

# „Qualifizieren für NGN“ als Handlungsfeld für den Betriebsrat

Referat im Rahmen der Seminarreihe  
„Qualifizierung und NGN – Handlungsfelder und Instrumente  
für Betriebsräte“

Andrea Baukowitz

gefördert durch:



# NGN und die Folgen für Qualifikation

- **Dimensionen NGN**
  - Technik und Werkzeuge (Hardware und Software)
  - Charakter des Produkt- und Leistungsspektrums
  - Geschäfts- und Arbeitsprozesse
- **Reichweite des Qualifikationswandels**
  - Nicht nur punktuelle Veränderungen, sondern...
  - ein grundlegender Wandel der Qualifikationsanforderungen durch ein neues „Strickmuster“ der Arbeit
- **Herausforderungen für die Beschäftigten**
  - Anpassung an neue Themen
  - Neueinstellung auf ein neues „Strickmuster“ der Arbeit
  - Berufliche Neuorientierung in neue Tätigkeitsfelder

# Herausforderungen für den Betriebsrat

- Qualifikation wird zu einem wichtigen Interessenvertretungsthema
  - „Gute Arbeit“
  - Drohender Qualifikationsverlust
  - Drohender Arbeitsplatzverlust und fehlende berufliche Perspektiven
- Damit stellt sich die Frage: **Welche Rolle kann und soll der Betriebsrat in der Qualifizierung einnehmen?**
- Rolle bisher: Durchsetzung quantitativer Forderungen (Qualifizierungszeit, Budgets, Zugang für Beschäftigtengruppen) und Regelung des Prozesses (z.B. Recht auf Qualifizierungsgespräche)
- Aber: dieses Rollenverständnis trifft bei NGN auf Grenzen
  - NGN = Strukturwandel im Unternehmen und in der Arbeit
  - Grundlegender Qualifikationswandel
  - keine Patentrezepte für eine sinnvolle Qualifizierung

# Herausforderungen für den Betriebsrat

- Herausforderung für den Betriebsrat:
  - Umgang mit Qualifikation auf den Prüfstand stellen!
  - Qualifikationswandel vor Ort analysieren!
  - Umbrüche und qualitative Sprünge erkennen!
  - Handlungsbedarf im Kontext Strukturwandel identifizieren!
  - Eigene Lösungsvorschläge entwickeln!
- eine intensive Auseinandersetzung mit dem Wandel von Arbeit und Qualifikation vor Ort und zielgruppenorientierte Lösungen
- Eine neue Rolle im Handlungsfeld Qualifizierung finden:
  - Betriebsräte als Co-Manager und „bessere Personalentwickler“?
  - Oder: **Qualifizierung als Interessenvertretungsthema neu fassen und eigene Zugänge entwickeln!**



## Agenda:

- Qualifikationswandel vor Ort anschauen!
  - ⇒ Ansatzpunkte
- Vorgehen und Meilensteine

# Der Qualifikationswandel vor Ort

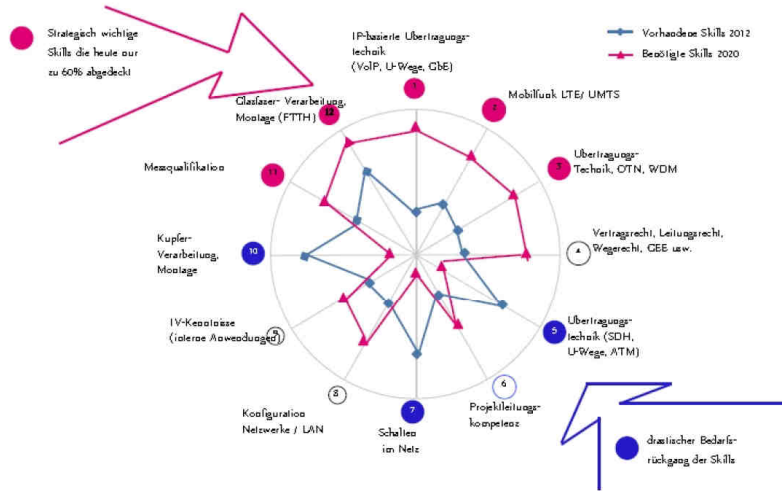
- Projekt IWP Telekom: Diagnose zu den Folgen von NGN für die Qualifikation der Beschäftigten
  - ⇒ Suchrichtung
- Herausforderung für den Betriebsrat: Sich den Qualifikationswandel vor Ort konkret anschauen!
  - Die richtigen Fragen stellen!
  - Methodisch vorgehen, um den Wandel von Arbeit und Qualifikation systematisch und vollständig zu erfassen!
  - Beschäftigte und Führungskräften vor Ort einbeziehen!
  - Den Zugang von Betriebsräten zu Informationen zur Unternehmensentwicklung, zur Umsetzung von NGN und zur Personal- und Qualifizierungsplanung besser nutzen!

# Qualifikationswandel vor Ort

## Ansatzpunkte

1. Werkzeuge, Produkte und Services
2. Aufgaben
3. Leistungsniveau
4. beruflichen Handlungskompetenzen
5. Personalbedarf und beruflichen Perspektiven

# Wie verändern sich Werkzeuge, Produkte und Services?



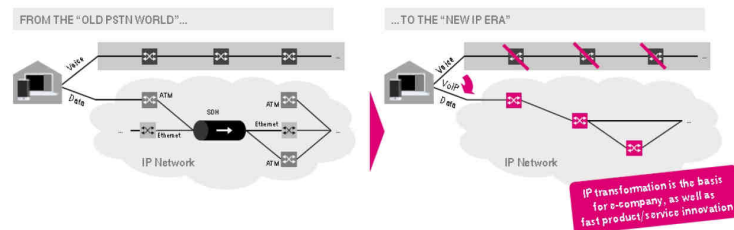
## Wandel von Werkzeugen, Produkten und Services:

- + IP-basierte Technik und Produkte
- + Mobilfunktechnik und -produkte
- + Übertragungstechnik neu
- + Glasfaser
- + IT (PCs, Server, Software)
- + 3-Play Produkte
- + IP-PSTN

- Kupferverarbeitung/-montage
- Übertragungstechnik alt
- Schalten im Netz
- PSTN-Anschlüsse
- Inhouse-Verkabelung Kupfer

## Kenntnis der Funktionen und Fertigkeiten in ihrem Einsatz

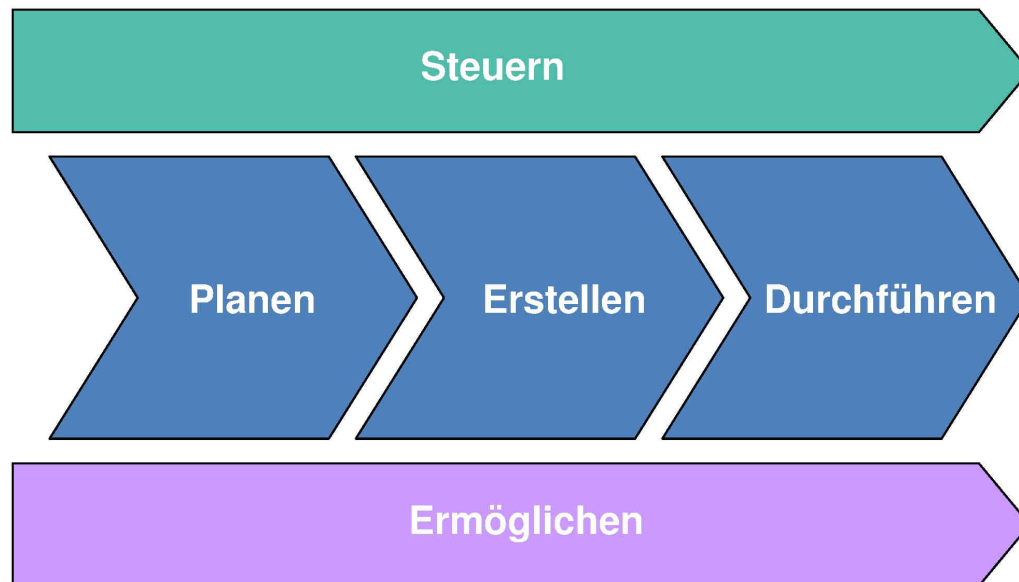
⇒ Klassische Anpassungsqualifizierung



## Von der alten PSTN-Welt zur neuen „All-IP-Welt“ !

- Ein Sprung in den Denkweisen und Basiskonzepten
- Grundlegende Neueinstellung
  - Hintergrundwissen
  - „Philosophie“
  - Basistechnologien und Architekturen

# Wie verändert sich die Aufgaben am Arbeitsplatz?



- Welche Aufgaben nehmen an Bedeutung zu?
- Welche Aufgaben nehmen an Bedeutung ab?
- Welche neuen Qualifikationsanforderungen sind damit verbunden?

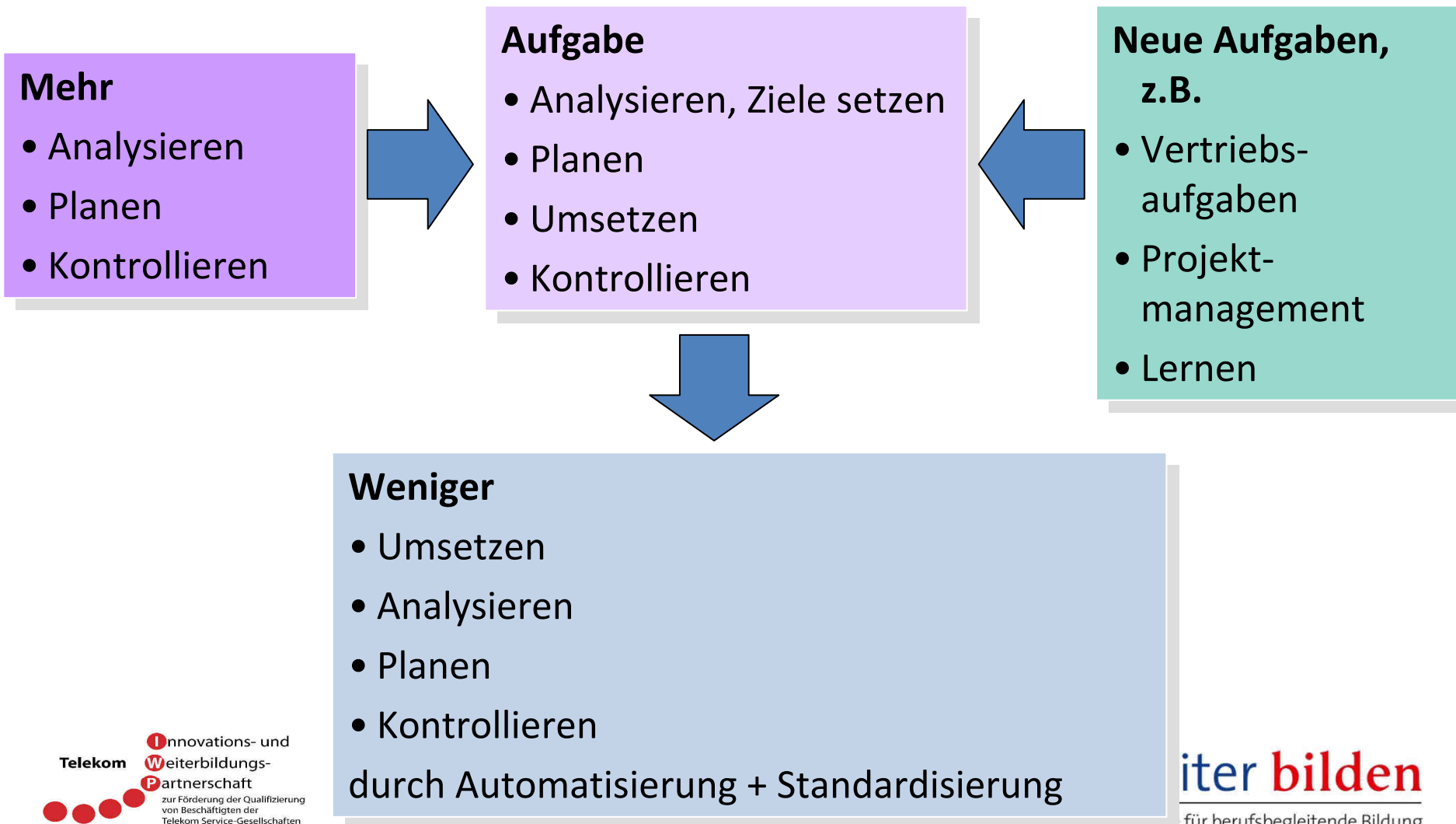


## Vorteil dieser Perspektive:

Sie liefert Hinweise auf grundlegend neue Qualifikationen, die bisher nicht oder nur wenig erforderlich waren.



# Wie verändern sich die Aufgaben am Arbeitsplatz?



# Aufgaben im Arbeits- /Geschäftsprozess von der Planung bis zur Durchführung

- **Planen**
  - Produkt-/Projektplanung
  - Architektur
  - Spezifikation von Produkten und Leistungen
- **Erstellen**
  - Entwickeln
  - Testen
  - Implementieren
- **Durchführen**
  - Anwenderunterstützung/  
Support
  - Administration/Betrieb von  
Anlagen

... und prozessbegleitende Tätigkeiten:

- **Steuern**
  - Projektmanagement
  - Qualitätsmanagement
  - Controlling
- **Ermöglichen**
  - Beschaffung
  - Angebote erstellen
  - Vertragsmanagement
  - Weiterbildungsplanung und –  
durchführung
  - Informations- und  
Wissensmanagement

*Die Strukturierung des Arbeits-/Geschäftsprozesses und die Tätigkeitsbeispiele sind dem e-CF (European e-Competence Framework) entnommen. Informationen dazu unter: <http://www.ecompetences.eu/>*

# Steigt das erforderliche Leistungsniveau bei Aufgaben oder am Arbeitsplatz insgesamt?



## Folgen auch bei bekannten Aufgaben

- Mehr Hintergrund- und Überblickswissen
- Kompetenzen in Problemlösung und Führung
- Tieferes Spezialistenwissen in Innovations- oder Problemthemen

Die Kriterien entsprechen dem e-CF (European e-Competence Framework).

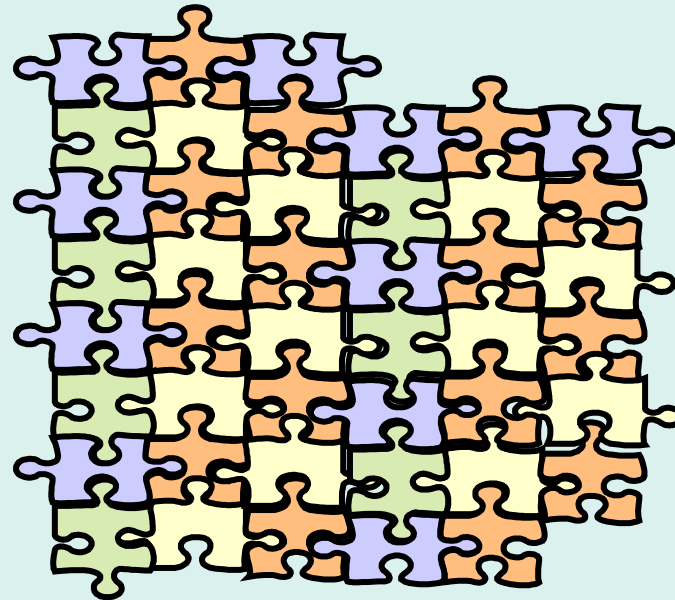
Informationen dazu unter:

<http://www.ecompetences.eu/>

# Was bedeuten diese Veränderungen für die berufliche Handlungskompetenz?

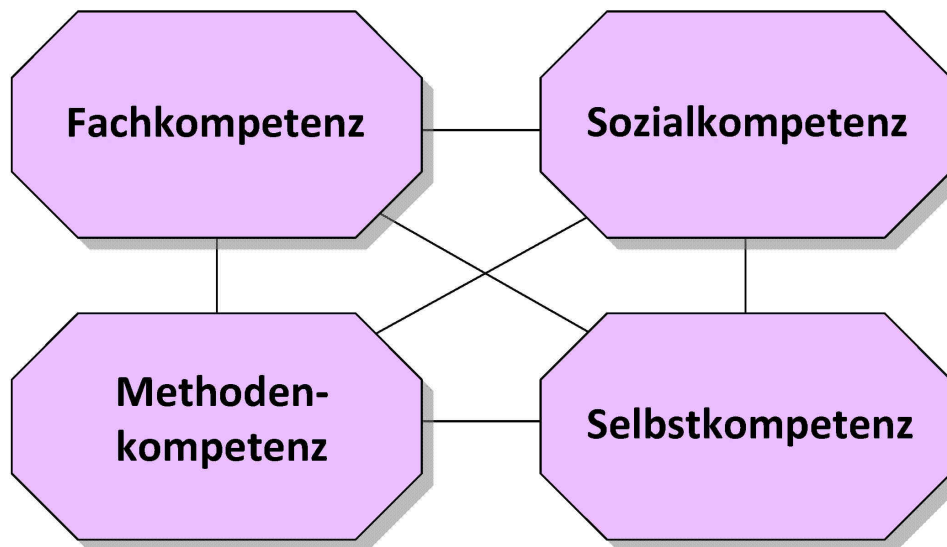


Kompetenzen in der Arbeit?



# Was bedeuten diese Veränderungen für die berufliche Handlungskompetenz?

**Berufliche Handlungskompetenz systematisch mit Modellen fassen!**



## **Fachkompetenz:**

- Neue Produkte und Technologien
- Neue Aufgaben
- Sprung in die All-IP Welt

## **Methodenkompetenz**

- steigende Bedeutung durch Standardisierung
- Methoden im Kontext neuer Aufgaben
- Komplexität durch Architektur der All-IP-Welt und Anforderungen Kunden

## **Sozialkompetenz**

- Komplexität sozialer Situationen
- Vermittlung sozialer Situationen über Standardprozesse
- Mehr/weniger soziale Interaktion

## **Selbstkompetenz**

- Selbstsicht im Beruf
- Motivation
- Lernen

# Fachkompetenz



*„Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.“ (KMK 2011)*

# Methodenkompetenz

*„Bereitschaft und Fähigkeit zu zielgerichtetem, planmäßigem Vorgehen bei der Bearbeitung von Aufgaben und Problemen (zum Beispiel bei der Planung der Arbeitsschritte).“ (KMK 2011)*



Methodenkompetenz

# Sozialkompetenz

## Sozialkompetenz

*„Bereitschaft und Fähigkeit, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität.“ (KMK 2011)*



# Selbstkompetenz

*„Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Sie umfasst Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte.“ (KMK 2011)*



Selbstkompetenz

# Wie verändern sich Personalbedarf und berufliche Perspektiven?

## NGN und Beschäftigungssicherheit:

- Dohender Arbeitsplatzverlust durch
  - Abschalten alter Technologien
  - Durch geringeren Personalbedarf in ausführenden und erstellenden Tätigkeitsfeldern
- **Berufliche Neuorientierung wird zur Herausforderung für viele Beschäftigte!**
- Wo liegen berufliche Perspektiven?
- Wie können systematische Entwicklungswege dorthin aufgezeigt werden?



- **Systematik** und Transparenz in den Job-Profilen und ihren Qualifikationsanforderungen schaffen!
- **Wege** durch Qualifikationsbedarfsanalysen und systematische Weiterbildung öffnen!

# Wo liegen berufliche Perspektiven?

## Ist- Profil

**Kurzbeschreibung:** ...

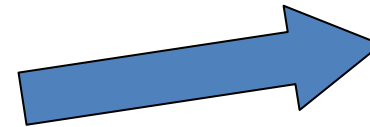
**Arbeitsbereich:** ...

**Aufgaben:**

- Analysieren
- Planen
- Umsetzen
- Kontrollieren
- ...

**Kompetenzen**

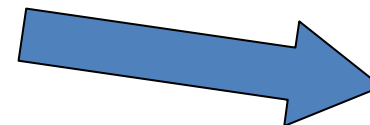
- Fachkompetenzen
- Methodenkompetenzen
- Sozialkompetenzen
- Selbstkompetenzen



Entwicklungswege,  
Weiterbildungsprogramme

## Profil A

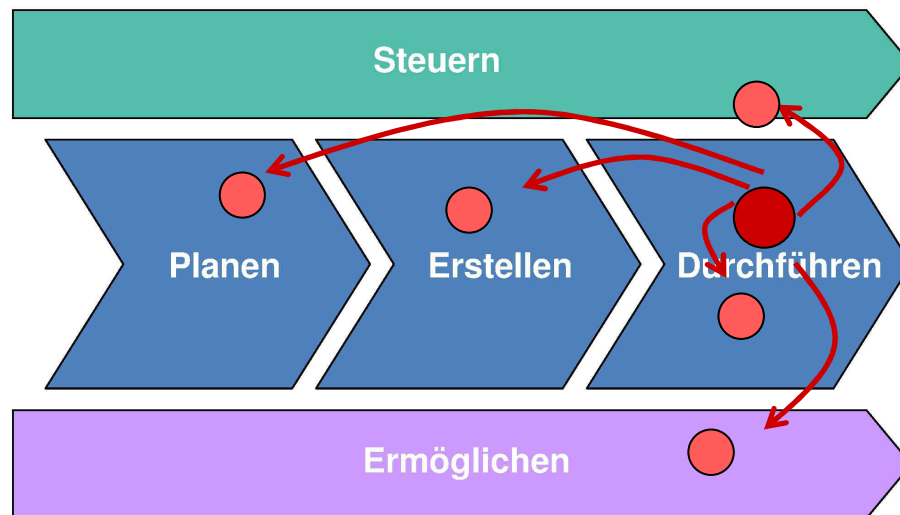
Kurzbeschreibung  
Arbeitsbereich  
Aufgaben  
Kompetenzen



## Profil B

Kurzbeschreibung  
Arbeitsbereich  
Aufgaben  
Kompetenzen

# Wie verändern sich Personalbedarf und berufliche Perspektiven?



- Ansatzpunkt: Schneidung von Job-Profilen in geschäftsprozess-orientierter Perspektive
- Wege aufzeigen:
  - innerhalb eines Profilclusters (z.B. Durchführen)
  - in ein angrenzendes Managementprofil
  - in ein neues Profilcluster (z.B. von der Durchführung in die Entwicklung)

*Für IT-nahe Bereiche können hierfür die Europäischen ITK-Professional Profile herangezogen werden:  
Informationen dazu unter:*

*<http://www.ecompetences.eu/2165,ICT+Professional+Profiles.html/>*

# Fragen an den Qualifikationswandel vor Ort

1. Welche neuen **Werkzeuge, Produkte und Services** (Hardware und Software) spielen für den Bereich/die Beschäftigtengruppe konkret eine Rolle? Wie wird der **Sprung in die neue All-IP-Welt** bewältigt?
2. Verändern sich mit NGN **die Aufgaben**?
3. Verändert sich das erforderliche **Leistungsniveau**?
4. Wie verändern sich die erforderlichen **beruflichen Handlungskompetenzen**?
5. Wie verändert sich der **Personalbedarf** und welche Folgen hat dies für die **beruflichen Perspektiven** betroffener Beschäftigter?



- Systematische Auseinandersetzung mit diesen Fragen vor Ort:
  - Sich ein Bild vom Wandel von Arbeit und Qualifikation verschaffen
  - Ansatzpunkte für Qualifizierung bestimmen
  - Drängenden Handlungsbedarf erkennen und Prioritäten setzen
- Welche Vorgehensweise ist dafür sinnvoll?

# Vorgehensweise im Handlungsfeld Qualifizierung

- Ziel: nachhaltige Qualifizierung für NGN initiieren!
- Keine Patentrezepte ⇒ sich selbst vor Ort ein Bild machen und den Wandel von Arbeit und Qualifikation analysieren
- Wie kommt man an die notwendigen Informationen?
  - Informationsstand und Einschätzungen im Betriebsratsgremium einholen
  - Erfahrungsaustausch der Betriebsratsgremien untereinander
  - Beteiligung Beschäftigte und Führungskräfte
  - Auswertung vorliegender Informationen zur Unternehmensstrategie, zur Umsetzung NGN, zur Personal- und Qualifizierungsplanung u.a.

# „Qualifizieren für NGN“ als Prozess für den Betriebsrat

## Schritte

- Qualifizieren für NGN im Betriebsrat neu aufsetzen!
- Beschäftigte informieren und einbeziehen!
- Pilotprojekte zum Qualifikationswandel durchführen!
- Vorschläge zur Qualifizierung mit dem Arbeitgeber verhandeln!

# Qualifizieren für NGN im Betriebsrat neu aufsetzen!

## Hintergrund

- NGN – ein alter Hut, zu dem alles bereits gesagt ist?
- Qualifizierung ein Randthema in der Betriebsratsarbeit?

## Ziele

- NGN neu anschauen und bewerten
- Ziele neu bestimmen und Vorgehensweise entwickeln
- Ressourcen klären

## Themen

- NGN und die Folgen vor Ort
- Erste Grobanalyse zum Wandel von Arbeit und Qualifikation
- Qualifizieren für NGN als Interessenvertretungsthema fassen: die Sicht der Beschäftigten
- Ziele und Vorgehensweise
- Ressourcen und Zuständigkeiten
- Nächste Schritte



# Die Beschäftigten informieren und einbeziehen!

## Hintergrund

- Beschäftigte müssen selbst in der Qualifizierung aktiv werden!
  - Als Lernende
  - Als Akteure in der betrieblichen Personalentwicklung
- Aber: bei Qualifizierung als individuelle Verantwortung überfordert
- Beschäftigte = Experten für den Wandel von Arbeit und Qualifikation vor Ort

## Ziele

- Beschäftigte für Qualifizierung aktivieren!
- Qualifizierung zum kollektiven Thema machen!
- Beschäftigte in die Betriebsratsaktivitäten aktiv einbeziehen
- Betriebsrat als kompetenten Ansprechpartner für Qualifizierungsthemen etablieren

# Die Beschäftigten informieren und einbeziehen!

## Themen

- NGN und die Folgen vor Ort
- Analysen zum Wandel von Arbeit und Qualifikation
- Vorhaben des Betriebsrats im Handlungsfeld Qualifizierung
- Qualifizierungsangebote und Personalentwicklungsprozesse im Unternehmen
- Verhandlungsstand mit dem Arbeitgeber

## Vorgehen

- Beschäftigte frühzeitig informieren und über alle Schritte und neuen Erkenntnisse auf dem Laufenden halten!
- Beschäftigte systematisch einbeziehen!
  - Befragungen
  - Betriebsversammlungen
  - Workshops zur Qualifikationsbedarfsanalyse
- Beschäftigte bei ihren Aktivitäten unterstützen
  - z.B. Qualifizierungsgespräche

# Pilotprojekte zur Analyse des Qualifikationswandels durchführen!

## Hintergrund

- Keine Patentrezepte für „Qualifizieren für NGN“
- Neue Lösungen für Neueinstellung beruflicher Handlungskompetenz auf NGN und berufliche Neuorientierung statt Anpassungsqualifizierung notwendig
- Grundlagen für eine qualitative Qualifizierungspolitik des Betriebsrats schaffen
- Beschäftigte = Experten für den Wandel von Arbeit und Qualifikation vor Ort

## Ziele

- Grundlagen für eine qualitative Qualifizierungspolitik des Betriebsrats schaffen
- Belastbare Aussagen zum Qualifizierungsbedarf vor Ort
- Konkrete Vorschläge für die Qualifizierung betroffenen Beschäftigtengruppen
- Qualifikationsbedarfsanalyse für ausgewählte Bereiche/Zielgruppen

# Pilotprojekte zur Analyse des Qualifikationswandels durchführen!

## Themen

- Wandel von Arbeit und Qualifikation auf diesen Ebenen
  - Technologien und Werkzeuge (Hardware und Software)
  - Tätigkeitszuschnitt im Arbeits-/Geschäftsprozess
  - Leistungsniveau
  - berufliche Handlungskompetenz
  - Personalbedarf beruflichen Perspektiven
- Qualifizierungsbedarf

## Vorgehensweise

- Zielgruppen in den Blick nehmen (ggf. nach besonderer Betroffenheit)
- Workshops unter Beteiligung von Beschäftigten (ggf. Führungskräften) als Experten für den Wandel von Arbeit und Qualifikation vor Ort
- Analyse des Qualifikationswandels auf den Ebenen
- Identifizieren des Qualifizierungsbedarfs

# Vorschläge mit dem Arbeitgeber verhandeln!

## Hintergrund

- Qualifizierung – ein Kooperations- oder Konfliktthema mit dem Arbeitgeber?
- Gemeinsame Verantwortung von Arbeitgeber und Betriebsrat für Beschäftigungssicherheit und berufliche Bildung lt. BetrVG
- Seit 2001: erweiterte Rechte des Betriebsrats für vorausschauende Qualifizierung bei strukturellen Veränderungen im Betrieb etwa durch NGN

## Vorgehen

- Proaktiv eigene Vorschläge einbringen, statt auf Maßnahmen des Arbeitgebers reagieren:
  - zur Qualifizierung von Zielgruppen (entsprechend der Ergebnisse der Pilotprojekte)
  - zur Gestaltung von Prozessen und Methoden in der Qualifikationsbedarfsanalyse und Qualifizierungsplanung
  - Zum Zugang für alle Beschäftigten zu Weiterbildungsressourcen

# „Qualifizieren für NGN“ als Prozess für den Betriebsrat

## Schritte

- Qualifizieren für NGN im Betriebsrat neu aufsetzen!
- Beschäftigte informieren!
- Pilotprojekte durchführen!
- Vorschläge zur Qualifizierung mit dem Arbeitgeber verhandeln!



## Perspektiven

- Impulse für eine nachhaltige Personalentwicklung in der Telekom
- Verankerung der Qualifizierung als kollektives Thema unter Beschäftigten und Führungskräften
- Aktivierung der Beschäftigten für Qualifizierung
- Kompetenz und Standing des Betriebsrats im Thema Qualifizierung

# Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit

## Weitere Informationen:

**Andrea Baukowitz**  
Dipl. Volkswirtin

Hartmann-Ibach-Str. 107  
D-60389 Frankfurt

Tel.: +49 (0)69-46007842  
Mobil: +49 (0)151-75091963  
[a.baukowitz@online.de](mailto:a.baukowitz@online.de)