

Wir vernetzen Interessen

Ado Wilhelm ver.di FB 9 TK / IT

**Gute Führung und Motivation**

am Beispiel einer Vereinbarung mit der  
Deutschen Telekom Kundenservice GmbH (DTKS)

enter

Telekommunikation  
Informationstechnologie  
[www.verdi-tk-it.de](http://www.verdi-tk-it.de)

ver.di

## Workshop 4b

# Gute Führung und Motivation

### Inhaltsübersicht:

- Fallbeispiel, in dem auf Initiative des Betriebsrat eine neue Führungsphilosophie etabliert und Fehlverhalten von Führungskräften geahndet wurde, ohne dabei die Marktsituation und betriebliche Notwendigkeiten auszublenden.
- Anforderungen und Möglichkeiten für „Gesunde Führung“
- Wie hier vorgegangen werden kann, welche Handlungsstrategien und Instrumente existieren und welche Ergebnisse erzielt werden können, soll der Workshop aufzeigen.

Ado Wilhelm, ver.di Bundesverwaltung  
FB 9; Klaus Hess, TBS NRW



**TBS-Netz**





## Ausgangslage 2010

Arbeitgeber wollte 17 individuelle Absatz- und Produktivitätsziele (KPI) zusätzlich

- „bessere“ Überwachung
- ständige Beobachtung der Arbeitsabläufe
- mehr Arbeitsdruck / mehr Verkaufsdruck
- Steigerung der Produktivität
- Reduzierung der Kosten
- „Gestaltung“ variablen Vergütung
- ...

## Reaktion GBR / BR / ver.di / AN-Bank AR

Keine KPI's zur Kontrolle, Druck....

KPI nur zur erforderlichen Steuerung des Betriebes

Verhandlungspunkte von GBR / BR / ver.di:

- Reduzierung Variable 70/30 -> 80/20
- Arbeitszeitmodelle auch im Sinne der Beschäftigten
- ganzheitlicher Gesundheitsschutz (primär Prävention)
- Anhebung der WAZ von Teilzeitbeschäftigten
- Rückholung ausgelagerter Arbeit

## Neue Führungsphilosophie

Weg von:

- Druck und Kontrolle
- Überwachung und Misstrauen

Stattdessen:

- Respekt und Wertschätzung
- Vertrauensvolle Führungskultur
- mehr Eigenverantwortung
- mehr Vertrauen in die Beschäftigten

## Kernelemente der veränderten Führungskultur

- Positives Führen für Belegschaft erlebbar
- Öffentliche Darstellung und Handlung des Managements muss übereinstimmen
- Weg mit Druck von „Oben“
- Schluss mit Phrasen und Sprechblasen
- Handlungs- und Entscheidungskompetenz der „unteren“ Führungskräfte stärken
- Bei Verstoß durch FK -> Sanktionsmöglichkeiten

## Erwartung von GBR / BR / ver.di / Belegschaft

- Mehr Verständnis für die Belange der Belegschaft
- Motivation ohne Druck
- Wertschätzung und Ehrlichkeit
- Fördern von Eigenverantwortung und selbstständigem Arbeiten
- Vorgesetzte als Vorbild und nicht als „Angstfaktor“
- Über Fehler sachlich reden anstatt sofort zu sanktionieren

## Umsetzung (braucht Zeit)

- GF/GL muss 100% überzeugt sein (positiv)
- Einige Führungskräfte müssen umdenken und sich anders verhalten
- Beschäftigte müssen sich auch wehren und aktiv auf die Führungskräfte zugehen
- ständiges Thema bei FK-Tagungen
- Betriebsversammlungen
- „Runder Tisch“ (FK, TL, Ma, BR)



## Umsetzung (braucht Zeit)

- Teamdays
- BR / FK (§74 BetrVG; Fälle und Anregungen)
- Boxenstopp (CC gesamt mit FK)
- Pilot „Musterbrecher“ (Weg von bisherigen Prozessen, hin zu mehr Eigenverantwortung)
- Erste Konsequenzen, uneinsichtige FK abgelöst

## Zusammenfassung / aktueller Stand

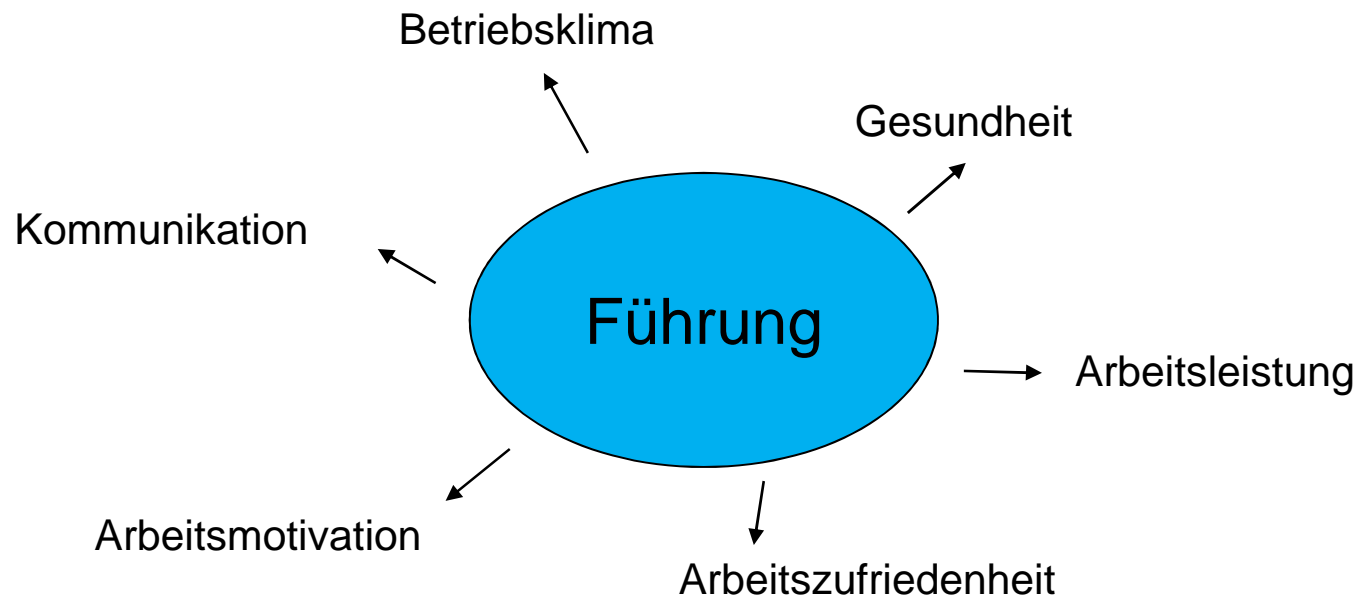
- Start der Gespräche /Verhandlungen 2010
- Start der Umsetzung Q2/2011
- Erste Konsequenzen für FK Q3/2011
- Auswirkung auf Arbeitsklima -> positiv
- Auswirkung auf Gesundheitssituation -> positiv
- Druck durch Kennzahlen -> stetig reduziert
- Übrigens der AG hat nur zwei KPI's „bekommen“

Fazit GBR / BR / ver.di / Belegschaft / Arbeitgeber:

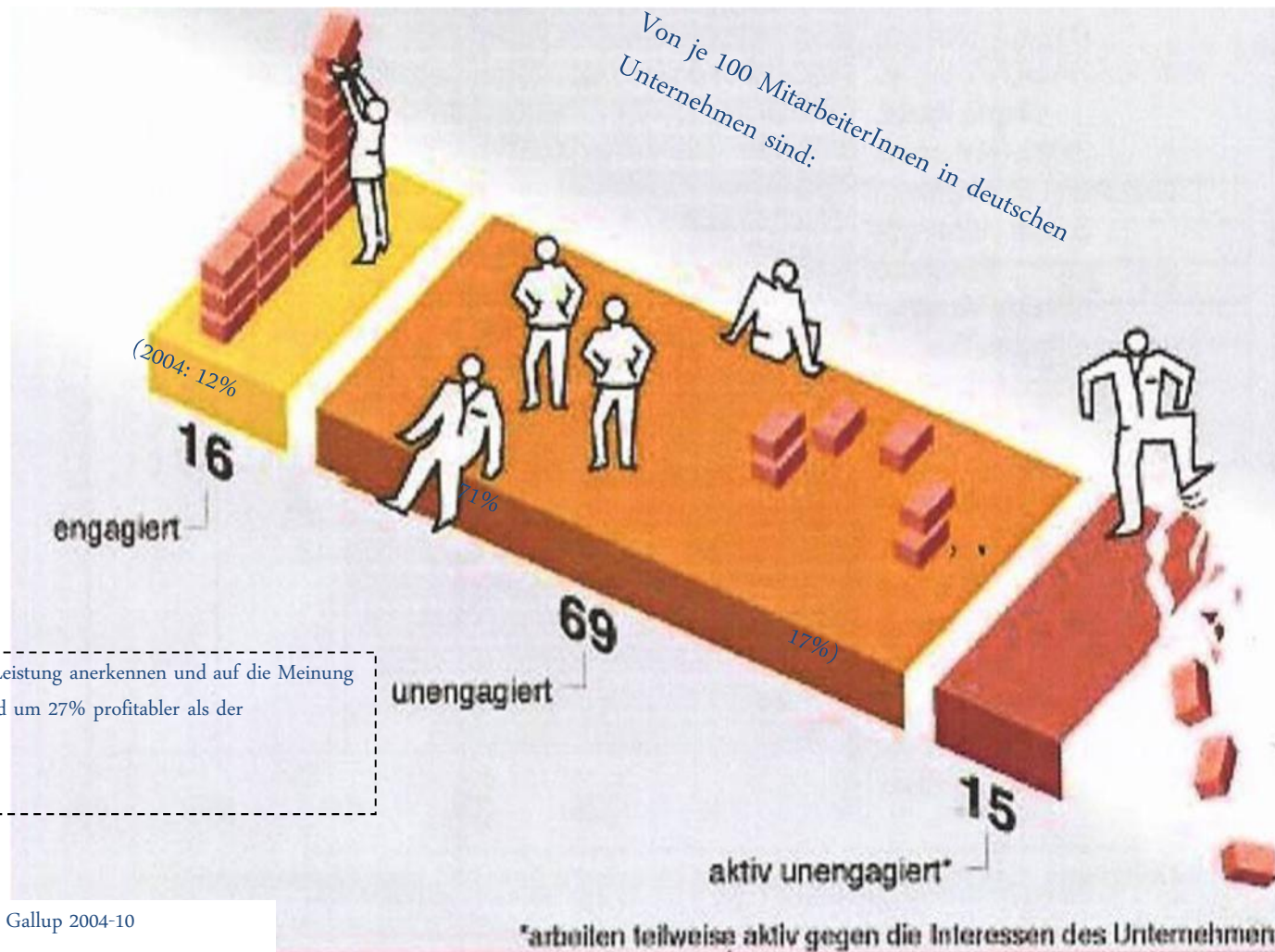
Der Weg hat sich gelohnt,  
es braucht aber noch Zeit bis optimales Ziel erreicht!

Danke für die Aufmerksamkeit !

# Einfluss des Führungsverhaltens



# Motivation in deutschen Unternehmen





## Rolle der Führungskräfte im Unternehmen

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

- Vorbild
- Vorreiter
- Initiator
- Unterstützer

**Gesunde Führung heißt, die Chancen eines mitarbeiter- und gesundheitsgerechten, partnerschaftlichen Führungsstils aktiv zu nutzen**

Quelle: BKK

- **1. Vermittlung von Wissen zu Gesundheit und Sicherheit**
  - Wissen um Ursachen, Bedingungen und Erscheinungsformen von Gesundheit im Arbeitsleben
  - für alle MitarbeiterInnen (vorallem Risikogruppen wie Schwangere, ältere MA, Jugendliche, Behinderte)
  - Plakate, Broschüren, Vorträge zu gesundheitsrelevanten Themen
- **2. Entwicklung von Einstellungen zu Gesundheit**
  - Ernährung, eigenes Körperbewußtsein, Einstellung zu Sport und Freizeit
  - Thema der betrieblichen Gesundheitsaufklärung
  - Unternehmen kann Meinungen, Überzeugungen und Normen ausbilden

- **3. Entwicklung des Gesundheits- und Sicherheitsverhaltens**
  - Möglichkeiten zum gesundheitsgerechten Verhalten müssen geschaffen werden (z.B. Schutzmaßnahmen, rauchfreie Zonen, Pausen, Fitnessräume, Entspannungskurse...)
  
- **4. Gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit und Organisation**
  - richtige Gestaltung von Arbeit und Organisation (Arbeitsaufgaben, Arbeitsumwelt, Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation) durch regelmäßige Aktivitäten wie Begehungen, Besprechungen, Teamsitzung etc. und Auswertung der Maßnahmen
  
- **5. Schaffung sozialer Bedingungen**
  - soziale Sicherheit im Betrieb (z.B. Altersversorgung), Chancengleichheit in der beruflichen Karriere, Entlohnung, ..





# Managementinstrumente von Führungskräften

1. Strategie	2. Teamentwicklung	3. Individuelle Personalentwicklung	4. Innovationsmanagement	5. Ressourcenmanagement	6. Selbstreflexion
<p>Leitbild Balanced Score Card (BSC)</p> <p>Zielvereinbarungen</p> <p>Betriebsvereinbarung</p>	<p>Gruppenarbeit , Leistungsentgelt</p> <p>Beteiligungsqualifizierung (BQ)</p> <p>Gruppengespräche (GG)</p> <p>Jour Fix Teamsitzung</p>	<p>strukturierte Mitarbeitergespräche (sMAG)</p> <p>Qualifizierungsmatrix,</p>	<p>Prozessorganisation</p> <p>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)</p> <p>Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)</p>	<p>Prozessorganisation</p> <p>Kennzahlen</p>	<p>Führungskräfte-Coaching</p> <p>Selbstcheck</p> <p>360-Grad-Feedback</p>





# strukturierte Mitarbeitergespräche / Personalentwicklung PLUS



- **Inhalte**

- **PE / Fördergespräch:**

- **Rückblick und gegenwärtige Arbeitssituation**
    - **Entwicklungsmöglichkeiten (eigene Wünsche, Einschätzung des Vorgesetzten)**
    - **Vereinbarungen (Was, wer, wann)**

- **plus Arbeitsfähigkeit (Gesundheit, Motivation und Qualifikation)**

- **Zufriedenheit mit**
      - » **Arbeitsbedingungen**  
(z.B. Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation Arbeitszeit)
      - » **Arbeitsklima (Zusammenarbeit mit KollegInnen und Vorgesetzten)**
      - » **Qualifikation zur Erledigung der Arbeitsanforderungen**
    - **Zusammenhang zwischen möglichen Beschwerden / Krankheiten und den Arbeitsbedingungen**
    - **Vereinbarungen / Verbesserungsvorschläge (Was, wer, wann)**





# Qualitätskriterien Führungskräfte- Coaching



<b>Coaching Leitziel</b>	<b>GBR-Position bzw. Vorschlag</b>
<b>Unternehmensziele werden den MA bekannt gegeben.</b>	<i>o.k.</i>
<b>Unternehmensziele werden den MA begründet.</b>	<i>o.k.</i>
<b>Misserfolge werden den Mitarbeitern zugerechnet, die dafür verantwortlich sind.</b>	<i>Bei Fehlern wird nach Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten gesucht und nicht in erster Linie nach Schuldigen.</i>
<b>Mitarbeiter erhalten von ihren Fk Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit.</b>	<i>Mitarbeiter erhalten von ihren Fk konstruktive und motivierende Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit.</i>
<b>Fk hören sich auch die privaten Sorgen der Mitarbeiter an.</b>	<i>Fk berücksichtigen bei betrieblichen Entscheidungen die von Mitarbeitern benannten privaten Umstände.</i>
<b>....</b>	<b>.....</b>

