

Qualifikation: die vernachlässigte Chance

**Eigentlich wissen es alle und verkünden es auch
lauthals bei jeder Gelegenheit: Auf die Menschen kommt es
an, auf ihre Qualifikation und Motivation. Nur die
Praxis sieht ganz anders aus – vor allem wenn es um die
Qualifizierung zur EDV-Nutzung geht.**

UNSERE MITARBEITER sind unsere wichtigste Ressource«, tönt es aus den Management-Etagen, und in der ›Mitbestimmung«¹ war erst kürzlich zu lesen, dass heute die Notierung von Unternehmen weniger auf der Bewertung traditioneller Produktionsmittel beruht denn auf (neben anderem) vermuteten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten. Lebenslanges Lernen wird allenthalben propagiert, denn ohne dauerhafte Weiterbildung und Wissenserwerb verlieren die Beschäftigten an beruflichen Aussichten und das Unternehmen an notwendigem Knowhow. ›Wissensmanagement‹ ist denn auch die neueste Masche der Beraterszene ... Unsere Erfahrung in Sachen betrieblicher Qualifikation zeigen allerdings ein etwas anderes Bild (siehe info-Kasten auf Seite 10).

Kommt Ihnen das bekannt vor? Nun, die Schilderung hätte noch ausführlicher sein können. Wir hätten von Schu-

¹... Ulrich Klotz: Informationsökonomie oder: die Umwertung traditioneller Werte; in: ›Die Mitbestimmung‹ 12/98, Seite 11 – 16.

lungsräumen berichten können, die mit Bierischen und -bänken ausgestattet waren, von fehlenden Getränken, kalten Füßen, von Störungen durch Teilnehmer oder gar Referenten, die wegen etwas Unaufschiebbarem ›nur mal kurz‹ rausgeholt wurden, oder von ständigem Handy-Gepiepse ... Alles keine Horrorszenarios, sondern Dinge, die wir so immer wieder erlebt haben.

Eine paradoxe Situation

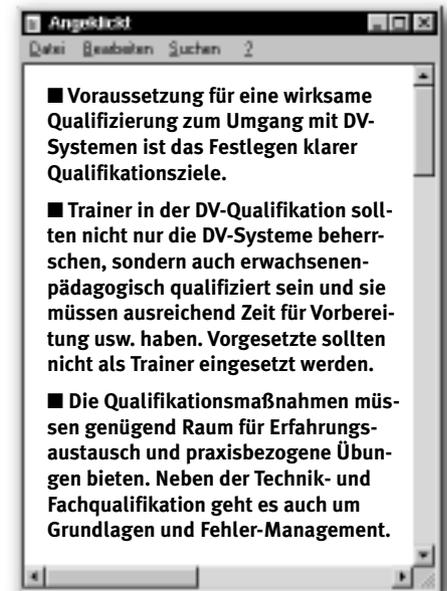
WARUM GIBT ES SO VIELE schlechte betriebliche Qualifizierungen im DV-Bereich? Warum werden Geld, Motivation und Engagement vergeudet? Warum wird unnötiger Stress erzeugt? Und warum wird hingenommen, dass am Ende nur ein Bruchteil der Programm-Funktionen beherrscht werden?

Paradox: Hohe Investitionskosten für (oft mit Funktionen überladene) DV-Systeme, kostspielige und zeitlich aufwendige Einführungsprojekte, die Kosten für die Aufrechterhaltung der System-Funktionalität, ganz zu schweigen von hohen Honoraren für Unternehmensberatun-

gen, führen meist dazu, dass die Aufwendungen für die Qualifizierung so knapp wie möglich angesetzt werden.

Und tatsächlich: Auch die Controller eiern hilflos durch ihre Zahlenkolonnen, wenn es darum geht, Qualifikation in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen darzustellen. Was kostet Qualifikation? Das ist eine nicht so leicht zu beantwortende Frage. Andererseits: Was kostet schlecht oder nicht durchgeführte Qualifikation? Da streichen die versiertesten Controller die Segel.

Und die mangelhafte Kooperation zwischen einerseits denen, die sich mit Qualifizierung auskennen (Personalent-



wicklungs-, Aus- und Fortbildungsabteilungen) und andererseits den DV-Projektverantwortlichen? Wer würde es verantworten wollen, Meister ohne Ausbildungseignungsprüfung auf die Azubis loszulassen? Im DV-Bereich ist so etwas gang und gäbe.

Und *warum* wird – so unsere Erfahrung – der Bereich Qualifikation so oft auch von Betriebs- und Personalräten vernachlässigt? Wissen sie nicht um die Mitbestimmungsrechte nach § 96 bis § 98 BetrVG (oder der vergleichbaren Paragraphen in den Personalvertretungsgesetzen)? Wissen sie nichts von der Bedeutung der Qualifikation für den Bestand des Unternehmens? Wissen sie nicht, dass in Zeiten der permanenten



Verschlingung der Belegschaften eine gute Aus- und Weiterbildung mit das Beste ist, was sie ihren Kolleginnen und Kollegen auf den sogenannten Arbeitsmarkt mitgeben können? Oder wissen sie zu wenig davon, was angemessene Qualifizierung heißt und fehlen ihnen die Vorgehensweisen, um langsam aber sicher Verbesserungen im Bereich der betrieblichen Bildung zu erreichen?

Wie auch immer: Im Folgenden soll am Beispiel der Qualifizierung bei *Einführung* eines neuen DV-Systems (betriebliche ›Anwendung‹, entwickelt aus einer Standard-Software) dargestellt

2... Neben dieser projektbezogenen Qualifikation, also den IuK-Einführungsprojekten, müsste natürlich noch die kontinuierliche oder die ›anlassbezogene‹ DV-Qualifikation betrachtet werden. Auch daran arbeiten wir in diversen Betrieben. Dies weiter auszuführen würde aber den Rahmen dieses Artikels sprengen.

3... Fachlicher Ausgangspunkt für die Entwicklung unserer Orientierungshilfen für DV-Qualifizierungen war das nach wie vor empfehlenswerte Standardwerk ›Computer in Büro und Verwaltung‹ von Michael Frese und Felix Brodbeck, Springer Verlag 1989 – dort insbesondere Kapitel 3, Schulung (Seiten 53 – 98).

werden, wie wir in unseren Beratungsprojekten versuchen, nachhaltig wirkende Verbesserungen zu erreichen...².

Zielbestimmung für Qualifikationen

VOR ALLEM ANDEREN sollte festgelegt werden, was die Ziele betrieblicher DV-Qualifikation sein sollen. Aus diesen Zielen leiten sich nämlich eine ganze Reihe von Fragen zu Inhalten und Methoden ab. Eine Zielbeschreibung wie: »Neue Anforderungen der DV / die neue DV beherrschen!«, ist da wenig hilfreich.

Warum also soll qualifiziert werden?

(1) Da steht zunächst die alte gewerkschaftliche Forderung nach *Lern- und Persönlichkeitsförderung*. Das heißt: Lernen soll Spaß machen, die Einsicht in die Notwendigkeit von Qualifizierung erhalten oder gar fördern, Motivation für weiteres Lernen schaffen. Und Lernen soll die Persönlichkeit fördern, soll Horizonte erweitern, soll fachlich und persönlich neue Einsichten vermitteln, den persönlichen Handlungsspielraum (auch beruflich) erweitern.

(2) Qualifikation soll *Handlungskontrolle* vermitteln und damit Stress reduzieren. Handlungskontrolle heißt, dass der zukünftige Systembediener fachlich

und bedientechnisch derart geschult wird, dass eine vom Aufbau, Umfang und der Bedeutung her verstandene Handlung vollzogen wird und nicht einfach nur tumbe Bedienschritte erfolgen.

(3) Letztendlich soll Qualifikation natürlich dazu führen, dass eine effektive und effiziente *Leistung* erbracht werden kann.

Auf Basis dieser Zielbestimmung sehen wir nun vier eng verknüpfte Handlungsfelder, auf denen eine Interessenvertretung abgestimmte Aktivitäten entfalten sollte...³:

- Methodische Fragen
- Qualifikationsinhalte
- Rahmenbedingungen der Durchführung
- Lernerfolgssicherung und -vertiefung

Methodische Fragen

Die Trainer und Trainerinnen

(1) Die ›Trainer‹ sollten natürlich die DV-Systeme beherrschen. Darüber hinaus sollten sie aber auch die betrieblichen Geschäftsprozesse kennen. Eine



zum Beispiel:

Erlebnisse eines DV-Schulungsteilnehmers

»Verflixt. Heute steht ja die DV-Schulung an. Zeit habe ich ja eigentlich nicht dafür. Da heißt es vorher noch die Alltagsarbeit erledigen und vielleicht muss ich auch heute Abend noch mal ran ... Na ja. Während der Schulung kann ich mir wenigstens einfallen lassen, wie ich diesen kniffligen Fall vom Tisch bekomme – Vertretung während solcher Schulungen ist ja schon lange ein Fremdwort.

O je, viel zu viele Leute in dem kleinen Raum – zu viert vor einem Rechner und kaum Möglichkeiten, die Schulungsunterlagen richtig abzulegen. Da trifft's sich gut, dass Frau Meier gleich wieder geht, die hatte noch nicht mal 'ne Grundschulung zu Windows ... Egal, erstmal die aufgeplusterte Produktpräsentation überstehen, was nicht so einfach ist, weil der Referent wohl kaum Zeit hatte sich vorzubereiten. Jedenfalls beherrscht er nicht einmal alle Funktionen des Systems und die Vorbereitung von Übungen fiel sowieso der Hektik zum Opfer.

Jetzt wird er auch noch kribbelig, weil der Müller jetzt zum dritten Mal das selbe fragt. Hätte ich mich nicht getraut, schließlich ist der Referent Gruppenleiter meiner Sachbearbeitungsgruppe, so wie alle in den Projektteams irgendeine Leitungsfunktion haben. Ahnung von Erwachsenenbildung jedenfalls hat der genauso wenig wie ein Gespür für den Umgang mit Menschen.

Mittags wird es dann besser. Die Sonne scheint in den Schulungsraum und wer wie ich am Fenster sitzt, kann sowieso nicht mehr sehen, was sich auf den Bildschirmen abspielt. Also kann man wenigstens ein bißchen abschalten – mit meinen Aufgaben hat die Veranstaltung eh nicht viel zu tun. Und auch die Schulungsunterlagen zeigen nur wenig Bezug zu dem, was ›vorne‹ passiert.

Wenn ich wenigstens wüsste, wie und wo die Daten bei dieser Anwendung abgelegt werden – das war im alten System immer so'n Problem, wenn ich durch einen Telefonanruf unterbrochen wurde ...

Ah, fertig, die Schulung wurde auf einen Tag reduziert, weil es im Projekt Probleme gibt. Na, dann komm ich mit meiner Arbeit ja doch nicht so in Rückstand. Außerdem wird das System ohnehin erst in zwei Monaten zur Verfügung stehen. Vielleicht kann ich bis dahin ja ein wenig vorarbeiten, damit ich dann genug Zeit habe, mich alleine in das System einzuarbeiten ...«

wesentliche Frage ist also immer: Interne oder externe Kräfte? Oder gar ›Duos‹?

(2) Die Trainer sollten methodisch-didaktische (erwachsenenpädagogische) Qualifikationen vorweisen können. Ist dies nicht der Fall, müssen sie zunächst selbst qualifiziert werden (›Train the Trainer‹). Sehr häufig wird kostenbewusst nämlich nach dem Schneeballprinzip qualifiziert: Da die Projektteam-Mitglieder zur Erfüllung ihrer Aufgaben eine System-Grundqualifizierung (meist noch beim Anbieter oder Hersteller) erhalten und auch im Rahmen ihrer Projektarbeit das System dann (mehr oder weniger) intensiv kennenlernen, sollen sie auch gleich als Trainer für die Masse der Software-Benutzer zum Einsatz

kommen. Ob sie dazu geeignet sind, wird meist nicht geprüft.

(3) Bei internen Trainern sollte auch die Vereinbarkeit der Trainertätigkeit mit der sonstigen Arbeit geprüft werden. Vor- und Nachbereitungszeiten sind sicherzustellen. Es muss geprüft werden, ob es einen zeitlichen und/oder finanziellen Ausgleich/Anreiz für die Trainertätigkeit geben sollte⁴ und natürlich ist zu prüfen, ob die dafür vorgesehenen das überhaupt wollen⁵. Schließlich bedeutet ein ›Ja‹ zur Mitarbeit in einem Projektteam noch lange nicht ein ›Ja‹ zur Übernahme der Trainerrolle.

(4) Vorgesetzte sollten grundsätzlich nicht als Trainer zum Einsatz kommen. Das hemmt die Qualifikations-Teilnehmer, da sie immer fürchten müssen, nicht nur in einer Lern- sondern zugleich auch in einer Beurteilungssituation zu sein.

4... Hier besteht Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG.

5... Auch dies ist nach § 98 Abs. 2 BetrVG mitbestimmungspflichtig.

Austausch und (aufgabenbezogene) Übungen

(1) Innerhalb der Schulungen sollte ausreichend Zeit für den Austausch unter den Teilnehmern da sein: Welche Erfahrungen machen die Anderen mit dem System? Welche Probleme kann die Software nicht lösen? Wem fällt in Zukunft die Datenpflege zu? Aber auch einfache soziale Vergleichsprozesse können dabei ablaufen: Bin ich so ›doof‹ oder muss es an etwas anderem liegen, da die Kolleginnen und Kollegen es auch nicht kapieren?

(2) Einüben ist eine der wesentlichen Lernformen. Eine noch so gute Präsentation führt zu weit geringeren Behaltensleistungen als eigenes Üben. Und: Noch niemand hat Fahrrad fahren gelernt, indem er nur davon gehört oder darüber geredet hat. Doch Vorsicht: Eingeeübt werden soll nicht die Bedienung ›des Systems‹, sondern die Erledigung der persönlichen, konkreten Aufgaben mit dem System. Insbesondere, wenn Schulungen zu einem Zeitpunkt durchgeführt werden, zu dem noch gar nicht klar ist, wie denn das fertige System ausschauen wird, besteht immer die Gefahr, doch in eine reine Produktpräsentation abzugleiten. Also ist dafür Sorge zu tragen, dass die Schulungen möglichst mit einem weitgehend der späteren Anwendung entsprechendem System erfolgen und nicht etwa mit der noch unangepassten Standard-Software.

(3) Jeder Mensch ist anders, also auch jeder Qualifikations-Teilnehmer. Menschen unterscheiden sich nach Geschlecht, nach Alter, nach Vorerfahrung, nach Einstellungen zu DV-Systemen und so weiter. Darauf muss eine Schulung Rücksicht nehmen. So lernen ältere Menschen anders als junge (unter anderem langsamer, aber nicht schlechter). Jugendliche Computerfreaks gehen ganz anders an Systeme heran wie DV-›Frischlinge‹. Männer pflegen einen anderen Umgang mit Computern wie Frauen. Ganz nebenbei: Dies ist ein weiterer Grund, Trainer nicht nur nach DV-technischer und fachlicher Qualifikation, sondern auch nach methodisch-didaktischen Gesichtspunkten auszuwählen.

(3) Die Aufnahmefähigkeit des Menschen ist begrenzt. Neuerlerntes muss sich erst setzen, muss durch Üben einge spielt und mit bereits vorhandenem Wissen neu kombiniert werden. Warum die Qualifizierungen also nicht zeitlich dehnen, in Etappen aufbauen? Das hat einen weiteren Vorteil: Bestehen einerseits Schulungseingänge direkt vor der Inbetriebnahme eines Systems und will man andererseits die zukünftigen Benutzer so nahe am Ersteinsatz schulen wie möglich, dann lässt sich das durch Schulung in Etappen entzerren. Ein erstes Kennenlernen des Systems wäre dann (ausnahmesweise) noch mit der Standardsoftware möglich, spätere vertiefende Schulungen erfolgen mit einem mehr und mehr betrieblich angepassten System. Außerdem bekommt man Rückmeldungen aus voran gegangenen Schulungen, die eine kontinuierliche Verbesserung der Schulungen ermöglichen.

Qualifikationsinhalte

EINE QUALIFIKATIONSMAßNAHME im Stil einer aufgeplusterten Produktpräsentation ist unsinnig. Wichtig ist nicht so sehr, was die Software alles kann, sondern wie die zukünftigen Benutzer mit Hilfe der Software *ihre* Arbeit effizient und ohne zusätzliche Belastung erledigen können. Eine vorgeschaltete Aufgabenanalyse ist also unerlässlich, wenn sich die Vermittlung von Inhalten an der Arbeit und den Interessen der Betroffenen orientieren soll. Die Software ist für die Beschäftigten da und nicht umgekehrt. Die DV-Qualifikationsinhalte unterteilen sich in:

Technikqualifikationen

Das sind zum Beispiel Grundkenntnisse über das eingesetzte Betriebssystem, Hintergrundwissen über das zu vermittelnde DV-System und seine allgemeinen Funktionalitäten (Gesamtanwendungsgebiete der jeweiligen Software, Aufbau und Funktionsweise der Software), aufgabenspezifische Funktio-

So sieht es ein großer Software-Hersteller:

20 Prozent der Gesamtkosten für Schulung

Den Herstellern von EDV-Systemen ist der mit ihren Produkten einher gehende Schulungsbedarf durchaus klar, wie das folgende Zitat aus der regelmäßig erscheinenden *Werbezeitschrift* eines nicht ganz unbekanntes großen deutschen Software-Hauses zeigt:

Kontinuierlicher Wissenstransfer

Im Rahmen der Einführungskosten einer DV-Applikation wird der Anteil der Trainingskosten häufig unterschätzt. Neben den Kosten für die Ausbildung der Projektteam-Mitglieder müssen Ressourcen für die Erstellung von Endanwender-Schulungsmaterialien eingeplant werden. ... Schließlich müssen die Trainingsmaßnahmen durchgeführt und dazu entsprechende Räume, Unterlagen und Trainingssysteme zur Verfügung gestellt werden.

Die Erfahrungen vieler erfolgreicher R/3-Projekte hat gezeigt, dass etwa 20 Prozent der Implementierungskosten für die Schulung der Mitarbeiter eingeplant werden sollten. Davon entfallen etwa 20 Prozent auf das Projektteam- und 80 Prozent auf das Endanwender-Training. Das Projektteam-Training umfasst dabei auch Wissensinhalte, die nicht direkt mit R/3 in Verbindung stehen – etwa Projektmanagement [...]

Training als Chance und Herausforderung

Eine ausreichende Investition in Training und kontinuierlichen Wissenstransfer führt zu einer deutlich höheren Akzeptanz und Zufriedenheit beim Endanwender. Insbesondere lässt sich durch eine entsprechende Wissensvermittlung auch der Aufwand für nachfolgenden Support [= technische Unterstützung] deutlich reduzieren.

Umgekehrt lässt sich aus Support-Anfragen auf zusätzlichen Trainingsbedarf beziehungsweise fehlendes Wissen schließen. Die *Etablierung eines kontinuierlichen Wissenstransferprozesses* innerhalb des Unternehmens bis hin zum Endanwender ist eine der großen Herausforderungen für jedes Unternehmen. Dazu müssen Prozesse aufgesetzt werden, die die (de)zentrale Erstellung von Trainingsmaterialien, die Qualitätssicherung, die kostengünstige Übersetzung und die Distribution und Nutzung sicherstellen.

Diese Aufgabe endet nicht, nachdem jeder Endanwender einmalig geschult wurde, sondern setzt sich mit der Einführung neuer Releases, neuer Geschäftsprozesse und der Änderung bestehender Prozesse fort.

(aus: SAP-Info 57-7/98, ab Seite 898; Hervorhebungen durch die Autoren)

nalitäten und Bedienwissen, benutzer-spezifische Einstellungsmöglichkeiten, Zusammenhänge zu anderen DV-Systemen (Datenflüsse) und so weiter.

Letztlich soll ein ›mentales‹, ein gedankliches System-, Ablauf- und Aufgabenmodell beim zukünftigen Benutzer erzeugt werden. Es war immer eine Forderung aus der ›Humanisierung-des-Arbeitslebens‹-Forschung, dass der PC nicht als ›black box‹, als ein für den Benutzer unverstandener ›schwarzer Kasten‹ erscheinen dürfe.

Fachqualifikation

Was läuft fachlich mit dem System? Wie sind betriebliche Abläufe und Verantwortlichkeiten in Zusammenhang mit dem jeweiligen DV-System gestaltet? Was passiert an anderer Stelle mit den Ergebnissen einer Bearbeitung? Welche betrieblichen Richtlinien sind im

Zusammenhang mit dem DV-System relevant? Es kommt immer wieder vor, dass mit der Einführung einer neuen Software auch neue fachliche Inhalte abgefordert werden, die bisher zumindest für die jeweiligen Beschäftigten oder gar im gesamten Unternehmen noch nicht so oder gar nicht bearbeitet/abgewickelt wurden (z. B. Personalbeurteilung, Kostencenterrechnung ...)

Querschnittsqualifikation

Dazu gehören Kenntnisse über gesetzliche und betriebliche Regelungen des Datenschutzes, Gesundheitsschutzes, der Leistungs- und Verhaltenskontrolle, der DV-Qualifikation ebenso wie über die Systemeinführung. Aber auch Kenntnisse darüber, wie vor, neben und



nach der eigenen Arbeit mit dem System die Arbeit organisiert ist (z.B. Ablage), sind zu vermitteln.

Fehlermanagement- Training

Keine noch so gute Schulung kann alles vermitteln, bei weitem nicht alles wird behalten und überhaupt machen Menschen Fehler. Also muss es Inhalt von Schulungen sein, den Teilnehmern von vornherein zu vermitteln, wie sie aus unvermeidlichen Fehlersituationen

auch spezielle Kenntnisse vermittelt bekommen.

Und natürlich müssen all diese inhaltlichen Einzelanforderungen aufeinander abgestimmt und miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Rahmenbedingungen der Durchführung

BEI DER DURCHFÜHRUNG von Qualifikationsmaßnahmen ist darauf zu achten, dass bestimmte, festgelegte Rahmenbedingungen eingehalten werden. Diese sollten sich auf den Zeitpunkt und die Dauer der Qualifikation, auf Räumlichkeiten und die Zusammenstellung von Teilnehmergruppen, auf technische Ausstattungen, Pausenmöglichkeiten, Abschirmung gegen den betrieblichen Alltag, vorauszusetzende Grundkenntnisse und so weiter beziehen.

Besonders hervor-
gehoben seien allerdings die folgenden Punkte:

Zeitliche Belastung durch die Qualifizierungen

Die Schulungen und das Einüben am Arbeitsplatz (aber auch die Ersterfassung von

und so weiter müssen dabei natürlich Berücksichtigung finden.

Schulungen zeitnah zum Ersteinsatz

Wegen der begrenzten Zahl an Trainern, Schulungsplätzen und so weiter ist immer wieder zu beobachten, dass die Schulungen wochen-, wenn nicht monatelang vor der praktischen Verfügbarkeit des Systems erfolgen, manchmal sogar ohne dass überhaupt ein PC am Arbeitsplatz vorhanden ist, von Übungs- und Trainingssystemen ganz zu schweigen. Das ist hinaus geworfenes Geld. Die ›Vergessenskurve‹ schlägt erbarmungslos zu, wenn das Erlernte nicht eingeübt und angewendet werden kann.

Qualität der Schulungs- unterlagen

Auch ein Blick auf die Teilnehmerunterlagen ist unumgänglich. Leitfragen dazu sind: Geben die Unterlagen den Verlauf der Schulungen wieder? Sind die Beispiele und Übungen (einschließlich Lösungen) dokumentiert? Gibt es ein ›Was-tun-wenn‹-Kapitel, ein Fachwörter-Verzeichnis und ein Sach-/Aufgabenregister? Sind die Unterlagen verständlich abgefasst?

Bernd Zimmermann und Knut Hüneke sind selbständige Organisationsberater und Gründer des NIM (Netzwerk Innovative Mitbestimmung), eMail: INFO@NIM-ONLINE.DE; Internet: WWW.NIM-ONLINE.DE; Kontaktadressen: Bernd Zimmermann, Netzwerk Innovative Mitbestimmung, Büro Gelsenkirchen, Teichstraße 15, 45897 Gelsenkirchen; eMail: ZIMMERMANN.B@CITYWEB.DE Knut Hüneke, Netzwerk Innovative Mitbestimmung, Büro München, Angerweg 6 a, 82140 Olching-Esting, eMail: K.HUENEKE@LINK-M.DE; Internet: WWW.KHUENEKE.LINK-M.DE



In der zweiten Folge dieses Beitrags, die im Aprilheft erscheinen wird, geht es unter anderem um die Lernerfolgssicherung und -vertiefung und um die Planung und Organisation von DV-Qualifizierungsmaßnahmen.

ANZEIGE

Seminar für Betriebsräte – § 37 Abs. 6 BetrVG

Anwendung von Microsoft Office im Betriebsratsbüro

- Textverarbeitung **WORD** für Routineschreiben und Vereinbarungen
- Kalkulationsprogramm **EXCEL** für einfache Statistiken und Diagramme
- Grafikprogramm **POWER POINT** für das Erstellen von Präsentationen (z.B. für Betriebsversammlungen)
- Dateiverwaltung **EXPLORER** zur sicheren und effektiven Ablage der Dokumente im PC

26. – 30. April 1999 in Willebadessen (b. Paderborn)

Seminarkosten: 1600,- DM pro Teilnehmer zzgl. MwSt; Unterkunft und Vollverpflegung (ca. 650,- DM incl. MwSt).

Böker Beratung

Nikolaus-Dürkopp-Straße 15, 33602 Bielefeld

Tel. 05 21 / 13 6797-0, Fax 05 21 / 13 6797-1

E-Mail: boeker-beratung@t-online.de

<http://www.betriebsratsarbeit.de/boeker-beratung>

wieder heraus kommen (möglichst ohne Datenverlust), wie sie Hilfe- und Lernfunktionen aufrufen können, wie Fehleingaben korrigiert oder rückgängig gemacht werden können, wie sie sich bei Systemabstürzen verhalten sollen und so weiter.

Sonderqualifikationen

Beschäftigte, die besondere Aufgaben der Systempflege und -verwaltung wahrzunehmen haben (z.B. Berechtigungskonzepte, Druckerverwaltung) müssen

Daten, die Übernahmekontrolle oder die Zuarbeit für diejenigen, die das System einrichten) bedeuten zusätzlichen Aufwand, der die Beschäftigten über ihre zumeist ohnehin angespannte Arbeitssituation hinaus belastet.

Überstunden, Springerkräfte, befristete Personalaufstockungen und ähnliche Maßnahmen sollten also ins Auge gefasst werden, wenn eine entsprechende zeitliche Planung (mehr dazu im zweiten Teil dieses Beitrags) aufgestellt wird. Saisonale Spitzenzeiten, Urlaub