

Bechmann, Reinhard; Landerer, Silke

Working Paper

Qualitätsmanagement für Betriebs- und Personalräte

Arbeitspapier, No. 113

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Bechmann, Reinhard; Landerer, Silke (2005) : Qualitätsmanagement für Betriebs- und Personalräte, Arbeitspapier, No. 113, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116570>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Reinhard Bechmann • Silke Landerer

***Qualitätsmanagement
für Betriebs- und Personalräte***

Arbeitspapier 113

Qualitätsmanagement für Betriebs- und Personalräte

Reinhard Bechmann

Silke Landerer

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-198
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Lothar-Kamp@boeckler.de

Redaktion: Lothar Kamp, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung
Best.-Nr.: 11113
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, September 2005
€ 12,00

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation	5
1.1 Generelle Zielsetzungen	5
1.2 Rahmenbedingungen aus Sicht der Betriebs- und Personalräte	6
2. Ziele	9
3. Vorgehen im Projekt	11
3.1 Bestandsaufnahme in den Gremien	11
3.2 Einstieg in eine gezielte QM-Strategie auf verschiedenen Wegen	13
3.3 Gemeinsame Diskussion der Ergebnisse in einem Workshop	15
4. Ergebnisse in den Gremien	17
4.1 Sitzungsorganisation	17
4.2 Öffentlichkeitsarbeit	17
4.3 Verfahren zur Selbstbewertung und Einschätzung der Fremdwahrnehmung	18
5. Recherche/Einbindung weiterer Informationen in die Projektarbeit	19
5.1 Organisationsstandards des Betriebsrats des Universitätsklinikums Mannheim	19
5.2 Beschäftigten-Befragung durch den Betriebsrat der Bayer AG Leverkusen	19
5.3 Seminar zum Thema „Qualitätssteigerung in der Betriebs- und Personalratsarbeit“	19
5.4 Betriebsrats-Zertifizierung nach ISO 9001 in Österreich	20
5.5 Diskussion im Rahmen des DGB-Ausschusses Betriebs- und Personalrätewesen	20
6. Erkenntnisse zur Einführung einer QM-Strategie	21
6.1 Eignung von Qualitätsmanagement für Betriebs- und Personalräte	21
6.2 Voraussetzungen für die Einführung einer QM-Strategie	22
6.3 Zentrale Elemente des Qualitätsmanagements für Betriebs- und Personalräte	23
6.4 Schritte zur Einführung	24
7. Ausblick	27
8. Quellen	29
9. Anlagen	31
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	65

1. Ausgangssituation

1.1 Generelle Zielsetzungen

Das Projekt „Qualitätsmanagement für Betriebs- und Personalräte“ knüpft an die Erfahrungen aus dem Projekt „Qualitätssteigerung der Gewerkschaftsarbeit“ im ver.di Landesbezirk Berlin-Brandenburg an (Laufzeit April 2002 bis März 2004). Darin konnte erstmals in mehreren sog. Qualitätsbereichen praktisch gezeigt werden, dass mit Instrumenten des Qualitätsmanagements auch in der gewerkschaftlichen Arbeit Verbesserungen der Dienstleistungsqualität erzielt werden können, die sich an einem längerfristigen Prozess der Qualitätssteigerung orientieren. Im Vordergrund dieses Projektes stand das Ziel, die eigenen Leistungen zu bewerten und zu verbessern und „in Zeiten knapper finanzieller und personeller Ressourcen den Blick für die wichtigen Leistungen zu schärfen, mit denen Mitglieder immer wieder von ihrer Mitgliedschaft überzeugt und damit gehalten werden und potenzielle Mitglieder ... zum Eintritt bewegt werden können.“ (Qualitätssteigerung in ver.di – Arbeitshilfe, S. 5)

Wesentliche Elemente dieses Vorgehens waren:

- Definition von Qualitätszielen,
- Entwicklung von Prozess-Standards oder Regeln,
- Planung und Realisierung damit verbundener Verbesserungsmaßnahmen und
- Verfahren zur Qualitätsmessung und beurteilung.

„Da bei einer Gewerkschaft ... grundsätzlich auch die (ehrenamtlichen) Mitglieder Leistungen erbringen – z.B. mit Informationen, aktiver Beteiligung an Aktionen und Veranstaltungen –, ist in der Gewerkschaft die Qualität keine Einbahnstraße, sondern bedarf eines funktionierenden Qualitäts-Netzwerks.“ (Qualitätssteigerung in ver.di – Arbeitshilfe, S. 5) Damit sind insbesondere die Betriebs- und Personalräte¹ angesprochen, die in den Betrieben wesentlich für die Qualität und das Image von ver.di mit verantwortlich sind.

Unabhängig davon liegt es auch im unmittelbaren Interesse dieser Gremien selbst, durch gute Qualität ihre Ziele und Aufgaben möglichst gut zu realisieren, d.h.

- gegenüber dem Arbeitgeber durchsetzungsfähig zu sein,
- die gesetzlichen Aufgaben zu erfüllen und
- sich ein gutes Image bei den Beschäftigten zu erarbeiten, um bei der nächsten Wahl möglichst viele Stimmen für die gewerkschaftliche Liste zu erreichen.

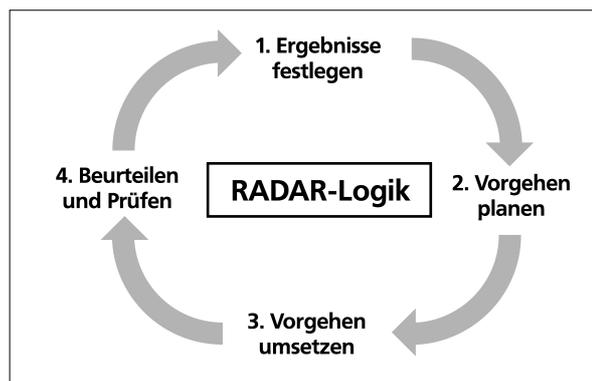
Dazu kommt die Tatsache, dass in letzter Zeit schrittweise Regelungen der Arbeits- und Einkommensbedingungen der Beschäftigten von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verlagert werden. Mit zunehmenden Auseinandersetzungen um Arbeitsplatzverlust, Arbeitszeit und betriebliche Kompromisse wachsen der betriebliche Handlungs- und Regelungsumfang der Betriebs- und Personalräte und ihre Verantwortung für die Belange der Beschäftigten. Somit kommt einer guten Qualität der Betriebs- und Personalratsarbeit zunehmende Bedeutung sowohl für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten als auch für die gewerkschaftliche Präsenz in den Betrieben zu.

Das nun abgeschlossene Projekt sollte daher die Strategie zur Qualitätssteigerung auch für Betriebs- und Personalräte erproben. Es sollte klären, „ob und wie die Grundprinzipien und Instrumente von Qualitätsmanagement in der BR-/PR-Arbeit so abgebildet werden können, dass sie aus Sicht der Mitglieder einen strategischen Nutzen für das Gremium liefern.“ (Projekt-Antrag, S. 2)

¹ Betriebs- und Personalräte werden hier und im Weiteren stellvertretend für alle betrieblichen Arbeitnehmer-Vertretungen genannt, d.h. auch Mitarbeiter-Vertretungen (MAV), Jugend- und Auszubildenden-Vertretungen (JAV) sowie Frauen- und Schwerbehinderten-Vertretungen sind hier grundsätzlich mit angesprochen.

Dabei war klar, dass auch bereits andere Strategien und Projekte zur Qualitätssteigerung der BR-/PR-Arbeit beitragen können, so z.B. der Besuch von Seminaren zur Geschäftsführung des Betriebsrats oder das Projekt zur „Beteiligungs-Strategie-Karte“ für Personalräte.² Insbesondere dieses Projekt hat auch die Selbstbewertung, d.h. die Überprüfung der eigenen Erfolge mit praxistauglichen Instrumenten zum Inhalt gehabt.

Allerdings hat es bisher in Deutschland keine erklärte Anwendung des Qualitätsmanagements im Sinne einer Strategie zur Qualitätsorientierung für die gesamte Spannweite der Aufgaben der Arbeitnehmer-Vertretungen gegeben.³



Dabei ist das Prinzip des Qualitätsmanagements u.E. ein logisch einfacher Planungs- und Bewertungsvorgang, der z.B. in der RADAR-Logik⁴ der EFQM⁵ dargestellt ist und auch der internationalen „Qualitäts-Norm“ ISO 9001 unterliegt (vgl. Abbildung). Diese Schritte bilden u.E. ein Grundkonzept für jedes planmäßige oder strategische Vorgehen eines Gremiums.

1.2 Rahmenbedingungen aus Sicht der Betriebs- und Personalräte

Die Schwierigkeiten bei der Übertragung dieses Prinzips auf Betriebs- und Personalräte bestehen sicherlich in mehreren Aspekten:

- Die Gremien müssen in erheblichem Maße auf Aktivitäten des jeweiligen Arbeitgebers reagieren, können also ihre Vorgehensweise kaum langfristig planen.
- Die meisten Mitglieder der Gremien sind nur zeitweilig für ihre konkreten BR-/PR-Aufgaben freigestellt und sehen ihre Aufgabe vor allem in der Interessenwahrung der Beschäftigten bei aktuellen Auseinandersetzungen mit ihrem Arbeitgeber. Sie nehmen die Organisation der eigenen Arbeit daher als etwas eher Nebensächliches wahr.
- Sie stammen überwiegend aus hierarchisch untergeordneten Positionen und haben Qualitätsmanagement teils als Repressionsinstrument, teils wenig effektive „Show-Veranstaltung“ des Arbeitgebers zur Kundengewinnung erlebt.
- In den meisten Unternehmen erscheint das Qualitätsmanagement fest verknüpft mit der betrieblichen Hierarchie. Ein gewähltes, kollegiales Gremium möchte dagegen möglichst keine zusätzlichen Hierarchien aufbauen.
- Die Mitglieder wechseln teilweise mit den turnusmäßigen Wahlen. Ihre zeitliche Perspektive ist daher z. T. auf die laufende Wahlperiode begrenzt und das Interesse an der persönlichen Wiederwahl fehlt daher teilweise.

Trotz dieser Hürden konnten Ende 2004 mit relativ wenig Aufwand zwei Gremien gefunden werden, die die beschriebenen Bedenken zurück- und sich als Partner für das Projekt bereitgestellt haben.

2 Vgl. u.a. Thomas Herbing/Volker Grünewald: Die Beteiligungs-Strategie-Karte – Personalräte entwickeln (sich) für die Zukunft. In: Der Personalrat. Heft 3/2004.

3 Auf die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems gemäß ISO 9001:2000 im Jahre 2002 beim Betriebsrat eines österreichischen Betriebs der Papierverarbeitung wird in Kapitel 5 näher eingegangen.

4 RADAR-Logik „bedeutet, dass der Reifegrad der Organisation gemessen wird an Ergebnissen (Results), den dazu führenden Vorgehensweisen (Approach), dem Grad der Umsetzung (Deployment) sowie an Bewertung und Überprüfung (Assessment and Review“ EFQM, Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence, www.deutsche-efqm.de.

5 EFQM = European Foundation für Quality Management.

Ihre Ausgangssituation lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- **Betriebsrat der Telekom Privatkunden Niederlassung Nordost;** ca. 1.700 Beschäftigte, größere Standorte in Berlin, Potsdam, Frankfurt/Oder, Rostock und Schwerin; 19 BR-Mitglieder, davon 16 ver.di, 11 davon in Freistellung, sowie 3 vom DPV-KOM (ehem. Postverband des DBB). Unterstützung durch 5 Beschäftigte (3,5 Vollzeit-Stellen) im Geschäftszimmer an 3 Standorten; Sitzungsrhythmus: 2-wöchentlich, Dauer 2 Tage. Bei einer 2-tägigen Klausursitzung aller Freigestellten, Assistenzkräfte und der Schwerbehindertenvertretung im Herbst 2004 wurde bereits die Notwendigkeit besserer interner Kommunikation, Abstimmung und Aufgabenklärung erkannt. So konnte ein Klima offener Kommunikation und besserer Zusammenarbeit etabliert werden, das auch zur Bereitschaft für organisatorische Verbesserungen mit Instrumenten des Qualitätsmanagements beitrug.
- **Hauptpersonalrat der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte;** Standorte im gesamten Bundesgebiet; 31 Mitglieder, davon 14 ver.di und 3 weitere Fraktionen; 10 in Freistellung, davon 7 ver.di-Mitglieder. Unterstützung durch 9 Beschäftigte im Geschäftszimmer in Berlin; Sitzungsrhythmus: 4-wöchentlich, Dauer 1 Woche.

Die Arbeit war und ist durch eine hohe Termindichte der Mitglieder im HPR-Vorstand und eine Aufgabenhäufung bei der Vorsitzenden gekennzeichnet. Als Konsequenz nahm ein Teil der Beteiligten erhebliche persönliche Spannungen wahr, verbunden mit dem Wunsch nach einem besseren Informationsfluss und klareren Regeln zur Aufgabenverteilung unter den Freigestellten. Das Interesse am Einsatz von QM lag daher primär bei einigen BefürworterInnen unter den Freigestellten und Assistenzkräften, während einzelne Freigestellte diesem Vorhaben skeptisch gegenüberstanden.

Qualitätsmanagement ist in beiden Unternehmen/Organisationen von seiten des Managements bereits im Einsatz. Einige Mitglieder der Gremien waren bereits vor Projektbeginn mit den Grundzügen des Qualitätsmanagements vertraut. Im Oktober dieses Jahres wird die BfA – und damit auch die Personalvertretungen – durch eine tiefgreifende Organisationsreform der deutschen Rentenversicherungsträger neu strukturiert. Auch der BR der Telekom wird aufgrund umfangreicher Umstrukturierungen bei der kommenden Neuwahl neu zusammengesetzt sein.

2. Ziele

Die konkreten Ziele des Projektes waren:

- Erprobung der Verwendung von Instrumenten des etablierten Qualitätsmanagements für die Arbeit von Betriebs- und Personalräten
- Ermittlung, welche Instrumente des Qualitätsmanagements dafür geeignet sind, und
- Klärung, welche Prozesse mit Qualitätsmanagement weiterentwickelt und überprüft werden können.

Als theoretische Grundlage sollte das allgemeine Denkmodell des Qualitätsmanagements (Plan – Do – Check – Act) auf seine Nützlichkeit überprüft werden, wonach

1. ein geplantes Vorgehen mit definierten Qualitätszielen vereinbart wird („Plan“)
2. das Vorgehen mit konkreten Regeln, Zuständigkeiten und Dokumenten realisiert wird („Do“)
3. das Erreichen der Ziele/geplanten Erfolge überprüft und bewertet wird („Check“) und
4. auf Basis gemeinsamer Schlussfolgerungen Korrekturen/ Verbesserungen am Vorgehen, evtl. auch an Zielen und Methoden vorgenommen werden („Act“).

Für die Gremien sollten auf dieser Grundlage bereits erste praktische Verbesserungen ihrer Arbeit etabliert werden, ohne damit den Anspruch auf Einführung eines funktionierenden QM-Systems zu erheben.

Als Nebeneffekt für die Beteiligten wurde ein besseres Verständnis der QM-Strategien erwartet, die im jeweiligen Betrieb verfolgt werden, und damit eine bessere Urteilskraft, wie der BR/PR damit umgehen soll.

3. Vorgehen im Projekt

3.1 Bestandsaufnahme in den Gremien

Entsprechend dem Projektplan wurde in beiden Gremien mit einer Bestandsaufnahme ihrer Ziele, der Grundstrukturen und Hilfsmittel ihrer Arbeit und der dabei bekannten Probleme begonnen. Hierfür wurden jeweils mehrere Interviews mit einzelnen Mitgliedern durchgeführt. Die Ergebnisse wurden unter drei Aspekten strukturiert (vgl Anlage 1):

a) Systematisierung des Aufgabenspektrums des Gremiums

In Anlehnung an die Vorgehensweise nach ISO 9000 ff. hat das Projekt eine prozessorientierte Analyse und Verankerung der QM-Strategie vorgesehen. Als Grundlage für eine prozessbezogene Qualitätsstrategie wurden daher

- die grundsätzlichen Zielsetzungen des Gremiums,
 - seine zentralen Leistungen für die Beschäftigten,
 - wesentliche Prozesse sowie
 - die dafür erforderlichen Ressourcen
- ermittelt.

Die vom Projektteam vorgenommene Strukturierung der Leistungen, Prozesse und Ressourcen wurde mit den Partnern abgestimmt (vgl. Abschnitt 3.2):

2. Zentrale Leistungen (für die Beschäftigten) <ul style="list-style-type: none">■ Wahrnehmung der (kollektiven) Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber, insbesondere durch Mitbestimmung■ Information der Beschäftigten über wichtige Neuigkeiten■ Unterstützung und Vertretung einzelner Beschäftigter bei Verhandlungen und Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber bzw. Führungskräften	
3. Definierte Prozesse im HPR der BfA <ul style="list-style-type: none">3.1 Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen3.2 Durchführung von Beschlüssen3.3 Persönlicher Informationsaustausch mit den Beschäftigten3.4 Teilnahme an Ausschüssen und Projektgruppen des Arbeitgebers3.5 Öffentlichkeitsarbeit3.6 Kooperation mit anderen BfA-Personalvertretungen3.7 Qualitätssicherung und -steigerung	3. Definierte Prozesse im BR der T-com PK NL NO <ul style="list-style-type: none">3.1 Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen3.2 Durchführung von Beschlüssen3.3 persönlicher Informationsaustausch mit und Beratung der Beschäftigten3.4 Teilnahme an Ausschüssen mit dem Arbeitgeber3.5 Öffentlichkeitsarbeit3.6 Beteiligung an der unternehmensweiten Mitbestimmung (GBR)3.7 Kooperation mit anderen Arbeitnehmer-Interessenvertretungen3.8 Qualitätssicherung und -steigerung

<p>4 Ressourcen im HPR der BfA</p> <p>4.1 Interne Arbeitsteilung/Arbeitsorganisation</p> <p>4.2 Datengrundlage/Informationsbereitstellung</p> <p>4.3 Qualifikation im HPR</p> <p>4.4 Technische und räumliche Ausstattung</p>	<p>4 Ressourcen im BR der T-com PK NL NO</p> <p>4.1 interne Arbeitsteilung/Arbeitsorganisation</p> <p>4.2 Datengrundlage</p> <p>4.3 qualifizierte Beschäftigte/Mitglieder</p> <p>4.4 technische und räumliche Ausstattung</p>
--	--

b) Ermittlung bereits vorhandener Instrumente und Elemente des Qualitätsmanagements

Ein zweiter Aspekt der Bestandsaufnahme war die Ermittlung der bereits vorhandenen Organisationsinstrumente, die als Instrumente des Qualitätsmanagements aufgegriffen werden können.⁶ Neben den Standard-Instrumenten:

- Geschäftsordnung und
- regelmäßige Tagesordnung für die Gremiumssitzung
- konnten verschiedene weitere Instrumente ermittelt werden, z.B.
- Organigramme und Zuständigkeitsregelungen der Gremiums-Mitglieder sowie der Assistenzkräfte im Geschäftszimmer
- Betriebsvereinbarungen/Haus-Tarifverträge mit organisatorischen Regeln, z. B. zur Verankerung von betrieblichen Auskunftspersonen für den Betriebsrat
- verschiedene Vordrucke für Standardvorgänge (z.B. Anträge des Arbeitgebers für Einzelmaßnahmen, Anmeldung von Transport- und Übernachtungsbedarf für Betriebsversammlungen)
- Bewertung von Betriebsversammlungen durch Beschäftigte auf einer speziellen Intranet-Seite
- Vereinbarung einer halbjährlichen Überprüfung der Erreichung der selbst gesetzten Ziele (noch ohne praktische Durchführung).

Daran wird deutlich, dass die Gremien erwartungsgemäß bereits vor Projektbeginn wichtige Elemente eines Qualitätsmanagements etabliert hatten, ohne sie so zu nennen. Allerdings war auch deutlich erkennbar, dass diese Instrumente nur für einzelne Teilprozesse existieren und keiner regelmäßigen Aktualisierung oder Überprüfung unterliegen.

c) Erfassung aktueller Qualitäts-Probleme

Parallel mit den Strukturen und QM-Instrumenten wurde erfasst, welche Qualitäts-Probleme von den Mitgliedern wahrgenommen wurden. Dabei standen Management- oder Organisations-Probleme im Vordergrund. In beiden Gremien gab es prozessbezogen unterschiedliche Problemfelder, z. B.:

- Wegen wechselnder Sitzungs- und Arbeitsorte treten umfangreiche Reisezeiten auf, so dass die Teilnahme an Sitzungen teilweise entfällt oder Mitglieder zu spät kommen oder zu früh gehen müssen. Dadurch entstehen Informationsdefizite in beiden Richtungen (vom Einzelnen zum Gremium und umgekehrt).

⁶ Der Begriff Qualitätsmanagement-Instrumente wird hier relativ weit gefasst. Er umfasst neben typischen QM-Instrumenten wie Checklisten, Fragebögen oder Intranet-Feedback-Seiten auch Organisationsinstrumente (evtl. auch als „QM-Elemente“ zu bezeichnen) wie z.B. Organigramme, Teamkalender oder Aufgabenbeschreibungen für Assistenzkräfte.

- Die Nicht-Freigestellten im HPR der BfA (2/3 der Mitglieder) sind erheblich weniger in die Arbeit eingebunden als die Freigestellten und einige Assistenzkräfte. So besteht ein erhebliches Gefälle beim Informationsstand und der Meinungsbildung zwischen den Freigestellten und den Nicht-Freigestellten, das z.T. aus den Unterschieden in den Zeitbudgets und den langen Abständen zwischen den Sitzungen herrührt. Trotz eines relativ aufwändigen Verfahrens der Informationsvermittlung in Gesprächen und Sitzungen können sich die Nicht-Freigestellten am Entscheidungsprozess zu vielen Tagesordnungs-Punkten nicht aktiv beteiligen und erleben die Sitzungen als langweilig. Entscheidungen des Gremiums werden daher primär im Vorstand getroffen.
- Die Öffentlichkeitsarbeit erscheint unzureichend, da z.T. zu textlastig, zu selten oder weil zu wenig deutlich wird, was die Leistungen des Gremiums sind (z.B. bei Abschluss einer Vereinbarung der Erfolg gegenüber ursprünglichen Arbeitgeber-Positionen).
- In der Kooperation mit anderen Gremien mangelt es an inhaltlicher Abstimmung (z.B. GBR, öPR). Im Rahmen dieser Sammlung wurden bereits einige Verbesserungsideen geboren, die teilweise unmittelbar in die Tat umgesetzt werden konnten. So wurden z. B. regelmäßige Teambesprechungen aus einem Zimmer mit häufigen Störungen in einen separaten Sitzungsraum verlegt oder ein Musterbrief zum Thema Beschwerden nach § 85 BetrVG aus dem Organisationshandbuch des Betriebsrats des Universitätsklinikums Mannheim⁷ in die praktische Arbeit übernommen. Umfangreichere Probleme wurden zur Grundlage für den nächsten Schritt genommen.

3.2 Einstieg in eine gezielte QM-Strategie auf verschiedenen Wegen

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme wurden jeweils in einer Runde der freigestellten Gremiums-Mitglieder präsentiert und mit ihnen diskutiert. Dabei wurden auch mögliche Schwerpunkte und nächste Schritte für die Entwicklung einer QM-Strategie besprochen. In beiden Gremien wurde dann eine „Qualitäts-Arbeitsgruppe“ gegründet, die jeweils aus 3 – 4 Mitgliedern und einem Mitglied des Projektteams bestand. Ihre Aufgabe lag darin, auf Basis der ausgewählten Strategie die konkreten Regeln und Schritte zur Qualitätssteigerung zu entwickeln.

Das praktische Vorgehen erfolgte auf zwei verschiedenen Wegen.

a) Verständigung über Verbesserungen in Schwerpunkt-Prozessen

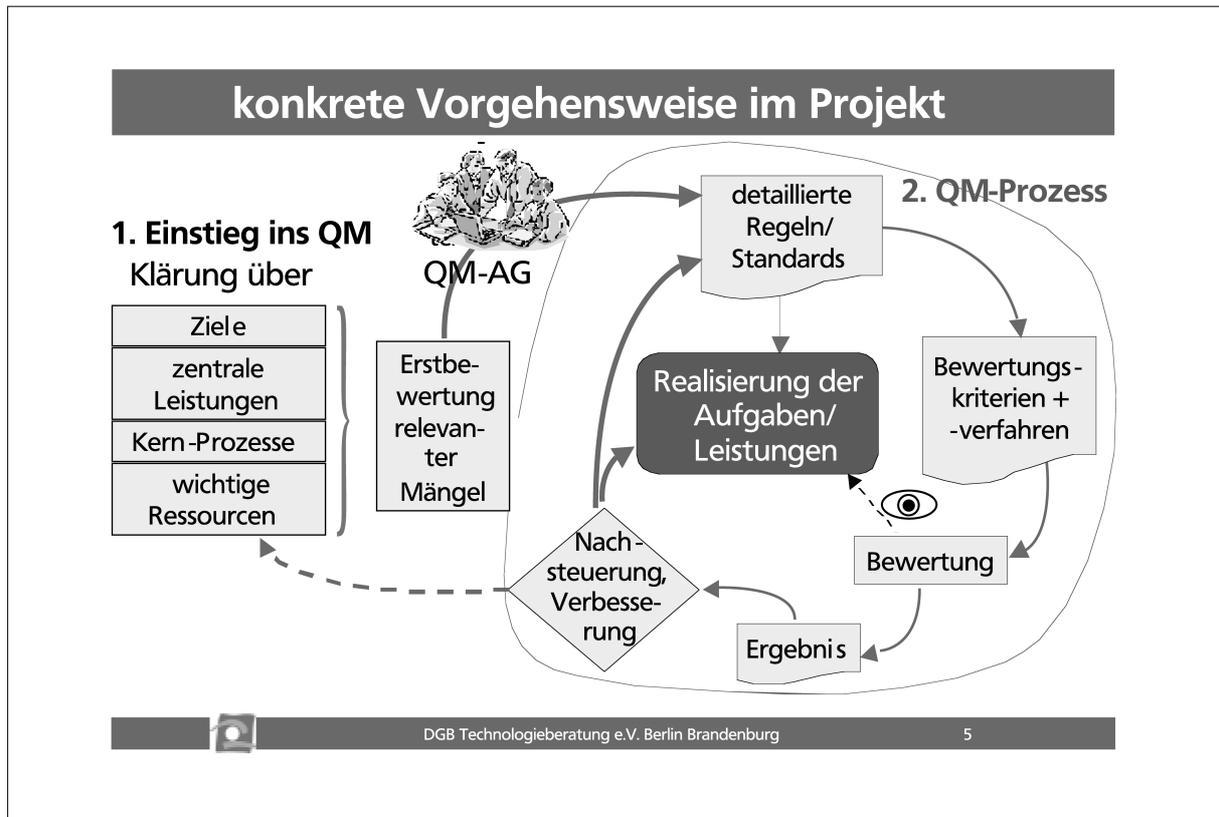
Im Betriebsrat der Telekom wurde vereinbart, sich primär mit der Sitzungsorganisation und dem Informationsfluss in Zusammenhang mit den Sitzungen zu beschäftigen. Als zweites Thema wurde die Öffentlichkeitsarbeit ins Auge gefasst, nachdem das erste Thema bearbeitet war.

Das Vorgehen entsprach weitgehend dem typischen Verfahren des Qualitätsmanagements:

- Klärung von Soll-Prozessen („Plan“)
- Entwicklung von Verbesserungsideen
- Umsetzung in ersten Schritten („Do“)
- Entwicklung von Mess- und Beurteilungsinstrumenten
- Start der (zusätzlichen) Bewertungsverfahren („Check“)
- Überprüfung der Erfolge und Herleitung von erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen („Act“ – konnte streng genommen noch nicht stattfinden, da die neue Praxis erst eine Weile etabliert sein muss).

⁷ Nähere Information dazu s. Abschnitt 5.1.

Die konkreten Ergebnisse sind in Kapitel 4 dargestellt. Die folgende Abbildung zeigt die Schrittfolge im Projekt.



b) Selbstbewertung der Gremiums-Mitglieder

Seitens der Qualitäts-AG des HPR der BfA wurde zwar auch deutlicher Verbesserungsbedarf bei der Sitzungsorganisation erkannt. Zugleich wurden davon unabhängig Probleme im Informationsfluss und in der Zusammenarbeit der Gremiums-Mitglieder wahrgenommen (vgl. Abschnitte 1.2 und 3.1c)), wie auch in der Öffentlichkeitsarbeit und der Kooperation mit anderen Gremien.

Eine Festlegung auf einen Schwerpunkt nur durch die Freigestellten, die nur 1/3 der Gremiums-Mitglieder stellen, und ohne nähere Kenntnis der Wahrnehmung der übrigen Mitglieder erschien daher nicht geeignet zur Motivation des gesamten Gremiums. Der Verständigung auf primäre Handlungsfelder wurde daher eine Erstbewertung vorangestellt, in der die Mitglieder selbst die Qualität ihrer Arbeit einschätzen sollten. Dieses Vorgehen war nicht nur der Unterschiedlichkeit der Meinungen und Fraktionen im Gremium geschuldet, sondern auch der Größe des Gremiums (31 Mitglieder, weitere Ersatzmitglieder und 9 Beschäftigte im Geschäftszimmer) und dem längeren Sitzungsrhythmus (s.o.), da hier die gemeinsame Kommunikation unter den Beteiligten deutlich unregelmäßiger stattfindet als im kleineren Betriebsrat der Telekom.

Als Methode wurde eine Befragung aller HPR-Mitglieder, der regelmäßig anwesenden Ersatz-Mitglieder und der Assistenzkräfte im Geschäftszimmer ausgewählt, in der neben der internen Organisation auch die Außenwirkung des Gremiums eingeschätzt werden sollte (Fragebogen vgl. Anlage 2).

Die Ergebnisse der Befragung haben auch für den HPR der BfA deutliche Schwerpunkte für den Handlungsbedarf geliefert. Auf dieser Basis kann nun eine dezidierte QM-Strategie für die Themen Informationsfluss, Terminorganisation und Öffentlichkeitsarbeit entwickelt werden (vgl. Abschnitt 4.3)

3.3 Gemeinsame Diskussion der Ergebnisse in einem Workshop

Bei einem gemeinsamen Workshop der beiden Gremien wurden Ende Mai 2005 die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sowie die bis dahin erarbeiteten Bausteine der QM-Strategie vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Daran nahmen 15 freigestellte Mitglieder aus beiden Gremien teil, darunter auch jeweils die Vorsitzenden und ihre Stellvertreter.

In der Darstellung und Diskussion der Resultate gab es für beide Seiten neue Erkenntnisse über die Möglichkeiten der Strukturierung der Arbeit und der Qualitätssicherung.

4. Ergebnisse in den Gremien

Als konkrete Projekt-Ergebnisse für die beteiligten Gremien sind festzuhalten:

4.1 Sitzungsorganisation

Im Betriebsrat der Telekom wurden mehrere Bausteine für eine bessere Qualität der Sitzungsorganisation und des dafür erforderlichen Informationsflusses erarbeitet. Ihre Erstellung zog sich über ca. 2 Monate und mehrere AG-Sitzungen hin, wobei mehrere Überarbeitungen und Präzisierungen erforderlich waren, um die folgenden Arbeits-Ergebnisse zu erreichen:

1. Zusammenfassung des Prozesses: Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen, mit den Elementen: Bestandsaufnahme, Definition der Teilziele und Wege zu deren Realisierung (vgl. Anlage 3).
2. Regeln zur Qualitätssteigerung der Betriebsrats-Sitzungen inkl. Verbesserungsideen zur Sitzungsorganisation (Anlage 4).
3. Grafisches Sollkonzept zur Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen des Betriebsrats (Anlage 5).
4. Checkliste zur Dokumentation der Anwesenheit bei BR-Sitzungen, die in regelmäßigen Abständen dazu dienen soll, die Umsetzung der Regeln zur Anwesenheit zu überprüfen (Anlage 6).

Die konkrete Verwendung der Regeln und weiteren QM-Instrumente wurde Mitte Mai 2005 mit einem BR-Beschluss begonnen und erforderte auch neue Abstimmungen mit dem Arbeitgeber, z. B. bei der Terminierung der Personalplanungs-Gespräche gemäß § 92 BetrVG. Vereinbarungsgemäß soll im Dezember 2005 eine Qualitätsbewertung zu diesem Prozess vorgenommen werden.

4.2 Öffentlichkeitsarbeit

Für den Betriebsrat der Telekom konnte bereits in der Bestandsaufnahme eine relativ erfolgreiche Kommunikation mit den Beschäftigten im Rahmen der kontinuierlichen Betreuung vor Ort konstatiert werden. Sie wird ergänzt durch schriftliche Medien (BR-Info) und die Feedback-Möglichkeiten über das Intranet:

- „Pinnwand“ (Forum für allgemeine Meinungsäußerungen der Beschäftigten) und
- „Top – Flop“ (speziell Meinungsäußerungen zur letzten Betriebsversammlung).

Zur Erfolgsmessung dienen Seiten-Nutzungszähler im Intranet, die Beteiligung an Betriebsversammlungen und anderen Veranstaltungen sowie die Beteiligung an den Betriebsrats-Wahlen.

Mängel in der Öffentlichkeitsarbeit wurden in der QM-Arbeitsgruppe dennoch festgestellt im Hinblick auf die Kontinuität der Berichterstattung sowie die Art der Erfolgsdarstellung im Intranet (vgl. oben 3.1c)).

Vor diesem Hintergrund entwickelte die QM-Arbeitsgruppe

1. Ein Konzept zur Verstetigung der Öffentlichkeitsarbeit für den Teilprozess der Berichterstattung im Intranet (vgl. Anlage 7).
2. Eine grafische Veranschaulichung der Zuständigkeiten für die Öffentlichkeitsarbeit übers Intranet (vgl. Anlage 8).

Auch die Anwendung dieses Konzeptes wurde im Telekom-Betriebsrat beschlossen. Die Umsetzung beschränkt sich im Moment noch auf die Erstellung einer Übersicht über die aktuellen Handlungsfelder, jedoch noch ohne konkrete Informationen über den jeweiligen Stand.

Als Instrument zur Erfolgsbewertung dieser Art der Publikation wurde ein Nutzungszähler auf jeder Seite etabliert.

4.3 Verfahren zur Selbstbewertung und Einschätzung der Fremdwahrnehmung

Zur Verständigung über die Selbsteinschätzung des Gremiums bezogen auf seine Außenwirkung und seine interne Arbeitsorganisation hat die QM-Arbeitsgruppe des HPRs der BfA einen Fragebogen entwickelt, der im Mai 2005 an alle HPR-Mitglieder, einige Ersatzmitglieder und die Beschäftigten im Geschäftszimmer verteilt wurde (Begründung s. Abschnitt 3.2b)). Der Rücklauf lag bei nahe 90 %. Als zentrale Ergebnisse ergaben sich:

1. Bei der Außenwirkung wurden Probleme in der Präsentation bei den Beschäftigten sowie in der Zusammenarbeit mit den anderen Personalvertretungen gesehen.
2. Bei der internen Organisation standen vor allem der Informationsfluss von den Freigestellten zu den Nicht-Freigestellten und die Zusammenarbeit zwischen den Freigestellten in der Kritik. Auch die Termin- und Reiseorganisation wurde kritisch eingeschätzt.
3. Innerhalb der Befragten zeigten sich die Beschäftigten im Geschäftszimmer besonders kritisch, gefolgt von den Freigestellten, während die Nicht-Freigestellten sowohl bei der Außenwirkung als auch bei der internen Organisation relativ zufrieden wirkten.

Diese Ergebnisse sollen in weiteren Sitzungen der QM-Arbeitsgruppe genauer analysiert und im HPR-Vorstand bezogen auf erforderliche Verbesserungsmaßnahmen diskutiert werden. Der informative Wert der Ergebnisse wurde von den Workshop-TeilnehmerInnen als recht hoch eingeschätzt.

Grundsätzlich wurde allen Beteiligten klar, dass sie die auf der persönlichen Ebene vorhandenen Disharmonien (siehe dazu Abschnitt 1.2) nur durch eine Bearbeitung der sachlichen Probleme beseitigen oder zumindest doch abschwächen können. Dies wollen sie mit Hilfe einer „HPR-Prozess-Landkarte“ erreichen, in der alle relevanten Prozesse/Teilprozesse mit den persönlichen Verantwortlichkeiten abgebildet werden sollen, um eine teamorientierte Aufgaben- und Informationsverteilung konkret vereinbaren zu können. Begonnen werden soll mit solchen Prozessen, die – um relativ schnell ein Ergebnis zu erzielen – einfach sind und sowohl das Geschäftszimmer als auch Freigestellte betreffen.

Dazu wird es ein Treffen von Mitgliedern des HPR-Vorstands und der Leiterin des Geschäftszimmers mit der TBS (Projektteam) geben, um das weitere Vorgehen zu konzipieren.

Parallel dazu sollen die Ergebnisse der Selbstbewertung und die weitere Planung auf einer der nächsten HPR-Sitzungen von der TBS dem gesamten Gremium und den Mitarbeiter/innen des Geschäftszimmers vorgestellt werden, um so auch noch weitere Vorschläge/Anregungen dafür einzuholen.

Wegen der hohen Termindichte der Mitglieder des Qualitätsteams konnten diese Schritte nicht mehr während der Laufzeit des Projektes durchgeführt werden.

5. Recherche/Einbindung weiterer Informationen in die Projektarbeit

Neben der im Projektantrag geplanten Vorgehensweise konnten im Rahmen von Recherche und Erfahrungsaustausch zusätzliche Informationsquellen zum Thema Qualitätssteigerung der BR-/PR-Arbeit erschlossen werden. Ihre Ergebnisse sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

5.1 Organisationsstandards des Betriebsrats des Universitätsklinikums Mannheim

Aus Nr. 35 (Herbst 2004) der Zeitschrift „network“ der Hans-Böckler-Stiftung konnten wir entnehmen, dass der Betriebsrat des Universitätsklinikums Mannheim bereits im Jahre 2002 damit begonnen hat, für verschiedene Aufgabenfelder in Ergänzung seiner Geschäftsordnung organisatorische Standards zu vereinbaren. Sie sind in einer Art Organisations-Handbuch gesammelt, das dem Projekt zur Verfügung gestellt wurde. Neben Organigrammen/Verteilung von Verantwortlichkeiten und genaueren Beschreibungen zu Organisation und Ablauf der Betriebsrats- und der Betriebsausschuss-Sitzungen sind darin verschiedene weitere Aufgaben (= Teilprozesse, z.B. Stellen und Bearbeiten eines Dienstreiseantrags, Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen) beschrieben und Formulare (z.B. für Überlastungsanzeigen) für ihre Erledigung enthalten (Inhaltsverzeichnis s. Anlage 9). Diese Arbeitshilfen wurden u.a. dem Betriebsrat der Telekom zur Kenntnis gegeben und von ihm auf Nützlichkeit für die eigene Arbeit bewertet. So wurde z.B. der Musterbrief zum Thema Beschwerden nach § 85 BetrVG in seine Muster-sammlung aufgenommen.

Eine erweiterte Version des Organisations-Handbuchs wurde uns für Sommer 2005 zugesagt.

5.2 Beschäftigten-Befragung durch den Betriebsrat der Bayer AG Leverkusen

Im Rahmen eines Projektes zur Modernisierung der Betriebsratsarbeit wurde vom Betriebsrat der Bayer AG Leverkusen 1998 eine Beschäftigten-Befragung zur Bedeutung verschiedener Aspekte der Arbeitsbedingungen und zur Bewertung der Betriebsratsarbeit durchgeführt.⁸ Danach lagen deren Schwächen hauptsächlich bei der Information der Beschäftigten über die BR-Arbeit sowie bei der Präsenz vor Ort. Das Projektteam bereitete daraufhin eine Neuausrichtung und Reorganisation der Arbeitsweise des Betriebsrats vor.

Diese Vorgehensweise reiht sich u.E. in die Bestrebungen nach Leistungs- und damit Qualitätsverbesserungen der Betriebsratsarbeit ein. Der Fragebogen stellt u. E. eine gute Grundlage für ähnliche Aktionen in anderen Gremien dar und ist als Anlage 10 diesem Bericht beigelegt.

5.3 Seminar zum Thema „Qualitätssteigerung in der Betriebs- und Personalratsarbeit“

Unabhängig von der Durchführung des Projektes wurde bereits Ende 2004 ein Seminar zum Thema „Qualitätssteigerung in der Betriebs- und Personalratsarbeit“ ausgeschrieben. Das Seminar wurde vom Projektteam im April 2005 mit 16 Vertreter/innen aus 10 verschiedenen Betriebs- und Personalräten durchgeführt. Dabei kamen die bis dahin gesammelten Erkenntnisse aus dem Projekt sowie aus den Vorarbeiten bei ver.di etc. eher in Form eines Workshops zur Darstellung und Diskussion. Neben den allgemeinen Instrumenten des Qualitätsmanagements wurden auf Wunsch der Teilnehmer die The-

8 Vgl. Lothar Kamp, (Hg.): Team Betriebsrat – Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten. Düsseldorf 1998.

men: Öffentlichkeitsarbeit, Betriebs-/Personalversammlungen sowie die Gleichbehandlung der Beschäftigten in Arbeitsgruppen und Plenumsgesprächen im Hinblick auf konkrete Schritte zur Sicherstellung und Steigerung der Qualität bearbeitet. Detailliert wurden hierfür neben Qualitätskriterien auch geeignete Verfahren zur Qualitätsbeurteilung und verbesserung besprochen.

Im Rahmen dieses Seminars wurden erhebliche Unterschiede zwischen den Gremien deutlich. Gremien mit mehreren Freistellungen haben am ehesten die Möglichkeit, die vorbereitenden und strategischen Arbeiten für eine systematische Qualitätssteigerung durchzuführen, indem sie diese Arbeit auf mehrere Schultern verteilen. Allerdings bleibt bei manchen von ihnen fast alle Arbeit an den Freigestellten hängen, was entsprechenden Unmut und Gefühle der Überforderung hervorruft. In kleineren Gremien ohne Freistellungen hängt oftmals fast alles an dem/der Vorsitzenden, die Hürde einer gezielten Qualitätsstrategie erscheint daher kaum zu schaffen. Hier besteht besonders der Bedarf nach konkreten Handreichungen und Hilfestellungen zur Organisation und Erledigung der einzelnen Aufgabengebiete, die bisher z.T. nur durch erheblichen Freizeit-Einsatz bewältigt werden. Am Beispiel der Öffentlichkeitsarbeit sind in Anlage 11 einige konkrete Ergebnisse des Seminars dargestellt.

Bemerkenswert war – entgegen allen Bedenken – das Interesse fast aller Teilnehmer/innen, innerhalb eines Jahres eine Folgeveranstaltung zu besuchen, bei der die seither erreichten Erfolge der Umsetzung der jeweiligen Qualitätsstrategie auf den Prüfstand gestellt werden sollen.

5.4 Betriebsrats-Zertifizierung nach ISO 9001 in Österreich

Erst kurz vor Projektende stießen wir durch einen Diplomanden darauf, dass sich bereits 2002 der Arbeiter- und der Angestellten-Betriebsrat der Firma Sappi Gratkorn GmbH in Österreich nach ISO 9001:2000 zertifizieren ließen. Auch andere Betriebsräte in Österreich haben dieses Thema bereits angepackt (z.B. Berufsförderungsinstitut in Graz, Norske Skog in Bruck, Voest Alpine in Linz).

Als Gründe für diesen Schritt wurden insbesondere

- mehr Klarheit über die internen Arbeitsaufgaben und Vorgehensweisen und
- größere Transparenz der Betriebsratsarbeit für die Beschäftigten im Unternehmen genannt.

Die Aktivitäten sind primär durch die Qualitätsmanagement-Strategie des jeweiligen Unternehmens ausgelöst worden. Die jeweiligen Gewerkschaften waren nicht ernsthaft in diese Strategie eingebunden.

In Anlage 12 sind wesentliche Elemente dieses Qualitätsmanagement-Systems dargestellt. Dabei fällt auf, dass die Prozesse primär an den Leistungsbereichen für die Beschäftigten orientiert sind, während in unseren Gremien die internen Prozesse, d.h. die Grundlagen der Leistungserbringung, mit Blick auf ihre Verbesserung im Vordergrund stehen.

5.5 Diskussion im Rahmen des DGB-Ausschusses Betriebs- und Personalrätewesen

Bei einer Präsentation der vorläufigen Projekt-Ergebnisse im DGB-Ausschuss Betriebs- und Personalrätewesen am 09. Juni 2005 wurde mit mehreren Fachsekretären der DGB-Gewerkschaften über die Perspektiven der Qualitätssteigerung in Betriebs- und Personalräten diskutiert. Dabei wurde ein durchaus dringlicher Bedarf an qualitätssteigernden Maßnahmen für die Arbeit der Betriebs- und Personalräte konstatiert. Die Orientierung am Qualitätsmanagement wurde überwiegend befürwortet und Wert darauf gelegt, dass möglichst einfach handbare und übertragbare Beispiele nach Art eines „Doktor-koffers“¹⁰ für Betriebsratsvorsitzende und Mitglieder verfügbar gemacht werden.

Weitere Ergebnisse sind in Kapitel 6 aufgenommen.

9 Niederlassung eines südafrikanischen Unternehmens der Papierindustrie in Gratkorn.

10 Namens-Vorschlag von Thomas Kalkbrenner, IG Metall.

6. Erkenntnisse zur Einführung einer QM-Strategie

Um die Frage nach der Verwendbarkeit des Qualitätsmanagements für Betriebs- und Personalräte zu beantworten, wollen wir die dem Projekt zugrunde liegenden Fragen in vier Schritten bearbeiten.

6.1 Eignung von Qualitätsmanagement für Betriebs- und Personalräte

Qualitätsmanagement ist in den beiden am Projekt beteiligten Gremien auf deutliches Interesse gestoßen und hat für sie nach eigener Aussage einen spürbaren Nutzen gebracht. Dabei konnte in beiden Gremien an Strukturen und Unterlagen angeknüpft werden, die – beginnend mit der Geschäftsordnung und der internen Aufgabenverteilung – bereits den Weg der Dokumentation wichtiger organisatorischer Regelungen, der ausformulierten Zielsetzungen und z.T. der gelegentlichen Überprüfung ihres Erreichens vorzeichneten.

Auch für die Zukunft halten die Workshop-Teilnehmer/innen die Verfolgung einer konsequenten Qualitäts-Sicherung und -Steigerung (im Folgenden „QM-Strategie“) für nützlich. Darüber hinaus sehen sie die Verbreitung der Qualitätsstrategie bei anderen Gremien durch ihre Gewerkschaft als erforderlich an. (vgl. Anlage 13)

Die Beispiele aus anderen Betrieben (vgl. Abschnitt 5.1 – 5.4) bestätigen, dass ein wachsendes Interesse bei Betriebs- und Personalräten an der Sicherung, Steigerung und systematischen Weiterentwicklung der Qualität ihrer Arbeit besteht. An verschiedenen Stellen existieren Instrumente, um Standards, Regeln, Bewertungs-Verfahren und sogar ein komplettes Qualitätsmanagement-System nach ISO 9001 für die Arbeitnehmer-Vertretungen zu etablieren.

Der Nutzen einer systematischen Qualitätsstrategie kann grundsätzlich in zwei Richtungen wirken:

a) interner Nutzen im Gremium

Für das Gremium und seine Mitglieder bietet Qualitätsmanagement die Chance,

- ungeklärte Zuständigkeiten für verschiedene Aufgaben und uneinheitliche Umgangsweisen mit Aufgaben und Pflichten der Gremiumsmitglieder zu erkennen,
- vorhandene Prozesse und die Bereitstellung von Ressourcen gemeinsam präzise zu regeln und damit untereinander verbindlich zu gestalten,
- (Teil-) Prozesse insofern zu verbessern, als mit weniger Aufwand die gleichen und sogar zusätzliche Leistungen zuverlässig erbracht werden können, um die Gesamtqualität (z. B. der Öffentlichkeitsarbeit) zu erhöhen,
- den Erfolg dieser organisatorischen Maßnahmen zu bewerten, um bei erkennbaren Schwächen nachzusteuern oder im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses eine ständige Qualitätssteigerung zu erreichen,
- sich über Maßstäbe für den (politischen) Erfolg des Gremiums im Betrieb zu verständigen und
- diesen Erfolg relativ objektiv zu bewerten, um daraus Schlüsse für erforderliche Korrekturen und Verbesserungsmaßnahmen zu ziehen.

Dabei zählen zu den Mitgliedern des Gremiums auch evtl. vom Arbeitgeber bereitgestellte Assistenzkräfte, deren Arbeitsaufgaben genau wie im „normalen“ Betrieb mit Aufgabenbeschreibungen und konkreten Arbeitsanweisungen entsprechend den Zielen des Betriebs- bzw. Personalrats definiert sein sollten.

b) externer Nutzen

Primäre Zielsetzung der Arbeit des Gremiums ist die Interessenvertretung und Unterstützung der Beschäftigten. Gerade für sie sowie für das Verhältnis zwischen dem Betriebs- bzw. Personalrat und seinen Kolleginnen und Kollegen im Betrieb soll eine konsequente Qualitätsstrategie deutlichen Nutzen haben:

- Die Arbeit des BR/PRs wird für die Kolleginnen und Kollegen im Betrieb transparenter¹¹ und sie werden besser über Leistungen, Erfolge und ggf. erkannte Schwächen des Gremiums informiert. Dies kann die Beschäftigten auch enger in die Arbeit des Gremiums und die betrieblichen Auseinandersetzungen einbeziehen.
- Der BR/PR kann durch bessere Arbeitsorganisation und klarere Positionierung durchsetzungsfähiger gegenüber dem Arbeitgeber werden und damit auch der Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten mehr Nachdruck verleihen.
- Auch in der Zusammenarbeit mit anderen Gremien (Betriebs- oder Personalräte in anderen Organisationseinheiten, GBR/GPR etc.) sowie mit der jeweiligen Gewerkschaft (Betriebsgruppe, Hauptamtliche) können besser strukturierte Gremien die eigenen Wünsche und Positionen klarer formulieren und mit höherer Zuverlässigkeit gemeinsame Aktionen planen und durchführen.

6.2 Voraussetzungen für die Einführung einer QM-Strategie

Grundsätzlich kann u.E. jedes Gremium den oben beschriebenen Nutzen durch die Orientierung an den Kerngedanken des Qualitätsmanagements erreichen, das heißt: Ziele vereinbaren, Aufgaben und Prozesse beschreiben und personell zuordnen, Regeln und Qualitätskriterien für die Aufgabenerledigung vereinbaren und Erfolge überprüfen.

Nach den Erfahrungen mit den Projekt-Partnern, den Seminar-Teilnehmern und der Diskussion mit den Gewerkschaftsvertretern (vgl. Kapitel 5) gehen wir allerdings davon aus, dass ein Gremium für die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems einige Anforderungen erfüllen sollte, um nicht auf halbem Wege zu scheitern. Dies sind:

- Bereitschaft zur teamorientierten und systematischen Lösung vorhandener Probleme, denn Qualität wird – speziell in einem gemeinsam gewählten kollegialen Gremium – weder per Anordnung von oben noch durch das eher zufällige Agieren einzelner Mitglieder hervorgebracht;
- eine zumindest mittelfristige Bestandsperspektive für das Gremium; d.h. wenn ein Gremium bzw. Betrieb kurz vor der Auflösung steht, müssen alle Energien auf den Erhalt bzw. eine neue Perspektive gelegt werden und nicht auf Qualitätsmanagement. Ausnahme: Bei einem absehbaren Übergang/Fusion mit einem anderen Unternehmensteil kann QM durchaus als Struktur-Hilfe für das neue Gremium entwickelt werden, vgl. die beiden Partner-Gremien des Projektes.
- ausreichend Zeit- und Personal-Kapazität für die Fixierung von Qualitätsstandards, Messinstrumenten und -verfahren sowie für die regelmäßige kritische Würdigung des eigenen Erfolgs. Dieser Punkt ist u.U. gegenüber den ersten beiden nachrangig. Denn Zeit ist eine Frage der Gewichtung, Personal eine Frage zusätzlicher Freistellung(en) für wichtige Aufgaben des BR/PRs.

Realistisch betrachtet sehen wir eher Gremien mit mehreren freigestellten Mitgliedern in der Lage, den z. T. etwas aufwändigen Weg der QM-Strategie konsequent zu verfolgen. Außerdem entsteht nach unserer Einschätzung erst ab einer gewissen Größe der Bedarf nach einer expliziten „Modellierung“ interner Prozesse und Koordinierung der Termine, Aufgaben etc.

Die Prozesse in einem z.B. fünfköpfigen Gremium sind auch nach Einschätzung der o.g. Gewerkschaftssekretärs-Runde leichter überschaubar, so dass ein Bedarf zur ausführlichen Befassung mit Fragen der Zusammenarbeit nur punktuell besteht und evtl. vorhandene Probleme im direkten Gespräch oder mit der Hilfe eines/r Gewerkschaftssekretärs/in überwunden werden können.

11 So lautet auch ein zentrales Argument der österreichischen Betriebsräte für ihr QMS, vgl. Anlage 14.

6.3 Zentrale Elemente des Qualitätsmanagements für Betriebs- und Personalräte

Aus unserer Sicht liegt der besondere Charakter des Qualitätsmanagements in seiner Kombination aus Zielsetzungen, Prozessbeschreibungen und Erfolgsmessung in einem System kontinuierlicher Entwicklung und Anpassung. Damit geht es u.E. über die Reichweite anderer Instrumente der Organisationsentwicklung (z.B. leistungswirtschaftliches Controlling, Balanced Score Card¹² oder ihre Variante „Beteiligungs-Strategie-Karte“ – BSK¹³) hinaus. Folglich sind auch mindestens diese Elemente erforderlich, um von Qualitätsmanagement zu sprechen.

Die Orientierung an einem Zertifikat z.B. nach ISO 9001 bietet für Betriebs- und Personalräte nach Einschätzung der Projektpartner keinen vorrangigen Nutzen, auch wenn damit – wie bei den österreichischen Kollegen – ein konkretes Etappenziel als Ansporn gesetzt wird. Denn anders als in kommerziellen Unternehmen, bei denen vor allem das Marketing mit Hilfe eines Qualitäts-Zertifikats als Motivation für den Aufwand vor Augen steht, erstellt ein Betriebs- bzw. Personalrat keine verkaufbaren Leistungen. Es ist auch nicht zu erwarten, dass der Erfolg bei den Gremienwahlen durch ein solches Zertifikat ernsthaft gesteigert wird – abgesehen von einem gewissen Aufmerksamkeits-Effekt, der durch die Publikation des Zertifikats kurzfristig erreicht werden kann. Damit soll nicht in Frage gestellt werden, dass ein Zertifikat ein durchaus ernstzunehmender Nachweis einer guten Betriebs- bzw. Personalratsarbeit ist.

Somit ist u.E. nicht erforderlich, dass alle Aufgabenfelder des BR/PRs vollständig erfasst und mit Regeln, Qualitätskriterien und Bewertungsverfahren „gemanaget“ werden. Mindestens scheint es aber nötig, einen Überblick über die wichtigsten Prozesse des Gremiums herzustellen, die jeweiligen Kernziele zu formulieren und mit Regeln zu untersetzen und für einige zentrale Prozesse Qualitätsmessungen durchzuführen. Die Wahl, welche Prozesse als erste genauer betrachtet werden sollen, muss das Gremium in Abhängigkeit von der Dringlichkeit konkreter Problemlösungen selbst treffen.

Die wesentlichen Elemente sind daher:

a) Prozesse

Die Bestandsaufnahme des Projektes hat eine weitgehende Übereinstimmung bei den grundsätzlichen Zielsetzungen, zentralen Leistungen und Kern-Prozessen zwischen den formal recht unterschiedlichen Projekt-Partnern ergeben. Die im Abschnitt 3.1a) beschriebenen Prozesse können u.E. als Strukturierungshilfe auch für die QM-Strategie weiterer Arbeitnehmer-Vertretungen verwendet werden.¹⁴

Als besonders geeignet oder auch dringlich für Maßnahmen der Qualitätssteigerung haben sich bei unseren Partnergremien die Sitzungsorganisation, der interne Informationsfluss und auch die Öffentlichkeitsarbeit, d.h. auch der Informationsfluss zu und von den Beschäftigten herausgestellt. Andere Prozesse, wie z. B. die Umsetzung von Beschlüssen oder die Kooperation mit anderen Gremien im Unternehmen, erscheinen weniger fehleranfällig (bzw. bereits zuverlässiger organisiert) oder nicht so dringlich bzw. nicht so leicht beeinflussbar, da hier weitere Partner eingebunden werden müssen.

Dies sollte allerdings nur im Sinne einer Reihenfolge beim Einführungsprozess verstanden werden, nicht als Beschränkung auf einen kleinen Teilbereich der Prozesse.

12 Ausgewogenes Kennzahlensystem.

13 S. Fußnote 2.

14 Davon weichen die Prozesse des österreichischen Betriebsrats von Sappi Gratkorn teilweise ab. Im Unterschied zu seiner jeweils auf bestimmte Leistungen bzw. Ergebnisse bezogenen Prozess-Landschaft (z.B. „Rechtsauskünfte und Rechtsvertretung (AN)“ vgl. Anlage 12) haben wir uns an den Prozessen der internen Arbeitsorganisation des Gremiums orientiert (z.B. „Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen“). Aktuell kann noch nicht sicher eingeschätzt, ob das eine oder das andere Strukturierungsmodell besser für die Management-Aufgaben geeignet ist.

b) Ziele und Regeln

Nur mit möglichst eindeutigen Zielen sind die Orientierung und die Nachvollziehbarkeit der Aktivitäten des Betriebs- bzw. Personalrats gewährleistet. Das bedeutet, dass die übergreifenden Zielsetzungen des Gremiums nach Art eines Leitbildes (vgl. hierzu Anlage 12) für die jeweiligen Prozesse und ihre Teilprozesse als konkrete Qualitäts-Ziele herunter gebrochen werden müssen, um die Qualität der damit erbrachten Leistungen auch überprüfen zu können. So ist z.B. ein konkretes Teilziel der Sitzungsorganisation die Teilnahme möglichst aller Mitglieder, um den Informationsfluss im Gremium sicherzustellen. Es dient damit auch als Qualitätskriterium für die Erfolgsbewertung. Weitere Beispiele vgl. Anlage 3.

Für wichtige Teilprozesse kann die genaue Umsetzung der Teilziele auch in die Form einer Verfahrens-/ Ablaufbeschreibung oder ein Regelwerk gebracht werden, um das Erreichen der Qualität sicher zu gewährleisten. Hier droht allerdings die Gefahr einer Überreglementierung, die die Verbindlichkeit des Systems in Frage stellt, wenn die Notwendigkeit dieser Regeln nicht für alle einsichtig ist. Gerade in einem kollegialen Gremium müssen Regeln daher auf das absolut erforderliche und konsensuelle Maß beschränkt werden. Nur dann kann auch eine Verständigung über ggf. akzeptierte und nicht akzeptable Ausnahmen von der Regel erreicht werden. (vgl. Anlage 4)

c) Erfolgsbewertung

Als relativ neuer Aspekt für die Gremien sind die zielbezogene Qualitätsmessung und beurteilung zentral für den Aufbau des Qualitätsmanagement-Systems. Dabei können Verfahren des Controllings oder auch der BSK zur Anwendung kommen.

Hierzu hatten unsere Partner-Gremien zwar vereinzelte Beispiele verankert (z.B. Nutzungszähler, Feedback-Seiten im Intranet). Ein direkter Bezug auf definierte Qualitätsziele existierte jedoch nicht.

Auch im Rahmen der Projektarbeit konnten nur für einzelne Aspekte der Sitzungsorganisation, der Öffentlichkeitsarbeit und der Qualitätssicherung konkrete Bewertungsverfahren vereinbart werden. Teilweise müssen eher übergreifende Erfolgskriterien wie die Beteiligung an der nächsten BR-/PR-Wahl und die Stimmen für die Gewerkschafts-Liste oder z.B. die Anzahl gesicherter Arbeitsplätze entgegen ursprünglichen Planungen des Arbeitgebers als Qualitäts- und Erfolgsindikatoren für die Gremienarbeit verwendet werden.

Im Projektverlauf fiel auf, dass das Interesse an einer Beschäftigtenbefragung über die Qualität der Gremiumsarbeit eher gering ausgeprägt ist, wenn die Gremiums-Mitglieder den Eindruck einer regelmäßigen und offenen Kommunikation mit den Beschäftigten haben. Für den relativ großen BfA-HPR, der nur wenig direkten Kontakt zu den Beschäftigten vor Ort hat, würde diese Methode demgegenüber einen relativ verlässlichen Weg darstellen, eine Qualitätsbewertung des Gremiums als ganzen zu erhalten (vergleichbar der Befragung des Betriebsrats der Bayer AG, vgl. Abschnitt 5.2).

6.4 Schritte zur Einführung

Die Einführung des Qualitätsmanagements kann in jedem Gremium auf einen anderen Anlass zurückgehen. So können konkrete Verbesserungsbedarfe einzelner Prozesse deutlich machen, dass die Qualität in größerem Umfang verbessert werden muss, oder das Bedürfnis nach allgemeiner Qualitätssteigerung kann den Ausgangspunkt bilden.

Als konkrete Schritte bieten sich u.E. an:

a) Ist-Aufnahme

Der Start mit dem Qualitätsmanagement erfordert grundsätzlich eine Ist-Aufnahme, die durch die Identifikation der Probleme und des Handlungsbedarfs im Gremium die Verbesserung einzelner Prozesse

ermöglicht. Dabei sollte auch ein Überblick über die Prozess-Landschaft erstellt werden, um die Zusammenhänge zwischen einzelnen Prozessen zu berücksichtigen.

b) interne und externe Begleitung

Grundsätzlich erfordert das Qualitätsmanagement u.E. ein kleines Team bzw. eine Arbeitsgruppe, die für die Einführung des Qualitätsmanagements Sorge trägt, sobald sie vom Gremium beschlossen ist.

Eine externe Begleitung dieses Vorgehens erscheint – ähnlich wie im „professionellen“ Qualitätsmanagement in gewerblichen Unternehmen – als eine wichtige Bedingung für eine vorurteilsfreie und zielorientierte Befassung mit den eigenen Qualitätsmängeln.

c) Nutzung erprobter Beispiele

Eine wichtige Unterstützung in diesem Prozess würde nach Ansicht der Gewerkschaftssekretäre (vgl. Abschnitt 5.5) eine Sammlung erprobter Prozessbeschreibungen, Zielformulierungen, Formulare und Bewertungsverfahren für die Betriebs- bzw. Personalratsarbeit bieten, die den Gremien im Rahmen von Seminaren oder Workshops vorgestellt werden könnte (ein sog. „Doktorkoffer“).

Damit könnte die Entwicklung eigener Flussdiagramme, Methoden, Formulare etc. deutlich verkürzt werden. Die im Projekt gesammelten Unterlagen können dafür einen Grundstock bilden. Sie reichen aber u.E. noch nicht dafür aus, dass verschiedene Gremien nach einem ersten kurzen Anstoß selbstständig ihr Qualitätsmanagement konsequent in die Hand nehmen.

d) Erstellung eines Qualitätsmanagement-Handbuchs

Die Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Handbuchs wurde im Projekt zunächst nicht vorrangig behandelt, da sie vor dem Hintergrund der absehbaren Umstrukturierungen und/oder Neuwahlen im Unternehmen als zu aufwändig erschien. Allerdings erfordert die Einführung eines Qualitätsmanagements die Einsicht in die Kontinuität der Arbeitnehmer-Vertretungen und damit auch ein organisatorisches Rückgrat in Form einer Dokumentation wichtiger Abläufe, Qualitätskriterien und Bewertungsverfahren, um sie nicht immer wieder neu diskutieren zu müssen. Sie bilden sowohl für die aktuellen wie auch für künftig hinzukommende Mitglieder eine wichtige Informationsquelle, die für Kontinuität der Leistungsqualität sorgen kann.

Dieses Wissen sollte daher auch an nachfolgende Gremien weitergereicht werden, so wie z.B. eine Ablageübersicht für Akten, Bücher, Zeitschriften und Dateien (in der elektronischen Ablage) sowohl in der laufenden Arbeit als auch gerade für die Übergabe an neue Mitglieder eine wichtige Arbeitsgrundlage darstellt.

Die Erstellung eines Qualitätsmanagement-Handbuchs erscheint somit unverzichtbar, wobei auch hier wieder eine Beschränkung auf tatsächlich wichtige Prozesse, Formulare etc. vorgenommen werden sollte. Denn die Angst vor dem Ertrinken in Material und vor dem Verlust des Überblicks ist sicher eine der größten Hürden für die Einführung von Qualitätsmanagement.

Als Leitlinie kann daher gelten, dass neben der Geschäftsordnung, der ständigen Tagesordnung und den Aufgabenverteilungsplänen (Organigrammen) nur Dokumente in die Qualitäts-Sammlung kommen, die in der Qualitäts-Arbeitsgruppe als relevant für die Qualitätssicherung bestimmt wurden.

Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass die schriftliche Fixierung nicht zum Festhalten an starren Regeln gerät, die sich geänderten Rahmenbedingungen nicht mehr anpassen lassen. Der Zweifel an den „alten“ Regeln und ihre kritische Prüfung sind insofern selbst als Bestandteil des Qualitätsmanagements zu begreifen (wie z.B. im etablierten Qualitätsmanagement nach ISO 9001 vorgesehen).

7. Ausblick

Mit der vorliegenden Studie ist u.E. nicht nur der Nutzen von Qualitätsmanagement für Betriebs- und Personalräte festgestellt. Es sind auch erste Elemente und Schritte dargelegt, wie Qualitätsmanagement in breiteren Kreisen von Gremien eingeführt werden kann.

Allerdings bleiben die bisher beschriebenen Prozesse der Gremienarbeit mit wenigen Ausnahmen an der Oberfläche allgemeiner Zielsetzungen und plausibler Teilprozesse. Nur für die Prozesse Sitzungsorganisation, Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätssicherung liegen für jeweils ein Gremium detailliertere Materialien vor.

Was fehlt sind daher

- detailliertere Prozessbeschreibungen für weitere Prozesse und Teilprozesse,
- angemessene Bewertungsverfahren, Kenngrößen und erreichbare Zielwerte,
- erprobte Formulare, Organisationsmittel und IT-Verfahren, die an die Prozesse und Anforderungen des Qualitätsmanagements angepasst sind,
- weitere Erfahrungen mit dem Einführungsprozess und dem Einsatz von Qualitätsmanagement in verschiedenartigen Gremien.

Hier ist u.E. noch ein erheblicher Entwicklungsaufwand erforderlich, um den sog. „Doktorkoffer“ als Qualitäts-Baukasten für die Arbeit von Betriebs- und Personalräten so auszustatten, dass der Einstieg ins Qualitätsmanagement für eine größere Zahl von Gremien mit relativ geringem Schulungsaufwand und einer kurzen Einführungsberatung realistisch wird.

8. Quellen

EFQM, Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence, www.deutsche-efqm.de.

Lothar Kamp, (Hg.): Team Betriebsrat – Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten. Düsseldorf 1998.

Reihe: Neue Formen der Gremienarbeit. In: Network, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Thomas Herbing/Volker Grünewald: Die Beteiligungs-Strategie-Karte – Personalräte entwickeln (sich) für die Zukunft. In: Der Personalrat. Heft 3/2004.

ver.di Bundesverwaltung (Hg.), Qualitätssteigerung der Gewerkschaftsarbeit in ver.di – Arbeitshilfe. Berlin 2004, 2. Auflage.

9. Anlagen

1. Ergebnisse der Bestandsaufnahme in beiden Gremien
2. Fragebogen zur Selbsteinschätzung des HPR der BfA
3. Zusammenfassung und Planung: Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen
4. Regeln zur Qualitätssteigerung der Betriebsrats-Sitzungen
5. Grafisches Sollkonzept zur Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen des Betriebsrats
6. Checkliste zur Dokumentation der Anwesenheit bei BR-Sitzungen
7. Konzept zur Verstetigung der Öffentlichkeitsarbeit
8. Grafisches Sollkonzept zur Öffentlichkeitsarbeit
9. Inhaltsverzeichnis der Organisationsstandards des Betriebsrats des Universitätsklinikums Mannheim
10. Fragebogen Betriebsrat Bayer AG, Werk Leverkusen
11. Ergebnisse des Seminars „Qualitätssteigerung der Betriebs- und Personalratsarbeit“, April 2005
12. Überblick über das Qualitätsmanagement-System des Betriebsrats der Sappi Gratkorn GmbH, Österreich
13. Abschluss-Wandzeitung vom Workshop 26.05.2005
14. Interview der Zeitschrift „konsequent“ mit dem Betriebsrat der Sappi Gratkorn GmbH



Anlage 1: Ergebnisse der Bestandsaufnahmen beider Gremien (Überblick)

1 Kernziele

- Sicherung der standortbezogenen Arbeitsplätze
- Förderung des Wohlbefindens der Beschäftigten durch menschenwürdige Arbeitsgestaltung in allen Ebenen des Unternehmens
- Gleichstellung der Geschlechter (Gender Mainstreaming)
- Gleichbehandlung und Wertschätzung der Beschäftigten
- Erhaltung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten, des Wissens und der Fertigkeiten der Beschäftigten
- Aushandlung von Lösungen mit dem Arbeitgeber, die die sozialen Interessen der Beschäftigten gleichgewichtig berücksichtigen wie die Belange und den Bestand des Unternehmens

2 Zentrale Leistungen (für die Beschäftigten)

- ✓ Wahrnehmung der (kollektiven) Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber, insbesondere durch Mitbestimmung
- ✓ Information der Beschäftigten über wichtige Neuigkeiten
- ✓ Unterstützung und Vertretung einzelner Beschäftigter bei Verhandlungen und Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber bzw. Führungskräften

3 Zentrale Prozesse und ihre Qualität

„Die Prozesse müssen sicherstellen, dass die Leistungen der Gremien mit Orientierung an den Kernzielen erbracht werden.“

Grundsätzliche **QM-Instrumente und Elemente** sind dabei:

BfA	Telekom
<ul style="list-style-type: none">• Die Geschäftsordnung des HPR• Die Tagesordnung des HPR und der damit verbundene Workflow• Die Vereinbarung zur Modernisierung der BfA	<ul style="list-style-type: none">• Die Geschäftsordnung (GO) des Betriebsrats.• Die Tagesordnung der BR-Sitzungen und die darauf bezogenen Beschlussempfehlungen des Betriebsausschusses



Definierte Prozesse und Ressourcen im HPR der BfA	Definierte Prozesse und Ressourcen im BR der T-com PK NL NO
3.1 Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen	3.1 Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen
3.2 Durchführung von Beschlüssen	3.2 Durchführung von Beschlüssen
3.3 Persönlicher Informationsaustausch mit den Beschäftigten	3.3 persönlicher Informationsaustausch mit und Beratung der Beschäftigten
3.4 Teilnahme an Ausschüssen und Projektgruppen des Arbeitgebers	3.4 Teilnahme an Ausschüssen mit dem Arbeitgeber
3.5 Öffentlichkeitsarbeit	3.5 Öffentlichkeitsarbeit
3.6 Kooperation mit anderen BfA-Personalvertretungen	3.6 Beteiligung an der unternehmensweiten Mitbestimmung (GBR)
3.7 Qualitätssicherung und -steigerung	3.7 Kooperation mit anderen Arbeitnehmer-Interessenvertretungen
4 Ressourcen	3.8 Qualitätssicherung und -steigerung
4.1 Interne Arbeitsteilung / Arbeitsorganisation	4 Ressourcen
4.2 Datengrundlage / Informationsbereitstellung	4.1 interne Arbeitsteilung/ Arbeitsorganisation
4.3 Qualifikation im HPR	4.2 Datengrundlage
4.4 Technische und räumliche Ausstattung	4.3 qualifizierte Beschäftigte/Mitglieder
	4.4 technische und räumliche Ausstattung



Anlage 2: Fragebogen zur Selbsteinschätzung des HPR der BfA

Diese **anonyme** Selbsteinschätzung der eigenen Arbeit dient dazu, ein Stimmungsbild des Gremiums und der KollegInnen im Geschäftszimmer zu erhalten. Sie soll Anhaltspunkte und Prioritäten für das weitere Vorgehen im QM-Prozess liefern. Wir bitten um Beantwortung der untenstehenden Fragen. Vielen Dank!

Zur Person

(bitte Zutreffendes ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich)

- ₁ freigestellt ₂ nicht freigestellt ₃ ordentliches Mandat
₄ Nachrücker ₅ Klinikbereich ₆ Geschäftszimmer

1. Wie sehen uns die Beschäftigten?

- a. **Wie viel Prozent der Beschäftigten wissen, dass es einen HPR der BfA gibt?**
(bitte Schätzwert eintragen)

..... %

- b. **Bei welcher Gelegenheit, über welche Medien haben diese Beschäftigten den HPR kennen gelernt?**

(In der Auswahlliste die zwei häufigsten/wahrscheinlichsten Gelegenheiten ankreuzen)

- ₁ auf einer Personalversammlung ₂ über den örtlichen PR/den GPR
₃ über die Intranet-Seite ₄ von KollegInnen/Vorgesetzten
₅ über das HPR-Infoblatt ₆ über einen Aushang
₇ über die Wahlen zum HPR
₈ Sonstiges, und zwar....

- c. **Wie viel Prozent der Beschäftigten wissen, welche Aufgaben der HPR hat?**
(bitte Schätzwert eintragen)

..... %

- d. **Welches Bild haben die Beschäftigten von uns als HPR?**
(bitte den entsprechenden Gesichtsausdruck mit einem Kreuz markieren.)

„Der HPR ist



...eine notwendige und kompetente Beschäftigtenvertretung.“



...eine überflüssige, teure Alibiveranstaltung und Zeitverschwendung.“



- e. **Welche Hauptkritikpunkte haben die Beschäftigten an der Arbeit des HPR?**
(bitte die drei häufigsten/wahrscheinlichsten Punkte ankreuzen)

- ₁ ist zu fern von den Beschäftigten. ₂ unterstützt sie in ihren Anliegen nicht.
₃ beschäftigt sich mit Themen, die sie nicht betreffen ₄ ist schlecht für Beratungsanfragen erreichbar
₅ ist vor Ort zu wenig anwesend ₆ ist inkompetent in der Beratung
₇ informiert zu wenig/zu schlecht.
₈ Sonstiges, und zwar.....

2. Die anderen Personalvertretungen empfinden uns hauptsächlich als...

(bitte den entsprechenden Gesichtsausdruck mit einem Kreuz markieren.)

☺	☹	☹
befruchtend kooperativ	friedlich koexistent	unangemessen dominant

3. Der Arbeitgeber betrachtet uns überwiegend als...

(bitte den entsprechenden Gesichtsausdruck mit einem Kreuz markieren.)

☺	☹	☹
Co-Manager	Verhandlungspartner	Gegner

4. Wie sehen wir uns selbst?

a. Außenwirkung

- ¹Wie gut erledigen wir unsere gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben? ☺ ☹ ☹
- ²Wie gut präsentieren wir uns mit unseren Zielen und Arbeitsergebnissen bei den Beschäftigten? ☺ ☹ ☹
- ³Wie gut ist aus unserer Sicht die Zusammenarbeit mit den anderen Personalvertretungen? ☺ ☹ ☹
- ⁴Wie gut arbeiten wir im Sinne unserer selbstaufgelegten Rolle als Mitgestalter? ☺ ☹ ☹

b. Innere Organisation

- ⁵Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit im HPR-Vorstand ☺ ☹ ☹
Bemerkung:
- ⁶Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Freigestellten? ☺ ☹ ☹
Bemerkung:
- ⁷Wie gut funktioniert der Informationsfluss von den Freigestellten zu den Nicht-Freigestellten? ☺ ☹ ☹
Bemerkung:
- ⁸Wie gut werden die HPR-Sitzungen vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet? ☺ ☹ ☹
Bemerkung:
- ⁹Wie gut funktionieren Terminabsprachen? ☺ ☹ ☹
Bemerkung:

5. Kann die BfA auf den HPR verzichten? Ja Nein

6. Was mir noch am Herzen liegt...

.....

.....

.....

Anlage 3:

Qualitätsmanagement im Betriebsrat der Telekom PK NL NO

Zusammenfassung und Planung: Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen

1. Ergebnisse der Bestandsaufnahme im Februar 2005

Ziel: schneller und korrekter Austausch von Informationen, Entwicklung von Positionen, Entscheidung über Anträge, sichere Umsetzung der Beschlüsse im

- Betriebsrat
- Betriebsausschuss
- Monatsgespräch
- Personalplanungsgespräch (§ 92)

Dazu gehören:

- zuverlässige und kompetente Themensichtung und -planung
- zielorientierte Entscheidungsempfehlungen durch den BA
- rechtzeitige Einladung mit TO
- Teilnahme möglichst aller Mitglieder
- stringente Diskussion
- störungsarme Sitzung (z.B. durch Zuspätkommen, Handy-Klingeln, früher Gehen)
- klare Beschlussfassungen und Aufgabenverteilung
- aussagefähige, korrekte Protokollierung

dafür **QM-Instrumente** schon im Einsatz:

- Sitzungsplan + Zeitplan in GO
- Regelungen zu Einladung, Verlauf, Beschlussfassung und Niederschrift in GO
- Bekanntgabe von Abgabe-Terminen für Anträge, (mündliche) Regelung zur Erläuterung im Monatsgespräch und im § 92er-Gespräch
- Mitglieder des Betriebsausschusses in GO
- Aufgaben und Befugnisse des Betriebsausschusses in GO
- Standard-Tagesordnung für Sitzungsvorbereitung

bekannte (Qualitäts-) Probleme:

- lange Reisezeiten, großer Termindruck → Fehlen einzelner Mitglieder führt zu Lücken im Informationsfluss
- fehlender Informationsaustausch über neue Aktivitäten des Arbeitgebers → Unterschätzen der Folgewirkungen
- Telefonkonferenzen (für Betriebsausschuss) nicht gut geeignet, da persönlicher Blickkontakt fehlt und Verständlichkeit unzureichend
- in seltenen Fällen Unklarheit über Verantwortlichkeit für Aufgabenerledigung (z.B. „Rückschrift“ in Einzelangelegenheit)
- Diskussionen teilweise im Kreis, Ergebnisse zu wenig visualisiert
- Vorbereitung der § 92er-Sitzungen noch unkoordiniert, Vorab-Hinweise der Bereichsbetreuer auf Handlungsbedarf für das Gremium fehlen
- Umgang mit Qualitätskennzahlen des Arbeitgebers noch nicht souverän, um sie betriebswirtschaftlich auszuwerten und einzuschätzen und in der Argumentation zu nutzen

2. Realisierung der Ziele

Ziel	Wie geht das?
Zuverlässige und kompetente Themensichtung und -planung	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse aktueller Vorgänge durch freigestellte Betriebsrats-Mitglieder, • Meldung/Bericht relevanter Informationen im Betriebsausschuss, • thematische Strukturierung und Zusammenfassung durch GZ, evtl. in Rücksprache mit stellvertretendem Betriebsratsvorsitzenden, ggf. Nachfragen an einzelne BR-Mitglieder • Sicherstellung der Vollständigkeit aller erforderlichen Themen, ggf. vorläufige Aufnahme vorangekündigter Anträge des Arbeitgebers • Weglassen aller überflüssigen Themen
Zielorientierte Entscheidungsempfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung im Betriebsausschuss • Einschätzung der beschäftigungs-politischen Bedeutung und Erfordernisse • Prüfung der rechtlichen Möglichkeiten • verständliche Empfehlung und Begründung
Rechtzeitige Einladung mit TO	<p>Versand spätestens 4 Tage vor der Sitzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • an ver.di-Mitglieder elektronisch, • an DPV-Mitglieder und Ersatz-Mitglieder auf Papier
Teilnahme möglichst aller Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Terminklä rung (also schon im Herbst für alle Termine des Folgejahres), • Priorität der Sitzungen vor allen anderen Terminen (ggf. Regelung über Ausnahmen) • pünktliches Erscheinen und Teilnahme bis zum Sitzungsende
störungsarme Sitzung	<p>Vermeiden von</p> <ul style="list-style-type: none"> • zu spät Kommen und früher Gehen durch gemeinsam abgestimmten Sitzungsbeginn und Sitzungsende • Handy-Klingeln durch stumm Schalten • Verlassen des Raumes während der Sitzung durch regelmäßige Pausen
Stringente Diskussion	<p>Vereinbarung kollegialer Diskussionsregeln und kompetente Diskussionsleitung (Moderation) mit</p> <ul style="list-style-type: none"> • ausreichend Raum zum Meinungs-austausch, • rechtzeitiger Zuspitzung von Argumenten und Positionen • souveräner Rednerlistenführung • individueller Disziplin bei der Diskussion, Vermeiden typischer Regelverletzungen • Einsatz des „Saseler Dreischritts“

Ziel	Wie geht das?
Klare Beschlussfassungen und Aufgabenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • präzise Zusammenfassung der Ergebnisse und Beschlusstexte • Zuordnung von Terminen und Verantwortlichen für einzelne Aufgaben
aussagefähige, korrekte Protokollierung	Beschränkung auf <ul style="list-style-type: none"> • formal erforderliche Angaben (Teilnehmer, Ort, Termin, Tagesordnung) • die wesentlichen Entscheidungen und Argumente (s. Beschlussfassung)

3. Neue Hilfsmittel („Instrumente“)

Gemeinsam mit dem Qualitätsteam wurden folgende neuen Instrumente erarbeitet:

- Regeln zu den Betriebsrats-Sitzungen
- grafische Darstellung für ein Sollkonzept zur Vorbereitung und Durchführung von BR-Sitzungen
- Beschreibung der Qualitäts-Messungen für Betriebsrats-Sitzungen
- Checkliste zur Anwesenheit
- weitere Verbesserungsideen (Videokonferenzen, Sprachbotschaften bei absehbarer Abwesenheit)

Anlage 4: Regeln zur Qualitätssteigerung der Betriebsrats-Sitzungen der T-com PK NL NO

1. Alle Mitglieder sollen pünktlich zur Sitzung erscheinen und an beiden Tagen bis zum Sitzungsende anwesend sein, um den Informationsfluss sicherzustellen.
Ausnahmen: Urlaub und Krankheit, sowie zwingende unverschiebbare Termine (hierunter fallen z.B. Arbeitsgerichtstermine, GBR-Sitzungen, ver.di-Fachgruppe)
2. Vorträge des Arbeitgebers finden – soweit für alle BR-Mitglieder wichtig – grundsätzlich am 1. Sitzungstag statt. Daraus folgt:
3. Ablauf-Vorschlag: 1. Sitzungstag vormittags (möglichst ab 10.30 Uhr): „Bürobesprechung“ der Freigestellten, nachmittags: Informationsaustausch, ggf. Arbeitgeber-Vorträge und Diskussion mit Nicht-Freigestellten bzw. Beginn der Fraktionssitzungen.
4. Zur zügigen und ergebnisorientierten Entscheidungsfindung soll der Sitzungsleiter die Diskussionen gut strukturieren unter Einsatz von Visualisierung und Strukturierungshilfen, analog zum Saseler Dreischritt.
5. Bei Beschlüssen achten die Protokoll-Führer darauf, dass die Verantwortlichen für die Durchführung von Rückschreiben, Ablehnungen oder Verhandlungsaufträgen namentlich benannt werden.
6. Die BR-Sitzung endet am 2. Tag spätestens um 15.00 Uhr. Die individuelle Zeitplanung soll die Anwesenheit bis zu diesem Termin sicherstellen.
7. Bei Abwesenheit von der BA-Sitzung ist jedes Mitglied zur eigenständigen Einsichtnahme in die elektronischen Sitzungsunterlagen verpflichtet.
8. Bei Abwesenheit von der BR-Sitzung ist jedes Mitglied selbst dafür verantwortlich, sich durch Einsichtnahme ins Protokoll oder Nachfrage bei anderen BR-Mitgliedern über die Sitzungsergebnisse zu informieren.
9. Die 92er-Gespräche werden jeweils am Donnerstag der 1. Woche im Monat durchgeführt. Teilnehmer: R. Schwarzbach, jeweils 1 Vertreter der Betreuungsbereiche, 1 Sekretariats-Beschäftigte/r.
Sie werden bei der vorangehenden Bürobesprechung der Freigestellten (Montag) bzw. bei der BA-Sitzung (Dienstag) vorbereitet.
10. Die Fachbereichs-Betreuer halten sich in ihrem jeweiligen Team über wichtige Neuigkeiten auf dem Laufenden.

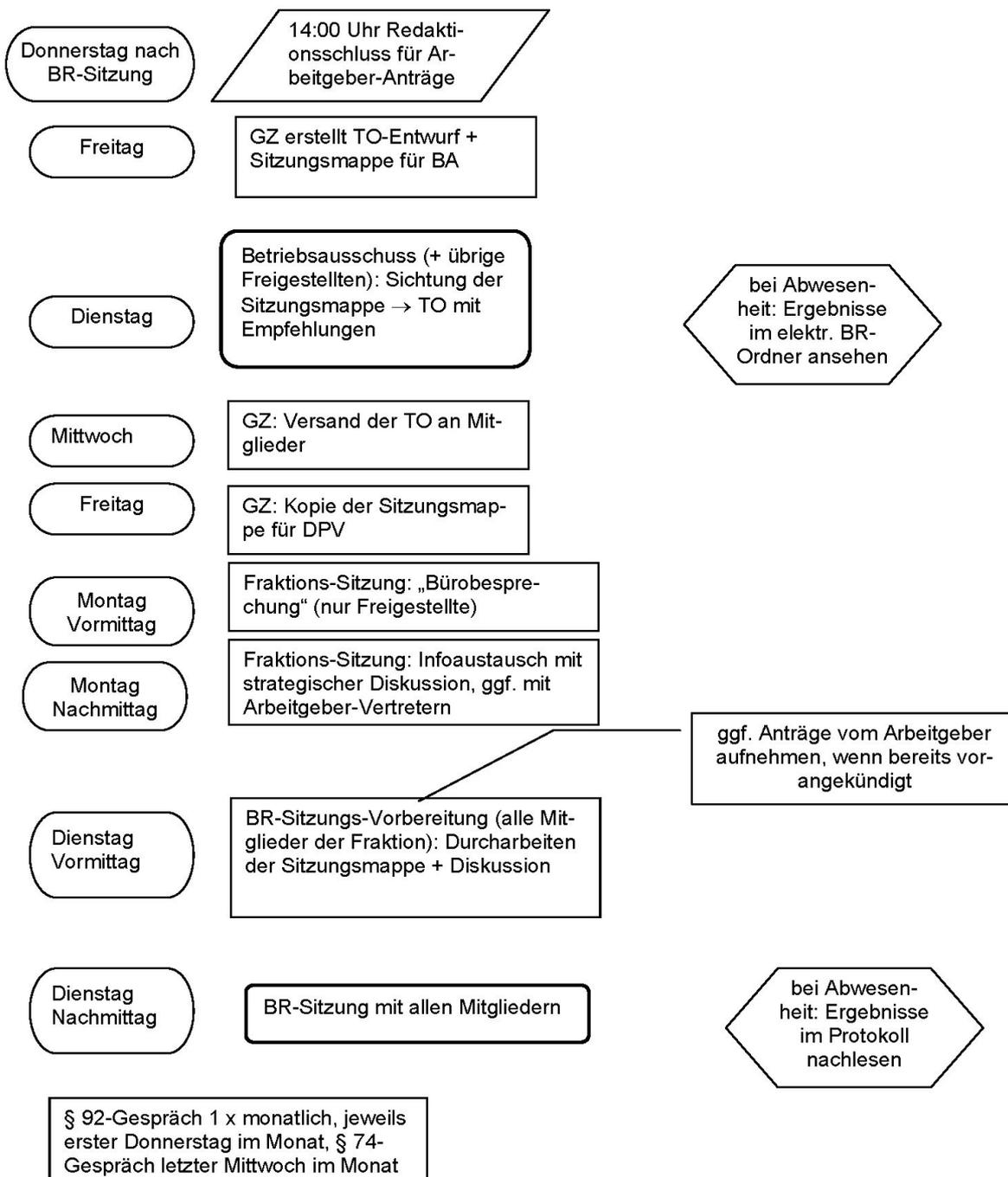
Verbesserungsideen

1. Zur besseren Organisation der BA-Sitzung ohne umfangreiche Anreisen wird der Arbeitgeber zur Bereitstellung je einer Videokonferenz-Anlage für den Betriebsrat in Berlin-Karlshorst und in Rostock aufgefordert. Die Nutzung der vorhandenen Anlagen im Bereich der Führungskräfte ist wegen mangelnder Vertraulichkeit nicht akzeptabel. Sie könnten aber für einen Test in Form einer Simulation einer Sitzung genutzt werden, um die Tauglichkeit der Videoanlage für den Betriebsausschuss zu prüfen.
2. Bei absehbarer Abwesenheit von der BR-Sitzung soll das betreffende Mitglied den Informationsfluss ins Gremium für wichtige Themen (z.B. Ergebnisse von Ausschusssitzungen, Gerichtsbeschlüsse) sicherstellen. Dazu kann per Diktiergerät eine gesprochene Nachricht ans GZ gesandt werden, das die Weiterleitung ins Gremium übernimmt. Entsprechende Geräte können kurzfristig beschafft werden.

Anlage 5: Sollkonzept zur Vorbereitung und Durchführung von eigenen Sitzungen des Betriebsrats T-com PK NL NO

regulärer Verlauf

Sonderfälle



Anlage 6: Checkliste zur Anwesenheit bei BR-Sitzungen

	Anzahl Teilnehmer		Nicht teilgenommen wegen						verspätet erschienen	vor Ende gegangen
	1. Tag	2. Tag	a) krank	b) Urlaub	c) Sitzung	d) dienstl. unabh.	e) ver.di	f) Sonstiges		
16.05.2005	12		1	0	0	0	0	0	2	2
17.05.2005		15	0	0	0	1	0	0	3	2
30.05.2005	11		0	1	1	0	0	0	2	0
31.05.2005		13	1	1	1	0	0	0	0	3
13.06.2005										
14.06.2005			Beispielzahlen !!							
27.06.2005										
28.06.2005										
11.07.2005										
12.07.2005										
25.07.2005										
26.07.2005										
08.08.2005										
09.08.2005										
22.08.2005										
23.08.2005										
05.09.2005										
06.09.2005										
19.09.2005										
20.09.2005										
03.10.2005										
04.10.2005										
17.10.2005										
18.10.2005										
31.10.2005										
01.11.2005										
14.11.2005										
15.11.2005										
28.11.2005										
29.11.2005										
12.12.2005										
13.12.2005										
Summen	23	28	2	2	2	1	0	0	7	7
Durchschnitt	11,50	14,00	0,50	0,50	0,50	0,25	0,00	0,00	1,75	1,75

Erläuterungen zum Einsatz:

- Die Anwesenheit wird jeweils pro Sitzungstag erfasst.
- Grundsätzlich wird die Gesamtzahl der regulären Mitglieder berücksichtigt, also ggf. Ersatzmitglieder statt erkrankter Mitglieder. Ausfälle ohne Ersatzmitglied, z.B. wegen kurzfristiger Erkrankung oder internem Termin, werden unter „Nicht teilgenommen“ erfasst. Wenn niemand fehlt, bitte "0" eintragen!
- Die „Gründe“ sollen dazu dienen, die Häufigkeit konkurrierender Termine zu erkennen, die möglicherweise anders planbar wären. Vorschlag für Gründe:
 - Krank/Unfall,
 - Urlaub,
 - betriebliche Sitzung/Kommission
 - dienstlich unabhkömmlich,

- e) ver.di-Termin,
 - f) Sonstiges (evtl. mit Kurzbezeichnung)
4. "Verspätet erschienen" gilt jeweils am 1. Sitzungstag nur für Freigestellte, am 2. Sitzungstag für alle BR-Mitglieder bzw. Ersatzmitglieder.
 5. Die Erfassung beschränkt sich auf die ver.di-Fraktion.
 6. Die Liste sollte jeweils pro Kalenderjahr geführt werden und mindestens halbjährlich ausgewertet werden, um Häufungen von Abwesenheitsgründen oder offensichtlichen Terminproblemen (Pünktlichkeit, früheres Gehen) zu erkennen und dafür Lösungen zu finden.

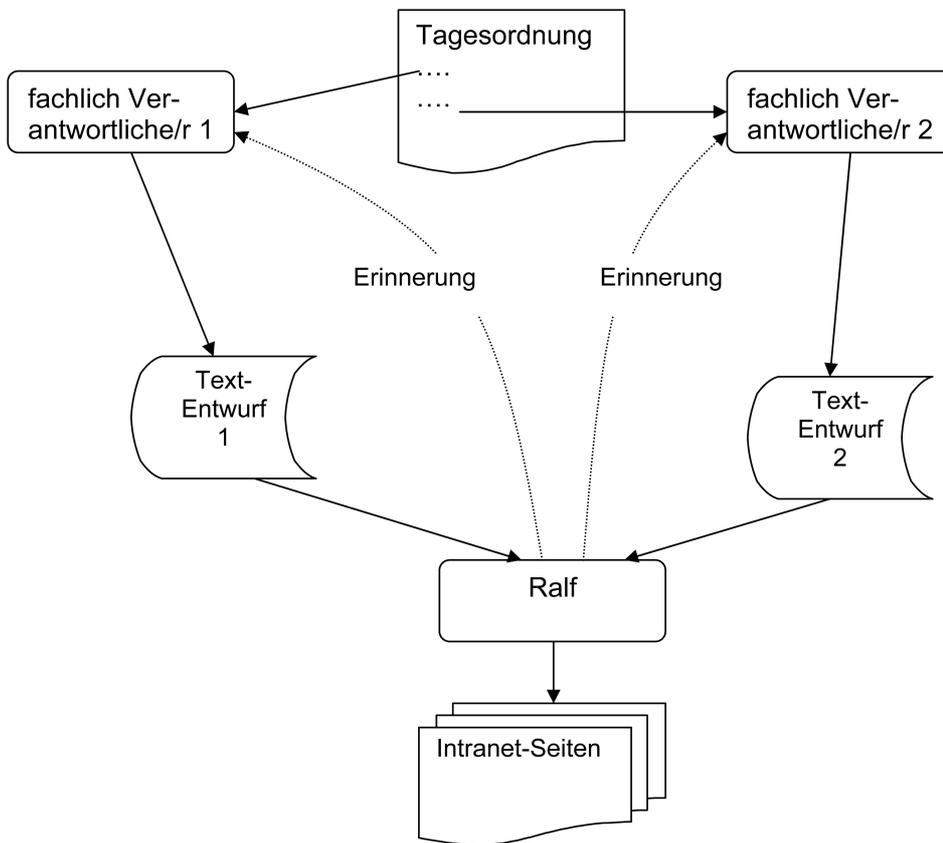
Anlage 7: Konzept zur Verstetigung der Öffentlichkeitsarbeit

1. Der Betriebsrat will regelmäßig über seine Arbeit berichten. Neben dem monatlichen BR-Info sollen im Intranet kontinuierlich interessante Entwicklungen dargestellt werden. Damit sollen die Arbeit und die Erfolge des Betriebsrats für die Beschäftigten transparenter werden.
2. Aus der Tagesordnung der BR-Sitzungen können jeweils die aktuellen Themen entnommen werden. Hierzu gehören insbesondere:
 - Betriebsvereinbarungen: Themen, Verhandlungsstand, Ergebnisse (Was wollte der Arbeitgeber, was wollte der BR, was wurde erreicht?)
 - Informationen aus den Betreuungsbereichen, z.B. nach 74er-Gesprächen, Teamsprecherrunden
 - Termine
 - Berichte/Ergebnisse aus Ausschüssen, Arbeitsgruppen etc.

Die Berichte sollen jeweils nur wenige Sätze kurz sein und per Mail an Ralf gesendet werden. Verantwortlich für die Berichte sind die jeweils fachlich Zuständigen (bei Betriebsvereinbarungen: Verhandlungsgruppe).

3. Ralf erinnert im Verlauf oder im Anschluss an die Sitzung die jeweils Verantwortlichen daran, dass sie einen Kurzbericht schreiben, und stimmt die Termine mit ihnen ab.
4. Als erste Themen sollen dargestellt werden:
 - Härtefall-Fonds
 - Variable
 - Betriebsversammlungen: Anreisezeiten/Anwesenheitszeiten
 - FLS/SLS

Anlage 8: Sollkonzept zur Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats T-com PK NL NO



Anlage 9: überarbeitetes Inhaltsverzeichnis

Stand: Dezember 2004/SR

Thema	Abgelegt unter	Blatt
Abkürzungen	Seite A	1
Ablage und Entnahme von Unterlagen aus den Ordnern	Seite A	2
An- bzw. Abwesenheitspflicht der Freigestellten und Sekretariat bei Urlaub, Ü-Std. § 52, Dienstunterbrechung, Krankheit, Dienstreise, Schulung	Seite A	3
Arbeitsverteilung /Betreuungsbereiche Freigestellte	Seite A	4 a-d
Ausschüsse und Arbeitsgruppen des BR		5
Arbeitszettel	Seite A	6
Aushangbretter Standorte/Handhabe	Seite A	7
		a+b
Aufsichtsratssitzung	Seite A	8
Anrufbeantworter	Seite A	9
Beschwerden gem. § 85 BetrVG – Bearbeitung und Vorgehensweise (Muster Standardbrief, Muster Überlastungsanzeige)	Seite B	3 a-c
		4
		5a-c
Betriebsausschusssitzung	Seite B	6 - 8
Betriebsratssitzung	Seite B	9 - 11
Dienstreiseantrag	Seite D	1 a-c
Dienstbefreiung	Seite D	2
E-Mail Postfach	Seite E	1
Formulare + Broschüren im BR-Büro	Seite F	1 a-b
Gleichstellungsantrag	Seite G	1
BR-Übersicht	Seite G	2
Häuserzuordnung	Seite H	1 a-b
Interne Besprechung	Seite I	1
Inventarliste EDV / Computer und Zubehör	Seite I	2
Jahresübersicht	Seite J	1
Kopien werden von folgenden Anträgen benötigt	Seite K	1
Leitfaden MA-Gespräche	Seite L	1 a-c

Organisationshandbuch des Betriebsrats Klinikum Mannheim

Projektbegleitung durch den Betriebsrat	Seite P	1 a-b
Protokolle und was dazu gehört	Seite P	2 a-b
Sekretariatsdienst durch Freigestellte	Seite S	1
Termine	Seite T	1
Übergabe der Freigestellten bei Abwesenheit (Urlaub, Kur, Krankheit, Seminare usw.)	Seite U	1
Verlassen den Arbeitsplatzes	Seite V	1
Vertretung im Krankheitsfall	Seite V	2
Was ist zu beachten	Seite W	1
Wiedervorlagen - Handling	Seite W	2
Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums	Seite Z	1
Zeitschriften des BR im Umlauf	Seite Z	2 a-b

Anlage 10

FRAGEBOGEN BETRIEBSRAT / BAYER AG, WERK LEVERKUSEN

Hinweis zum Ausfüllen: Um das Ausfüllen und Auswerten des Fragebogens möglichst einfach zu machen, müssen Sie die meisten Antworten lediglich ankreuzen. Wir haben Aussagen formuliert, für die Sie entscheiden können, ob diese Aussagen aus Ihrer Sicht ganz zutreffen, ob sie eher richtig, eher falsch oder ganz falsch sind. Bitte kreuzen Sie Ihre Meinung an.

A. Welche Themen sind für Sie persönlich wichtig ?

Wir möchten wissen, welche Fragen aus dem Arbeitsumfeld für Sie persönlich eine besondere Bedeutung haben. Gleichzeitig interessiert uns, wie zufrieden Sie in diesen Fragen mit der Unterstützung durch den Betriebsrat sind.

	ja, stimmt	eher ja	eher nein	nein, stimmt nicht
1. Neue Technologien (z. B. EDV, Automatisierungstechnologie, Bildschirmarbeitsplätze) haben für mich und meinen Arbeitsplatz eine hohe Bedeutung				
Mit der Vertretung meiner Interessen bei der Einführung neuer Technologien durch den Betriebsrat bin ich sehr zufrieden				
2. Veränderungen in der Unternehmensstruktur der BAYER AG (z. B. Industriepark, Profitcenter, Verkaufen von Unternehmensteilen) haben für mich und meinen Arbeitsplatz eine hohe Bedeutung				
Mit der Vertretung meiner Interessen durch den Betriebsrat bei der Veränderung der Unternehmensstruktur bin ich sehr zufrieden				
3. Die Veränderung der Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit, Profitteam, Qualitätskreise,...) wird starke Auswirkungen auf mich und meinen Arbeitsplatz haben				
Mit der Vertretung meiner Interessen durch den Betriebsrat bei der Veränderung der Arbeitsorganisation bin ich sehr zufrieden				
4. Die zunehmende Anwendung von betriebswirtschaftlichen Regeln (z. B. Verrechnungspreise bzw. Leistungsverrechnung) auch auf die unternehmensinternen erbrachten Leistungen hat für mich und meinen Arbeitsplatz eine hohe Bedeutung				
Mit der Vertretung meiner Interessen durch den Betriebsrat bin ich in diesem Bereich sehr zufrieden				
5. Für mich sind alle Maßnahmen zur Qualifikation (z. B. ständige Fort- und Weiterbildung, Schulung am Arbeitsplatz etc.) besonders wichtig				
Mit der Vertretung meiner Interessen durch den Betriebsrat im Bereich Qualifikation bin ich sehr zufrieden				
6. Alle Fragen, die meine Bezahlung und die Sozialleistungen der BAYER AG betreffen, haben für mich eine große Bedeutung				
Mit der Vertretung meiner Interessen durch den Betriebsrat bin ich im Bereich Entgelt und Sozialleistungen sehr zufrieden				

	ja, stimmt	eher ja	eher nein	nein, stimmt nicht
7. Personelle Maßnahmen (z. B. Einstellung, Versetzung, Teilzeitarbeit, Umgang mit Fehlzeiten etc.) haben für mich und meinen Arbeitsplatz eine große Bedeutung				
Mit der Interessenvertretung durch den Betriebsrat bei personalpolitischen Maßnahmen bin ich sehr zufrieden				
8. Von der Veränderung der Betriebsstruktur , die durch Stilllegung und Schließung von Teilbereichen verursacht werden, erwarte ich starke Auswirkungen auf mich und meine Arbeitsumgebung				
Mit der Vertretung meiner Interessen durch den Betriebsrat bin ich in diesem Bereich sehr zufrieden				
9. Fragen, die die Chancengleichheit im Unternehmen betreffen, (z. B. Gleichberechtigung von Frauen, von ausländischen Kollegen, Teilnahme an Bildungsmaßnahmen) haben für mich große Bedeutung				
Der Betriebsrat leistet einen wichtigen Beitrag, um die Chancengleichheit bei der BAYER AG zu verbessern				
10. Für mich haben Fragen, die die Gesundheit am Arbeitsplatz betreffen (Gesundheitszirkel, Arbeitssicherheit), eine große Bedeutung				
Der Betriebsrat leistet einen wichtigen Beitrag, um Gesundheitsfragen im Sinne der Arbeitnehmer zu regeln				
11. Die Tarifpolitik hat für mich eine große Bedeutung				
Mit der Art und Weise, wie der Betriebsrat die Tarifpolitik (z. B. Arbeitszeitregelungen) bei der BAYER AG umsetzt, bin ich sehr zufrieden				
12. Die Arbeit der Gewerkschaften in unserem Unternehmen (z. B. Informationsveranstaltungen, Beratung, Betreuung etc.) hat für mich große Bedeutung				
Mit dem Inhalt und dem Umfang von Beratungs- und Informationsangeboten der Gewerkschaften in unserem Unternehmen bin ich sehr zufrieden				
Fazit: Bei den für mich wichtigen Themen bin ich mit der Vertretung meiner Interessen durch den Betriebsrat sehr zufrieden				
Entwicklung: Wie hat sich die Interessenvertretung durch den Betriebsrat in den letzten zwei Jahren verändert				
13. Gibt es Themen, die hier nicht genannt sind, und die für Sie wichtig sind?				

verbessert gleich verschlechtert

B. Die Arbeit des Betriebsrates aus Ihrer Sicht

Für uns ist es wichtig zu wissen, wie Sie die Arbeit des Betriebsrates bewerten.

Deshalb haben wir hier einige Fragen zusammengestellt, die darüber Auskunft geben können.

	ja, stimmt	eher ja	eher nein	nein, stimmt nicht
1. Der Betriebsrat ist für mich ein wichtiges Gremium, um meine Interessen gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Der Betriebsrat ist in den für mich wichtigen Fragen fachlich kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wenn ich ein Problem an meinen Arbeitsplatz habe, wende ich mich damit zuerst an meinen Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ohne den Betriebsrat würde die BAYER AG bei vielen Veränderungen die Interessen der Mitarbeiter nicht ausreichend berücksichtigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Der Betriebsrat vertritt die Interessen aller Mitarbeitergruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Der Betriebsrat ist für mich ein wichtige Quelle, um Informationen über Veränderungen im Unternehmen zu bekommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Der Betriebsrat reagiert schnell, wenn in unserem Unternehmen neue Fragestellungen zu lösen sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ein Betriebsrat wird in der Zukunft genauso dringend gebraucht wie heute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Die Ziele, die der Betriebsrat verfolgt, sind mir im großen und ganzen bekannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Über die Arbeit des Betriebsrates fühle ich mich gut informiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bei der nächsten Betriebsratswahl werde ich den Betriebsrat unterstützen und wählen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	ja	weiß nicht	nein	
12. Haben Sie konkrete Vorschläge, wie die Arbeit des Betriebsrates in Zukunft verbessert werden kann ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

C. Statistische Angaben

1. Wie lange arbeiten Sie bereits bei der BAYER AG?

bis zu 5 Jahren

5 - 15 Jahre

über 15 Jahre

2. Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

18 - 30 Jahre

30 - 45 Jahre

älter als 45 Jahre

3. Zu welcher Mitarbeitergruppe gehören Sie ?

LM / AT

Entgeltgruppe
1 - 5

Entgeltgruppe
6 - 8

Entgeltgruppe
9 - 13

4. In welchem Unternehmensbereich arbeiten Sie ?

Zentralbereich
(z. B. WW, MD, ZF)

Geschäftsbereich
(z. B. OC, PH, AI)

5. Zu welcher Berufsgruppe gehören Sie?

Un-/Angelernte

Handwerker/Facharbeiter

Meister/in

Techn. Angestellte/r

Chemotechn./Laborant/in

Kfm. Angestellte/r

Akademiker/in

Sonstige

6. Sind Sie Mitglied in einer Gewerkschaft ?

ja

nein

Raum für ihre persönlichen Anmerkungen

Anlage 11: Ergebnisse des Seminars Qualitätssteigerung der Betriebs- und Personalratsarbeit, April 2005

Arbeitsgruppe 1. Tag

1. Welche Erwartungen haben unsere Beschäftigten? Wie sieht die optimale Leistung aus ihrer Sicht aus?
2. Was müssen wir dafür tun, welche Regeln brauchen wir, damit diese Erwartungen erfüllt werden?
3. Woran hapert es leider allzu oft? Was klappt noch nicht?



Arbeitsgruppe 2. Tag

1. Wie erkennen wir, wie gut unsere KollegInnen die Organisation und Inhalte unserer Leistungen (Öffentlichkeitsarbeit bzw. Betriebs-/ Personalversammlung) beurteilen?
2. Welche Methoden / Messinstrumente sind dafür geeignet?
3. Worin liegen die Grenzen dieser Methoden?

Öffentlich-
keitsarbeit II

1. Woran Erfolg erkennen?	2. Messmethoden	3. Grenzen
• richtige An- sprechpartner werden gefunden	Konstruktive Kritik	Eigene Zeitkapazität
Wahlbeteiligung	Sehr persönl. Themen werden mit uns besprochen	Subjektive Wahrnehmung
Wiederwahl - Gremium - Person	persönliche Rückkopplung non-verbal	Beteiligungs- quote
Beteiligung an Umfragen	Aufnahmen v. Stimmungen	Keine Rückkopplung d. BR / PR
Teilnahme an BR / PR-Versamm- lungen	max. jährl. Mitarbeiter- befragung (rosa) z. richtigen Zeitpunkt	Selbstdisziplin - Korrektes Führen d. Statistik
	Feedbackbögen (fosa)	
	Statistik (zeitl. befristet) Führen ü/eingehende Telefonate / Mail	

3. Ideen zur Realisierung der Qualitätssteigerung im Gremium (nach Rückkehr vom Seminar)

- **Vorsitzende/n überzeugen**
- **persönliches Gespräch mit den KollegInnen**
- **konkretes Beispiel zeigen**
- **Abfrage des Schulungsbedarfs**
- **anonyme Befragung zur Qualitätsbewertung im Gremium**
- **Befragung der KollegInnen zur Qualität des BR/PRs**

dauerhafte Aufgabe: Nachhaltigkeit sichern

**DAS
QUALITÄTSMANAGEMENT -
SYSTEM DES ARBEITER- UND
ANGESTELLTEN-
BETRIEBSRATES VON
sappi GRATKORN**

EN ISO 9001:2000

DAS LEITBILD DES BETRIEBSRATES

Der Betriebsrat der Arbeiter und Angestellten des Standortes Gratkorn von Sappi sieht als Hauptaufgabe die Interessensvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Qualität bedeutet für uns die Erwartungen der Belegschaft größtmöglich zu erfüllen.

Das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden unserer Kolleginnen und Kollegen steht im Mittelpunkt unserer Arbeit.

Wir sind in allen Fragen, welche die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betreffen, eine Belegschaftsvertretung mit hoher Kompetenz.

Wir pflegen eine ständige Kommunikation mit allen Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmer-Vertretern unseres Unternehmens.

Intensive Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Gewerkschaftsbund und der Arbeiterkammer ermöglicht uns, optimale Arbeit für unsere Kolleginnen und Kollegen zu leisten.

Wir sehen uns verpflichtet, zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beizutragen, aber die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen Berücksichtigung finden.

Wir fordern von der Politik Rahmenbedingungen für Standortsicherung, Vollbeschäftigung und damit eine umfassende Absicherung des Sozialstaates.

Die Qualität sichern wir durch kontinuierliche Weiterbildung der Betriebsräte, kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungsqualität sowie durch eine Zertifizierung des Qualitätsmanagement-Systems.

7 PROZESSE

PROZESS 1 Unterstützung bei allgemeinen inner-/außerbetrieblichen Problemen von AN

PROZESS 2 Rechtsauskünfte und Rechtsvertretung (AN)

PROZESS 3 Abschlüsse von Betriebsvereinbarungen und Gehalts- und Lohnforderungen

PROZESS 4 Planung und Durchführung von Freizeitveranstaltungen

PROZESS 5 Leistungen des Betriebsrates bzw. aus dem Betriebsratsfonds

PROZESS 6 Kommunikation und Information zwischen BR und AN

PROZESS 7 Entsendung in innerbetriebliche und außerbetriebliche Gremien
sappi

ABR
ARBEITERBETRIEBSRAT

AngBR
ANGESTELLTENBETRIEBSRAT

konsequent!



Wir sind auf Ihrer Seite

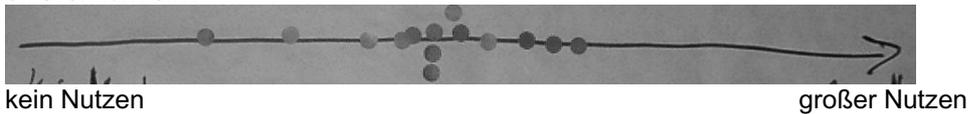
sappi

Anlage 13

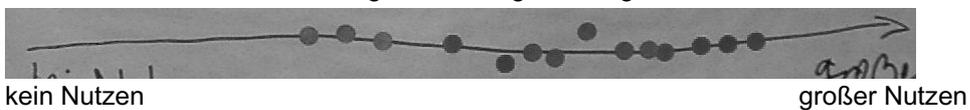
Workshop Projekt: QM für BR/PR, 26.05.2005

Abschluss-Wandzeitung

1. Wie schätzt du den (praktischen) Nutzen der bisherigen Projekt-Ergebnisse für euer Gremium ein?

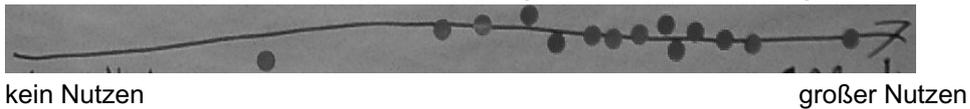


2. Erwartest du von der Fortsetzung der QM-Strategie zusätzlichen Nutzen für euer Gremium? und zwar unter der Bedingung:
a. ihr führt das Qualitätsmanagement in eigener Regie weiter

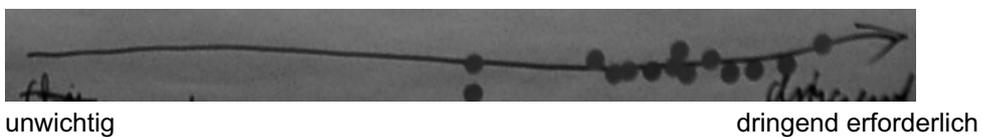


oder

- b. ihr erhaltet weitere externe Unterstützung für das Qualitätsmanagement



3. Sollte sich deines Erachtens deine Gewerkschaft für die Verbreitung der Qualitätsstrategie bei weiteren Gremien in eurer Branche einsetzen?



Anlage 14

konsequent!

Sonderausgabe • Juli 2002

Zahlen • Daten • Fakten

Weltweit der ERSTE
zertifizierte Betriebsrat
in der Papierindustrie!



ABR
ARBEITERBETRIEBSRAT

AngBR
ANGESTELLTENBETRIEBSRAT

„Vorreiterrolle mit QM-System!“

konsequent! Was bewegt einen Betriebsrat, ein Qualitätsmanagement-System einzuführen?



Kamedler: Betriebsratsarbeit soll für jede Kollegin, jeden Kollegen nachvollziehbar sein. Mit diesem QM-System gewährleisten wir eine Transparenz unserer Tätigkeit. Mit dem lt. ISO 9001 vorgegebenen

Regelkreis Planung/Durchführung/Überprüfung/Verbesserung wollen wir auch eine ständige Verbesserung unserer Aktivitäten erreichen.

Gangl: Wir betrachten es als Herausforderung, den hohen Standard unserer Betriebsratsarbeit an den Anforderungen der Norm ISO 9001:2000 zu messen. Das Wichtigste als Betriebsrat ist und bleibt immer die Politik, mit der wir die Interessen unserer KollegInnen vertreten, aber ein Qualitätsmanagement-System kann unsere Arbeit unterstützen.

konsequent! Was bringt mehr Transparenz?

Kamedler: In gewissen zeitlichen Abständen z.B. für ein Jahr ist die Anzahl der Anliegen, welche an den Betriebsrat heran getragen werden, aber auch die Qualität - wieviel wurde positiv erledigt - nachvollziehbar.

Gangl: Transparenz bedeutet, dass der regelmäßige Ablauf bestimmter Prozesse dokumentiert ist. Die Betriebsräte haben beschrieben, in

welche Arbeitsschritte typische Aktivitäten aufgeteilt sind. Beispielsweise sieht man nun genau, wie eine Anfrage eines einzelnen Kollegen von uns behandelt wird.

konsequent! Wo liegen die Vorteile für die Kolleginnen und Kollegen?

Kamedler: Für alle Kolleginnen und Kollegen ist anhand der Prozesse nachvollziehbar, wie die Abläufe beim Betriebsrat funktionieren. Ebenfalls sind für alle sichtbar die Zuständigkeiten geregelt.

konsequent! Sollten auch andere Betriebsräte das nachmachen?

Kamedler: Ich bin überzeugt, dass wir, wie auch bei anderen Themen, hier eine Vorreiterrolle übernehmen. Jeder Betriebsrat überlegt sich, wie er die Arbeit, welche er leistet, verbessern kann. Wir haben uns entschieden, ein QM-System einzuführen.

Gangl: Jeder Betriebsrat ist seinen Kollegen gegenüber verpflichtet, qualitätsvolle Arbeit zu leisten. Dieses Ziel verfolgt jede Betriebsratskörperschaft auf ihre Art und Weise und die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems ist einer der Wege zu diesem Ziel.

konsequent! Sehen sie auch bei den Gewerkschaften die Notwendigkeit eines Qualitätsmanagement-Systems?

Kamedler: Auch Gewerkschaften werden sich fragen müssen, wie sie die Leistung, die sie anbieten, verbessern können. Ein QM-System wäre sicher eine Möglichkeit. Eine Zertifizierung für politische Institutionen ist aber wahrscheinlich noch verfrüht.

konsequent! Ist die Zertifizierung für ein Qualitätsmanagement-System not-

GANGL ÜBER DIE VORTEILE DER ZERTIFIZIERUNG

„In der Betreuung unserer Kollegen ändert sich grundsätzlich nicht so viel. Auf dem Weg zu unserer Zertifizierung haben wir aber vieles neuerlich durchdacht, was zu einigen Verbesserungen geführt hat, und es lässt sich auch nachvollziehen, wie der Betriebsrat seinen Aufgaben nachkommt.“

wendig?

Gangl: Ein QMS ohne Zertifizierung und ohne Audits macht wohl wenig Sinn. Ich könnte mir vorstellen, dass die Gewerkschaft in der Zukunft eine Rolle als Zertifizierer spielen wird.

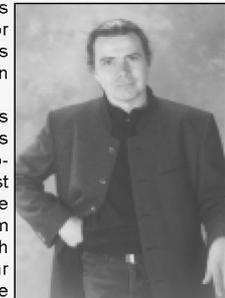
konsequent! Wie sehen sie die Zukunft in der Beziehung Arbeitgeber/Betriebsrat/Gewerkschaft?

Kamedler: In der jetzigen politischen Landschaft werden Gewerkschaft und Betriebsrat massiv

um ihre Rechte als Sozialpartner kämpfen müssen. Der Kollektivvertrag hat nach wie vor einen wichtigen volkswirtschaftlichen Stellenwert. Und dies nicht nur für die österreichische, sondern auch für die europäische Volkswirtschaft. Kollektivverträge werden auch in Zukunft zwischen Gewerkschaftsvertretern und Arbeitgebern zu verhandeln sein.

Betriebsvereinbarungen werden z. B. durch Ermächtigung des KV, aber nach wie vor Sache des Betriebsrates sein. Ein QM-System kann und soll dabei Hilfe sein!

Gangl: Die Idee des Qualitätsmanagements kommt aus der Autoindustrie und war zuerst nur für produzierende Großbetriebe geeignet. Im Laufe der Zeit haben sich diese Gedanken sehr weiterentwickelt, aber die Übertragbarkeit auf die politische Organisation ÖGB ist mit Sicherheit noch nicht gegeben. Es wäre aber vielleicht eine Möglichkeit in weiterer Zukunft den ÖGB etwas transparenter für die Mitglieder erscheinen zu lassen.



KAMEDLER ÜBER DIE NOTWENDIGKEIT DER ZERTIFIZIERUNG

„Eine Zertifizierung ist sicherlich keine unbedingte Notwendigkeit. Allerdings erspart man sich lange Erklärungen. Aber auch der Betriebsrat braucht ständige Öffentlichkeitsarbeit, und mit einer Zertifizierung ist dies sicher besser möglich.“



Helmut Weber

„Belegschaft und Betriebsrat sind Partner in der Arbeitswelt. Um in dieser Partnerschaft unserer Rolle gerecht zu werden, haben wir uns ein Qualitätsmanagement-System auferlegt. Wir wollen damit sicherstellen, dass wir die Interessen und Anliegen unserer Kollegenschaft in bestmöglicher Art und Weise vertreten.“

„Mit dieser ISO-Zertifizierung haben wir uns verpflichtet, Ihnen wertvolle Kollegin, wertvoller Kollege ein umfassendes Service anzubieten, das nicht nur unsere Hauptaufgabe „Ihre Interessensvertretung“ beinhaltet, sondern auch ihr körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden in den Mittelpunkt unserer Arbeit stellt.“



Ernest Kupfer



„Unser Qualitätsmanagement-System soll ein neues Instrument zur Mitbestimmung, Qualitätskontrolle und Steuerung darstellen und unseren Kolleginnen und Kollegen Einblick in unsere Arbeit als Belegschaftsvertretung bringen.“

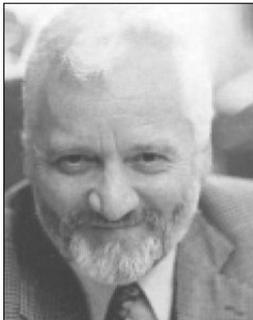
„Als Betriebsräte sehen wir die Unterscheidung in Arbeiter und Angestellte als nicht mehr zeitgemäß. Wir führen deshalb unsere Kollektivvertragsverhandlungen seit zwei Jahren gemeinsam. Im Betrieb werden die meisten Betriebsvereinbarungen gemeinsam gestaltet. Daher war es für uns auch völlig klar, dass wir ein Qualitätsmanagement-System für den Betriebsrat gemeinsam erarbeitet haben und uns auch gemeinsam zertifizieren lassen.“



„Neue Management-, Führungs- und Beurteilungssysteme stellen Beschäftigte und Betriebsrat immer mehr vor große Herausforderungen. Ihre Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt sind sehr komplex und nicht immer leicht und sofort erkennbar. Der Betriebsrat muss sich diesen stellen, wenn er seine Gestaltungskompetenz bewahren möchte. Unser Qualitätsmanagement-System ist ein weiterer Schritt in diese Richtung.“

„Unsere Arbeit ist die Basis für das Vertrauen unserer Kolleginnen und Kollegen in die Qualität unserer Leistungen. Dieses Vertrauen nicht nur zu erwerben, sondern es ständig zu pflegen und weiter zu vertiefen, ist das Ziel aller unserer Qualitätsbemühungen.“





Mit diesem, für Betriebsratsorganisationen völlig neuem Qualitätsmanagement, werden Hubert Gangl und sein Team wieder einmal ihrer Vorreiterrolle gerecht.

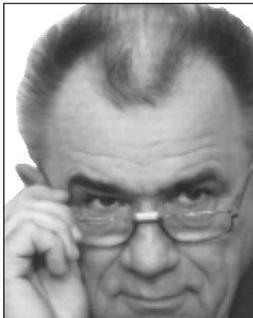
Wilhelm Beck
Vorsitzender der Gewerkschaft
der Chemiewerker

Ein mutiger Schritt in die richtige Richtung!

Ich weiß, dass der Betriebsrat bei Sappi auch bisher hervorragend organisiert war, was jedoch neu ist und für Arbeitnehmervertreter neue Maßstäbe setzt, ist die verbindliche Qualität und Nachvollziehbarkeit aller vom Betriebsrat gesetzten Maßnahmen.

Ich bin mir sicher die Zukunft wird zeigen, dass mit der neuen exakten Organisation der Betriebsratsarbeit, sowohl für die KollegInnen als auch für die Betriebsräte selbst, die Vertretung ihrer Interessen noch effizienter wird.
Ich gratuliere dem Be-

triebsrat zu diesem wichtigen Schritt, aber auch unseren Mitgliedern zu ihrer betrieblichen Vertretung.
Ich wünsche euch eine erfolgreiche Umsetzung und hoffe, dass euer positives Beispiel Schule macht.



Wenn sich nun eine Betriebsratskörperschaft selbst das Ziel setzt, mittel eines QualitätsmanagementSystems den hohen Anforderungen gerecht zu werden, ist das voll und ganz zu begrüßen.

Hans Sallmutter
Vorsitzender der Gewerkschaft
der Privatangestellten

Betriebsräte verbessern die Qualität ihrer Arbeit!

Als Vorsitzender der Gewerkschaft der Privatangestellten sehe ich es als unbedingte Notwendigkeit, dass Betriebsräte die Qualität ihrer Arbeit laufend verbessern. Betriebsräte sind ja heute schon fast gezwungen, wie Juristen zu arbeiten. Wenn sich nun eine Betriebsratskörperschaft selbst das Ziel setzt, mittels eines QualitätsmanagementSystems den hohen Anforderungen gerecht zu werden, ist das voll und ganz zu begrüßen. Das veränderte politische Umfeld macht die Arbeit von Gewerkschaften und

Betriebsrat nicht einfacher. Das Zerstören bewährter Strukturen, das mutwillige Entfemen von erfahrenen und qualifizierten Funktionären, um eigene politische Günstlinge zu versorgen, schafft nicht jenes Klima des Vertrauens, das für eine funktionierende Partnerschaft notwendig ist. Gewerkschaften und Betriebsräte müssen sich deshalb heute in dieser stark veränderten Umwelt tagtäglich neu bewähren, um ihre Ziele durchzusetzen. QM-Systeme zwingen Funktionäre ständig, ihre

Qualifikation zu verbessern. Mit QM-Systemen sind Vergleiche möglich, sind Entwicklungen objektiv messbar - verbessert sich die Situation für Kolleginnen und Kollegen oder verschlechtert sie sich?
Ich gratuliere dem Betriebsrat von Gratkorn als ersten Angestelltenbetriebsrat weltweit und als ersten Betriebsrat in der Papierindustrie weltweit, auch die Zertifizierung nach ISO 9001:2000 zum Wohle der Kolleginnen und Kollegen auf sich genommen zu haben.

konsequent!

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

