedback).
- Die Gesprächsinhalte und die Bespielfragen können entsprechend den individuellen Bedürfnissen im Unternehmen ergänzt oder gekürzt werden.

Grundhaltung

- Vertraulichkeit → 4-Augen-Gespräch
- Unterstützende, wertschätzende Haltung einnehmen
- Vorurteilsfreies Gespräch führen

Zusammenarbeit

- Jeweils aus der Sicht des Mitarbeiters und dann aus der Sicht der Führungskraft:
 - o mit den Kollegen
 - o zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem
- Fühlen Sie sich im Unternehmen wohl?
- · Was läuft nicht so gut und wie könnte man das verbessern?
- · Sind Sie ausreichend informiert (z.B. Teammeeting, etc.)?
- · Wie finden Sie unsere Zusammenarbeit im Team und mit mir als Ihrem Vorgesetzten? Gibt es Konflikte?
- Haben Sie Fragen zu Entscheidungen, die in letzter Zeit getroffen wurden?

Arbeitsinhalte und Ergebnisse

- Klar umrissene genaue Arbeitsaufgaben
- Feedback
 - o zu Arbeitsergebnissen jeweils aus der Sicht des Vorgesetzten und der Sicht des Mitarbeiters
 - Verbesserungspotential
- Sind Sie zufrieden mit Ihrem Arbeitsplatz?
- Was macht Ihnen Spaß und was nicht?
- Wie schätzten Sie sich und Ihre Arbeitsergebnisse ein?
- Was halten Sie für Ihre wichtigsten Aufgaben?

Kennen Sie unsere konkreten Ziele (auf die

Abb. 3: Ausschnitt aus dem Musterleitfaden für ein strukturiertes Jahresgespräch

Link zum Produkt:

https://www.transferplus.info/transfer-das-strukturierte-jahresgespraech/

INQA-Check "Gesundheit" für die chemische Industrie, die Glas- und Solarbranche und die Kautschukindustrie

Diese Handlungshilfe bietet einen Selbstcheck für Betriebe zum Thema Gesundheit, der speziell für die beteiligten Branchen im Projekt Transfer+ angepasst wurde. Der Check, der vom Netzwerk "Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" herausgegeben wird, beinhaltet Fragen zu allen wesentlichen Themen der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements für Unternehmen der chemischen Industrie, der Glas- und Solarbranche sowie der Kautschukindustrie.

Mithilfe des Checks lassen sich im Rahmen einer Selbstanalyse der eigene Umgang mit dem Thema Gesundheit sowie die entsprechenden Strukturen und Prozesse erfassen und im Nachgang optimieren, um so ein gesünderes Arbeiten zu ermöglichen. Das systematische Ausschöpfen der Potenziale aus dem Bereich der Gesundheit umfasst dabei unter anderem höhere Produktivität und Qualität der Arbeit, eine größere Arbeitszufriedenheit und -motivation sowie geringere Arbeitsunfähigkeitszeiten.

Die Entwicklung und Erprobung der Instrumente vor Ort in den Betrieben hat dabei gewährleistet, dass die entstandene Handlungshilfe die betriebliche Realität und die branchenspezifischen Bedarfe widerspiegelt.



Abb. 4: Titelseite des Transfer+ INQA-Checks "Gesundheit" für die chemische Industrie, die Glas- und Solarbranche und die Kautschukindustrie

Kurzcheck zur Bestandsaufnahme in den Handlungsfeldern Führung sowie Wissen & Kompetenz

Dieser Kurzcheck ermöglicht eine Bestandsaufnahme in den INQA-Handlungsfeldern Führung, Wissen und Kompetenz. Kleine und mittelständische Unternehmen können mithilfe dieses Instruments einen Einstieg in diese Themenfelder finden, der von der Betrachtung der aktuellen Situation im Unternehmen ausgeht. Der niedrigschwellige Ansatz ermöglicht eine erste Auseinandersetzung mit diesen Handlungsfeldern ohne die Notwendigkeit der Einbringung nennenswerter Ressourcen.

Eine quantitative Auswertung ermöglicht im Anschluss an die Selbsteinschätzung einen schnellen Überblick über die eigene Situation im Hinblick auf diese Handlungsfelder. Der Kurzcheck kann außerdem in Form eines leitfadengestützten Interviews genutzt werden, um qualitative Aussage hinsichtlich der Einschätzung der eigenen Situation zu erhalten. Der Check wurde in vier Modellbetrieben eingesetzt. Es wurden verschiedene Maßnahmen abgeleitet. Relevante Themen aus Sicht der Beschäftigen waren z.B. die Gesunde Arbeitsplatzgestaltung, die Gesunde Arbeitsorganisation, der effiziente Personaleinsatz oder die Beachtung der Bedürfnisse der Beschäftigten.



Abb. 5: Ausschnitt aus dem Kurzcheck zur Bestandsaufnahme in den Handlungsfeldern Führung sowie Wissen & Kompetenz

Link zum Produkt:

DialogBox

Die DialogBox ist als Handlungshilfe für die Kommunikation der Sozialpartner konzipiert. Die vielfältigen Überschneidungs- und Begegnungspunkte der betrieblichen und überbetrieblichen Akteure können vor dem Hintergrund gemeinsam zu lösender Probleme von den Handlungshilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit profitieren. Die DialogBox fungiert als direkter und einfacher Einstieg in die vielfältigen Handlungshilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit, indem sie während der Gespräche eine entsprechende Orientierung bietet. So kann möglicherweise eine aufwändige Lösungssuche abgekürzt und direkt eine Handlungshilfe ausgewählt werden, mit deren Hilfe eine Herausforderung im Unternehmen angegangen werden kann.

Die Box selbst ist als Würfel gestaltet, wobei jede der vier Seitenwände eine der Säulen der Initiative Neue Qualität der Arbeit repräsentiert und entsprechende Handlungshilfen anzeigt (www.inqa.de). In Abb. 6 wird ein Auszug dargestellt.



Abb. 6: Außenseite "Gesundheit" der Transfer+ DialogBox

Link zum Produkt: https://www.transferplus.info/transfer-dialogbox/

Erklärfilm Transfer+

Der Transfer+ Erklärfilm erläutert die Nutzung der DialogBox. Um einen möglichst niedrigschwelligen Einstieg zu gewährleisten, wird zunächst gezeigt, wie die DialogBox zu handhaben ist. Außerdem wird die Nutzung der DialogBox anhand eines Beispiels demonstriert.

Der Einsatz der DialogBox durch betriebliche oder überbetriebliche Sozialpartner wird veranschaulicht.



Abb. 7: Ausschnitt aus dem Erklärfilm Transfer+

Link zum Produkt: https://www.transferplus.info/transferplus-erklaerfilm/

Erfahrungsbericht Transfer+/INQA - Handlungsfeld Führung - Einführung von Mitarbeitergesprächen -

Modellbetrieb: Pilkington Automotive Deutschland GmbH

Ausgangslage

Was war die Herausforderung?

Im Unternehmen Pilkington Automotive Deutschland GmbH am Standort Aken gab es bisher keine Mitarbeitergespräche, da es schwierig war, die unterschiedlichen Erwartungen an solche Gespräche zu vereinen. Dabei waren auch die unterschiedlichen Fähigkeiten und Führungsstile der Führungskräfte ein großer Punkt, der Bedenken hervorgerufen hat, aber auch ganz allgemein das ein oder andere Vorurteil auf beiden Seiten der Betriebsparteien. Hier haben wir alle in dem Projekt Transfer+ und der Initiative Neue Qualität der Arbeit die Chance gesehen, durch das QFC eine neutrale Moderation und Beratung im Hinblick auf die Einführung von Mitarbeitergesprächen zu erhalten.

Aktivitäten

Was wurde wie gemacht?

Das QFC hat mit einer Schlüsselstichprobe eine Eingangserhebung durchgeführt, um die tatsächlichen Handlungsfelder und Erwartungen zu ermitteln. Daraufhin hat sich eine Workshopgruppe aus Teamleitern und 2 Betriebsratsvertretern gebildet, die zusammen mit dem QFC auf Basis der Handlungshilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit einen Gesprächsleitfaden, sowie Handlungsempfehlungen und ein Informationsblatt zur Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch entwickelt haben. So konnten die gegenseitigen Bedenken behoben und alle Erwartungen erfüllt werden. Der entwickelte Gesprächsleitfaden wurde in einem weiteren Workshop in kleineren Arbeitsgruppen erprobt und somit vertieft. Im Anschluss fand eine Testphase im Unternehmen statt, wo mit Beschäftigten und Vertreter*innen des Betriebsrates die ersten echten Gespräche auf freiwilliger Basis geführt wurden. In einem weiteren Workshop, an dem die Personalleitung und die beiden Betriebsratsvertreter teilgenommen haben, wurde anhand der gesammelten Erfahrungen und der Handlungsempfehlung des QFC eine Betriebsvereinbarung erarbeitet. Sie vereint alle wichtigen Punkte und bildet die rechtliche Grundlage für die Durchführung der Gespräche der Teamleiter mit ihren Mitarbeiter*innen, welche mindestens einmal im Jahr stattfinden sollen.

Ergebnisse

Was konnte erreicht werden?

Es wurde eine Betriebsvereinbarung zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen entwickelt, die unter anderem einen genauen und einheitlichen Gesprächsleitfaden für das strukturierte Jahresgespräch beinhaltet, eine Ablaufbeschreibung inkl. aller Verschwiegenheitsund Datenschutzerfordernissen sowie einem Informationsblatt für jeden Mitarbeiter, so dass er/sie weiß, was auf ihn/sie zu kommt und wie er/sie sich darauf vorbereiten kann. Für die Mitarbeiter wurde damit erreicht, dass sie mehr Wertschätzung durch ihre Teamleiter erfahren, in dem sie mindestens einmal im Jahr ein einstündiges Vieraugengespräch mit ihm oder ihr haben. Dort können sie alle wichtigen Punkte zu ihrem Arbeitsplatz und zur eigenen beruflichen Situation besprechen und gemeinsam mit dem Teamleiter Verbesserungsvorschläge überlegen.

Was aber vielmehr wiegt ist, dass sich die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat und der Führungsebene deutlich verbessert hat. Es konnten auf beiden Seiten viele Vorurteile abgebaut werden. Beide Parteien waren über die gesamte Projektlaufzeit angehalten, sich immer wieder gemeinsam an einen Tisch zu setzen und so die scheinbar unüberwindbaren Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Erfolgsfaktoren

Was können andere davon lernen?

Die Idee, sich außerhalb der üblichen Verhandlungen um bessere Arbeitsbedingungen an einen Tisch zu setzen und ergebnisoffen gemeinsam zu besprechen, was die Arbeitsbedingungen verbessern kann, ohne unbequeme Wahrheiten auszuklammern, kann im Team und im ganzen Betrieb sowie für jeden Mitarbeiter neue Wege ebnen. Neben der Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation, werden sich die Gespräche auch positiv auf die Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter und Teamleiter auswirken.

Das moderierte Diskutieren über mögliche Probleme kann sehr hilfreich sein und im besten Fall zeigen, dass man doch gar nicht so weit voneinander entfernt ist. Das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen benötigt einige Zeit, aber es zahlt sich aus, weil sich alle damit identifizieren können und die gefundenen Lösungen später gemeinsam umgesetzt werden können.



ANSPRECHPARTNER

Für das Projekt Transfer+ und INQA konkret



Arbeitgeberverband der Deutschen Kautschukindustrie e. V. (ADK)

Norbert Reiners +49 511 8505 232 reiners@adk-verband.de



Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC)

Dr. Johanna Schönrok-Kuczynski +49 611 7788 196 johanna.schoenrok-kuczynski@bavc.de



Bundesarbeitgeberverband Glas und Solar e.V. (BAGV GLAS+SOLAR)

Julian Henning +49 89 411 194 324 henning@bavc.de



IG BCE Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Stefan Soltmann +49 511 7631 426 stefan.soltmann@igbce.de



Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC)

Peter Eitner +49 511 7631 852 peter.eitner@qfc.de Mathias Voigt +49 511 7631 519 mathias.voigt@qfc.de

IMPRESSUM

INQA konkret

INQA-Handlungshilfen in der praktischen Anwendung Ergebnisse aus dem Projekt: Transferplattform "Gesunde Arbeit, gesunde Menschen, zukunftsfähige Unternehmen" (Transfer+)

Herausgeber: Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH

Königsworther Platz 6 30167 Hannover

Fotos: BAGV, ADK, IG BCE, QFC

Gestaltung: Michael Barrabas

©Initiative Neue Qualität der Arbeit, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin im November 2020



Initiative Neue Qualität der Arbeit c/o INQA-Netzwerkbüro Mohrenstr. 20/21 10117 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 20 619 546

E-Mail: info@inqa.de

Fachliche Begleitung

Frau Dr. Gabriele Walter, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



