

Ver-T-iCall-Toolbox:

Methoden, Verfahren, Checklisten

***Reinhild Reska, Caroline Zimmermann, Claudia Brasse,
Michael Böcker, Thomas Langhoff, Rolf Brandel,
Charlotte A. Sust, Kai Seiler, Karin Esch, Leo Kronenfeld***



Inhalt:

1	EINFÜHRUNG	3
2	ZU BEGINN DES VORHABENS... ..	4
2.1	ZIELSYSTEM.....	4
2.2	PHASENMODELL.....	7
2.3	PROJEKTMANAGEMENT.....	11
2.4	CHECKLISTE ZUR BEWERTUNG DER AUSGANGSSITUATION.....	14
2.5	PORTFOLIO AUSGANGSSITUATION.....	22
2.6	BEWERTUNGS-CHECKLISTE "PROJEKTMODELLE UND UNTERNEHMENSBERATUNGEN".....	24
2.7	BETEILIGUNGS-CHECKLISTE	34
2.8	KICK-OFF-WORKSHOP	40
2.9	ZUKUNFTSWERKSTATT.....	44
3	IN DER UMSETZUNG... ..	48
3.1	ASSESSMENT-CENTER.....	48
3.2	BEWERTUNGSRASTER REORGANISATION.....	51
3.3	KURZENTSPANNUNG FÜR DEN ARBEITSPLATZ - CD-ROM MIT BEGLEITHEFT.....	58
3.4	MERKMALPROFILE ZUR EINGLIEDERUNG LEISTUNGSGEWANDELTER UND BEHINDERTER IN ARBEIT (MELBA).....	59
4	ZUR LAUFENDEN ANALYSE UND KONTROLLE.....	64
4.1	PROJEKTDEFIZITLISTE	64
4.2	PROJEKTCONTROLLING.....	69
4.3	COACHING ALS PERSONALENTWICKLUNGSTRUMENT IN SERVICE CENTERN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG.....	71
4.4	BALANCED SCORECARD (BSC) IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG	74
4.5	BENCHMARKING	77
4.6	BILDSCHIRMFRAGEBOGEN (BIFRA).....	80
4.7	SCREENING-INSTRUMENT ZUR BEWERTUNG UND GESTALTUNG VON MENSCHENGERECHTEN ARBEITSTÄTIGKEITEN IN CALL CENTERN (SIGMA-CC).....	84
4.8	INSTRUMENT ZUR STRESSBEZOGENEN TÄTIGKEITSANALYSE (ISTA).....	89
4.9	NASA TASK LOAD INDEX (NASA-TLX).....	93

1 Einführung

Der Anhang "Praxishilfen" beinhaltet mit der Ver-T-iCall-Toolbox die ausführliche und systematische Beschreibung der Methoden, Verfahren und Checklisten, auf die an anderen Stellen der Ver-T-iCall-Handlungshilfe hingewiesen wurde.

Die Darstellung gliedert sich dabei in die drei Phasenbereiche "Zu Beginn des Vorhabens...", "In der Umsetzung..." und "Zur laufenden Analyse und Kontrolle...". Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die getroffene Auswahl keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sondern dass in erster Linie die Verfahren, Methoden und Checklisten aufgeführt worden sind, mit denen im Ver-T-iCall-Projekt gearbeitet wurde. Zum anderen muss erwähnt werden, dass dieser Anhang nur in Verbindung mit den anderen Kapiteln der Handlungshilfe benutzt werden sollte, um eine ganzheitliche Vorgehensweise bei der Planung und Restrukturierung von innovativen Beratungsdiensten der öffentlichen Verwaltung zu gewährleisten.

Der Aufbau der Beschreibungen ist einheitlich gegliedert - es wird zunächst eine Kurzbeschreibung vorgenommen, danach werden die folgenden Fragen beantwortet: "welcher Zweck wird verfolgt ?", "bei wem eignet sich diese Methode?", "wer kann / darf die Methode anwenden?", "Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten", "welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?", "wie interpretiere ich die Ergebnisse?", "wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?".

2 Zu Beginn des Vorhabens...

Im folgenden Kapitel werden die Methoden und Verfahren beschrieben, die hauptsächlich im Kapitel "Planung von Service Centern der öffentlichen Verwaltung" der Handlungshilfe erwähnt wurden. Diese stellen Hilfen für Situationsbestimmungs-, Zielfindungs-, Organisations- und Beteiligungsprozesse dar.

2.1 Zielsystem

» **Kurzbeschreibung:**

Sammlung, Strukturierung und ggf. Gewichtung der Projektziele: In mehreren Ebenen werden die Ziele von politischen über strategischen bis hin zu den Detailzielen ausgearbeitet.

Der Bedarf für die Formulierung einer Zielpyramide entsteht zu Beginn des Projektes, kann aber auch später bei Bedarf noch nachgeholt werden. Die Formulierung kann z.B. im Rahmen eines Kick-Off-Workshops stattfinden. Da nicht alle Ziele gleichbedeutend und gleich konkret sind, werden sie in verschiedene Ebenen gestuft und miteinander in Beziehung gesetzt: Von oben nach unten nimmt der Konkretisierungsgrad zu. Von unten nach oben nimmt die Wichtigkeit und Allgemeingültigkeit der Ziele zu.

Leitfrage: Wir wollen erreichen, dass...

1. Bestimmung der Oberziele

Oberziele sind z.B.:

- bessere Erreichbarkeit für den Bürger,
- grössere Effizienz,
- kein Outsourcing /Sicherung der Arbeitsplätze,
- Gesundheitsförderung,
- kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter/innen,
- höhere Mitarbeiterzufriedenheit,
- Bürgerzufriedenheit

**2. Gewichtung und Auswahl durch gemeinsame
Prioritätensetzung**

3. Für jedes dieser Oberziele wird dann beschrieben:

- das bedeutet konkret: ...
- wie erreicht man das? (Maßnahmen)
- wie misst man den Erfolg? (Zielkontrolle)

Abbildung 1: Beispiel "Zielsystem erarbeiten"

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Immer dann, wenn Projektergebnisse nicht von vornherein beschreibbar und damit regelbar sind, ist es erforderlich, einen „Kompass“ zu haben, der – in welcher Projektphase auch immer – den Weg in die richtige Richtung weist.

Bei der Entwicklung eines Zielsystems bietet es sich an, vorgefertigte generelle Ziele durch den Moderator vorzuschlagen, z.B. an denen auch die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen gemessen werden:

- Arbeitsplatzsicherheit
- Gehalt
- Qualifikation und Arbeitsinhalt
- Arbeitsbelastung und Stress
- Kontakte und Sozialsystem
- Beteiligung

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Bei allen am Kick-Off-Workshop Beteiligten. Bei allen Service-Center-Formen.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Entsprechend geschulte Projektleiter / Moderatoren.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Die Erarbeitung des Zielsystems ist eine Tagesveranstaltung.
Die Kosten sind abhängig von der Anzahl der Beteiligten.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Siehe Kurzbeschreibung und Zweck!

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Siehe Kurzbeschreibung und Zweck!

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Das Zielsystem ist hier kurz beschrieben und ausführlicher in „Beteiligungsinstrumente bei betrieblicher Umgestaltung“ Handbuch mit Methodenkoffer, Oberhausen (TBS) 1999.

2.2 Phasenmodell

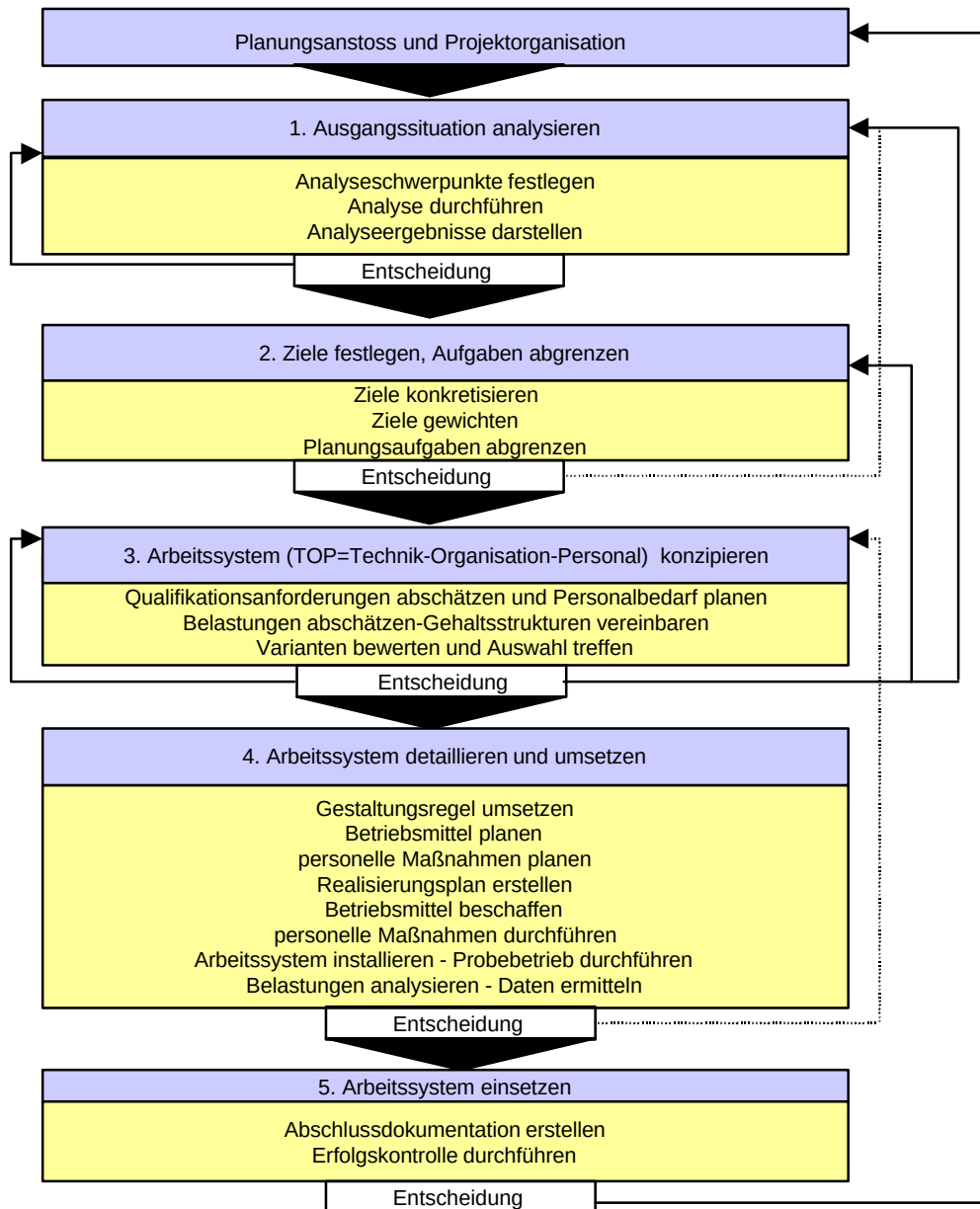


Abbildung 2: In Anlehnung an das REFA 6-Stufen-Modell,
Quelle: „Arbeitsgestaltung in der Produktion“, 2. Auflage 1993,
S. 197 (REFA-Methodenlehre der Betriebsorganisation)

» **Kurzbeschreibung**

Das Phasenmodell stellt in chronologischer Reihenfolge alle wichtigen Schritte, mögliche Methoden und Hilfsmittel sowie erforderliche Aufgaben eines Projektes dar, die von der Analyse der Ausgangssituation bis zur Umsetzung notwendig sind.

Im ersten Schritt erfolgt die Analyse der Ausgangssituation, wobei die Analyseschwerpunkte, die Analyse selbst und die Analyseergebnisse dargestellt werden (z.B. kritisches Infragestellen der Beziehung Verwaltung und Bürger, Qualität der bisherigen Dienstleistungen und eingesetzte Technologien und Befragungsergebnisse darstellen).

Im zweiten Schritt wird ein Zielsystem entwickelt, wobei die Ziele zunächst konkretisiert werden, diese dann nach Gewichtung den Ober- und Unterzielen zugeordnet werden und daraus Planungsaufgaben abgegrenzt werden (z.B. Oberziel = Verbesserung der Erreichbarkeit für Bürger usw.; Unterziel = Öffnungszeiten anpassen; die Aufgabenableitung ist gegliedert nach Themen wie z.B. Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Personal).

Der dritte Schritt sieht die Konzeption des neuen Arbeitssystems vor, wobei neue Varianten innerhalb des TOP-Modells entwickelt werden (z.B. neue Arbeitszeitmodelle, Gehaltsstrukturen, Technikeinsatz und Ablauforganisation).

Im vierten Schritt wird detailliert und umgesetzt (z.B. neue Technik wird angeschafft, Personal wird qualifiziert und eingesetzt für konkrete Arbeitsaufgaben und der Probetrieb gestartet. Während des Probetriebs werden Belastungen der Mitarbeiter gemessen und Daten wie z.B. Anrufvolumen und die Schnittstellensituation analysiert).

Im letzten Schritt erfolgt der Übergang vom Probetrieb zum Dauerbetrieb, eine abschließende Dokumentation und Erfolgskontrolle wird durchgeführt.

Das Phasenmodell sieht unabhängig von der Planungsstufe bei Bedarf die Wiederholung eines jeden Arbeitsschrittes vor.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Das Phasenmodell ist die Sammlung von Elementen wie Zielen und Strategien, die als Prozess definiert werden. Zur Erreichung dieser Ziele und zur Umsetzung der Strategien werden die notwendigen Mittel wie Hard- und Software, Räume, Ablauforganisation und Personalqualifikation, -beschaffung bestimmt.

Der Prozess beruht auf die Erfassung und Beurteilung externer Risiken und Chancen, interner Stärken und Schwächen sowie der gesellschaftspolitischen Verantwortung der öffentlichen Verwaltung. (vgl. dazu Hinterhuber, 1992, I, S. 28).

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Wie der Name Phasenmodell schon sagt, eignet sich die Methode für die Gesamtheit aller Phasen eines Projektes, kann aber auch bei einzelnen Phasen, wie z.B. der Planungsphase, ansetzen.

Die Notwendigkeit einer Abgrenzung bei der Art von Dienstleistungen besteht lediglich inhaltlich in den einzelnen Schritten.

Je nach Typ des Informations- und Beratungscenters werden sich Qualifizierungskonzepte der Mitarbeiter nach Belastungs- bzw. Tätigkeitsprofilen unterscheiden; ebenso nach Varianten der Ablauforganisation bzw. Schnittstellen (siehe dazu ausführlich die Maßnahmenübersicht in diesem Praxisleitfaden).

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Anwenden dürfen bzw. können die Methode alle betrieblichen Akteure, die an der Entwicklung und Umsetzung von Zielen in einem bestimmten Projekt beteiligt sind. Projektleiter, Personalvertreter, Fachbereichsleitung, Prozessbegleiter, Themenleiter aus Technik, Raumausstattung, Qualifizierung, Arbeitsorganisation, Gruppenleiter/Teamsprecher.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

...sind abhängig vom Umfang des Projektes und von der Anzahl der Beteiligten.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Die Ergebnisse erhält man durch die Dokumentation und Bewertung aus den einzelnen themenspezifischen Gruppen, aus der Ziel- bzw. Teilzielüberprüfung, Befragung der Beschäftigten, Bürger, Personalrat, Leitung.

Die Befragungen wird je nach Befragungsart (offene, geschlossene Fragen) qualitativ bzw. quantitativ ausgewertet. In aller Regel ist dem Instrument eines Fragebogens ein Auswertungshinweis beigelegt (siehe dazu ausführlich die Analyseinstrumente).

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Prinzipiell interpretiert man die Ergebnisse an den formulierten Zielen sowie daraus abgeleiteten Handlungsbedarfen und deren Umsetzung und der Erfolgskontrolle.

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Die Methode wurde von der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW (TBS) entwickelt und ist dort im "Methodenkoffer" verfügbar.

Praktische Unterstützung können Institutionen wie die TBS, Systemkonzept, Prospektiv als Betriebsberatungen bzw. Organisationsberatungen liefern. Theoretische Konzepte bieten das Fachgebiet „Arbeitssicherheit/Ergonomie“ der Bergischen Universität Wuppertal und Dortmund und das Institut ASER in Wuppertal.

2.3 Projektmanagement

» *Kurzbeschreibung*

Es handelt sich hierbei um eine Vorgehensweise, die zur Projektorganisation empfohlen wird.

Die Projektorganisation beginnt mit einem „Kick-Off“ und endet mit der Funktionsfähigkeit des Informations- und Beratungscenters.

Ausgangspunkt für die Schaffung neuer Informations- und Beratungsangebote ist ein konkreter Anlass oder Anstoß, z.B. ein Beschluss über die Neuausrichtung der Verwaltung oder eine Entscheidung der Politik zur besseren öffentlichen Darstellung der Verwaltung. In einem Kick-Off-Workshop mit Entscheidungsträgern wird der Projektstart beschlossen. Im nächsten Schritt geht es um die Festlegung der konkreten Ziele wie erweiterte Erreichbarkeit, qualifiziertere Telefonauskunft, Entlastung der Sachbearbeiter von Störungen oder Reaktionsfähigkeit bei Kampagnen.

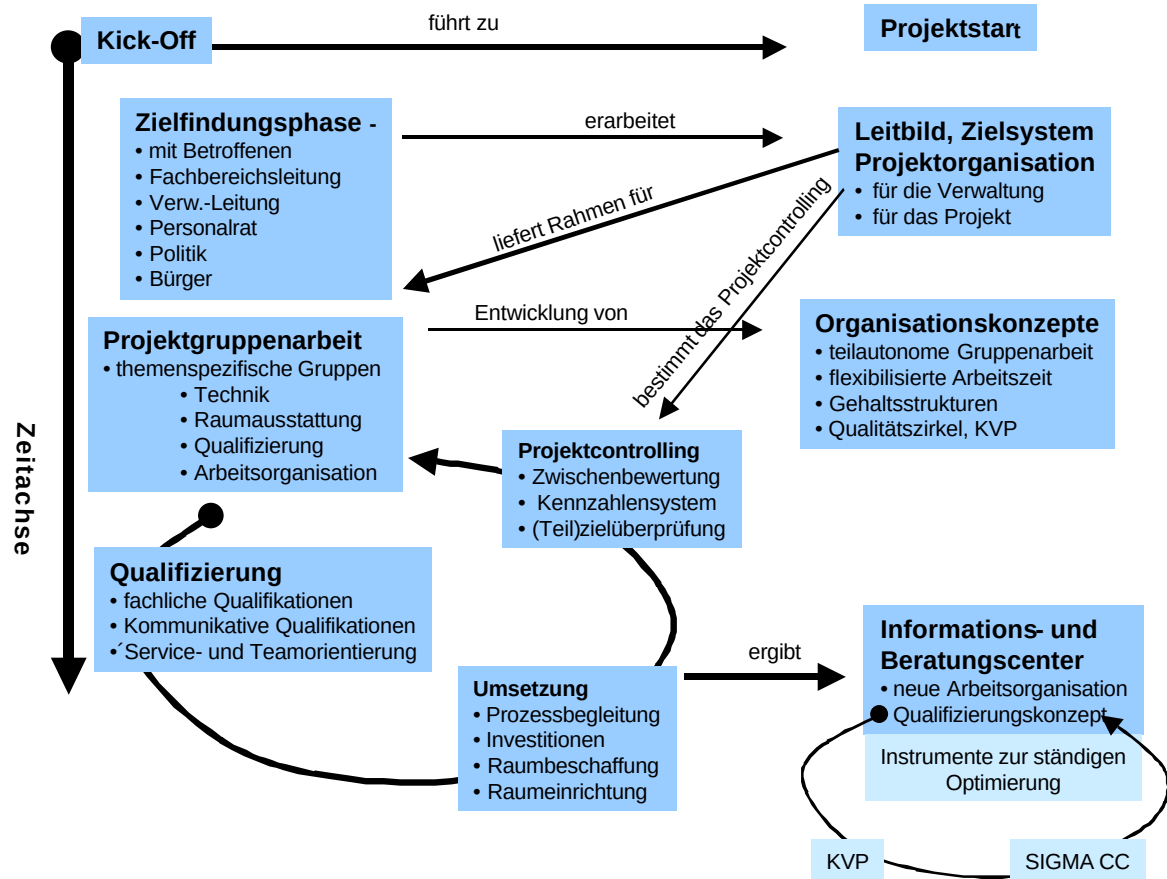


Abbildung 3: Projektmodell

Ziele können aus verschiedenen Perspektiven geäußert werden, aus der Sicht der Politik, aus der Sicht der Verwaltung oder aus der Sicht der Bürger und der Beschäftigten. In einem gut gestalteten Call Center sind deshalb bei der Zielfindung möglichst alle an der Erbringung der Dienstleistung beteiligten Akteure einzubeziehen. Das Zielsystem liefert den Rahmen für die Projektorganisation, indem Personal, Ressourcen und Zeitplanung festgelegt werden müssen. In der Projektgruppenarbeit sind Organisationskonzepte zu entwickeln. Dabei kann die Zusammensetzung der Gruppe wechseln; es können aber auch parallele Gruppen arbeiten, um unterschiedliche Aufgabenstellungen, wie Technikausstattung, Raumgestaltung, Qualifizierung und Arbeitsorganisation zu bearbeiten. Nach der Entscheidung über das Organisationskonzept beginnt die Umsetzung mit Raumbeschaffung, -einrichtung, Personalauswahl, Qualifizierung und Technikinvestition. Das Projektcontrolling bewertet die Zwischenergebnisse, entwickelt ein Kennzahlensystem für die Erreichung von Zielen, wie z.B. Telefonverkehrsaufkommen

oder Anzahl der nicht beantworteten Anrufe und überprüft die Zielerreichung. Nach Implementierung des neu gestalteten Informations- und Beratungscenters beginnt wiederum ein Prozess der ständigen Optimierung, der gestaltet werden kann durch die Einführung von Qualitätszirkeln mit Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten oder durch Instrumente zur Analyse von gesundheitlichen Belastungen und Beanspruchungen (z.B. SIGMA-CC, vergleiche hierzu weiter unten).

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Als wesentliches Merkmal ist hierbei die Beteiligung aller Betroffenen an der Entwicklung von Leitbildern, Zielen und Projektorganisation, also deren Umsetzung, zu sehen.

Das Projektcontrolling beinhaltet Ziel- und Teilzielüberprüfung, Kennzahlensysteme und Zwischenbewertung der Zwischenergebnissen der Themengruppen. Dadurch wird verhindert, dass sich Fehler bzw. Fehlentscheidungen hinsichtlich Technik, Hard-und/oder Software, Ergonomie, Belastungsprofile, Personaleinsatz und -qualifizierung usw. fortsetzen und implementiert werden.

Die Sicherstellung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses hilft dabei, die ständige Optimierung mit dafür vorgesehenen Instrumenten sicher zu stellen.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Das Projektmodell wird für die Planung- und Umsetzungsphase empfohlen, weil es die Beteiligung aller Betroffenen an der Entwicklung der Ziele bzw. des Zielsystems vorsieht. Das Projektmodell eignet sich für alle Typen von Informations- und Beratungscentern.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Wie beim Phasenmodell.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Wie beim Phasenmodell.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Auch hier wie beim Phasenmodell, allerdings wird hier das Instrument „Projektcontrolling“ stärker herausgestellt. Zusätzlich findet hier KVP Verwendung und somit mehr das Moment des Prozesses (etwas, was nicht mit der Einführung endet) Berücksichtigung.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Wie beim Phasenmodell.

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Wie beim Phasenmodell.

2.4 Checkliste zur Bewertung der Ausgangssituation

» **Kurzbeschreibung**

Ausgehend von der Grundsatzentscheidung zur neuen Organisation von telefonischen Serviceangeboten oder Einrichtung eines Call Centers ist eine Ist-Analyse im betroffenen Arbeitsbereich durchzuführen. Die Analyse kann ergänzt werden durch Kundenbefragungen über die von ihnen gewünschte Dienstleistung, die Qualität der erbrachten Dienstleistung, die Art des gewünschten Zugangsweges, Zufriedenheit- oder Beschwerdetatbestände und durch Mitarbeiterbefragungen.

**Potenzialanalyse
Ausgangssituation**

1. Veränderungsbedarf: Effizienzsteigerung und höhere Erreichbarkeit für Bürger, Betriebe und andere Verwaltungen
2. Vertrauensklima
3. Einfluss, Beteiligungspotential (Personalrat)
4. Veränderungspotential
5. Veränderungsbarrieren

Abbildung 4: Kriterien zur Bewertung der Ausgangssituation

» **Welcher Zweck wird damit verfolgt?**

Mit den Formularen zur Erhebung der in Abbildung 4 aufgeführten Faktoren, soll mit den Einzelkriterien Hilfestellung bei der Gesamtbeurteilung dieses Bereichs gegeben werden. Daraus können Handlungsbedarfe abgeleitet und Arbeitsplanungen aufgestellt werden.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Diese Methode eignet sich vor allem für Projekte in der Planungsphase. Ein Hilfsmittel zur Analyse bei bereits begonnenen Umgestaltungsprozessen ist die Befragung von betrieblichen Experten nach einem Interviewleitfaden.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Die Analyse wird koordiniert und durchgeführt von der betrieblichen Organisationsabteilung, häufig aber auch durch externe Unterstützung einer Organisationsberatung.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Falls ein externer Moderator bzw. Berater beauftragt wird, sind dementsprechend höhere Kosten zu erwarten.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Man bekommt anhand von Einzelkriterien Ergebnisse der Gesamtbeurteilung ganzer Bereiche (z.B. des Veränderungspotenzials oder des Beteiligungspotenzials), wie z.B.

- vorhandenes Personal,
- Stellen/ Eingruppierungen,
- Beschäftigungsverhältnisse,
- vorhandene Qualifikationen,
- qualifikatorische Anforderungen,
- Ablaufanalyse (Schnittstellen zu anderen Arbeitsplätzen, Doppelarbeiten),
- Verkehrslastmessungen Bürgerkontakt (telefonisch, schriftlich, Internet, Besuche),
- quantitativ und qualitativ (Vermittlungsleistung, Vorabinformation, abschließende Bearbeitung),
- Erfolgsgrad (prozentuelle Erreichbarkeit, Wartezeiten in der Sprechstunde, am Telefon, prozentual besetzt, Vermittlung nicht möglich, Auskunft nicht erteilbar),
- Analyse von betrieblichen Daten wie Krankenstand und Fehlzeiten,
- Aufgabenkritik.

Die folgenden Tabellen geben eine Aufschlüsselung der Kriterien der Ausgangssituation zu Abbildung 4: und können als Checkliste benutzt werden:

1. Veränderungsbedarf: Effizienzsteigerung und höhere Erreichbarkeit für Bürger, Betriebe und andere Verwaltungen				
	H och	N iedrig	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	☐	☐	Gesamtbeurteilung	
1	☐	☐	Übertriebene Arbeitsteilung; persönliche Unterforderung vieler Mitarbeiter/innen	
2	☐	☐	Belastung durch hohes Anfrageaufkommen	
3	☐	☐	Schulungszentrum und Fortbildungsinfrastruktur	
4	☐	☐	Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter/innen nach harten und weichen Faktoren	
5	☐	☐	Mitarbeiterorientierte Organisation wie z.B. teilautonome Gruppenarbeit	
6	☐	☐	Qualitätszirkel: wenig Verbesserungsvorschläge oder keine Umsetzung	
7	☐	☐	Mitarbeiterbefragungen	
8	☐	☐	Hohe Fluktuation und Krankenstand	
9	☐	☐	Technik entspricht den Anforderungen an ein modernes Service Center	
10	☐	☐	Bürgerorientierte Organisation: Bürgerbefragungen	
11	☐	☐	Anträge werden schnell erledigt	

Notizen:

2. Vertrauensklima				
	V ertr auen	M ißtr auen	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	☐	☐	Gesamtbeurteilung	
1	☐	☐	Hoher Aufwand für Kontrollen	
2	☐	☐	Vorgesetzte haben in erster Linie "Aufpasser-Funktion"	
3	☐	☐	Ein Großteil der Beschäftigten hat die "Innere Kündigung" ausgesprochen	
4	☐	☐	Es herrscht keine offene Informationsatmosphäre: Berichten "von oben" kann man nicht trauen. Daten werden Personalrat und Beschäftigten vorenthalten.	
5	☐	☐	Positive Leistungen (Abweichungen vom Standard) werden -nicht- bemerkt	
6	☐	☐	Negative Leistungen (Abweichungen vom Standard) werden -nicht- bemerkt	
7	☐	☐	Die Beschäftigten haben Einfluß auf das Führungssystem, z. B. Wahl der Gruppensprecher	
8	☐	☐	Offiziellen Zahlen wird -nicht- vertraut.	
9	☐	☐	Persönliche Fehler kann man -nicht- ruhig zugeben.	
10	☐	☐	Beteiligungskultur: Es wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter auf sie betreffende Entscheidungen Einfluß nehmen können.	

Notizen:

3. Einfluß, Beteiligungspotential (Personalrat)

	H hoch	N niedrig	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	☐	☐	Gesamtbeurteilung	
1	☐	☐	Gewerkschaftlicher Organisationsgrad (größer 50 %)	
2	☐	☐	Unterstützung durch die zuständige Einzelgewerkschaft	
3	☐	☐	Die Wahrnehmung von notwendigen Schulungsmaßnahmen wird durch den Personalrat durchgesetzt	
4	☐	☐	Der Personalrat setzt notwendige Sachverständigenunterstützung durch	
5	☐	☐	Es bestehen verwaltungsinterne Absprachen (Dienstvereinbarung) zu Outsourcing	
6	☐	☐	Es bestehen verwaltungsinterne Absprachen (Dienstvereinbarung) zu Gruppenarbeit	
7	☐	☐	Der Personalrat setzt vernünftige Informierung (rechtzeitig und umfassend) durch die Verwaltungsleitung und andere Quellen durch	
8	☐	☐	Die Verwaltungsleitung weiß, dass sie bei Verletzung von Beteiligungsrechten des Personalrats selber mit Nachteilen im weiteren Einführungsprozess bei Projekten befürchten muss	

9	☐	☐	Der Personalrat hat ein eigenes angemessenes Büro mit entsprechender Ausstattung	
10	☐	☐	Der Personalrat nimmt die vorgesehenen Freistellungen mindestens in Anspruch	
11	☐	☐	Es werden 4 Abteilungsversammlungen im Jahr durchgeführt, die Beteiligung der Belegschaft ist hoch	
12	☐	☐	Der Personalrat hat ein Informationssystem, welches die Beschäftigten jederzeit auf dem Stand seiner Aktivitäten hält	

Notizen:

4. Veränderungspotential				
	H hoc h	N nie dri g	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	☐	☐	Gesamtbeurteilung	
1	☐	☐	Es gibt ein innovatives Management.	
2	☐	☐	Die Investitionsmittel für Fortbildung und organisatorische Umstrukturierung sind vorhanden.	
3	☐	☐	Die Mitarbeite/innen sind in der Regel gut ausgebildet (hoher Sachbearbeiter/innen-Anteil etc.	
4	☐	☐	Es gibt ein funktionierendes System von Qualitätszirkel und Arbeitskreisen für Problem-Lösung und Ideenfindung.	
5	☐	☐	Es gibt ein funktionierende Kennzahlensystem, aus dem ersichtlich ist, dass Dienstleistungen effizient, bürgerorientiert, mitarbeiterorientiert, politische Vorgaben berücksichtigend, geleistet werden	
6	☐	☐	Es gibt ein ergebnisorientiertes Führungssystem (Zielvereinbarungen)	

Notizen:

5. Veränderungsbarrieren				
	H hoch	N niedrig	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	☐	☐	Gesamtbeurteilung	
1	☐	☐	Vorgesetzte verteidigen ihre "Pöstchen"; hierarchischer Führungsstil	
2	☐	☐	Angst bzw. geringe Bereitschaft der Beschäftigten vor Veränderung wegen fehlender Arbeitsplatzsicherheit.	
3	☐	☐	Es gibt kein Geld für notwendige Investitionen (Haushaltssperre).	
4	☐	☐	Die Gebäude sind ungeeignet, erforderliche Flächen nicht vorhanden	
5	☐	☐	Die Gehaltsstruktur (BAT) ist für das neue arbeitsorganisatorische Konzept ungeeignet und schwer zu revidieren	
6	☐	☐	Es gibt bereits -schlechte/gute- Erfahrungen mit ähnlichen Projekten	
7	☐	☐	Das mittlere Management besitzt (nicht) das erforderliche fachliche und besonders methodische und soziale Wissen bzw. Erfahrung für einen Umstrukturierungsprozess	

» Wie interpretiere ich die Ergebnisse?

Anhand dieser Tabellen lassen sich Defizite ausmachen; der nächste Schritt wäre, Handlungsbedarfe daraus abzuleiten und Maßnahmen umzusetzen.

» Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?

Formulare hier vorhanden; qualifizierte Prozessbegleiter; externe Betriebs- und/oder Organisationsberatungen (siehe Liste der Projektpartner im Anhang).

2.5 Portfolio Ausgangssituation

» **Kurzbeschreibung**

Es handelt sich hierbei um ein Instrument zur systematischen Bewertung der eigenen Verwaltung – im Vorfeld oder unabhängig von geplanten Projekten. Übersichtliche, halbgrafische Darstellung wichtiger Beurteilungsgrößen sowie der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (beachte dazu die Abbildungen 4 des Kapitel 3 „Planung“ der Handlungshilfe)

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Alle am Projekt Beteiligten müssen für die Entwicklung ihrer Ziele und zur Bestimmung ihrer Rolle im Projekt ein Bild davon haben, inwieweit das geplante Projekt den von ihnen ermittelten Handlungsbedarf berücksichtigt.

Diese Bewertung wird benötigt, um zu beurteilen und möglichst zu benennen,

- ob bei der Analyse wichtige Aspekte zur Beteiligung berücksichtigt sind
- welche Stärken und Schwächen im organisatorischen Bereich vorliegen
- ob das geplante Projekt an den „richtigen“ Problemen ansetzt und wie dringend sie sind
- von welchen anderen Verwaltungen mit ähnlicher Ausgangssituation aus deren Erfahrungen zu lernen ist und von welchen weniger.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Dieses Analyse-Instrument eignet sich besonders für Projekte in der Planungsphase (Bewertung der Ausgangssituation). Für alle Service-Center-Projekte.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Ein Bewertungsteam, welches sich aus allen Beteiligten, die an der Entwicklung und Umsetzung von Zielen in einem bestimmten Projekt beteiligt sind, zusammensetzt: Projektleiter, Personalrat, Fachbereichsleitung, Prozessbegleiter, Themenleiter aus Technik, Raumausstattung, Qualifizierung, Arbeitsorganisation, Gruppenleiter/Teamsprecher.

» **Dauer, Zeit und Kosten**

Hängt vom Kapazitätseinsatz ab - verfügbarer Kapazitätseinsatz muss vorher festgelegt werden.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Bewertung der 4 Kriterien und Beschaffung von Unterlagen. Eventuell kann während der Diskussion über die 4 Beurteilungskriterien die Projektdefizitliste geführt werden. Zudem ist es sinnvoll eine Stecktafel mit Handlungsmöglichkeiten und/oder eine Arbeitsplanung zu führen.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Eintragen der Bewertungsergebnisse in die Portfolios. Verknüpft man die vier Einzelergebnisse miteinander, lassen sich in den drei aufgeführten Kombinationen „Typen der Ausgangssituation“ unterscheiden. Daraus werden Schlussfolgerungen und Konsequenzen gezogen. Eventuell kann an dieser Stelle bereits mit dem Projektlastenheft begonnen werden. Die meisten Kombinationen in den Portfolios sind selbsterklärend. (Siehe dazu nochmals die Abbildungen 4 in Kapitel 3 des Handlungshilfe Kapitels „Planung“).

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V.
Lothringer Str. 62, 46045 Oberhausen, Tel. 0208 – 820 76 0
www.tbs-nrw.de

2.6 Bewertungs-Checkliste "Projektmodelle und Unternehmensberatungen"

» Kurzbeschreibung

Das Instrument soll alle Mitglieder der Projektgruppe befähigen unterschiedliche Unternehmensberatungen, ggf. auch Projektmodelle zur Planung, Durchführung und Lenkung des 'ausgeschriebenen Projektes' zu bewerten. Dabei wird u.a. die Beteiligungsscheckliste verwendet. Bei der Entwicklung wurde zugrunde gelegt, dass eine Präsentation verschiedener Berater bzw. Unternehmensberatungen die Beurteilung der Projektgruppe erleichtert.

» Welcher Zweck wird verfolgt?

Die Checkliste verfolgt folgende spezielle Zwecke:

- Auflistung und Gewichtung der Merkmale vorgeschlagener Konzepte und Herangehensweisen.
- Vergleich und Bewertung verschiedener Beratungskonzepte aus Sicht der Arbeitsbedingungen.
- Hilfestellung bei der Auswahl externer Beratungsfirmen.
- Sicherstellung ausreichender Beteiligung von Personalrat und Belegschaft von Projektbeginn an.
- Inhaltliche Verknüpfung der Projektziele 'Beteiligung' und 'Wirtschaftlichkeit'.
- Bei Beantragung öffentlicher Mittel über Landes- oder Bundesprogramme ist auch die Förderfähigkeit des Projektes zu hinterfragen. In manchen Programmen ist inzwischen die Zustimmung und inhaltliche Stellungnahme der Interessenvertreter Fördervoraussetzung.

» Wobei eignet sich die Methode?

Die Methode bietet sich an, um die Entscheidungsfindung für eine externe Organisationsberatung zu erleichtern.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Grundsätzlich ist es sinnvoll, dass bereits bei der Auswahl oder Beurteilung der Nützlichkeit von Unternehmensberatungen zur Durchführung eines Reorganisationsprojektes alle Mitglieder der Projektgruppe mitwirken.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Der Aufwand für Dauer, Zeit und Kosten richtet sich nach der Anzahl der vorliegenden Angebote der einzelnen Beratungsfirmen. Ebenso ist der Aufwand von der Anzahl der Beteiligten und dem Umfang der zu berücksichtigenden Kriterien abhängig.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Ein Bewertungsergebnis über unterschiedliche Konzeptionen. Das Instrument soll dabei unterstützen, die Konzepte und Herangehensweisen externer Berater bzw. auch interner Projektverantwortlicher zu hinterfragen und zu beurteilen.

Es sollen folgende Schritte durchgeführt werden:

1. Vorbereitung: Entwerfen oder Prüfen der Bewertungscheckliste und Anpassung auf verwaltungsinterne Belange, ggf. Anpassung der Standardsituation 'Präsentation von Unternehmensberatungen' an die verwaltungsinterne Realität. Das setzt natürlich voraus, dass alle Beteiligten an einer offiziellen Präsentation und der Teilnahme daran Interesse haben. Zwischen allen Interessengruppen ist es auch fair, die eigenen Kriterien bereits vor der Präsentation 'auf den Tisch zu legen'.
2. Durchführung der Bewertung, oftmals während der Präsentation der Unternehmensberatung, ansonsten aus schriftlichen Unterlagen: Punktion anhand einer - ggf. abgewandelten - Checkliste. Die Checkliste kann dabei unterstützen, gezielt nachzufragen, wenn Beteiligungsmanagement und Informationsmanagement bzw. Qualifizierungsstrategien nicht eindeutig aus der Präsentation bzw. den Unterlagen hervorgehen. Damit die Ergebnisse der Beurteilung ver-

schiedener Beratungsfirmen zur Entscheidungsfindung herangezogen werden können, ist es wichtig gleiche Ausgangsbedingungen zu haben. Aus diesem Grunde ist es unter Umständen sinnvoll, alle Berater anhand der selben 'Standardsituation' zu beurteilen. Auf diese Weise werden Kenngrößen miteinander vergleichbar gemacht und es ist leichter zu erkennen, ob die Beratungsorganisationen eher zu einem 'Blindflug' oder zu einem 'Höhenflug' starten wollen. Ein solches Verfahren nennt man auch Benchmarking. Ein Beispiel für so eine Standardsituation wäre die Einrichtung einer 'Problemlösegruppe' unter Beteiligungsaspekten. Es ist sinnvoll, sich mit Projektbeteiligten aus Referenzverwaltungen zu unterhalten oder über Internet Erfahrungen mit der Beratungsfirma abzufragen.

3. Auswertung: Die Punkte werden in die Tabelle eingetragen, addiert und entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet. Eine vergleichende Übersicht wird erstellt. Häufig spielt in dieser Situation der Beteiligungsaspekt eine wichtige Rolle.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Nach den im Vorfeld getroffenen Gewichtungen (siehe die folgenden Oberpunkte in den Formularen), kann deren Berücksichtigung in den unterschiedlichen Konzeptionen bewertet werden (ein Beispiel ist weiter unten ausführlich dargestellt).

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Instrument ist auf den folgenden Seiten dargestellt und ausführlich beschrieben.

Bei Beratungsbedarf stehen gerne die Projektpartner des Projektes Ver-T-iCall zur Verfügung.

1:	Präsentation	Notizen, Bewertung		
1.1	Qualität der Präsentation - Der/die Berater wählt eine Sprache, die auch Nicht-Akademiker verstehen können. - Alle wichtigen Ausführungen werden für alle sichtbar "visualisiert" (Folien, Flipchart, Pinwand etc.) - Zwischen- und Verständnisfragen können gestellt werden und werden auch beantwortet. - schriftliche Informationen (Tischvorlagen, Werbebroschüren etc.) werden allen an der Präsentation teilnehmenden Personen gegeben. - Besonderheiten des Beratungskonzeptes werden mit betrieblichen Beispielen untermauert.	nein	teilweise	ja
		0-----	1-----	2-----
		0-----	1-----	2-----
		0-----	1-----	2-----
		0-----	1-----	2-----
		0-----	1-----	2-----
1.2	Berücksichtigung der eigenen Verwaltung - Die Berater haben vor der Präsentation einen Verwaltungsrundgang gemacht, oder sie kennen sie ohnehin sehr gut. - Die Berater beziehen ihre Informationen aus mehreren Quellen (Management, Personalrat und Beschäftigte) - Die wichtigen Rahmendaten sind den Beratern bekannt (Budget, Dienstleistungs-Produkte, Sachbearbeiteranteil, etc.). - Verwendete Materialien in der Präsentation sind auf die Verwaltung zugeschnitten, es handelt sich nicht um einen "Standardfoliensatz". - Die "Geschichte" der Verwaltung ist den Beratern in etwa bekannt (vorherige Projekte, auch gescheiterte).	0-----	1-----	2-----
		0-----	1-----	2-----
		0-----	1-----	2-----
		0-----	1-----	2-----
		0-----	1-----	2-----

2.	Konzeption; Herangehensweise	Notizen, Bewertung
2.1	Zielsetzung - Die Zielfindung für das Projekt hat in der vorgeschlagenen Vorgehensweise einen hohen Stellenwert. Es wird genügend Zeit eingeplant. - Es werden keine Zielvorgaben gemacht, die nicht durch die Verwaltung beeinflussbar sind. - Die Zielkategorien beinhalten nicht nur wirtschaftliche, sondern auch mitarbeiterbezogene Kriterien. - Ziele sind ausschlaggebend für die Bewertungskriterien und Messgrößen. Der Zusammenhang ist klar. - Zielveränderungen sind an mehreren Stellen im Projektverlauf möglich.	nein teilweise ja 0-----1-----2 0-----1-----2 0-----1-----2 0-----1-----2 0-----1-----2
2.2	Beteiligung der Belegschaft - Das Projektkonzept beinhaltet ein ausgefeiltes Informationswesen, das alle Beschäftigten erreicht (ggf. auch fremdsprachlich). - Die Ergebnisbewertung bezieht alle Beschäftigten mit ein (z.B. durch Befragungen). - Die zukünftigen Konzepte werden in Projektgruppen erarbeitet, in welche Vertreter der betroffenen Bereiche als gleichberechtigte Mitglieder entsandt werden. - Die Beteiligung bezieht sich sowohl auf Arbeitsorganisation und Technik als auch auf Personalangelegenheiten und Rahmenbedingungen. - Für die zu beteiligenden Kollegen ist eine entsprechende Qualifizierung in "Projektarbeit" vorgesehen (Beteiligungsqualifizierung).	0-----1-----2 0-----1-----2 0-----1-----2 0-----1-----2 0-----1-----2

2.3	Beteiligung des Personalrates	nein teilweise ja
	Im Informationswesen des Projektvorschla- ges ist auch die Informierung des Personal- rates geplant.	0-----1-----2
	Der Personalrat ist nach dem vorgeschla- genen Konzept in allen Entscheidungsgre- mien vertreten.	0-----1-----2
	Die Wahrnehmung von Mitbestimmungs- rechten ist in bestimmten Projektphasen si- chergestellt.	0-----1-----2
	Im Ressourcenplan ist auch der zusätzliche Arbeitsaufwand des PR berücksichtigt.	0-----1-----2
	Es wird vorgeschlagen, eine Dienstverein- barung für die Rahmenbedingungen des Projektes abzuschließen (keine betriebsbe- dingten Kündigungen durch das Projekt, keine Abgruppierungen etc.).	0-----1-----2
2.4	Qualifizierung	
	Im Projektverlauf ist eine Qualifizierungs- bedarfsanalyse o.ä. vorgesehen, die auch die persönlichen Entwicklungswünsche der Beschäftigten berücksichtigt.	0-----1-----2
	Im Ressourcenplan ist Qualifizierung extra ausgewiesen, die BeraterInnen schlagen ein eigenes Budget für Qualifizierung vor.	0-----1-----2
	Es werden auch "überfachliche" Qualifizie- rungsmaßnahmen vorgesehen.	0-----1-----2
	Die BeraterInnen legen Wert auf Qualizie- rung während der Arbeitszeit.	0-----1-----2
	Die Qualifizierungsinhalte sind kein "Stan- dardpaket", sondern orientieren sich an dem Stand in der Verwaltung.	0-----1-----2

2.5	Nachhaltige Steigerung der Gestaltungs-kompetenz	nein	teilweise	ja
	• In dem Projektplan ist der "geregelte Ausstieg" der Berater vorgesehen, es wird keine dauerhafte Abhängigkeit erzeugt.	0-----	1-----	2-----
	• Es gibt einen Vorschlag, welche internen Funktionen geschaffen werden müssen, damit der Projekterfolg auch langfristig gesichert ist (z.B. Prozessbegleiter, Innovationsassistent, etc.).	0-----	1-----	2-----
	• Die Projektmethoden (Problemlöseworkshops, Analyse- und Bewertungsinstrumente) werden offengelegt und das Methodenwissen an die Verwaltung weitergegeben. Es gibt keine "geheimen Kochrezepte", die nur die Berater kennen.	0-----	1-----	2-----
	• Es wird ein Konzept vorgeschlagen, wie die gemachten Erfahrungen in dem bevorstehenden Reorganisationsprojekt aufbereitet werden und Schlussfolgerungen für die Zukunft daraus gezogen werden.	0-----	1-----	2-----
	• Das Konzept berücksichtigt das Erfahrungswissen der Beschäftigten und sieht Maßnahmen vor, wie dieses Erfahrungswissen der Verwaltung erhalten bleibt.	0-----	1-----	2-----

2.6	Erfolgsaussichten	
	Die Berater haben eine realistische Einschätzung von Umsetzungs- und Erprobungszeiträumen (keine 6-Wochen-Projekte).	0-----1-----2
	Die Berater machen nicht den Eindruck, mit verlockenden Ergebnisvorhersagen Pluspunkte zu sammeln (z.B. 30 % Effizienzsteigerung im ersten Jahr)	0-----1-----2
	Die Ziele aller vertretenen Interessengruppen spiegeln sich in der Vorgehensweise wieder oder lassen sich ohne weiteres miteinander vereinbaren.	0-----1-----2
	Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Verwaltung lassen die vorgeschlagene Vorgehensweise zu (Budget, Freistellungen für das Projekt etc.).	0-----1-----2
	Die Beschäftigten werden das Projektkonzept mittragen und sich für das Projekt engagieren.	0-----1-----2

3	Voraussetzungen Beratungsfirma bzw. Projektleitung	Notizen, Bewertung
3.1	Branchenerfahrung	nein teilweise ja
	Die Berater kennen sich in der Branche aus, sie haben schon andere Betriebe aus derselben Branche in Reorganisationsprojekten beraten.	0-----1-----2
	Die Berater kennen die Branche "theoretisch" (Benchmarkingzahlen, Marktsituation, Technologien etc.).	0-----1-----2
	Die Berater haben Betriebe aus ähnlichen Branchen oder aus Abnehmer- oder Zulieferbranchen beraten.	0-----1-----2

3.2	Referenzen	
	Die Berater geben (ohne Aufforderung) eine Referenzliste.	0-----1-----2
	Die Referenzliste enthält auch Ansprechpartner, die man anrufen kann. Falls nicht, werden diese auf Nachfrage benannt.	0-----1-----2
	Es können zu allen genannten Referenzbetrieben auch Ansprechpartner genannt werden.	0-----1-----2
	Auf Nachfrage erweisen sich die genannten Referenzprojekte auch als umfassende Reorganisationprojekte.	0-----1-----2
	Die Projektbeteiligten der Referenzbetriebe geben positive Auskunft über die Berater.	0-----1-----2

Standardsituation (wird allen Beratern vorgegeben)

Unsere Telefonzentrale ist erreichbar zu den Öffnungszeiten der Verwaltung. Die Stelle teilen sich zwei Kolleginnen, die aus anderen Bereichen kommen und keine Verwaltungsausbildung haben.

Bei uns rufen viele ausländische Bürger an. Über Standardauskünfte werden auch viele Fachauskünfte abgefragt. In den letzten Monaten haben sich Stimmen von unzufriedenen Bürgern gehäuft, niemanden in der Verwaltung erreicht zu haben, der ihnen weiterhelfen konnte. Auch die Servicezeiten seien wenig bürgerfreundlich.

Damit wir die Bürgerzufriedenheit erhöhen können, müssen unsere Dienstleistungsangebote modifiziert und qualitativ verbessert und die Erreichbarkeit erhöht werden.

Auf welche Weise würden Sie in einem Projekt bei uns ansetzen, um dieses Ziel zu erreichen (systematisiert nach den folgenden Stichworten)?

• Beteiligte Personen / • Zeitraum / • Methoden

Auswertungsbogen

Projekt: _____	Berater: _____	_____	_____
Präsentationstermin		___.___.200__	___.___.200__

	Wichtigkeit für den BR	Punkte	* Wichtigkeit	Punkte	* Wichtigkeit
1. Präsentation	—		—		—
1.1 Qualität der Präsentation	—	__ von 10	—	__ von 10	—
1.2 Berücksichtigung des eigenen Betriebs	—	__ von 10	—	__ von 10	—
2. Konzeption, Herangehensweise	—		—		—
2.1 Zielsetzung	—	__ von 10	—	__ von 10	—
2.2 Beteiligung der Belegschaft	—	__ von 10	—	__ von 10	—
2.3 Beteiligung des BR	—	__ von 10	—	__ von 10	—
2.4 Qualifizierung	—	__ von 10	—	__ von 10	—
2.5 Nachhaltige Steigerung der Gestaltungskompetenz	—	__ von 10	—	__ von 10	—
2.6 Erfolgsaussichten	—	__ von 10	—	__ von 10	—
3. Voraussetzungen	—		—		—
3.1 Branchenerfahrung	—	__ von 10	—	__ von 10	—
3.2 Referenzen	—	__ von 10	—	__ von 10	—
insgesamt	10		—		—

2.7 Beteiligungs-Checkliste

» *Kurzbeschreibung*

Bewertung der Beteiligung von Beschäftigten und Personalrat im Reorganisationsprojekt und im Alltag. Die Beteiligungscheckliste kann sowohl zur Bewertung bereits laufender Projekte verwendet werden als auch zur Abschätzung von vorgeschlagenen Projekten.

In der Regel wird sie auf die Bedürfnisse des Personalrates angepasst. Sie kann danach in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen zur Bewertung des Projektes angewendet werden. Nichterfüllung von Anforderungen kann systematisch über die Projektdefizitliste behandelt werden.

» *Welcher Zweck wird verfolgt?*

- Bewusste Formulierung der Beteiligungsanforderungen für den Personalrat während des Reorganisationsprojektes in den einzelnen Phasen.
- Aufführung aller Unterlagen und Informationen, die der Personalrat von seiten des Managements benötigt.
- Sicherstellung und Erweiterung hinsichtlich der Beteiligung der Beschäftigten; Vorformulierung der entsprechenden Teile / Paragraphen in einer Dienstvereinbarung.
- Heraushebung der zentralen Personalratsforderungen als Bedingung für eine aktive Teilnahme in einem Reorganisationsprojekt sofern der PR nicht sowieso schon in der Projektgruppe vertreten ist.

» *Wobei eignet sich die Methode?*

Das Instrument kann in der Analyse- oder in der Konzeptionsphase angewendet werden. Es kann bei allen Typen von Informations- und Beratungszentren eingesetzt werden.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Eine Arbeitsgruppe des Personalrates bzw. der gesamte Personalrat gehen Punkt für Punkt die Beteiligungscheckliste durch. Dabei wird jeweils entschieden, ob die vorformulierte Forderung

- dem Personalrat für seine Zwecke nützt,
- mit Aufwand gegenüber dem Management durchgesetzt werden soll,

oder zu den „Knackpunkten“ gehört, d.h. in eine "Knackpunktliste" des Personalrates übernommen werden soll.

Es wird jederzeit überlegt, ob andere Beteiligungsanforderungen formuliert werden sollen.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Abhängig vom Projektaufwand - die Pflege dieser Checkliste sollte regelmäßig während des Projektes geschehen.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Bei diesem Instrument handelt es sich konkret um ein Beteiligungsinstrument, bzw. die Bewertung über die Mitarbeiterbeteiligung im Projekt durch die Mitarbeiter und deren Interessenvertreter selbst.

Die Checkliste ist so aufgebaut, dass sie jederzeit in der rechten freigehaltenen Spalte für eine Bewertung der Erfüllung der formulierten Forderungen verwendet werden kann.

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Die Beteiligungs-Checkliste ist angefügt.

Die Beteiligungs-Checkliste sollte im Projekthandbuch mit aufgenommen werden.

Insbesondere die Beteiligungsanforderungen für die Beschäftigten sollten mit jenen abgestimmt oder mit ihnen erarbeitet sein.

Beteiligungsscheckliste Reorganisationsprojekte

Projekt: _____

Datum: _____

Bewertungsgruppe:

- _____
- _____
- _____
- _____

Kriteriengruppe 1: Beteiligung der Beschäftigten

Kriteriengruppe 2: Beteiligung des Personalrates

Kriteriengruppe 1: Beteiligung der Beschäftigten		
	Anforderung an das Projekt	Notizen, Bewertung
1.1	Projektstruktur: Ist durch die Teilnahme von Beschäftigten in Projektleitungsausschuss, Planungsgruppen etc. sichergestellt, dass sie in allen Planungsphasen Einfluss auf die Entscheidungen nehmen können? • Betroffene Beschäftigte sind Mitglieder im Projektleitungsausschuss und allen wichtigen Planungsgruppen. Sie genießen das Vertrauen ihrer KollegInnen aus den 'entscheidenden' Bereichen bzw. Gruppen. • Über Beteiligungsgruppen etc. wird sichergestellt, dass allen Beschäftigten Projektergebnisse zu einem Zeitpunkt vorgestellt werden, an dem sie noch Einfluss nehmen können.	
1.2	Informationsmanagement: Ist gewährleistet, dass alle interessierten Beschäftigten zeitnah, umfassend und verständlich über alle Planungsverläufe und -ergebnisse informiert sind? Es wird ein Projektinfo-System aufgebaut mit gepflegten (!) 'Schwarzen Brettern' an zugänglichen Stellen, Informationsbeauftragten, Projektpostille, übersichtlichen Termin- und Aktivitätenplänen, Veranstaltungen. • Es gibt Aktualitätsregeln ("Protokolle innerhalb 5 Tagen ausgehängt"). • Informationen sind allen Beschäftigten grundsätzlich zugänglich.	
	Anforderung an das Projekt	Notizen, Bewertung
1.3	Planungszeitraum des Projekts: Wird für ein beteiligungsorientiertes Projekt einerseits genügend Zeit berücksichtigt, andererseits aber genügend 'Bewegung' erzeugt - ggf. durch Festlegung von Zwischenschritten - , dass von allen akzeptierte Ergebnisse erreicht werden? • Es gibt einen realistischen Projektterminplan mit Phasen (Analyse - Konzeption - Planung - Umsetzung). • Dabei sind Zeiten für Beteiligungsprozesse und Meinungsfindung berücksichtigt.	

1.4	Beteiligungsqualifizierung: Wird in der Anfangsphase systematisch dafür gesorgt, dass allen Beschäftigten angeboten wird, sich für die (neuartigen) Beteiligungsprozesse zu qualifizieren? • Alle MitarbeiterInnen erhalten eine mehrtägige Schulung in Planungs- und Moderationstechniken, Konfliktbearbeitung, Visualisierung etc. • Allen MitarbeiterInnen mit Sonderfunktion (ModeratorInnen, AuditorInnen, Gruppensprecher, ProjektleiterInnen, ProzessbegleiterInnen etc.) wird ein Qualifizierungs-Programm angeboten.	
1.5	Beschäftigteninteresse: Wird gezielt die Bereitschaft und das Interesse der Beschäftigten für die Projektentscheidungen berücksichtigt? • Es wird regelmäßig und systematisch die Zufriedenheit und die Meinungen der Beschäftigten abgefragt. Ziel ist es, Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation zu ermitteln.	
1.6	Beteiligungsregeln im Projekt: Ist festgelegt, bei welchen Entscheidungen die Beschäftigten vorher gehört werden bzw. sogar einverstanden sein müssen? • Die Beteiligungsrechte der betroffenen Beschäftigten sind in einer Vereinbarung festgehalten. Darunter fallen (z.B.) • Freiwilligkeit bei der Teilnahme an Projektteams und Gruppenarbeit • Anspruch auf interne Gruppensitzungen ohne Vorgesetzte • Es gilt der Grundsatz, dass Entscheidungen nicht gegen die betroffenen Beschäftigten gefällt werden.	
1.7	Autonomie der Gruppen: Sind die Gruppen in allen Fragen, die ihre interne Arbeitsteilung und Vereinbarungen betreffen, entscheidungsbefugt? Zu den internen Entscheidungen gehören • interne Aufgabenteilung • GruppensprecherIn-Wahl • Qualifizierungsplanung im vereinbarten Rahmen. • Arbeitszeitplanung im vereinbarten Rahmen • Auftragsreihenfolge im vereinbarten Rahmen	

1.8	Sind die Gruppen an allen übergeordneten Planungsgruppen beteiligt, die für sie wichtige Entscheidungen treffen? Die Beteiligungsstruktur mit Projektgruppen etc. wird auch nach Ende des Reorganisationsprojektes aufrechterhalten.	
------------	--	--

Kriteriengruppe 2: Beteiligung des Personalrates		
	Anforderung an das Projekt	Notizen, Bewertung
2.1	Projektstruktur: Ist durch die Beteiligung des Personalrates sichergestellt, dass er in allen Projektphasen Einfluss auf die Entscheidungen nehmen kann? • Es wird dem PR ermöglicht, gemäß seiner Schwerpunktsetzung Themen und Gremien (Besetzung, Aufgaben) zu beeinflussen. PR ist in der Projektleitungsgruppe und für ihn wichtigen Arbeitsgruppen vertreten.	
2.2	Informationsmanagement: Wird sichergestellt, dass der Personalrat erforderliche und vereinbarte Informationen und Unterlagen erhält? • PR kann zu allen Gremien Themen anmelden und erhält alle Tagesordnungen und Protokolle. Projektmitglieder (aus dem Management) kommen auf Einladung zu PR- und PR-Ausschusssitzungen. • PR erhält alle Protokolle.	
2.3	Beteiligungsregeln im Projekt: Ist festgelegt, bei welchen Entscheidungen der Personalrat vorher gehört werden bzw. zustimmen muss? • Es wird eine Einführungsdienstvereinbarung geschlossen, in der Gremienbesetzung, Entscheidungsverfahren etc. geregelt sind. • Der PR kann an allen Gruppensitzungen teilnehmen und selbst Beteiligungsgruppen initiieren.	

2.4	Welche Projektressourcen stellt die GL dem PR für die Projektdauer zur Verfügung? • PR erhält alle von ihm für erforderlich gehaltenen Ressourcen wie Projektassistenz, zusätzliche Freistellungen (ggf. auch von Vertrauensleuten). • Sachverständige können nach Bedarf hinzugezogen werden. • Mehrtägige Strategieworkshops (Kickoff-Workshops) für alle Personalratsmitglieder können durchgeführt werden. • PR erhält Teilnahmerecht an allen Weiterbildungsmaßnahmen für Projektgruppen- und Beteiligungsgruppenmitglieder.	
2.5	Beteiligung bei Qualifizierungsmaßnahmen: • GL berät mit PR das Qualifizierungskonzept, die Einrichtung und Ausstattung der betrieblichen Qualifizierungsinfrastruktur und das Verfahren der Teilnahme an externen Qualifizierungsmaßnahmen. • PR wird zu Inhalt, Methode, Medien, Dauer, zeitlicher Lage, Ausbildungspersonal und TeilnehmerInnen detailliert informiert und hat nicht nur korrigierende, sondern auch konzipierende Mitbestimmungsmöglichkeiten.	

2.8 Kick-Off-Workshop

» Kurzbeschreibung

Standardisierter 2-5-tägiger Workshop zu Beginn des Projektes für alle am Projekt Beteiligten (siehe Projektmodell). Dabei sollen als Ergebnisse für die Beteiligten die Formulierung ihrer Ziele (siehe Zielsystem), die Anforderungen an die Projektorganisation und an die Projektergebnisse erarbeitet werden.

Natürlich müssen bzw. können nicht alle Arbeitsschritte in der Vollständigkeit und Reihenfolge abgearbeitet werden, wichtig ist jedoch eine durchgehende Systematik. Die speziellen Ziele des Workshops sollten in Arbeitsschritt 1 vereinbart und festgelegt werden.

Teilnehmen sollten Betroffene, Verwaltungsleitung, Fachbereichsleitung, Personalrat, Bürger, Vertreter aus Politik.

Unbedingt erforderlich sind eine ungestörte Seminaratmosphäre und entsprechende Moderations- und Visualisierungstechniken. Die Ergebnisse sollten gesichert werden, in der Regel fotografisch.

Der Workshop besteht aus 3 Workshop-Bausteinen (WB) mit beispielsweise 8 Arbeitsschritten (AS) (siehe nachfolgende Seite).

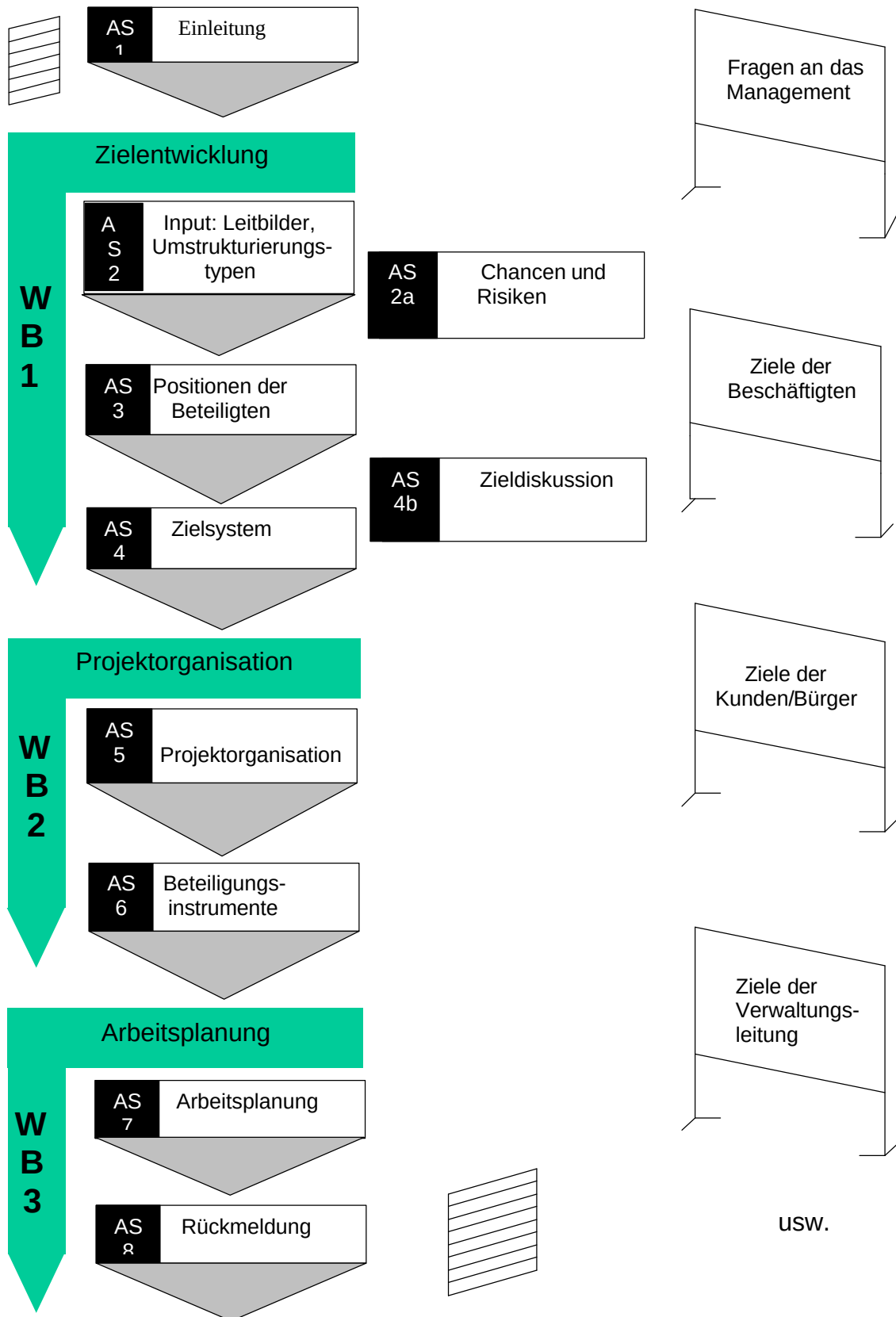


Abbildung 5: Kick-Off-Workshop

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Der Workshop verfolgt den Hauptzweck, den Beteiligten den Einstieg in das Projekt zu strukturieren. Spezielle Zwecke sind:

1. Die Beteiligten sollen in die Lage versetzt werden, eine für sie praktikable und geeignete Rolle zu beschreiben.
2. Dabei können auch die Mindestbedingungen formuliert werden (Knackpunktliste).
3. Die Teilnehmer sollen die Notwendigkeit eines eigenen beteiligungsorientierten Leitbildes bei mitgestaltender Funktion erkennen und dieses beginnen zu entwickeln.
4. Weitere Ergebnisse können ein Qualifizierungsplan, der interne Aufgabenverteilungsplan und ein Handlungsplan mit den nächsten Arbeitsschritten (was?, wer?, bis wann?) sein.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Der Kick-Off-Workshop eignet sich für die Planungsphase. Er sieht die Beteiligung aller Betroffenen vor.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Für diese Methode ist ein ausgebildeter Moderator erforderlich.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Sie sind abhängig von der Dauer des Workshops (ein oder mehrere Tage) und von der Anzahl der Beteiligten.

Ein externer Moderator kostet etwa 800 -1000,-Euro am Tag.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Ergebnisse wären z.B. grobe Organisationskonzepte, Qualifizierungskonzepte, Aufteilung der einzelnen Projektgruppen Technik, Organisation und Personal und nächste Schritte etc..

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Es können Maßnahmen aus den einzelnen Workshop-Bausteinen abgeleitet werden.

» **Wie komme ich da dran, woher bekomme ich Unterstützung**

Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V.
Lothringer Str. 62
46045 Oberhausen
Tel. 0208 – 820 76 0
www.tbs-nrw.de

2.9 Zukunftswerkstatt

» **Kurzbeschreibung**

Der Zukunftsforscher Robert Jungk hat in den sechziger Jahren die Grundlagen der kreativen Arbeitsform in einer Zukunftswerkstatt entwickelt. Übliche Gedankensperren wie "das geht doch nicht" oder "so haben wir es noch nie gemacht" werden hier durchbrochen. Mit gesundem Menschenverstand und Phantasie bringen alle Teilnehmer die richtigen Voraussetzungen mit, um bisher Ungedachtes zu entwickeln und den Pfad zu legen, damit diese Zukunft heute beginnen kann.

Die Zukunftswerkstatt lebt von der wechselseitigen Anregung in einer überschaubaren Teilnehmergruppe und verläuft in folgenden Schritten:

Beschwerde- und Kritikphase: Bedrängende und erkennbare Probleme werden aufgelistet.

Phantasie- und Utopiephase: Die ideale Zukunft wird "bedenkenlos" ausgedacht.

Verwirklichungs- und Praxisphase: Phantastische Ideen werden "geerdet", Wege zur praktischen Umsetzung gesucht.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Mit Hilfe der Zukunftswerkstatt kann ein Service-Center von den Erfahrungen und „heimlichen“ Wünschen der teilnehmenden Interessensgruppen in der öffentlichen Verwaltung profitieren.

Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Technik extrem interaktionsfördernd und stimulierend auf die Teilnehmer wirkt. Die Teilnehmer entwickeln mit Hilfe der Moderatoren in einen dynamischen Prozess aus ihren Wahrnehmungen unterschiedliche Meinungen, Standpunkte und Interessen heraus. . In der Regel führt diese Gruppenarbeitsmethode zu einem Meinungsbild, im günstigsten Fall auch zu einem Konsens. Generelles Ziel einer Zukunftswerkstatt ist, dass nach Beendigung der Werkstatt jeder Teilnehmer mit einer Aufgabe nach Hause geht, deren Umsetzung durch eine Aufgaben-Erfolgsprüfung (z. B. nach einem halben Jahr, abhängig von Art und Umfang) überprüft wird.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Kuhnt und Müllert (1997) untersuchten über 70 Zukunftswerkstätten, die über einen Zeitraum von sechs Jahren im deutschsprachigen Raum veranstaltet wurden. 30% der Zukunftswerkstätten befassten sich erfolgreich mit den Themengebieten „neue Berufe, neue Arbeitsplätze und Tätigkeitsfelder, innerbetriebliche Reorganisationsmaßnahmen“. Diese Methode bietet sich deshalb auch bei der Einführung von Service- und Informationscentern in die öffentliche Verwaltung an. Insbesondere dann, wenn hierarchieübergreifende Interessensgruppen betroffen sind. Die Gesprächstechnik macht die Teilnehmer lernbereit und erfindungsfähig, glättet Konflikte durch Aufdeckung und Handhabbarmachung, zieht Minderheiten mit ein und erhöht die Kommunikationsdichte.

» **Wer kann/darf die Methode anwenden?**

Die Zukunftswerkstatt sollte von mindestens zwei ausgebildeten neutralen Moderatoren durchgeführt werden. Sie führen durch die Phasen, achten auf die Einhaltung der Schritte und spornen an. Wichtig ist, dass die Moderatoren gut mit der Methode vertraut sind und für eine entspannte Atmosphäre sorgen können.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Die Gruppenarbeitsmethode kann sowohl über einen halben Tag als auch über mehrere Tage geplant werden.

Vorschlag zu Organisation und Ablauf einer Zukunftswerkstatt:

Kleingruppen: à ca. 15 Personen (Idealgröße laut Kuhnt & Müllert, 1997)

Thematische Differenzierung nach Schwerpunkten

Moderation: zwei oder besser drei Personen,

Rollen: Moderation, Organisation (z. B. Unterstützung an Flipchart, Zeitkontrolle, Moderationsmaterial besorgen, etc.)
Ergebnissicherung (Protokoll verfassen, Sicherung der erarbeiteten Ergebnisse)

Ablaufbeispiel für eine Halb-Tages-Zukunftswerkstatt:

- 9.05 **Begrüßung**, Organisatorisches zum Tag, Kurzinfo zur Methode Zukunftswerkstatt, Einteilen der Kleingruppen falls mehrere parallel laufende Werkstätten geplant sind (20 min).
- 9.25 **Start** in den Kleingruppen, Warming- Up (20 min): Vorstellung und Wünsche
- 9.45 **Beschwerde- und Kritikphase** (Negativphase): Zustandskritiken sammeln, rubrizieren, präzisieren, einengen und auswählen zur Weiterarbeit (55 min)
- 10.40 Kaffeepause (20 min)
- 11.00 **Phantasie- und Utopiephase** (Positivphase): Phantasie anregen, Utopien entwerfen, Faszinierendes auswählen (45 min)
- 11.45 **Verwirklichungs- und Praxisphase:** Faszinierendes durch „Übersetzen“ präzisieren, Forderungen aufstellen, Projektumrisse erarbeiten, Präsentation vorbereiten (45 min)

12.30 Mittagessen (45 min)

13.15 **Schlußrunde:** alle Kleingruppen präsentieren kurz Ihre Ergebnisse der zweiten und dritten Phase, Blitzlichtrunde zur Auswertung des Tages, Deadline setzen für gemeinsame Aufgaben, Dank und Verabschiedung durch den Koordinator (45 min max.)

Besser wäre eine ganztägige Zukunftswerkstatt oder sogar eine Zukunftswerkstatt, die sich über mehrere Tage erstreckt, um den Phantasien freien Lauf lassen zu können.

Basisliteratur

Jungk, R. & Müllert, N. R. (1997). Zukunftswerkstätten. 6. Auflage. München: Heyne.

Kuhnt, B. & Müllert, N. (1997). Moderationsfibel Zukunftswerkstätten – verstehen – anleiten – einsetzen. 2. Auflage. Münster: Ökotoxia

Steuer, E. (1999). Gemeinsam suchen – gemeinsam finden: „Zukunftswerkstatt“ als alternative Methode einer wissenschaftlichen Tagung. In: M. Kastner (Hrsg.). Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen. Herdecke: MAORI.

Weber, P. & Kastner, M. (1999). Die Methode „Zukunftswerkstatt“ im Kontext eines Workshops zu Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen. In: M. Kastner (Hrsg.). Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen. Herdecke: MAORI.

» Wo bekommt man Unterstützung?

Als generelle Ansprechpartner mit wissenschaftlicher und praktischer Erfahrung stehen das ASER Institut Wuppertal sowie die Universität Dortmund, Lehrstuhl für Grundlagen und Theorien der Organisationspsychologie, Prof. Dr. Dr. M. Kastner zur

Verfügung. Für die Begleitung der Zukunftswerkstätten kann der gemeinnützige Verein zur Förderung des Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsverhaltens e. V. (www.fugs.de) auf erfahrene Moderatoren zurückgreifen.

3 In der Umsetzung...

3.1 Assessment-Center

» Kurzbeschreibung

Das Assessment – Center (AC) ist neben Bewerbungsgesprächen, graphologischen Gutachten etc. ein Instrument der Personalauswahl und -entwicklung. Insofern ist zwischen Auswahl- und Beförderungsassessments zu unterscheiden.

Eine erfolgreiche Auswahl des Personals setzt voraus, dass das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes und das Fähigkeitsprofil des Bewerbers übereinstimmen. In einem AC wird versucht diesem Ziel gerecht zu werden, indem in einer seminarähnlichen Situation die Bewerber mit Testsituationen – die der praktischen Arbeitssituation entsprechen - konfrontiert werden. Daraufhin werden die Kandidaten von mehreren Gutachtern (Assessoren) anhand zuvor definierter Kriterien beurteilt. Die Auswahlkriterien sollten dabei möglichst das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes abbilden (Ver-T-iCall-Handlungshilfe Kapitel "Umsetzung"). Dabei bietet sich folgende Auswahl an:

Übungsaufgabe	Kriterien
• Interview	Mündlicher Ausdruck, Führungsfähigkeit, Sensibilität, Kommunikationsfähigkeit
• Management-, Rollenspiel	Mündlicher Ausdruck, rollengerechtes Verhalten, Konfliktfähigkeit, Energieniveau, Tatkraft, Bewältigung sozialer Stresslagen, Einfühlungsvermögen
• Führerlose Gruppendiskussion	Führungspotenzial, Durchsetzungsfähigkeit, Beharrlichkeit, Sozialkompetenz, Risikobereitschaft
• Datensammlung und Entscheidung	Problemanalyse, -überblick, Urteils- und Ent-

(Fallstudie)	scheidungsfähigkeit, Entschlossenheit, schriftliche Kommunikation
• Postkorb (Bearbeitung stellenrelevanter Schriftstücke)	Informationsverarbeitung, Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Delegationsfähigkeit, schriftlicher und mündlicher Ausdruck
• Präsentation oder Übung eines Telefongesprächs	Analyse-, Überzeugungs- und Kommunikationsfähigkeit, mündlicher Ausdruck

Abbildung 10: (aus: Thom, Norbert / Ritz, Adrian: *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, Wiesbaden 2000, S. 292f.)

Alle Kandidaten müssen von allen Gutachtern mindestens einmal in der Testsituation beobachtet werden. Nach dem Assessment findet ein Beurteilungsgespräch zwischen dem Kandidaten und den Assessoren statt. Darin wird der Bewerber auf Basis seiner im Assessment erbrachten Leistungen über die individuellen Potenziale und Defizite informiert. Die Ergebnisse des AC können bei den ausgewählten Bewerbern als Grundlage für die weitere Personalentwicklung genutzt werden, weil der Kandidat im Rahmen des Gesprächs darum gebeten wird seine persönlichen Ziele und Entwicklungswünsche einzubringen.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Für den Arbeitgeber ist das AC ein Instrument, dass die Risiken der Personalauswahl minimieren soll. Für den Bewerber bietet sich zudem die Möglichkeit, sich mit den Anforderungen des zukünftigen Arbeitsplatzes realitätsnah auseinander zu setzen. Dazu werden die Auswahlkriterien objektiviert (vgl. Kurzbeschreibung). Darüber hinaus kann ein AC aber auch zur Personalentwicklung und zur Förderung der Mitarbeitermotivation genutzt werden. Hierbei handelt es sich dann um Beförderungs- und Beurteilungsassessments.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

AC werden in zunehmendem Maße in öffentlichen Verwaltungen genutzt. Bisher werden Assessments vor allem zur Auswahl von (Nachwuchs-) Führungskräften eingesetzt. Nichtsdestotrotz

eignen sich Assessments auch für andere Positionen. So kann in Assessments neben der Verhaltensbeobachtung in offenen Situationen auch der Umgang mit standardisierten Abläufen überprüft werden.

Es sollte jedoch nicht verschwiegen werden, dass AC nicht unumstritten sind. Als Haupteinwand werden vor allem die relativ hohen Kosten angeführt. Die größten Vorteile des AC's sind in den relativ objektiven Bewertungskriterien zu sehen. Bei gut geschulten Assessoren ist auch die relativ niedrige Gefahr der Stellenfehlbesetzung zu erwähnen, was die hohen Kosten eines AC kompensieren mag. Für öffentliche Verwaltungen können AC wichtige Impulse in der Personalentwicklung und –rekrutierung geben, weil auch eine Beteiligung der Politik im Beobachtergremium möglich ist.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Die Einführung von AC ist relativ zeitaufwendig und sollte deshalb als ein kontinuierliches Instrument der Personalauswahl und –rekrutierung eingeführt werden. Um AC als ein sinnvolles Personalentwicklungs- und Rekrutierungsinstrument zu nutzen, wird dringend angeraten sich dem know-how einer professionellen Beratung in der Einführungsphase zu bedienen. Die Seriosität und die Validität der Ergebnisse des AC ergeben sich vor allem aus den gesetzten Standards des AC. Hierbei ist vor allem auf eine hochqualitative Schulung der Assessoren zu achten, weil die Qualität des gesamten AC maßgeblich von diesen abhängig ist.

Die Durchführung eines AC selbst nimmt ca. 2-3 Tage in Anspruch. Zu berücksichtigen ist aber auch die Vor- und die Nachbereitung. Neben dem relativ hohen Zeitaufwand ist auch der Kostenaufwand nicht zu unterschätzen. Konkrete Kosten können an dieser Stelle nicht genannt werden, weil diese nach Aufwand (Größe der Kommune, zu schulende Personen etc.) stark variieren.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Vgl. Kurzbeschreibung

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Vgl. Kurzbeschreibung

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Arbeitskreis Assessment Center e.V., Dr. Helmuth Schöning,
Schröderstiftstr. 26,
20146 Hamburg, Tel.: 040-41339489, Fax: 040-4505179, Email:
vorstand@arbeitskreis-ac.de

Literatur

- Arbeitskreis Assessment Center (Hg.), 1996: Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung: Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozeßoptimierung, Hamburg.
- Hammers, Berhold, 1999: Das Assessment-Center-Verfahren. Ein Praxisbericht aus der Stadt Aachen, in: Verwaltung und Management, Heft 3, S. 166-169.
- Jochmann, Walter, 1999: Innovationen im Assessment Center, Stuttgart.

3.2 Bewertungsraster Reorganisation

» **Kurzbeschreibung**

Systematische Möglichkeit, ein geplantes Gruppenarbeits- oder Reorganisationsprojekt an arbeitsorientierten Zielen zu bewerten. Dieses Instrument kann auch im nachhinein zur Bewertung eines realisierten Projektes verwendet werden.

In allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen müssen alte Verhaltensweisen und liebgewonnene Praktiken auf den Prüfstand gestellt werden. Häufig wird dabei deutlich, dass neue Wege beschritten werden müssen, um die Anforderungen, die an die öffentliche Verwaltung seitens Politik, Bürger, Finanzen, erfüllen zu können. Diese Veränderungen finden nur dann statt, wenn die Beschäftigten in diesem Veränderungsprozess mit- einbezogen werden.

	gut			schlecht	
	1	2	3	4	5
1. Konzept zur Reorganisation					
Zielt das Konzept auf eine Verbesserung der Arbeit, eine Erhöhung der Dienstleistungsqualität ?					
Umfassen die Ziele mehrere Themen oder steht nur ein einziges Ziel im Vordergrund?					
Beruht das Gesamtkonzept auf einer umfassenden Sichtweise?					
Ist ein angemessener Zeitraum für die Einführung geplant?					
Von wem kommt der Anstoß für die Änderung? Wird sie gemeinsam getragen?					
Gesamteinschätzung des Konzepts					
2. Arbeitsorganisation allgemein					
Hierarchieänderungen?					
Neue Funktionen					
Arbeitszeitänderung?					
Gesamteinschätzung AO?					
3. Gruppenarbeit					
Wie erfolgt die Gruppenbildung? Sind beschäftigte am Prozess beteiligt?					
Welche Größe haben die Gruppen?					
Wie sieht die Form der Gruppenarbeit aus? Planende, steuernde Aufgaben bei z.B. Personaleinsatz (Teilautonomie)					
Wie werden GruppensprecherInnen bestimmt?					
Wie erfolgt die Steuerung der Gruppen?					
Wie erfolgt die Kontrolle der Gruppen?					

	gut					schlecht				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Wie sieht die Kommunikationsstruktur in der Gruppe aus? Kommunikation ist netzartig und symmetrisch, d.h. jeder hat gleich viele Anteile an der Kommunikation.										
Sind Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse der Gruppe deckungsgleich?										
Sind Maßnahmen getroffen, um potenziell benachteiligte KollegInnen zu berücksichtigen, z.B. - Ältere? – Behinderte / Leistungsgeminderte?										
Haben die Gruppen umfassende Arbeitsaufgaben?										
Wie ist die Sozialstruktur in der Gruppe beschaffen?										
Wie erfolgt die Personalauswahl für die Gruppe?										
Schlagen sich Anrufvolumen/-schwankungen einzelner Gruppen nieder?										
Wie erfolgt die Festlegung der Gruppenaufgabe?										
Integration in zeitlich befristete Entwicklungs- oder Projektteams										
Virtuelle Gruppen, d.h. Beschäftigte in räumlich getrennten Ämtern und /oder Räumen, die kooperativ (mit gemeinsamer Planung) an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten und zum Austausch ihrer Ergebnisse auf technische Unterstützung (Videokonferenzen, Groupware-Systeme, Multimedia) zurückgreifen										
Wie erfolgt die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe?										
Wird der EDV-Einsatz parallel zur Änderung der Arbeitsorganisation geändert?										
Ändert sich durch die Einführung von Gruppenarbeit die Eingruppierung der Beschäftigten ?										
Werden die räumlichen Voraussetzungen für Gruppenarbeit geschaffen?										
Gesamteinschätzung Gruppenarbeit										
4. Qualifizierung / Personalentwicklungskonzept										
Wird bedarfsgerecht qualifiziert?										
Gibt es Budgets für die Qualifizierung?										
Werden die Arbeitsaufgaben bei der Qualifizierung berücksichtigt?										
Werden die Qualifizierungsmaßnahme von den TeilnehmerInnen bewertet?										

	gut					schlecht				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Qualifizierungsinhalte										
In welchem Umfang wird qualifiziert? Tätigkeitsbezogene, tätigkeitsübergreifende und umfeldbezogene Inhalte werden integriert vermittelt.										
Welche Inhalte werden vermittelt? Jede Maßnahme integriert fachliche, methodische und soziale Inhalte										
Werden die Lerninhalte auf die Lernenden abgestimmt?										
Welche Anreize, sich zu qualifizieren, sind vorhanden?										
Ist die Teilnahme an Schulungen freiwillig?										
Orientieren sich die Schulungsmaßnahmen an den Lernfortschritten? Qualifizierungsmaßnahmen sind baukastenartig aufgebaut. Gleichwertige Qualifikationen können durch Kombination unterschiedlicher Bausteine erreicht werden.										
Finden die Schulungen während der Arbeitszeit statt?										
Werden die Lernerfolge berücksichtigt? In den Gruppenbesprechungen findet regelmäßig eine Lernberichterstattung statt.										
Wird das Lernen in Phasen organisiert? Es existiert ein Phasenmodell mit Vorlauf, Begleitung und problemorientierter Auffrischung.										
Wie werden Lernen und Arbeiten verbunden? Die Personaleinsatzplanung berücksichtigt die Zeithoheit für autonomes Lernen.										
Sind Aufstiegsmöglichkeiten über Qualifizierungsmaßnahmen und höherer Eingruppierung miteinander verknüpft?										
Beteiligungsqualifizierung: Wird in der Anfangsphase systematisch dafür gesorgt, dass allen Beschäftigten angeboten wird, sich für die (neuartigen) Beteiligungsprozesse zu qualifizieren?										
Ausreichende Ausbilderqualifikation										
Erwachsenengerechte Methodik?										
Medien vorhanden?										
Passende Räumlichkeiten vorhanden?										

	gut		schlecht		
	1	2	3	4	5
Gesamteinschätzung Qualifizierung					
5. Gehaltsstrukturen					
Leistungsbezogenens Gehalt?					
Flexibelere Einsetzbarkeit bezahlen?					
Aufstieg über Qualifizierung und BAT?					
Prämienzahlung					
Anforderung=BAT					
Bezahlung von Verbesserungsvorschlägen?					
Gesamteinschätzung Gehaltsstruktur					
6. Arbeitsmittel					
Erforderliche Arbeitsmittel verfügbar?					
Eigener Gruppenraum?					
Arbeitsmittel anpassbar?					
Planungshilfen verfügbar?					
Einbindung der Qualitätssicherung?					
Arbeits-, Gesundheits-, Umweltschutz eingebunden?					
Gesamteinschätzung Arbeitsmittel					
7. KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)					
Beteiligung an KVP bezahlt?					
Identifikation mit Verwaltungszielen gefördert?					
PR-Beteiligung bei KVP?					
Themenbereiche bei KVP?					
Zeitpunkt der Sitzungen?					
Zusammensetzung der Gruppen?					
Vorbereitung auf KVP?					
Bestellung der Moderatoren?					
Gesamteinschätzung KVP					
8. Auswirkungen auf Beschäftigte					
Auswirkung der neuen Arbeitsbedingungen?					
Offene Gruppe?					
Stresserhöhung durch Gruppenarbeit?					
Diskussion über Personaleinsparung?					

	gut			schlecht	
	1	2	3	4	5
Gesamteinschätzung Auswirkungen					
9. Einbeziehung der Beschäftigten					
Beteiligung der Beschäftigten an Planung?					
Information für alle?					
Zeitplanung berücksichtigt Beteiligung					
Beteiligungsqualifizierung?					
Berücksichtigung der Beschäftigten?					
Beteiligungsrechte vereinbart?					
Gruppen entscheidungsbefugt?					
Gesamteinschätzung Beschäftigteneinbeziehung					
10. Einbeziehung des Personalrates					
PR entscheidend beteiligt an Projektstruktur?					
Einbindung des PR in Informationsstruktur?					
Befugnisse des PR vereinbart?					
Bereitstellung von Ressourcen für PR?					
Einlösen von Qualifizierung					
Gesamteinschätzung Personalratseinbeziehung					

» **Welcher Zweck wird damit verfolgt?**

Mit dem Bewertungsraster Reorganisation lassen sich die Chancen und Risiken des jeweiligen Konzeptes ermitteln und mögliche Handlungsschritte ableiten. Dabei wird der Fokus auf eine beteiligtenorientierte Personalentwicklung gelegt, so dass der umfangreiche Prozess der Reorganisation von allen Beteiligten mitgestaltet und Entscheidungen mitgetragen werden und die Verwaltung der Zukunft gemeinsam entwickelt wird.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Zur Befragung von Beschäftigten und Personalrat.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Anwenden können und dürfen dieses Instrument die Projektmitarbeiter aus den einzelnen Themenbereichen „Technik“, „Organisation“, „Personal“ und der Betriebs- und Personalrat. (siehe dazu die weiter oben beschriebene Methode "Projektmanagement").

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Die Dauer richtet sich hier nach der Anzahl der Mitarbeiter, die befragt werden. Analog dazu richtet sich die Dauer der Auswertung bzw. der Bewertung.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Die Zuordnung zu den Begriffen „gut“ und „schlecht“ ist nicht als absolute "moralische" Wertung zu verstehen, sondern gibt an, wie sich das entsprechende Kriterium auf die Gestaltungsmöglichkeiten und letztendlich auf Personalentwicklung / Qualifizierung auswirkt bzw. auswirken kann.

Schlechte Ergebnisse können in einer Mängelliste aufgenommen und die dazu erforderlichen Schritte zur Verbesserung eingeleitet werden (Siehe dazu Instrument „Defizitliste“).

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Auch hier interpretiere ich die Ergebnisse nach der Gewichtung der Schwerpunkte, bzw. der Zielgewichtung, welche zu Anfang des Projektes erarbeitet wurden.

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Das Instrument ist hier eingehend beschrieben. Bei Beratungsbedarf stehen als Unterstützung Institutionen wie die TBS, Systemkonzept, Prospektiv als Betriebsberatungen bzw. Organisationsberatungen gerne zur Verfügung.

3.3 Kurzentspannung für den Arbeitsplatz - CD-ROM mit Begleitheft

» **Kurzbeschreibung**

Die CD-ROM und das Begleitheft wurden in einem Forschungsprojekt zur Belastung und Beanspruchung von Fluglotsen entwickelt. Die Kurzentspannung wird durch Elemente des Autogenen Trainings sowie der Progressiven Muskelentspannung erreicht. Das Begleitheft vermittelt auf wenigen Seiten die Grundlagen der beiden Methoden und beschreibt die Vorbereitung sowie Durchführung einzelner Übungen. Besonders hervorzuheben ist, dass konkrete Hilfen zur Umsetzung der Entspannung sowie Übungen bei akutem Stress empfohlen werden. Im letzten Kapitel wird der Nachweis der Wirksamkeit der Kurzentspannung durch die eingangs erwähnte Studie an Fluglotsen beschrieben. Die CD-ROM dient neben dem Begleitheft nur als Hörbeispiel für die eigentlich anzustrebende Selbstinstruktion zur Entspannung.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Die Kurzentspannung für den Arbeitsplatz soll helfen, kurz- und langfristig Stress (z.B. nach einem belastenden Bürgerkontakt) besser zu bewältigen.

» **Bei wem eignet sich die Methode?**

Die Kurzentspannung für den Arbeitsplatz richtet sich insbesondere an stark beanspruchte Personen, deren Stressreaktionen noch keinen Krankheitswert haben (s.u.). Sie ist so konzipiert, dass sie problemlos auch am Arbeitsplatz durchgeführt werden kann.

» **Wer kann/darf die Methode anwenden?**

Jeder kann die Methode anwenden. Sie ist kein Ersatz für ärztlich oder psychologisch angeleitete Kurse oder Therapien, kann diese aber sinnvoll ergänzen.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Jede Kurzentspannung nimmt höchstens zehn Minuten in Anspruch. Mit zunehmender Übung kann die Zeit bei gleichem Effekt verkürzt werden. CD und Begleitheft werden zum Selbstkostenpreis von 12,- Euro ggf. zuzüglich Versandkosten abgegeben.

» **Wie komme ich an das Verfahren und wo bekommt man Unterstützung?**

Als Ansprechpartner steht der Verein zur Förderung des Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsverhaltens (FUGS e. V.), c/o A. Kehl, Roonstr. 16, 44536 Lünen, Telefonnummer 0231-3983903 zur Verfügung.

Literatur

Vogt, J., Becher, L. & Kastner, M. (1999). Kurzentspannung für den Arbeitsplatz. Dortmund, Lünen: FUGS e.V.

3.4 Merkmalprofile zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in Arbeit (MELBA)

» **Kurzbeschreibung**

Bei dem Verfahren handelt es sich um eine sogenannte Profilvergleichsmethode. Sie ist eine arbeitswissenschaftliche Vorgehensweise, mit der ermittelt werden soll, welche Arbeitnehmer auf welchen Arbeitsplätzen einsetzbar sind. Dabei werden die einzelnen Anforderungen des Arbeitsplatzes den Fähigkeiten und Kenntnissen der Arbeitsperson gegenübergestellt. Die Verfahren IMBA (Integration von **M**enschen mit **B**ehinderungen in die **A**rbeitswelt) und MELBA (**M**erkmalprofile zur **E**ingliederung **L**istungsgewandelter und **B**ehinderter in **A**rbeit) wurden von Wissenschaftlern der Gesamthochschule Universität Siegen

entwickelt. MELBA ist als selbständiges Verfahren für den psychologischen Merkmalskomplex aus IMBA entwickelt worden.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Ziel ist es, einer Arbeitsperson mit Behinderungen den für diese geeigneten Arbeitsplatz zuweisen zu können. Dazu wird mit Hilfe eines Merkmalkatalogs ein Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes erstellt. Mit demselben Merkmalkatalog wird die Ausführbarkeit der einzelnen Arbeitsplatzanforderungen durch die Arbeitsperson abgefragt, woraus sich ihr Fähigkeits- bzw. Leistungsprofil ergibt. Aus dem Vergleich des Anforderungsprofils eines Arbeitsplatzes mit dem Leistungsprofil eines dort einzusetzenden oder eingesetzten Mitarbeiters lassen sich Aussagen darüber gewinnen, inwieweit Arbeitsplatz und Mitarbeiter zusammenpassen. Ferner können dann Möglichkeiten der Anpassung des Arbeitsplatzes geprüft werden. Erst mit der Übereinstimmung von Anforderungs- und Leistungsprofil ist ein Arbeitsplatz behindertengerecht¹.

Grundlage der Profilmethode ist ein Merkmalkatalog, der wie im Fall von IMBA/MELBA nach folgenden Gesichtspunkten mit weiteren Untergruppen gegliedert sein kann:

- Körperhaltung (z. B. mit den Untergruppen Stehen, Sitzen),
- Körperfortbewegung (z. B. mit den Untergruppen Gehen und Fahren),
- Körperteilbewegung (z. B. mit den Untergruppen Arm-, Bein-, Rumpfbewegungen),
- Information und Kommunikation (z. B. mit den Untergruppen Sehen, Hören, Sprechen),
- Umgebungseinflüsse und Arbeitsschutz (z. B. mit den Untergruppen Klima, Stäube, Schall und Licht).

¹ Quelle: ABC der Behindertenhilfe, CD-Rom Ausgabe 1999

MELBA konzentriert sich w.e. auf die psychologischen Merkmale. Insgesamt 29 Merkmale zur Beschreibung einer Tätigkeit bzw. zur Beschreibung von Arbeitsfähigkeiten werden herangezogen (vgl. Tabelle 1). Anhand dieser Merkmale ergeben sich die Anforderungen eines Arbeitsplatzes.

Tabelle 1: Übersicht über Merkmale zur Beschreibung der Tätigkeit / Arbeitsfähigkeit beim MELBA-Verfahren

Kognitive Merkmale	Soziale Merkmale	Merkmale zur Art der Arbeitsausführung	Psychomotorische Merkmale	Kulturtechniken/Kommunikation
Arbeitsplanung	Durchsetzung	Ausdauer	Antrieb	Lesen
Auffassung	Führungsfähigkeit	Kritische Kontrolle	Feinmotorik	Rechnen
Aufmerksamkeit	Kontaktfähigkeit	Misserfolgstoleranz	Reaktionsgeschwindigkeit	Schreiben
Konzentration	Kritikfähigkeit	Ordnungsbereitschaft		Sprechen
Lernen/Merken	Kritisierbarkeit	Pünktlichkeit		
Problemlösen	Teamarbeit	Selbständigkeit		
Umstellung		Sorgfalt		
Vorstellung		Verantwortung		

Es handelt sich dabei „um Schlüsselqualifikationen, die eine hinreichende und umfassende Beschreibung der tätigkeitsrelevanten psychischen Fähigkeiten einer Person sowie der behinderungsrelevanten psychischen Anforderungen einer Tätigkeit erlauben“ (Kleffmann et al., 1996, 6).

» Bei wem eignet sich die Methode?

Keine Beschränkungen

» Wer kann/darf die Methode anwenden?

Um MELBA in geeigneter Weise einzusetzen, raten die Autoren zur Teilnahme an der dreitägigen Schulung, die sowohl durch die Autoren als auch lizenzierte Anbieter durchgeführt wird.

Seitens der Autoren wird darüber hinaus angeregt, jeweils in Abhängigkeit von Institution und Proband eine individuelle Testbatterie in Ergänzung des Fähigkeitsprofils zusammenzustellen. Folgende weitere Testverfahren werden empfohlen: Wiener Reaktionsgerät, Progressive Matrizen nach Raven (SPM + CPM),

HAWIE (Hamburg-Wechsler Intelligenz Test) und BENTON Test. Diese Verfahren dürfen von Psychologen durchgeführt werden.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Die Durchführung dauert inklusive der Auswertung und eines Explorationsinterviews (Anamnese des Lebenslaufes, Krankheitsverlauf, Familiengeschichte, Wohnsituation) ca. 5 Stunden pro Person. Dies setzt voraus, dass die Daten bezüglich der Anforderungen des Arbeitsplatzes bereits zur Verfügung stehen.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus? Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Man erhält einen Vergleich des Anforderungs- (Welche Anforderungen sind für die Bewältigung der Tätigkeit erforderlich?) und Fähigkeitsprofils (Welche Kompetenzen bringt der Proband mit?), die Aufschluss über Eignung und ggf. zusätzliche Qualifizierungen geben.

Dabei sind die Ergebnisse im Gesamtkontext und mit Vorsicht zu interpretieren. Numerische Übereinstimmungen der einzelnen Merkmale sowohl im Anforderungs- wie im Fähigkeitsbereich können ggf. auch Hinweise auf Überforderung liefern. Andererseits kann der Proband bestimmte Defizite erfolgreich mit anderen Kompetenzen ausgleichen oder eintretende Trainingseffekte durch Ausübung der Tätigkeit können ebenfalls kompensierend wirken. Auch die Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes sowie die Motivationslage des Bewerbers sind zu berücksichtigen.

PROFILVERGLEICH

FÄHIGKEITSPROFIL

Name/Nr.:

Datum:

BeurteilerIn:

ARBEIT AM GELÜCKENARBEITSPLATZ MÖGLICH

1. JA 1. NEIN

ARBEIT AM DEKORATIVEN ARBEITSPLATZ MÖGLICH

1. JA 1. NEIN

ANFORDERUNGSPROFIL

Tätigkeitsfeld:

Datum:

BeurteilerIn:

ARBEIT AM GELÜCKENARBEITSPLATZ

JA 1. NEIN

ARBEIT AM DEKORATIVEN ARBEITSPLATZ

JA 1. NEIN

Dieses Profilvorgehen wurde bearbeitet von:

© UNIVERSITÄT GIESSENHOCHSCHULE SIEGEN - MELBA
Hb-DEPARTMENT 2, 57068 SIEGEN
Tel.: 0271/2742153 Fax: 0271/274211

BEURTEILUNG UND MASSNAHMEN:

MELBA		Kognitiv		Sozial		Psychomotorisch	
		1	2	3	4	5	6
KOGNITIVE MERKMALE							
2	ARBEITSPLANUNG						
3	AUFFASSUNG						
4	AUFMERKSAMKEIT						
10	KONZENTRATION						
14	LERNEN/MEKKEN						
18	PROBLEMLÖSEN						
27	UMSTELLUNG						
28	VORSTELLUNG						
SOZIALE MERKMALE							
6	DURCHSETZUNG						
8	FÜHRUNGSFÄHIGKEIT						
9	KONTAKTFÄHIGKEIT						
11	KRITISCHKEIT						
13	KRITIKFÄHIGKEIT						
26	TEAMARBEIT						
MERKMALE ZUR ART DER ARBEITSANFORDERUNG							
5	AUSDAUER						
12	KRITISCHE KONTROLLE						
16	MINIMALENSTREBUNG						
17	ORDNUNGSMÄSSIGKEIT						
19	PÜNKTLICHKEIT						
23	SELBSTÄNDIGKEIT						
24	SOZIALFAHIGKEIT						
28	VERANTWORTUNG						
PSYCHOMOTORISCHE MERKMALE							
1	ANTRIEB						
7	FERNMOTORIK						
20	REAKTIONSSCHWINDIGKEIT						
KULTURTECHNIKEN/KOMMUNIKATION							
15	LESEN						
21	RECHNEN						
22	SCHREIBEN						
25	SPRECHEN						

» Wie komme ich an das Verfahren und wo bekommt man Unterstützung?

Gesamthochschule - Universität Siegen, Anke Kleffmann; Sigbert Weinmann; Felizitas Föhres; Bernd Müller

Literatur:

Kleffmann, A.; Weinmann, S.; Föhres, F.; Müller, B. (1997/2), MELBA, Psychologische Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit. PSYCHOLOGISCHE. Forschungsprojekt Az. - VIb1-58 330/53 - Teilprojekt Psychologie (Forschungsbericht 259), Siegen

4 Zur laufenden Analyse und Kontrolle...

4.1 Projektdefizitliste

» Kurzbeschreibung

Es handelt sich hierbei um einen Katalog von Sachverhalten, wobei die Realität von den im Projektlastenheft, der Beteiligungscheckliste niedergelegten Formulierungen und den Zielen im Zielsystem abweicht (siehe dazu „Projektlastenheft“, „Beteiligungscheckliste“, „Zielsystem“). Das Instrument soll nicht nahelegen, dass Defizite überwiegen, sondern es soll sicherstellen, dass erkannte Schwachstellen formuliert und nicht vergessen werden. Erkannte Defizite werden erst dann wieder von der Liste gestrichen, wenn sie durch Maßnahmen beseitigt sind.

Projektdefizitliste

Folgende Mängel sieht die Projektgruppe in bezug auf die Projektplanung:

* Status: ? = offen; = ? erledigt

Nr.	Defizit/Mangel	Vorgeschlagene Maßnahme	Status *

Grundlage:

- Befragung am 3.12.2000, Punkte 2-4 (3 KollegInnen)
- Befragung am 6.6.2001, Punkte 5- (3 KollegInnen)
- Die nächste Aktualisierung soll bis Ende August 2001 erfolgen.

Verteiler:

- alle Gruppensprecherinnen
- Projektleitung
- Verwaltungsleitung
- Steuerungskreis
- Personalrat
- Sachverständige

Vorbemerkung 'Defizite':

Die Beschränkung auf Defizite, d.h. Mängel bei der Umsetzung der Gruppenarbeitsplanungen bedeutet nicht automatisch, dass die Situation negativ beurteilt wird. Es soll lediglich der Handlungsbedarf deutlich gemacht werden. Neben den Defiziten sind bemerkenswerte

Verbesserungen der Arbeitssituation zu beobachten, beispielsweise:

- Der Umgang mit der Verwaltungsleitung hat sich verbessert. Die KollegInnen fühlen sich ernstgenommen. Das Gespräch wird gesucht.
- Die Belegschaftsmitglieder machen sich mehr Gedanken.
- etc.

Es werden lediglich die Defizite bezüglich der **Arbeitsbedingungen** festgehalten, nicht Mängel bei der Erreichung wirtschaftlicher Erfolge.

	Beschreibung	Vorschlag Maßnahmen
1	Die Zuständigkeit in der Aufgabenwahrnehmung zwischen Sachbearbeitern und CC-Team sind unklar. Die Sachbearbeiter sagen den Gruppenmitgliedern, dass bestimmte Arbeiten nicht ihre Aufgaben wären.	Auflisten aller Tätigkeiten, die keine Aufgaben für das Service Center umfassen (erledigt).
2	Die Entscheidungskompetenzen der Gruppen sind zu eng gefasst, (z.B. Anrufe in der Warteschleife werden vom CC-Leiter festgelegt oder über den System-Administrator eingestellt. Die Gruppe muß dann mit dem Anrufaufkommen klarkommen.	• Erweiterung von Entscheidungskompetenzen: Anrufe in der Warteschleife nur in Zusammenarbeit mit der Gruppe festlegen. • Schriftliche Fixierung der Entscheidungskompetenzen der Gruppe. Festlegung, nach welchem Verfahren bei übergreifenden Aufgaben entschieden wird.
3	Die Gruppe wird regelmäßig über Probleme befragt. Die angesprochenen Probleme werden aber nicht angegangen. Es erfolgt keine Rückmel-	Die Probleme der Gruppe werden schriftlich festgehalten (erledigt) und nach einem klaren Verfahren behandelt. Der Status der Problembearbeitung wird auf einer Wand-

	dung.	zeitung im B-Bereich dokumentiert. Hierin wird insbesondere auch die Zuständigkeit für die Lösung des Problems und der Zeitpunkt bis wann das Problem bearbeitet wird festgehalten.
4	Die Stimmung in der Gruppe hat sich nicht verbessert (O-Ton: „abwartend, bedrückt“). Anmerkungen der Gruppe werden nicht ernst genommen (insbesondere einzelne Vorgesetzte). O-Ton: „Reg dich nicht auf!“ Die Einsatzbereitschaft der KollegInnen wird nicht anerkannt. (Weder über Lob noch über Entlohnung). Es gibt keine "Institution", in der Probleme/ Ärgernisse offen angesprochen werden können.	1. In den Gruppensitzungen sind durch die externen Moderatoren insbesondere auch soziale und Kommunikationsprobleme zu behandeln. 2. Zügige Umsetzung der neuen Eingruppierungsregelung inkl. Zuschläge. 3. Zufriedenheitsbefragung
5	Auffällige zwischenmenschliche Probleme	1. Nicht: Versetzungen, bzw. Abmahnung oder arbeitsrechtliche Konsequenzen. 2. Kontinuierliche Konfliktmoderation: Klärung der Ursachen (mit Prozeßbegleiter/in). 3. Überdenken, ob nicht eine Rotation in der Gruppensprecher-Funktion sinnvoll ist.
6	Prozessbegleiter/innen sind nicht ausreichend ausgebildet und werden für die Aufgabe nicht freigestellt .	Personalrat schlägt Ausbildungsprogramm vor, Erfahrungsaustausch mit Prozessbegleiter/innen aus anderen Betrieben; Kapazitäten für die Aufgaben bei der Personalplanung berücksichtigen.
7	Der BAT ist bislang für den Bereich des Second Level nicht umgesetzt worden. • Es ist nicht geklärt, wie die Qualifizierung zur Mitarbeit im Outbound-Bereich nach dem BAT entlohnt wird. • Es gibt kein Verfahren, mit dem der Zuschlagsanspruch für Planung (P) erreicht werden kann. • Bei der Technikunterstützungsprämie (T) wird auch das (De)installieren der Programme verlangt. Diese wurde bereits seit Beginn der Gespräche von den KollegInnen als undurchführbar eingestuft. O-Ton: „Wir sind hier die Hanswürste“	Dienstvereinbarung • Unterstützungshilfen möglich? • Ggf. Streichung der Installierungstätigkeiten aus den Voraussetzungen für die T-Prämie. • Informationsblatt für die Mitarbeiter/innen: „Das muss ich für meine Zuschläge tun.“ (Fahrplan).

	und erreichen nichts“ • Der Status der Zuschlagsunterlagen für die Entlohnung ist unklar.	
8	Bereits vor einiger Zeit hatten die KollegInnen im Outbound-Bereich und der Personalrat darum gebeten, Kennzahlen über die Entwicklung der Leistungen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Die Daten liegen noch nicht vor.	• Dringend: Beschreibung für Outbound-Tätigkeiten
9	Die Flexzeitregelung wird nicht rechtzeitig angekündigt . Mehrarbeiten werden unter Flexzeit (ohne Zuschlag) verbucht.	• Strikte Einhaltung von mindestens zehn Tagen Ankündigungsfrist. Ansonsten Zahlung der Mehrarbeitszuschläge. • Verfahren zur Sicherung der Mehrarbeitszuschläge, Vorschlag: bei Mehrarbeitsanfragen (auch Ankündigungsfrist von unter 10 Tagen) von Vorgesetzten wird d. MitarbeiterIn, bzw. der ganzen Gruppe (Gruppensprecher) ein unterschriebener Beleg ausgehändigt.
10	Die KollegInnen der Spätschicht sind mit ihrer Arbeitszeit unzufrieden . Möglichkeiten der eigenständigen Personaleinsatzplanung wurden nach der Umfrage beschrieben und werden weiterhin nicht genutzt.	• Mittelfristig: mehr Zeitsouveränität der Gruppen (Termine!) • Nicht: Wechselschicht.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Wenn Handlungsbedarf besteht wegen unsinnigen oder fehlenden Projektschritten.

Beispiel: Die Prozessbegleiter werden nur unzureichend qualifiziert und können deshalb ihre Aufgaben im Projekt nicht angemessen wahrnehmen.

Beispiel: Ein hoher Krankenstand lässt auf Mängel in der Ablauforganisation schließen.

Beispiel: Eine Mitarbeiterin im zentralen Service Center, die acht Stunden ausschliesslich Bürger-Beschwerden annimmt und nicht durch Pausen, Mischarbeit (Postbearbeitung, E-mail

und Internetanfragen-Bearbeitung) von der reinen Emotionsarbeit entlastet wird.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Die Projektdefizitliste wird in aller Regel zu Beginn der Umsetzungsphase angelegt: Es sollte geklärt werden, wie der Verteiler bei Veränderungen ist und wer zuständig für das Führen der Defizitliste ist. Bei Defiziten sollten die Projektgremien wie Lenkungsausschuss, Projektgruppen Maßnahmen dazu vorschlagen.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Die Dauer richtet sich nach der Projektlaufzeit und der Zeit, wie oft die Liste gepflegt wird.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Die Überarbeitung erfolgt entweder regelmäßig monatlich, vierteljährlich oder halbjährlich - oder aktuell bei Änderungen im Prozess.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Die Beschränkung auf Defizite, d.h. Mängel, bedeutet nicht automatisch, dass die Situation negativ beurteilt wird. Es soll lediglich der Handlungsbedarf deutlich gemacht und nachgehalten werden.

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

In den oben aufgeführten Tabellen wird die Methode ausführlich beschrieben. Bei Bedarf steht die

Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V.
Lothringer Str. 62, 46045 Oberhausen, Tel. 0208 – 820 76 0
www.tbs-nrw.de zur Verfügung.

4.2 Projektcontrolling

» Kurzbeschreibung

Das Projektcontrolling ist eine Methode zur systematischen Steuerung des Projektes mittels Kennzahlen. Obwohl das englische Wort „Controlling“ wie Kontrolle klingt (und auch häufig so verstanden wird), ist eigentlich „Steuerung“ damit gemeint. Beim Projektcontrolling handelt es sich um ein organisiertes Verfahren, um regelmäßig für alle Beteiligten transparent zu machen, inwieweit Ziele erreicht wurden oder Schwierigkeiten aufgetreten sind, die ungeplant und/oder ungewollt sind.

Kurz gesagt, mit Controlling kann die Steuerung des Projektes durch Information unterstützt und Transparenz geschaffen werden.

Aufgaben des Controlling: • Planung • Kontrolle • Informationsversorgung • Koordination	Fristigkeit des Controlling: • Projektdauer • strategisch
Bereiche des Controlling: • Finanzen • strategische Erfolgsfaktoren • Mitarbeiter/innen (Sozialcontrolling) • Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität	Instrumente des Controlling: • Dienstleistungs-(Produkt)-Analyse • Portfolioanalysen • Benchmarking • BSC (Balanced Score Card) • Investitionsrechnung • Berichtswesen • Budgetierung • Kosten- und Leistungsrechnung

» Welcher Zweck wird verfolgt?

Das Controlling dient dazu, Entscheidungen für den weiteren Projektverlauf zu treffen. Ebenfalls kann bei Abweichung des

Ist-Zustandes gegenüber den Sollanforderungen mit entsprechenden Maßnahmen gegengesteuert werden.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Es eignet sich für alle Projekte in der Planungs- und Umsetzungsphase, ebenso auch für alle Typen von Service Centern.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

Die Funktion des Projektcontrollings kann von den Projektleiter wahrgenommen werden.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Es ist abhängig von der Projektdauer und vom Umfang des Projektes. Generell sollten Projektleiter genau bestimmen, in welchen Zeitabständen sie die Reports aus den einzelnen Fachbereichen, Projektgruppen usw. einholen. Es empfiehlt sich ein Turnus von 4 - 6 Wochen.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Das Projektcontrolling gibt Aufschluss darüber, ob die Abarbeitung der Arbeitspakete und einzelnen Vorgänge in dem geplanten Zeit- und Kostenrahmen liegen. Es kann auch die Qualität der erbrachten Leistung durch z.B. Befragungen gemessen werden.

Das Controlling beinhaltet z.B.:

- die Ermittlung des Projektstandes (Termineinhaltung),
- die Ermittlung von aussagekräftigen Kennzahlen, auch Befragungen,
- den Abgleich mit den Projektzielen,
- den Vergleich von Planungs- mit Ist-Daten.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Die Interpretation der Ergebnisse richtet sich nach den im Soll formulierten Ziel, den daraus abgeleiteten Maßnahmen und den erbrachten Leistungen.

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Wie beim Kick-Off-Workshop.

4.3 Coaching als Personalentwicklungsinstrument in Service Centern der öffentlichen Verwaltung

» **Kurzbeschreibung:**

Das Coaching von Beschäftigten in Call Centern hat sich mittlerweile als bedeutsame Methode der kontinuierlichen Kompetenzentwicklung durchgesetzt, da es eine arbeitsplatznahe, individuelle und spezifische Weiterentwicklung ermöglicht. Das Coaching umfasst dabei in der Regel das Mithören von Gesprächen am Arbeitsplatz, die Bewertung nach zuvor festgelegten Kriterien, das Führen eines anschließenden Feedback-Gesprächs und die Vereinbarung von einzuleitenden Schulungsmaßnahmen.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Der wesentliche Zweck ist die kontinuierliche, bedarfsorientierte und individuelle Weiterentwicklung der Beschäftigten. Darüber hinaus kommt der Erfolg der Maßnahme dem Unternehmen direkt zugute, da sie zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Gesprächsqualität führt.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Bei allen Service Center Beschäftigten.

» **Wer kann/darf die Methode anwenden?**

Ein Coaching sollte nur von ausgebildeten Trainern und / oder Coaches durchgeführt werden. Eine Ausbildung in Gesprächsführung (Feedback-Regeln) und gute Kenntnisse der Tätigkeitsanforderungen im betreffenden Service Center sind unerlässlich. Darüber hinaus ist die Akzeptanz des Coaches und des Coachings insgesamt von hoher Bedeutung. Diese kann nur hergestellt werden, wenn das Vorgehen bei der Einführung transparent gemacht wird, die Ergebnisse ausschließlich zu Schulungszwecken verwendet und die Coachings kontinuierlich erfolgen (alle 6 Wochen).

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten?**

Aufgrund der Individualität und des damit verbundenen hohen Personalbedarfs ist das Coaching eine verhältnismäßig teure Maßnahme. Pro Coaching sind 2h zu rechnen, hinzu kommt das ca. halbstündige Feedbackgespräch inkl. Vereinbarung der zu ergreifenden Maßnahmen.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

In der Regel werden die Gespräche anhand eines zuvor erarbeiteten Coachingbogens bewertet. Dieser enthält die definierten Kriterien für ein gutes Gespräch (Begrüßung, Einwandbehandlung, Vermeidung von „Unwörtern“, Kundenorientierung etc.) und eine Skalierung. Der Coach schätzt den Mitarbeiter ein und bespricht mit ihm diese Einschätzung im anschließenden Feedbackgespräch. Wichtig ist im Falle einer Diskrepanz von Selbst- und Fremdeinschätzung, dem Mitarbeiter keine Bewertung „überzustülpen“, sondern eine beiderseitig akzeptierte Lösung zu finden. Die Ergebnisse und festgelegten Maßnahmen werden dokumentiert und erlauben so eine Verfolgung der kontinuierlichen Entwicklung.

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Beratungsunternehmen zum Aufbau von Coachingmaßnahmen
im Call Center: Prospektiv GmbH Dortmund

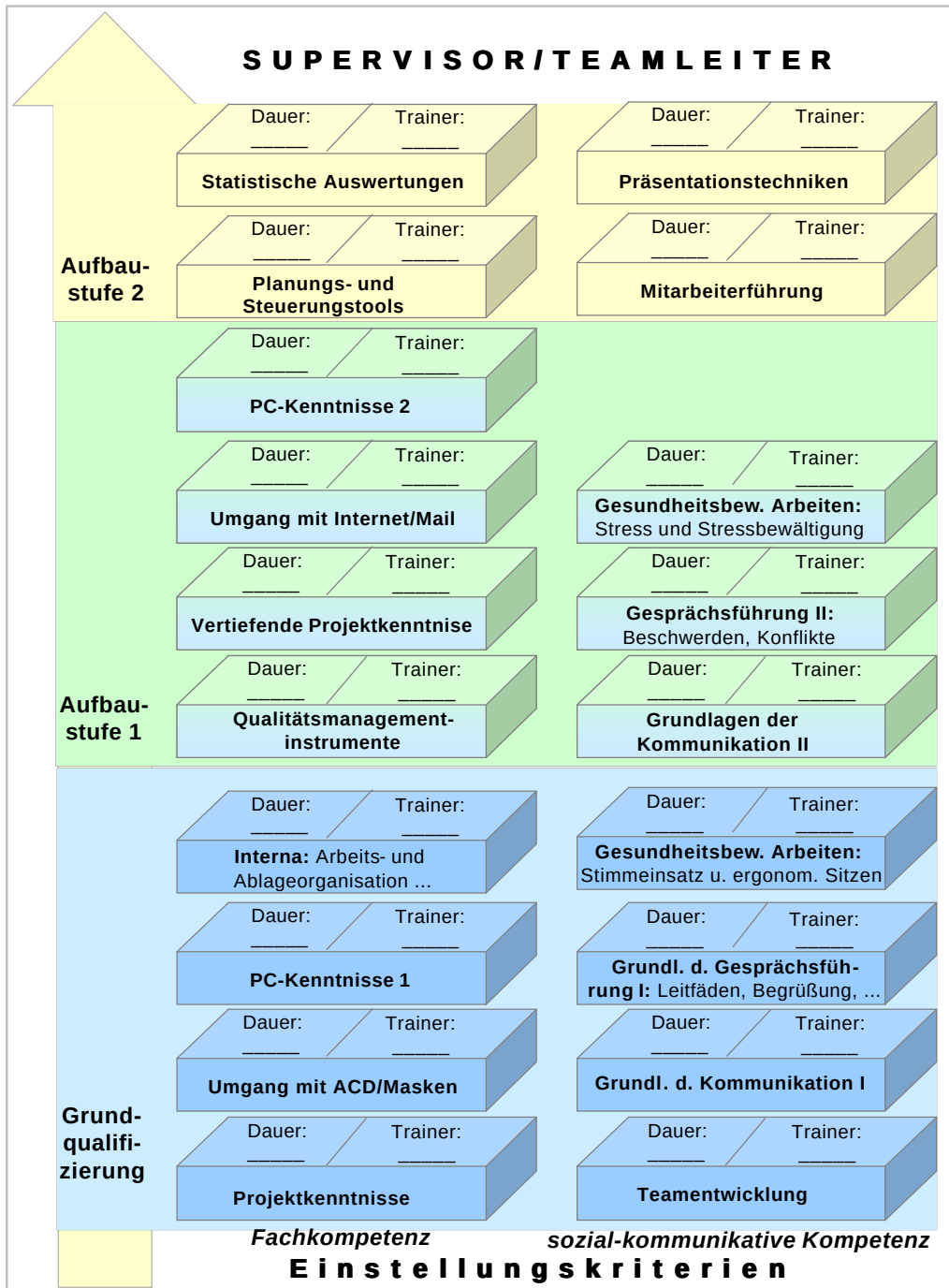


Abbildung 6: Modulares Qualifizierungskonzept zum Coaching

Operator: _____		Anlass: ☐ Bewertung							
Coach: _____		☐ Simulationstraining							
Datum: _____		☐ Einarbeitung							

Kriterium	Unterpunkt	Projekt	1	2	3	4	5	6	Bemerkung
1									
Gesprächs- führung	Begrüßung								
	Länge des Gespräches								
	Projekthalte vollständig								
	Erreichen des Projektziels								
	Sicherheit								
	Flexibilität								
	Verabschiedung								
	Gesamt/Durchschnitt:								
2									
Beziehung zum Kunden	Aktives Zuhören								
	Partnerschaftlichkeit								
	Freundlichkeit								
	Gesprächsatmosphäre								
	Gesamt/Durchschnitt:								
3									
	Reizwörter								

Abbildung 7: Beispiel eines Coachingbogens für Service-Center-Beschäftigte

4.4 Balanced Scorecard (BSC) in der öffentlichen Verwaltung

» Kurzbeschreibung:

Die Balanced Score Card (BSC) ist ein Steuerungs- und Controllinginstrument, dessen Besonderheit in der Ausgewogenheit der heranzuziehenden Kennzahlen besteht. Diese betreffen 4 Kategorien oder sogenannte Perspektiven (die 4 „Scards“ der BSC): die mitarbeiterbezogene, die kundenbezogene, die prozessbezogene und die finanzielle Perspektive. Abb. XX zeigt das Instrument im Überblick:

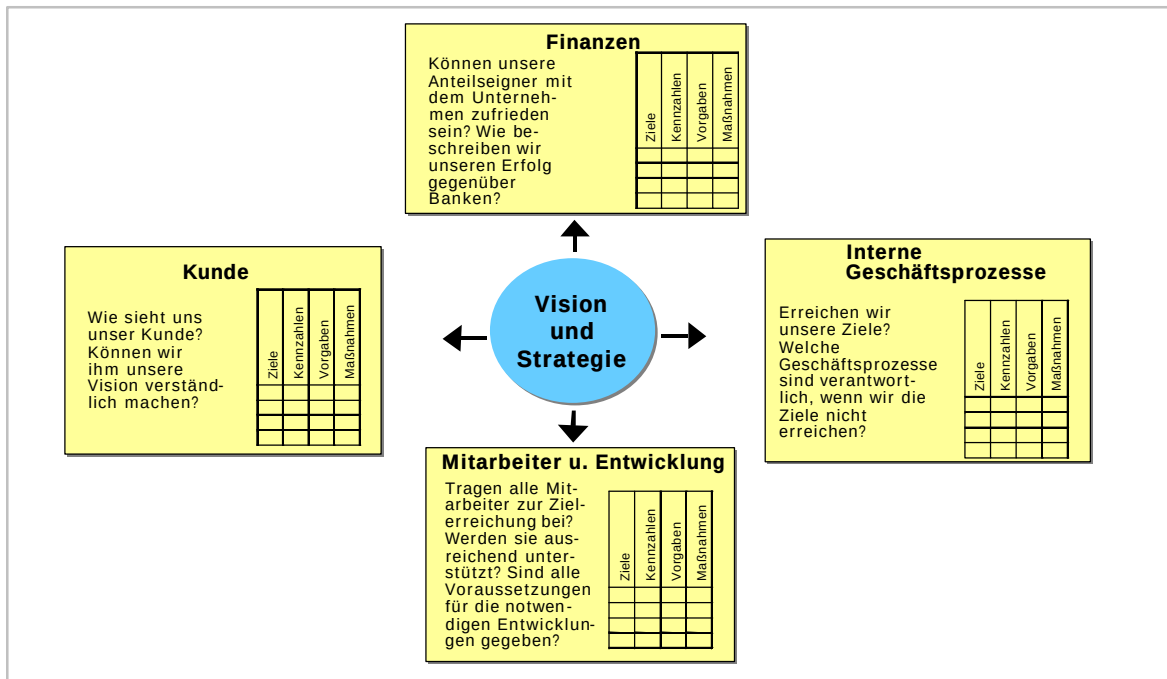


Abbildung 8: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard mit den grundsätzlichen Fragestellungen aus Sicht des Managements

Eine BSC kann als Kennzahlensystem für einzelne Bereiche, Personen, Projekte und/oder ganze Verwaltungen eingesetzt werden. Darüber hinaus unterstützt dieses Instrument strategiebasiert auch Zielsysteme, in dem bspw. Ziele der Verwaltung auf einzelne Bereiche oder auch Personen heruntergebrochen werden können. Hauptsächlich wird es aber als Kennzahlensystem und damit als Controllinginstrument genutzt.

» Welcher Zweck wird verfolgt?

Ein wesentlicher Zweck ist die konsequente Ergebnisorientierung an Zielen und die frühzeitige Erkennung von Problemen bei der Zielerreichung und einer damit verbundenen Maßnahmenplanung. Die Ziele sind bei der BSC nicht nur auf Ergebnisindikatoren (finanzielle Ziele) sondern auch auf Treiberindikatoren (Kunden-, Prozess-, Mitarbeiterziele) bezogen und ermöglichen somit eine ganzheitliche Steuerung.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Idealerweise bei Projekten und bei Unternehmen bzw. öffentlichen Verwaltungen und ihren Bereichen bzw. strategischen Geschäftseinheiten.

» **Wer kann/darf die Methode anwenden?**

Sie ist ein Führungsinstrument für Bereichsleiter/Amtsleiter. Der Inhalt einer BSC wird aber gefüllt von Daten, die von unterschiedlichsten Personenkreisen erbracht werden (z.B. Personalabteilung, Qualität, Controllern) Alle können sehen, wo das „Gesamtsystem“ im Hinblick auf welche Zielstellung steht. Auch der Betriebs/Personalrat kann sich mit Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen einbringen.

» **Dauer/Kapazitätseinsatz und Kosten?**

Die Einführung einer BSC benötigt bei Vorliegen der Top-Down Entscheidung für einen Bereich ca. 3-4 Monate. Für ein ganzes Unternehmen/Verwaltung dauert die Einführung erfahrungsgemäß ca. 6-12 Monate.

Der Kapazitäteneinsatz entspricht den üblichen Controllingsystemen. Bei erfolgreicher Einführung strebt jedes Unternehmen eine EDV-gestützte Lösung an, da Daten von verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Bereichen in eine BSC eingegeben werden und damit eine schnelle Handhabung möglich ist.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Ich erhalte den jeweiligen Stand der Erreichung selbst gesetzter Ziele und Vorgaben in Bezug auf Finanzen, Kunden/Bürger, interne Prozesse und Mitarbeiter/Infrastruktur. Dieser Stand wird zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfasst (Messzeitpunkt). Dadurch kann ich Trends erkennen und ggf. gegensteuern und Maßnahmen ergreifen.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Mit Hilfe des Kennzahlenüberblicks und der unterschiedlichen Reichweite der Indikatoren kann ich Interpretationen über Gesamtzusammenhänge vornehmen (z.B. hohe Unzufriedenheit der Bürger – Wenig durchgeführte Schulungstage für Mitarbeiter in Bürgerberatung).

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Es gibt viel Literatur zum Instrument BSC selbst. Private Call Center Agenturen setzten es ein, z.B. im Personalbereich, zur Steuerung von IN- und Outbound-Projekten. Unterstützung: Beratungsunternehmen zur Einführung von BSC in CallCenter: Prospektiv GmbH Dortmund

4.5 Benchmarking

» **Kurzbeschreibung**

Hierbei handelt es sich um ein Verfahren der ständigen Optimierung, der Vergleich eigener Dienstleistungen mit dem Best Practice in der gleichen Sparte (z.B. zentrales Service Center mit hoher Bearbeitungstiefe einer mittelgroßen Stadtverwaltung).

„Benchmarking“ strebt stets einen systematischen Vergleich von Geschäftsprozessen oder Produkten (Dienstleistungen) verschiedener Unternehmen bzw. Organisationen mit dem Ziel einer „Orientierung am Besten“ an.

Benchmarking ist ein Instrument des organisatorischen Lernens durch vergleichende Prozess- und Ergebnisbewertung. Im geschäftspolitischen Kontext kommt dem Benchmarking eine besondere Funktion zu: Es gilt, mit Hilfe geeigneter Kennzahlen die eigene Leistungsfähigkeit im Vergleich zu anderen – und damit möglicherweise bestehende Handlungsbedarfe – zu er-

mitteln. Benchmarking schafft mehr Transparenz und ist geeignet, „best practice“-Beispiele zu identifizieren, aus denen man für die eigene Praxis lernen kann.

- Bestimmung des Untersuchungsobjekts: kritische Kennzahlen wie z.B. die Nicht-Erreichung von Zielen (Suche nach den Ursachen wie z.B. Schnittstellenproblematik, Arbeitsorganisation, Qualifizierung usw.)
- optimale Nutzung von Informationsquellen (Verbände, Datenbanken..) andere öffentliche Verwaltungen mit Informations- und Beratungszentren
- Konkrete Informationsbeschaffung (Befragungen, Studien, Telefonumfragen, Besuche in anderen Service-Centern der öffentlichen Verwaltungen
- Analyse/Bewertung der Informationen, Identifikation der eigenen Defizite
- zielgerichtete Umsetzung der Resultate (Prognose des zukünftigen „Unternehmens öffentliche Verwaltung“, verwaltungsinterne Ziele, Umsetzungs-/Aktionsplan, Mitarbeiterbindung, Fortschrittskontrolle)
- Abschätzung, integrieren/vorantreiben in der gesamten Organisation, Institutionalisierung -- als Lernprozess, der zu einem Wandel in der Organisationskultur (lernende Organisation) führt - aus Benchmarking wird Benchlearning - Nutzung für Weiterbildungsprogramme (Personalentwicklung) und Verbinden von Lernen mit Verwaltungsinhalten

Abbildung 9: Vorgehensweise bei einem Benchmarking

► **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Diese Form des Vergleichens bietet wichtige Anreize für die kontinuierliche Weiterentwicklung, Veränderung und Innovation in öffentlichen Verwaltungen.

Erarbeitete Abweichungen, Ergebnisse und Ansatzpunkte führen zur Formulierung neuer Zielsetzungen, die dann im Prozess der ständigen Verbesserung realisiert werden. Die Benchmarking-Ergebnissen fördern die interne Offenheit und Bereitschaft, Zielsetzungen zu akzeptieren bzw., was sehr wichtig ist, Zielsetzungen aus den gewonnenen Erkenntnissen selbst zu erarbeiten."

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Es ist schwierig eine Aussage über die Dauer, die Zeit und die Kosten zu treffen, weil es sich bei „Benchmarking“ eher um einen Prozess, als um ein Instrument für den Einsatz mit festdefiniertem Endpunkt handelt. Es ist davon auszugehen, dass der Aufwand finanzieller Mittel durch die ständige Bindung von Mitarbeiter relativ hoch ist

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Benchmarking führt dazu, dass die gewonnenen Erkenntnisse bzw. Ergebnisse wieder zu neuen Maßnahmen führen, die es umzusetzen gilt (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

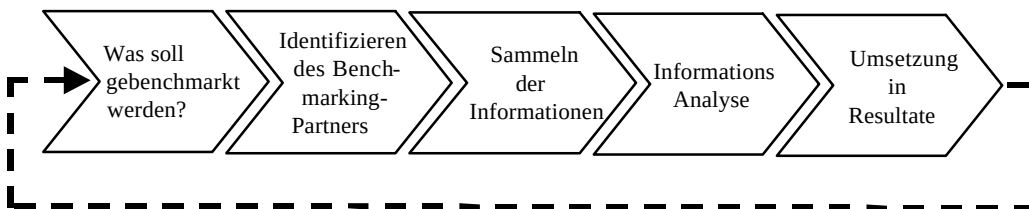


Abbildung 10: Benchmarking-Prozess

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Die Ergebnisinterpretation ist immer abhängig von dem zu verbessernden Bereich in dem betroffenen Unternehmen bzw. Organisationen. Möglicherweise werden Reorganisationsmaßnahmen getroffen, um die identifizierten zu verbessernden Geschäftsprozesse optimieren zu können. Es könnte aber auch der Fall sein, dass lediglich Hilfsmittel, wie z.B. genutzte Medien oder Werkzeuge ausgetauscht werden. Die Interpretation ist demnach immer einzelfallabhängig.

» **Wie komme ich da dran, wo bekomme ich Unterstützung?**

Praktische Unterstützung können Institutionen wie die TBS, SyKo, Prospektiv als Betriebsberatungen bzw. Organisationsbe-

ratungen liefern. Zur Vertiefung des Themas bietet die Literaturliste eine Orientierung:

Camp, Robert C.: Benchmarking , Carl Hanser Verlag, München, Wien 1994

Spendolini, M. J.: The Benchmarking Book. AMACOM New York 1992

Karlöf Bengt/Östblom Svante: Das Benchmarking Konzept, Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität, Verlag Vahlen 1994

Leibfried/McNair: Benchmarking, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg 1992

Watson, Gregory H.: Benchmarking, Vom Besten Lernen, Verlag moderne industrie, Landsberg/Lech 1993

Klaus, Peter/von Tucher, Friedrich/Lubecki, Nicole: Benchmarkingstudie Distributionslager, Nuernberger Benchmarking-Reihe Band I, Fraunhofer Anwendungszentrum fuer Verkehrslogistik und Kommunikationstechnik, 1996

4.6 Bildschirmfragebogen (BiFra)

» Kurzbeschreibung

Das Institut ASER e.V. entwickelte 1995-1997 zur Umsetzung der gesetzlichen Forderung zur Durchführung von Arbeitsplatzanalysen und deren Dokumentation das Bildschirm- Fragebogen-Verfahren als rechnergestütztes Selbstbewertungsinstrument für Bildschirmarbeitsplätze. Der Fragekatalog ist so konzipiert, dass sich die Erhebung der Anforderungen an Bildschirmarbeitsplätze an den subjektiv zu beurteilenden Bedürfnissen der Arbeitsplatzinhaber orientiert. Mit dem BiFra wird die Ausgangssituation (Ist-Zustand) hinsichtlich der Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen und Bildschirmarbeit erfasst und ausgewertet. Über das Fragebogenverfahren werden Erhebungsgegenstände der Vorschriften aus dem Bildschirmarbeits-

kontext mittels folgender Teilbereiche erfaßt: Allgemeine Angaben, Bildschirm, Tastatur/Maus, Arbeitstisch und Arbeitsmittel, Arbeitsstuhl, Umgebung/Umgebungseinflüsse, Software, Gesundheitsschutz und Gestaltung der Arbeitsaufgaben. Der Basismodul ist um einen betriebsspezifischen Fragenblock ergänzt, der es erlaubt, die einzelnen Arbeitsplätze zu klassifizieren und zu identifizieren ("Gebäude", "Abteilung", "Kostenstelle" usw.). Zu den Teilbereichen werden explizite Fragen an den Arbeitsplatzinhaber gestellt, die über eine Ja/Nein Antwortoption durch anwählen zu beantworten und teilweise über Textfelder zu konkretisieren sind. Das BiFra-Verfahren ist mittlerweile an rund 20.000 Bildschirmarbeitsplätzen zum Einsatz gekommen und wurde seit der Entwicklung 1995-1997 ständig weiterentwickelt. Über die zahlreiche Verwendung und die Auswertung der erhaltenen Datensätze des Verfahrens wird eine hohe Güte bei der Erfassung von Schwachstellen, die zu physischen und/oder psychischen Belastungen führen können nachgewiesen.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Das Ziel des BiFra besteht darin, eine Schwachstellenanalyse an Bildschirmarbeitsplätzen mittels Selbsteinschätzung der Arbeitsplatzinhaber durchzuführen. Somit werden die Auflagen des Gesetzgebers hinsichtlich der Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen und Bildschirmarbeit aus den einschlägigen Rechtsvorschriften überprüft.

Über die BiFra-Software erfolgt eine Evaluierung der Daten und eine Ausgabe an Vorschlägen von erforderlichen Umgestaltungsmaßnahmen. Zu beachten ist hierbei, dass die Ergebnisse der Arbeitsplatzbewertung als Gesprächsgrundlage zwischen den innerbetrieblich verantwortlichen des Arbeitsschutzes und den Arbeitsplatzinhabern dienen. Darüber hinaus können im Anschluss an die Erhebung durch das BiFra-Verfahren ggf. explizite und geeignete Maßnahmen zur Umgestaltung des Arbeitsplatzes eruiert werden.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Das Verfahren ist ausgelegt zur Erfassung und Bewertung der Arbeitsplätze von betrieblich Beschäftigten (z.B. in Service Centern), Telearbeitern und privaten Anwendern. Dabei wurden die jeweiligen Kriterien und Anforderungen der Arbeitsplätze an den aufgeführten Arbeitsplatzinhabern berücksichtigt.

Vorrangig eignet sich die Methode zur Unterstützung der Arbeitgeber, die gesetzlich zu einer Gefährdungsanalyse der Bildschirmarbeitsplätze verpflichtet sind und die Pflicht der Dokumentation einzuhalten haben.

Es ist zu beachten, dass die Anwendung des BiFra-Verfahrens zur Beurteilung der Bildschirmarbeitsplätze nicht die Unterweisung über Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ersetzt.

» **Wer kann/darf die Methode anwenden?**

Der BiFra kann von jedem, der an einem Bildschirmarbeitsplatz arbeitet bzw. Unternehmen, die Personen an Bildschirmgeräten beschäftigen, genutzt werden. Das Instrument BiFra kann als reine Mitarbeiterbefragung oder als Expertenbeurteilung mit Interview-Anteilen angewendet werden. Die Durchführung des BiFra-Verfahrens erfordert keinerlei Vorkenntnisse der Anwender hinsichtlich der Anforderungen, die an die sicherheitsgerechte Gestaltung von Bildschirmarbeit gestellt sind. Des Weiteren ist die Software so ausgelegt, dass eine Einarbeitung zur Nutzung nicht erforderlich ist.

Voraussetzung für den Einsatz der EDV gestützten Version des BiFra ist lediglich ein installierter WWW-Browser an jedem Arbeitsplatz, ein Webserver im Internet oder Intranet mit CGI-Schnittstelle (Perl). Zu Fragen bezüglich der Installation und Nutzung des BiFra-Verfahrens steht Ihnen das Institut ASER e.V. als Ansprechpartner zur Verfügung.

» **Dauer, Zeit und Kosten**

Für die Beantwortung der Fragen benötigen die Mitarbeiter im allgemeinen ca. 20 bis 30 Minuten. Das BiFra-Verfahren eröffnet dem Anwender über die freie Wahl des Zeitpunktes der Durchführung der Bildschirmarbeitsplatzanalyse einen Freiheitsgrad in der persönlichen Nutzung.

» **Welche Ergebnisse erhält man, wie wertet man sie aus?**

Als Ergebnis der EDV gestützten Versionen des BiFra werden zu den negativ Beantworteten Fragen Hintergrundinformationen in einem automatisierten Vorgang ausgegeben. Darin werden Erläuterungen zu den Vorgaben der Rechtsvorschriften und Maßnahmenvorschläge zu deren Erfüllung, einschließlich der einschlägigen Regelwerke aufgeführt. Die online erstellten Dokumente über die WWW-Version des Fragebogens können ausgedruckt und/oder abgespeichert werden.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Der Status bezüglich der Bildschirmarbeit kann für ein gesamtes Unternehmen/Verwaltung auf einem Blatt - aus den in eine Datenbank importierten Daten - dargestellt werden. Mit Hilfe von frei bestimmbar Filterkriterien können aus dem Datenbestand aber auch betriebs- bzw. abteilungsübergreifende Ergebnisse abgeleitet werden, die im Einzelnen über die BiFra-Software in Form eines Arbeitsplatzprotokolls an den Arbeitsplatzinhaber ausgegeben werden.

» **Wie komme ich an das Verfahren und wo bekommt man Unterstützung?**

Der BiFra kann über das Internet - <http://www.aser.uni-wuppertal.de> - durchgeführt werden. Um das BiFra-Verfahren auch in großen Dimensionen ökonomisch einzusetzen, empfiehlt sich die Installation der plattformunabhängigen WWW-Version in das Intranet. Der BiFra ist unter Einhaltung der Lizenzvereinbarung unentgeltlich benutzbar. Der Anwender verpflichtet sich darin lediglich dem Institut ASER e.V. ausgewer-

tete Daten für eine anonymisierte Datenbank zu weiteren Forschungszwecken zur Verfügung zu stellen.

4.7 Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten in Call Centern (SIGMA-CC)

» Kurzbeschreibung

SIGMA-CC ist die durch die landesweite Projektgruppe des Programmes „Arbeitsschutz in modernen Dienstleistungsunternehmen-CallCenter,“ für Arbeitsplatzbeurteilungen in Service Centern angepasste Fassung des Screening-Instrumentes SIGMA. SIGMA selbst ist ein Arbeitsanalyseverfahren, welches im Auftrag des Arbeitsministeriums NRW von dem Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Ruhr-Universität Bochum entwickelt wurde.

SIGMA-CC ist ein Beobachtungs- und Befragungsverfahren, wobei die Beobachtungen am Arbeitsplatz den Schwerpunkt der Datenerhebung ausmachen, welches zur Erhebung und Bewertung physikalischer, psycho-mentaler und psycho-sozialer Belastung bei verschiedenen Arbeitstätigkeiten im Service Center Bereich eingesetzt wird. Aussagen, die nicht durch Beobachtung erfasst werden können, werden durch Befragung der Beschäftigten beurteilt, und sind im Instrument gesondert gekennzeichnet.

Um systematisch potenzielle Belastungsfaktoren einer Arbeitstätigkeit zu ermitteln, werden einzelne Aspekte der Arbeitstätigkeit betrachtet, die einen Einfluss auf den arbeitenden Menschen haben, und somit auf seine Arbeitsergebnisse sowie auf seine Gesundheit, sein Wohlbefinden und seine Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Aspekte werden im Instrument in vier Bereichen zusammengefaßt: die Arbeitstätigkeit, die Umgebungsbedingungen, die arbeitsorganisatorischen Bedingungen und die Besonderen Anforderungen/ Spezifischen Belastungen. SIGMA-CC gliedert sich gemäß dieser vier Bereiche in vier große Kategorien, sogenannte Hauptabschnitte, die jeweils eine

unterschiedliche Anzahl von Belastungsbereichen in Form von Modulen beinhalten. Die in den Modulen enthaltenden potentiellen Belastungsfaktoren werden jeweils durch mehrere Aussagen erfasst, die lediglich mit „trifft zu„ oder „trifft nicht zu„ beantwortet werden müssen. Jede Aussage ist mit einem Kreis für die „trifft zu“ Antwort und einem- oder zwei Warndreiecken, je nach Bedeutsamkeit, für die „trifft nicht zu“ Antwort, gekennzeichnet. Die Aussagen sind so formuliert, dass die Bewertung „trifft nicht zu“ aus arbeitswissenschaftlicher Sicht auf einen Gestaltungsmangel hinweist.

Neben diesem eigentlichen Erhebungsbogen beinhaltet das Instrument einen Informationsteil im Sinne eines Handbuches, das Grundlagen der Arbeitspsychologie vermittelt und einen Maßnahmenkatalog, welcher zu jedem Modul Maßnahmen anbietet, die prinzipiell geeignet sind, die Arbeitstätigkeit bezüglich des Moduls umzugestalten.

Für die Auswertung des SIGMA-CC Verfahrens dienen vier verschiedene Auswertungsbögen, je einer für jeden Hauptabschnitt, sowie das Belastungs-Bewertungs-Netz.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

SIGMA-CC bietet die Identifizierung von innerbetrieblichen Belastungsschwerpunkten bzw. Problemfeldern verschiedener Arbeitstätigkeiten in Service Centern. Es stellt des weiteren fest, welche Aspekte des Arbeitsplatzes im Sinne der menschengerechten Arbeitsgestaltung bezüglich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als aufgabenangemessen, kritisch oder dysfunktional gestaltet zu beurteilen sind. Dabei bleiben Individuelle persönliche Leistungsvoraussetzungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten unberücksichtigt.

Aus einer Arbeitsplatzanalyse mit SIGMA-CC lässt sich zum anderen ableiten, ob und in welchen Bereichen ein Arbeitsplatz umgestaltet werden sollte, um den Menschen optimale Bedingungen zur Erfüllung ihrer Aufgabe und Tätigkeit zu ermöglichen.

SIGMA-CC liefert zusätzlich eine sinnvolle Grundlage für die Ableitung von praxisrelevanten Gestaltungsmaßnahmen und bietet prinzipielle Verbesserungsvorschläge an.

» **Bei wem eignet sich die Methode?**

Die Arbeitsplatzanalyse SIGMA-CC eignet sich vor allem in Service Centern, die schon bestehen, um diese im Sinne des Gesundheits- und Arbeitsschutzes zu bewerten und gegebenenfalls umzugestalten.

Das Verfahren kann aber auch eingesetzt werden, um betriebsübergreifende Vergleiche durchzuführen.

Im weiteren kann SIGMA-CC auch bei der Neueinrichtung von Service Centern verwendet werden, in dem man das Erhebungsinstrument als eine Art Leitfaden verwendet und einen Vergleich mit „Musterprofilen“ durchführt.

» **Wer kann / darf die Methode anwenden?**

SIGMA-CC wendet sich vorrangig an betriebliche Arbeitsschutzexperten, die bereits Erfahrungen in der Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach arbeitspsychologischen Kriterien aufweisen. SIGMA-CC setzt kein abgeschlossenes Studium der Arbeitspsychologie voraus. Aber das Vorhandensein von Grundkenntnissen im Hinblick auf zentrale Gegenstände der Arbeitspsychologie und Bestimmungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist jedoch zwingend erforderlich, um die erworbenen Ergebnisse richtig bewerten und im Gesamtzusammenhang beurteilen zu können. Das im Instrument enthaltene Handbuch dient zwar dazu Personen mit eher geringerem psychologischen oder arbeitspsychologischen Fachwissen einige Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung zu vermitteln, es kann aber kaum ausreichend sein, um einen vollständigen Überblick über die Zusammenhänge zu erlangen.

Der Anwender sollte zudem in der Lage sein, die Vorstellung des Verfahrens und die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Instrument verständlich und präzise zugänglich zu machen und zu präsentieren.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten?**

Der zu erwartende Zeitaufwand ist abhängig von verschiedenen Faktoren:

- Erfahrung des Anwenders (Je öfter angewendet, desto weniger zeitaufwendig)
- Art der Tätigkeit (Je komplexer die Tätigkeit, desto größer der Zeitaufwand)
- Vorbereitung: Je besser die Vorbereitung der Durchführung der Analyse, z.B. durch das Einholen von Vorabinformationen (wie Tätigkeitsbeschreibung, Arbeitsverträgen usw.), desto kürzer der Erhebungsaufwand.

Der zeitliche Aufwand für die Datenerhebung (Beobachtungs- und Befragungsdauer) im Betrieb selbst beträgt meist 2-3 Stunden. Die Auswertung und Interpretation der Erhebungsergebnisse sollten dem Auftraggeber innerhalb der folgenden zwei Monate vorgelegt werden.

Das Verfahren ist kostenlos über die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/ Praxis (BAuA). Auftretende Kosten entstehen folglich nur durch den Arbeitsaufwand des Anwenders.

» **Welche Ergebnisse erhalte ich, wie werte ich sie aus?**

Die Auswertung der Erhebungsergebnisse erfolgt getrennt nach den "Modulen" und "Hauptabschnitten". Als erstes werden die "Warndreiecke", also die Aussagen, die mit "trifft nicht zu" bewertet wurden, eines Modules zusammengezählt. Auf der Grundlage der Anzahl der Warndreiecke jedes Modules, können die Module, und damit der jeweilige Aspekt der Arbeitstätigkeit, als "arbeitsangemessenen", "kritisch" oder "dysfunktional" bewertet werden.

Man erhält folglich schon einen guten Überblick über die Erhebungsergebnisse.

Nun folgt die Auswertung der Ergebnisse auf der Ebene der Hauptabschnitte. Die Summe aller als "dysfunktional", diese werden aufgrund ihrer Bedeutsamkeit doppelt gewichtet oder "kritisch" bewerteten Module eines Hauptabschnitt bilden das Gesamtergebnis eines Hauptabschnittes. Die Gesamtergebnisse aller vier Hauptabschnitte werden nun auf entsprechenden Skalen in ein Belastungs-Bewertungs-Netz eingetragen. Dieses ist ebenfalls nach den Bereichen "arbeitsangemessen", "kritisch" und "dysfunktional" gegliedert.

Vorbereitend für die Interpretation der Ergebnisse werden die einzelnen Skalenpunkte der Hauptabschnitte durch eine Geraden miteinander verbunden, wodurch ein Viereck, das Profil der Arbeitstätigkeit, entsteht.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Aufgrund des erstellten Profils im Belastungs-Bewertungs-Netz erhält man eine graphische Grobansicht der Erhebungsergebnisse in den 4 Hauptabschnitten. Diesem läßt sich entnehmen in welchen der vier Bereiche besondere Schwachstellen vorliegen und anhand der Größe der Fläche des Vierecks, wie negativ die Arbeitsbedingungen aus Sicht des Gesundheitsschutzes an diesem Arbeitsplatz insgesamt zu bewerten sind.

Um die Ergebnisse genauer zu interpretieren und um aus ihnen notwendige Gestaltungsmaßnahmen ableiten zu können, muß die genaue „systematische Dokumentation der Ergebnisse (Formblatt) betrachtet werden. Dieser kann entnommen werden, in welchen Bereichen die Verbesserung von Aspekten der Arbeitstätigkeit vor allem notwendig ist und in welchen der größte Bedarf an Gestaltungsmaßnahmen besteht. Die entsprechenden Gestaltungsangebote sind dem Maßnahmenkatalog des Instrumentes SIGMAS zu entnehmen. Dieser ist so aufgebaut, daß für jedes Modul des Erhebungsinstrumentes eine Sammlung prinzipieller Arbeitsgestaltungsmaßnahmen existiert. Jede dieser Sammlungen beinhaltet Erläuterungen zum Hintergrund des jeweiligen Moduls sowie eine Tabelle mit möglichen Gestaltungsangeboten. Hier sind Maßnahmen beschrieben, die geeignet sind, die Arbeitsgestaltung zu verbessern und der zu

erwartende Umsetzungsaufwand der einzelnen Maßnahmen wird aufgeführt.

Das Belastungs-Bewertungs-Kreuz eignet sich auch hervorragend zur grafischen Darstellung von Arbeitsplatz- und Unternehmensvergleichen, da mehrere Ergebnisse eingetragen werden können und so einen direkten Vergleich der Erhebungsergebnisse ermöglichen.

» **Wo bekomme ich Unterstützung, Kontakt etc.?**

Eine Online-Version des SIGMA-Verfahrens (jedoch ohne die Call-Center-spezifischen Teile) findet man auf der Internetseite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/ Praxis (BAuA): <http://www.baua.de/prax/sigma.htm>. Des Weiteren erhalten Sie in Nordrhein-Westfalen Unterstützung zur Durchführung von SIGMA-CC von den jeweils zuständigen Staatlichen Ämtern für Arbeitsschutz.

4.8 Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA)

» **Kurzbeschreibung**

Dem Konzept ISTA liegen verschiedene theoretische Ansätze zugrunde: die Handlungsregulationstheorie, die Stresskonzepte und das Modell der sozialen Unterstützung. Die Herausgeber (siehe Zapf et al., 1983; Zapf, 1991 und Semmer, 1984) entwickelten auf dieser Grundlage ein Fragebogenverfahren und ein weitgehend identisches Ratingverfahren zur Erfassung stressrelevanter Belastungsquellen. Der Fragebogen mit 60 Items wird von den Service-Center-Angestellten ausgefüllt, wohingegen das Ratingverfahren von geschulten Untersuchern genutzt werden sollte. Das Ratingverfahren ermöglicht die Ergänzung der Angestelltenansicht um eine Einschätzung der Tätigkeit aus Expertensicht.

Mit beiden Vorgehensweisen werden folgende Tätigkeitsbereiche erfasst: Arbeitskomplexität, Variabilität, Handlungsspielraum, Partizipation, Zeitspielraum, Unsicherheit, Arbeitsorganisation und -unterbrechung, Unfallgefährdung, Einseitigkeit und Umgebungsbelastungen, Konzentrationsanforderungen, Zeitdruck, Kommunikationsmöglichkeiten, Kooperationserfordernisse, -enge und -spielraum, Emotionsarbeit und Zumutbarkeit /Respekt.

Konkrete Fragen werden zu diesen Tätigkeitsbereichen gestellt und in Kombination mit einer Fünf-Stufen-Skala beantwortet, wodurch die Ausprägung in Form eines Multiple-Choice-Vorgehens einfach anzukreuzen ist.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Das Ziel des ISTA besteht darin, Merkmale der Arbeit zu erheben, die stressrelevant sind. Somit werden Belastungsschwerpunkte der Tätigkeit abgeschätzt unter besonderer Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf die arbeitende Person. Auf das Empfinden und die tatsächlichen Stress-Symptome der arbeitenden Personen können sich einzelne Belastungen geringfügig, hingegen unterschiedliche Belastungskombinationen beeinträchtigend auswirken.

Hierbei steht die Steigerung von Gesundheit und Wohlbefinden im Vordergrund. Das Verfahren gibt Aufschluss über gestaltungsbedürftige Bereiche der Arbeit und dient einer Belastungsoptimierung. Es ist allerdings nicht für die Erfassung von Qualifikationserfordernissen gedacht.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Das Verfahren ISTA ist vorrangig für alle Produktions- und Büroarbeitstätigkeiten konzipiert worden. Es eignet sich zur Untersuchung der im Service-Center Tätigen. Dies bedeutet, dass eine derartige Untersuchung erst nach der Planungsphase durchgeführt werden kann. Als günstiger Zeitpunkt bietet sich das Ende der ersten Erprobungsphase an. Um daraus resultierende

Verbesserungsmaßnahmen zu überprüfen, kann die Befragung zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden.

Da es sich um ein Diagnoseinstrument zur Erfassung von Belastungen und stressrelevanten Aspekten handelt, bietet es sich auch als Kriseninstrument bei zunehmender Unzufriedenheit oder Arbeitsschwierigkeiten der Mitarbeiter an.

» **Wer kann/darf die Methode anwenden?**

Es ist empfehlenswert das komplette Verfahren mit Ratingversion, zu der auch Mitarbeiterinterview und Beobachtung zählen, anzuwenden. Hierzu stehen als Ansprechpartner das ASER Institut Wuppertal, die Universität Dortmund und für Detailfragen und Schulungen die Herausgeber an der Universität Bern (IfP) zur Verfügung. In speziellen Fällen, wie zeitlichen Engpässen oder Wiederholungsuntersuchungen, ließe sich nach Absprache auch der Einsatz von Teilbereichen des ISTA erwägen.

Grundsätzlich wird die Fragebogen-Version durch die Service-Center-Mitarbeiter ausgefüllt und durch Experten ausgewertet während die Ratingversion komplett durch geschulte Experten durchgeführt wird. Hierzu erhalten sie Anleitung durch einen zum Manual gehörenden Leitfaden zum Beobachtungsinterview und sollten, wenn sie nicht über berufliche Erfahrungen im Bereich Arbeitsanalyseverfahren verfügen, an einer ca. einwöchigen Schulung der Herausgeber teilnehmen. Grundlegende arbeitspsychologische Kenntnisse sind zumindest erforderlich.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Bei der Fragebogen-Version nimmt das Ausfüllen eines Fragebogens etwa 1,5 Stunden pro Mitarbeiter in Anspruch. Das Rating-Vorgehen lässt sich zeitlich nicht genau festlegen. Es hängt von den erforderlichen ergänzenden Unterlagen und Informationen ab, wie z.B. Arbeitsanweisungen, Qualitätshandbücher. Nach der Datenerhebung werden die Ergebnisse im jeweiligen wissenschaftlichen Institut berechnet und in Form einer grafischen Darbietung aufbereitet. Je nach Erhebungsumfang können die Ergebnisse ein paar Wochen später präsentiert werden.

Die Kosten der Untersuchung hängen vom Umfang ab. Es kann bei der Befragung von einem institutsüblichen Tagessatz von ca. 1000,- Euro pro Arbeitswissenschaftler ausgegangen werden zuzüglich dem Zeitaufwand der Auswertung und Präsentation.

» **Welche Ergebnisse erhält man, wie wertet man sie aus?**

Die Belastungsschwerpunkte und Gestaltungsmaßnahmen werden ökonomisch aufgezeigt. Auffallende Einzelwerte, Summenwerte über verschiedene Tätigkeitsbereiche und deren graphische Aufbereitung ermöglichen vielseitige Ergebnisse: Zunächst lassen sich Aussagen über auffällige Ergebnisse einzelner Arbeitsplätze und deren Veränderungsvorschläge machen. Weiterhin werden Aussagen über Gruppen von vergleichbaren Arbeitsplätzen gegeben. Typischerweise werden Profile von Stressfaktoren und Ressourcen dargestellt. Besondere Ergebnisse werden kommentiert und durch Anregungen zur Verbesserung erläutert. Je nach Möglichkeit werden Vergleichsdaten aus ähnlichen Branchen zur Interpretation herangezogen. Ergänzend kann auch das psychische und psychosomatische Befinden mit einbezogen werden.

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass es sich bei ISTA um ein effektives, zeitlich überschaubares Vorgehen handelt, wodurch intensive Detailanalysen möglicherweise noch offen stehen. Das bedeutet, dass eine konkret erforderliche Massnahme in der Regel nicht direkt aus den Ergebnissen abzuleiten ist, sondern im Einzelfall vertiefende Analysen vorgenommen werden sollten. Hierzu werden die Verfahren RHIA, REBA und TAI empfohlen. Ihr Einsatz hängt von den Empfehlungen der Experten und der vom Service-Center beabsichtigten Zielsetzung ab. Ebenso würde eine betriebsinterne Erarbeitung Lösungsansätze ermöglichen können.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Aufgrund von Erhebungen an knapp 1000 männlichen Arbeitnehmern (an 200 Arbeitsplätze) kann das Verfahren eine gute Qualität nachweisen. Es erfasst zuverlässig (reliabel) und ge-

nau (valide) die stressrelevanten Merkmale eines Arbeitsplatzes. Somit können die Ergebnisse als aussagekräftig und relevant interpretiert werden.

» **Wo bekomme ich Unterstützung, Kontakt etc. ?**

Als Ansprechpartner stehen das Institut ASER Wuppertal und die Universität Dortmund, Fachbereich Organisationspsychologie zur Verfügung. Herausgeber ist Prof. N. Semmer an der Universität Bern im Institut für Psychologie. Weiterführende Literatur finden sie unter:

Semmer, N. (1984). Stressbezogene Tätigkeitsanalyse. Weinheim: Beltz.

Zapf, D. (1991). Stressbezogene Arbeitsanalyse bei der Arbeit mit unterschiedlichen Bürosoftwaresystemen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 35, 2-14.

Gegebenenfalls vom Herausgeber erhältlich:

Zapf, D., Bamberg, E., Dunckel, H., Frese, M., Greif, S., Mohr, G., Rückert, D. & Semmer, N. (1983). Dokumentation der Skalen des Forschungsprojekts „Psychischer Streß am Arbeitsplatz – hemmende und fördernde Bedingungen für humane Arbeitsplätze“. Unveröffentlichter Bericht: Universität Osnabrück, Fachbereich Psychologie.

4.9 NASA Task Load Index (NASA-TLX)

» **Kurzbeschreibung**

Bei dem NASA Task Load Index handelt es sich um ein von der NASA erprobtes Verfahren. Sie entwickelt eine Kurzbefragung zur Einschätzung der empfundenen Beanspruchung. Dieser Fragebogen enthält nur wenige aber aussagekräftige Beanspruchungs-Fragen: geistige Anforderungen, körperliche Anforderungen, zeitliche Anforderungen, Leistung, Anstrengung, Fru-

stration und Kooperation. Die Mitarbeiter kreuzen während der Arbeit zu jeder Frage einen Wert auf einer Prozentrangskala an.

Diese Abfrage eignet sich besonders zu wiederholtem Einsatz über einen Tages- oder Wochenablauf. Da das Ausfüllen nur sehr kurze Zeit in Anspruch nimmt, kann sie z.B. halbstündlich nach Aufleuchten oder Ertönen eines Signales beantwortet werden.

» **Welcher Zweck wird verfolgt?**

Das Verfahren ist einfach und unkompliziert zur Erfassung der subjektiv empfundenen Beanspruchung einzusetzen. Mit seinen Ergebnissen lassen sich Anforderungsspitzen der Tätigkeit über den Tages- oder Wochenverlauf erfassen. Diese Anforderungsspitzen müssen nicht unbedingt mit hohem Anrufaufkommen einhergehen. Ebenso können z. B. Kooperationsprobleme innerhalb des Centers als auch mit dem Back Office oder monotone oder frustrierende Situationen zu starken Beanspruchungen führen, was wiederum Gesundheitsbeeinträchtigungen nach sich ziehen kann.

Das Ergebnis ermöglicht keine direkten Rückschlüsse auf die Auslöser, d.h. die Belastungsquellen, aber es weist eindeutig auf zu hohe Beanspruchungen und somit auf Probleme der Service-Center-Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Tätigkeit hin. Diese Ergebnisse können wiederum als Grundlage für Teambesprechungen und zum Nachfragen genutzt werden. Somit eignet sich der Einsatz des NASA-TLX zu Wiederholungsuntersuchungen in verschiedenen Entwicklungsstadien des Service Centers als eine Art Schwachstellen-Indikator, der Veränderung ermöglicht.

» **Wobei eignet sich die Methode?**

Das Verfahren eignet sich hervorragend zur Untersuchung der Beanspruchung der im Service-Center Tätigen. Es sollte somit erst nach der Eröffnung des Service Centers eingesetzt werden.

» **Wer kann/darf die Methode anwenden?**

Es ist empfehlenswert sich in die Durchführung des Verfahrens von Experten einweisen zu lassen und ebenfalls die ausgefüllten Fragebogen durch sie auswerten zu lassen. Die Erhebungsphase könnte eigenverantwortlich durchgeführt werden. Beratend steht das ASER Institut Wuppertal und die Universität Dortmund zur Verfügung.

» **Dauer, Kapazitätseinsatz und Kosten**

Das Ausfüllen eines Fragebogens dauert nur ca. eine Minute. Auf einen halbstündigen Einsatz während eines Tages bedarf es somit ca. eine Viertelstunde pro Mitarbeiter.

Die Dauer der Auswertung lässt sich nicht genau festlegen. Sie hängt vom Zeitraum der Untersuchung und der Anzahl der Teilnehmer ab.

» **Welche Ergebnisse erhält man, wie wertet man sie aus?**

Die Ergebnisse werden grafisch aufbereitet, so dass jede Frage z.B. als Mittelwerts-Profil der Beanspruchung aller tätigen Agents über den Tagesablauf dargestellt wird. Sie lassen sich sehr gut mit Telefon-Statistiken über Anrufmenge und -länge oder mit der personellen Besetzung vergleichen. Ebenfalls besteht die Möglichkeit die Ergebnisse mit Untersuchungen aus anderen Branchen zu vergleichen.

» **Wie interpretiere ich die Ergebnisse?**

Aufgrund guter Ergebnisse und vielseitigem Einsatz bei der NASA, als auch erfolgreichen Untersuchungen an Fluglotsen (vgl. Kastner et al., 2000), erfasst das Verfahren Beanspruchung zufriedenstellend. Die Ergebnisse ermöglichen – insbesondere unter Hinzunahme weiterer Informationsquellen (z.B. Schichtplan) – eine Interpretation des Arbeitsgeschehens, der Ursachen von Beanspruchung und der Partizipation der Mitarbeiter an diesen Sachverhalten.

» **Wo bekomme ich Unterstützung, Kontakt etc.?**

Als Ansprechpartner stehen das Institut ASER e.V., Wuppertal und die Universität Dortmund zur Verfügung. Herausgeber sind Hart und Staveland. Weiterführende Literatur ist:

Hart, S. & Staveland, L.E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In N. Hancock & N. Meshkati (Eds.), Human Mental Workload (pp. 139-183). Amsterdam: North Holland.

Die "Ver-T-iCall-Toolbox" wurde im Auftrag der Projektleitung des Projektes Ver-T-iCall erstellt. Sie ist gleichzeitig Bestandteil unter der Rubrik "Praxishilfe" der gemeinsamen Handlungshilfe "Gesünder Arbeiten im Call Center" der Projekte CCall und Ver-T-iCall. Ferner ist dieser Text im Internet unter <http://www.ver-t-icall.de> verfügbar.

Projektleitung:

Bergische Universität - GH Wuppertal
Fachbereich 14 - Sicherheitstechnik /
Fachgebiet Arbeitssicherheit/Ergonomie
Prof. Dr.-Ing. Bernd H. Müller
Dipl.-Psych. Kai Seiler
Gaußstraße 20
42097 Wuppertal

Ver-T-iCall - Projektmanagement:

Institut ASER e.V.
Dr. Rainer Tielsch
Corneliusstraße 31
42329 Wuppertal

Kontakt:

Internet: <http://www.ver-t-icall.de>
E-Mail: aser1@uni-wuppertal.de
Telefon: 0202 / 73 10 00
Telefax: 0202 / 73 11 84

Wuppertal, im Oktober 2002

Das Projekt Ver-T-iCall wurde gefördert aus Mitteln des



und unterstützt durch das

