

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)



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



## 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 Teilzeitbeschäftigen
- 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

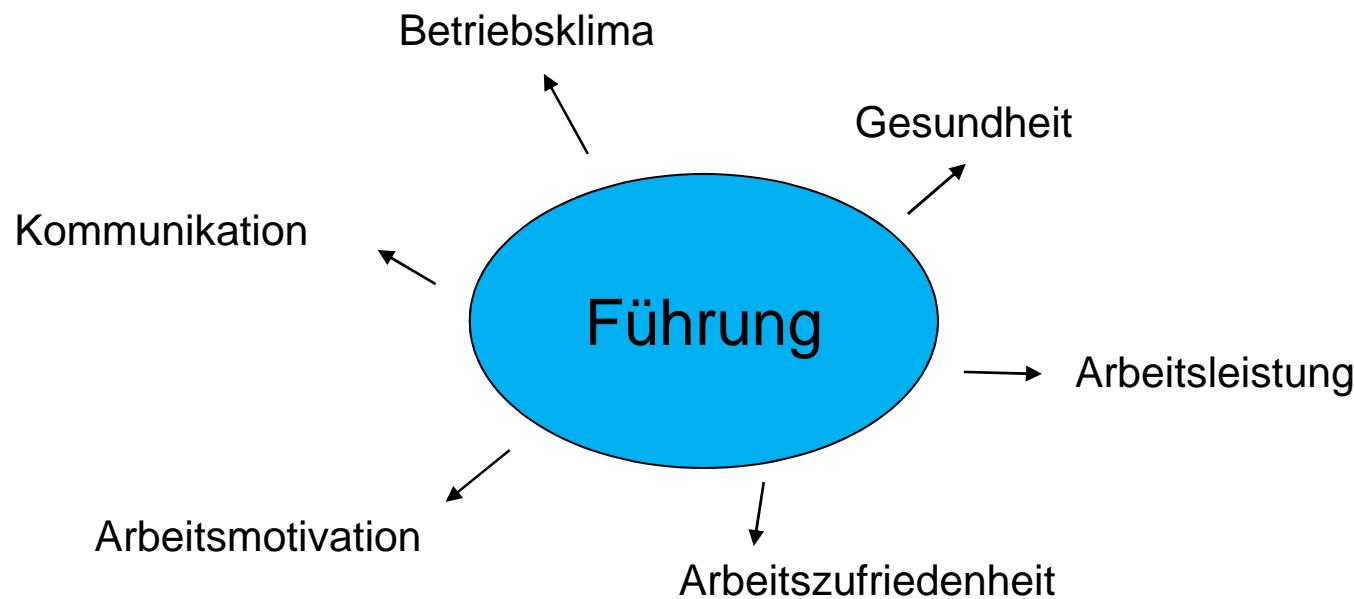
- Start der Gespräche /Verhandlungen 2010
- Start der Umsetzung Q2/2011
- Erste Konsequenzen für FK Q3/2011
- Auswirkung auf Arbeitsklima -> positiv
- Auswirkung auf Gesundheitssituation -> positiv
- Druck durch Kennzahlen -> stetig reduziert
- Übrigens der AG hat nur zwei KPI's „bekommen“

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

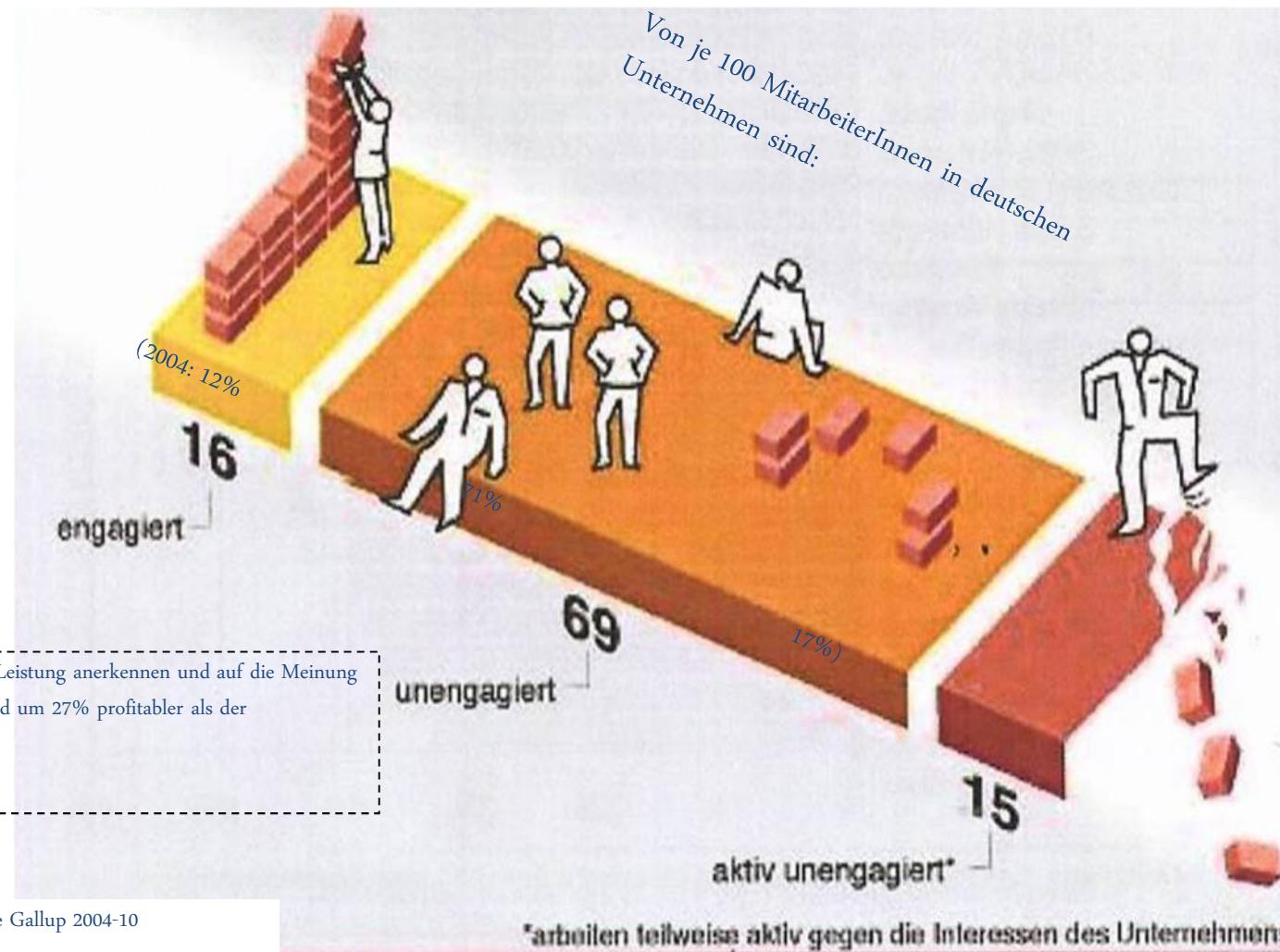
Der Weg hat sich gelohnt,  
es braucht aber noch Zeit bis optimales Ziel erreicht!

Danke für die Aufmerksamkeit !

# Einfluss des Führungsverhaltens



# Motivation in deutschen Unternehmen





- Vorbild
- Vorreiter
- Initiator
- Unterstützer

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

Quelle: BKK



## Führungsaufgaben im Gesundheitsmanagement

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

- **1. Vermittlung von Wissen zu Gesundheit und Sicherheit**

- Wissen um Ursachen, Bedingungen und Erscheinungsformen von Gesundheit im Arbeitsleben
- für alle MitarbeiterInnen (vor allem 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 Begehungungen, Besprechungen, Teamsitzung etc. und Auswertung der Maßnahmen
- **5. Schaffung sozialer Bedingungen**
  - soziale Sicherheit im Betrieb (z.B. Altersversorgung), Chancengleichheit in der beruflichen Karriere, Entlohnung, ..



1. Strategie	2. Teament- wicklung	3. Individuelle Personal- entwicklung	4. Innovations- management	5. Ressourcen managemen t	6. Selbst- reflexion
<b>Leitbild Balanced Score Card (BSC)</b>  <b>Zielverein- barungen</b>  <b>Betriebsver -einbarung</b>	<b>Gruppenarbeit ,</b> <b>Leistungsent- gelt</b>  <b>Beteiligungs- qualifizierung (BQ)</b>  <b>Gruppenge- spräche (GG)</b>  <b>Jour Fix Teamsitzung</b>	<b>strukturierte Mitarbeiter- gespräche (sMAG)</b>  <b>Qualifizie- rungsmatrix,</b>	<b>Prozessorga- nisation</b>  <b>Kontinuier- licher Verbesserungs -prozess (KVP)</b>  <b>Betriebliches Vorschlagswes en (BVW)</b>	<b>Prozess- organisation</b>  <b>Kennzahlen</b>	<b>Führungs -kräfte- Coaching</b>  <b>Selbst- check</b>  <b>360-Grad- Feedback</b>



# 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

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

