

Reinhard Bechmann

# Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess



mit CD-ROM

Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Reinhard Bechmann

unter Mitarbeit von Silke Landerer

**Qualitätsmanagement und  
kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

# **Betriebs- und Dienstvereinbarungen**

## Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

**Reinhard Bechmann**  
unter Mitarbeit von Silke Landerer

# **Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung  
Herstellung: Birgit Fieber  
Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart  
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde  
Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza  
Printed in Germany 2010  
ISBN 978-3-7663-6012-0

Alle Rechte vorbehalten,  
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung  
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,  
auch einzelner Teile.

[www.bund-verlag.de](http://www.bund-verlag.de)  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	9
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> . . . . .	11
<b>1. Rahmenbedingungen</b> . . . . .	13
<b>2. Regelungsinhalte</b> . . . . .	17
2.1 Ziele und Grundsätze . . . . .	17
2.1.1 Ziele der QM-Systeme . . . . .	20
2.1.2 Ziele der Qualitätszirkel bzw. -teams, KVP . . . . .	24
2.1.3 Verbesserungsvorschläge und Ideenmanagement . . . . .	27
2.2 Begriffsbestimmungen . . . . .	29
2.3 Geltungsbereich, Gegenstand . . . . .	31
2.4 Aufbau eines QM-Systems . . . . .	33
2.4.1 Struktur, Beteiligte und ihre Aufgaben . . . . .	33
2.4.2 Vorgehensweise und Arbeitsregeln, QM-Handbuch . . . . .	40
2.4.3 Qualitätsaufzeichnungen und -messungen . . . . .	50
2.4.4 Einsatz von IT-Systemen . . . . .	58
2.4.5 Audits . . . . .	60
2.5 Kontinuierliche Verbesserung mit Zirkeln, Teams und Gruppen . . . . .	65
2.5.1 Die Teams und ihre Aufgaben . . . . .	65
2.5.2 Bildung, Zusammensetzung, Organisation . . . . .	70
2.5.3 Lenkung und Unterstützung der Teamprozesse . . . . .	79
2.5.4 Nutzung/Umsetzung der Ergebnisse . . . . .	92
2.6 Rückmeldungen von Kunden, Beschwerden und Befragungen . . . . .	102
2.7 Information und Qualifizierung der Beschäftigten . . . . .	105
2.7.1 Regelungen zur Information der Beschäftigten . . . . .	105
2.7.2 Regelungen zur Qualifizierung der Beschäftigten . . . . .	107

2.8	Konsequenzen für die Beschäftigten . . . . .	111
2.8.1	Arbeitsbedingungen . . . . .	113
2.8.2	Disziplinierung auf Basis von Leistungs- und Verhaltenskontrollen bzw. Fehlererkennung . . . . .	114
2.8.3	Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Eingruppierung und Entgelt . . . . .	117
<b>3.</b>	<b>Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente . . . . .</b>	<b>124</b>
3.1	Information und Beratung . . . . .	125
3.2	Mitwirkung und Mitbestimmung in QM-Gremien und KVP-Strukturen . . . . .	130
3.2.1	Mitwirkung in Projekt-/Qualitätsteams etc. . . . .	132
3.2.2	Mitwirkung bei Audits . . . . .	134
3.2.3	Mitwirkung in den Steuerungsgremien . . . . .	134
3.3	Mitbestimmung bei strukturellen Entscheidungen und Maßnahmen . . . . .	138
3.3.1	Projektorganisation und ihre Vorbereitung . . . . .	138
3.3.2	Schulungen und personelle Maßnahmen . . . . .	142
3.3.3	Umsetzung der Ergebnisse . . . . .	145
3.4	Eigene Qualifizierung und Einbindung von Sachverständigen . . . . .	148
3.5	Beilegung von Streitigkeiten . . . . .	151
<b>4.</b>	<b>Offene Probleme . . . . .</b>	<b>155</b>
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung . . . . .</b>	<b>158</b>
<b>6.</b>	<b>Beratungs- und Gestaltungshinweise . . . . .</b>	<b>160</b>
6.1	Gestaltungsraster . . . . .	160
6.2	Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung . . . . .	164
6.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen . . . . .	166
<b>7.</b>	<b>Bestand der Vereinbarungen . . . . .</b>	<b>169</b>

<b>Glossar . . . . .</b>	<b>172</b>
<b>Literatur- und Internethinweise . . . . .</b>	<b>175</b>
<b>Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung . . . . .</b>	<b>177</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>179</b>





# Vorwort

Für die Analyse wurden 124 betriebliche Vereinbarungen aus den Jahren 1991 bis 2008 ausgewertet, die sich mit Qualitätsmanagement [QM] und kontinuierlichem Verbesserungsprozess [KVP] befassen. QM dient der Verbesserung von Leistungen, Prozessen und Produkten. Dabei geht es auch um die Beziehungen zwischen dem Unternehmen, seinen Beschäftigten, den Kunden sowie der gesamten Umwelt. QM führt aber nicht zwangsläufig zu höherwertigen Ergebnissen, sondern steuert die Erreichung der vorgegebenen Qualität. Viele Aspekte des QM im Unternehmen wie Weiterbildung, Leistungs- und Verhaltenskontrollen etc. unterliegen der betrieblichen Mitbestimmung.

In den vorliegenden Vereinbarungen wird die allgemeine Organisation von QM-Systemen geregelt, zudem werden detailliert Einzelaspekte betrachtet. Die Fehlervermeidung und kontinuierliche Qualitätsverbesserung werden oft mit strategischer Nutzung von Ideen der Beschäftigten verbunden. Verbesserungsvorschläge sind in der Mitbestimmung verankert und in vielen Vereinbarungen konkretisiert. Bereits 2004 erschien eine Auswertung von Vereinbarungen zum betrieblichen Vorschlagswesen.

In dieser aktuellen Auswertung wird gezeigt, wie die betrieblichen Akteure QM und KVP aufgreifen und welche Regelungstrends bestehen. Die Auswertung verfolgt nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben. Weitere Hinweise und Informationen zu den Auswertungen finden Sie im Internet unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke



# Abkürzungsverzeichnis

BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BPersVG	Bundespersönalvertretungsgesetz
BR	Betriebsrat
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
CAF	Common Assessment Framework
CAQ	Computer Aided Quality
DIN	Deutsche Industrienorm
DV	Dienstvereinbarung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
EQA	European Quality Award
GBR	Gesamtbetriebsrat
GBV	Gesamtbetriebsvereinbarung
GF	Geschäftsführung
GPR	Gesamtpersonalrat
ISO	Internationale Standardisierungsorganisation
IVR	Interactive Voice Response (interaktive Telefonauswahlverfahren bzw. Anrufbeantworter)
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LPersVG	Landespersönalvertretungsgesetz
LQW	Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung
MAV	Mitarbeitervertretung
PR	Personalrat
QM	Qualitätsmanagement
QMH	Qualitätsmanagementhandbuch
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QSS	Qualitätssicherungssystem

QT	Qualitätsteam
QZ	Qualitätszirkel
SOP	Standard Operating Procedure (Standardvorgehensweise)
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
TS	Technische Spezifikation
VV (VVg)	Verbesserungsvorschlag/-vorschläge

# 1. Rahmenbedingungen

Die Leistungsqualität eines Unternehmens oder einer Verwaltung und ihrer Beschäftigten zeigt sich im so genannten Service: in der Produkt- und Dienstleistungsqualität für den Kunden. Ihr kommt große Bedeutung im Austausch zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten zu. Denn nicht nur großer Umfang, sondern auch kundengerechter Inhalt der erbrachten Leistung sind zentrale Voraussetzungen für einen erfolgreichen Produktions- oder Dienstleistungsprozess. Entsprechend fordern und fördern Unternehmen die fachlichen Fähigkeiten ihrer Beschäftigten in zweierlei Hinsicht:

- a) Es geht um das korrekte Ausführen von Regeln, die von Fach- und Führungskräften für die Produktion festgelegt werden. Dabei sollen Beschäftigte sich an den Qualitätszielen, -standards, -merkmalen, Arbeitsanweisungen o. Ä. orientieren und dabei Fehler vermeiden bzw. beheben.
- b) Regeln und Ziele werden durch Erkennen von Fehlerursachen weiterentwickelt. Dabei werden auch Möglichkeiten zur Aufwands- und Kostensenkung sowie kreative Potenziale zur Weiterentwicklung der Produkte selbst genutzt.

Diese Strategien, um Qualität zu sichern und zu steigern, gehören seit Jahrzehnten zu den Managementmethoden der Unternehmen. Detaillierte Arbeitsanweisungen und Schulungen für die Beschäftigten sowie Qualitätsprüfungen (z. B. in Labors, Qualitätssicherungsabteilungen) waren schon lange vor ihrer internationalen Normierung im produzierenden Gewerbe wichtige Bestandteile der Produktion. Sie bezogen und beziehen sich noch heute auf das Aufstellen und Befolgen der Qualitätsregeln und sollen Gewährleistungsansprüche, Kundenbeschwerden oder gar Rückrufaktionen vermeiden.

Mit der Norm ISO 9000ff. (→ Glossar) kam Ende der 1980er Jahre ein international anerkanntes Zertifizierungsverfahren (→ Glossar) auf den Markt, das in seiner aktualisierten Version ISO 9001:2000 weltweit inzwi-

schen von ca. 950 000, in Deutschland von ca. 45 000 Unternehmen und Verwaltungen (Stand 12/2007) eingesetzt wird (die neueste überarbeitete Version DIN EN ISO 9001:2008 enthält vor allem einige Klarstellungen, aber keine neuen Anforderungen). Dabei müssen Qualitätsmanagementstrategien keineswegs mit diesem Zertifikat verbunden sein. Andere, vor allem branchenbezogene Normen (z. B. ISO/TS 16949 für die Automobilproduktion) erfüllen den gleichen Zweck: Sie sollen die Kunden (oftmals Unternehmen) von der Vertrauenswürdigkeit der Produkte überzeugen, indem externe Prüfer (so genannte Auditoren, → Glossar) die Einhaltung der dokumentierten Qualitätsanforderungen und organisatorischen Regeln bestätigen. Dazu werden alle Beschäftigten verpflichtet, sich an den festgelegten Qualitätsmaßstäben zu orientieren, die betrieblichen Arbeitsregeln einzuhalten und insbesondere Kundenwünsche als wichtige Anforderungen für das Unternehmen zu erkennen.

Parallel zu dieser Orientierung an einer Qualitätsnorm erkannten Mitte des 20. Jahrhunderts viele Unternehmensführungen erst in Japan, dann in den USA und Europa, dass zur frühestmöglichen Fehlervermeidung ein umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management, → Glossar) unter Einbeziehung des Wissens der Beschäftigten notwendig ist. Qualitätsmanagement (QM) soll sich nicht auf festgelegte Abläufe zur Sicherstellung der Produktqualität beschränken, sondern die gesamte Beziehung zwischen dem Unternehmen, seinen Beschäftigten und Kunden sowie seiner übrigen Umwelt permanent verbessern. In Wettbewerben mit festgelegtem Reglement können die Unternehmen ihre Vorrangstellung messen und behaupten. In Europa wurde dafür der europäische Qualitätswettbewerb European Quality Award (EQA) von der European Foundation for Quality Management (EFQM, → Glossar) ins Leben gerufen. In verschiedenen Branchen bzw. Organisationstypen werden jährlich nach einem eigens entwickelten Bewertungsverfahren die Gruppenbesten prämiert. Insbesondere in einem Land wie Deutschland, das in hohem Maß vom Export qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen abhängt, liegt die große Bedeutung einer systematischen Qualitätssicherung nahe. Das Qualitätsdenken hat daher inzwischen viele Dienstleistungsunternehmen und öffentliche Einrichtungen und Verwaltungen erreicht. Mit verschiedenen speziellen Normen und QM-Systemen (→ Glossar) sollen die jeweiligen Qualitätserwartungen der Kunden, Bürger oder Klienten sicher erfüllt werden, z. B. mit

- KTQ für Krankenhäuser,
- CAF für die öffentliche Verwaltung oder
- LQW für Bildungseinrichtungen.

Viele Aspekte des QM, z. B. Arbeitsregeln, Schulungserfordernisse oder Leistungs- und Verhaltenskontrollen, unterliegen gemäß BetrVG und Personalvertretungsgesetzen eindeutig der Mitbestimmung. Diese wurde in zahlreichen Vereinbarungen zum QM manifestiert. 59 von ihnen liegen dieser Auswertung zugrunde. Neben den Vereinbarungen zu einem allgemeinen QM-System wurden auch Vereinbarungen berücksichtigt, die sich mit Einzelaspekten des QM befassen, wie z. B. mit der Bewertung von Mitarbeiterschulungen, der Qualitätssicherung für Kundendaten oder dem Einsatz einer computergestützten Qualitätsdokumentation. Andere Vereinbarungen behandeln das QM als Teilaspekt eines umfangreichen Reorganisationsprojekts.

Moderne QM-Systeme beinhalten insbesondere Fehlervermeidung und ständige Qualitätsverbesserung. Daher werden sie oft eng verzahnt mit Strategien zur Nutzung der Ideen der Beschäftigten, die zur internen Aufwands- und Kostensenkung beitragen, oder durch andere Innovationen, die Unternehmensziele erreichen helfen. Die Beseitigung von Störungen und Fehlerquellen, die Arbeitsvereinfachungen, Material-, Flächen- oder Energieersparnisse bedingen den Unternehmenserfolg und sind daher erklärte Ziele von Führungskräften, um neben der Qualität auch Umsatz und Gewinn zu steigern. Auch der Umweltschutz wurde in den letzten Jahren vermehrt als Unternehmensziel verankert, das vom Management in betriebliche Ziele und Regeln umgesetzt wird. Um die Beschäftigten zur Beteiligung und Lieferung entsprechender Vorschläge zu motivieren, können sie sich seit Jahrzehnten durch Verbesserungsvorschläge Geld- oder Sachprämien und damit einen kleinen Anteil an den Erfolgen ihrer guten Ideen sichern. Verbesserungsvorschläge sind auch als wichtiger Bereich der Mitbestimmung verankert und in vielen Vereinbarungen konkretisiert (vgl. Jentgens/Kamp 2004). Auch die Produkt- und Dienstleistungsqualität wird vielfach als wichtiges Unternehmensziel und daher als prämienswürdig angesehen.

Erst in Verbindung mit Gruppenarbeit und umfangreichen QM-Systemen wurden für die Entwicklung von Verbesserungsideen das kollektive Wissen und die Kreativität in Gruppenprozessen systematisch organisiert. Die Notwendigkeit, dabei die Beschäftigten und ihre Interessen-



vertretung zur aktiven Teilnahme zu gewinnen, ließ zahlreiche Vereinbarungen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP, → Glossar) entstehen. Dieser baut auf Qualitätszirkeln (→ Glossar), Qualitätsteams und anderen betrieblichen Arbeitsgruppen auf. 65 derartige Vereinbarungen ergänzen die Vereinbarungen zum QM.

Die Auswertung von insgesamt 124 Vereinbarungen zeigt erstmals, wie das ambivalente Zusammenspiel aus

- a) Regelwerken, Vorschriften und Kontrollen zur Qualitätssicherung und
- b) der Motivation zum Mitmachen und kreativen Mitdenken der Beschäftigten

in der Praxis geregelt wird und so der Einhaltung und Weiterentwicklung der Produktionsregeln und -verfahren zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung dient.

## 2. Regelungsinhalte

### 2.1 Ziele und Grundsätze

Fast jede Vereinbarung, die zum Qualitätsmanagement oder zur Qualitätsverbesserung im Rahmen eines KVP abgeschlossen wurde, enthält Aussagen zu Zielen, Grundsätzen oder Grundlagen des Regelungsgegenstands, häufig in Form einer Präambel. Dabei wird das Thema Qualitätsmanagement oder Qualitätsverbesserung meist als für das Unternehmen und seine Arbeitsplätze existenziell dargestellt. Oft wird es als Teilaspekt umfangreicher Modernisierungs- oder Reorganisationsprojekte aufgenommen. Üblicherweise geht es um

- Stärkung des Absatzes und der Wettbewerbsfähigkeit durch Orientierung der Produkte an den Kundenwünschen
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Motivierung der Beschäftigten zu optimaler Leistung
- ständige Steigerung der Qualität und Innovationen durch Einbeziehung aller nützlichen Ideen und Potenziale der Beschäftigten.

Je nach betrieblichen Rahmenbedingungen und Kräfteverhältnissen wird mehr das eine oder andere Ziel betont.

#### »Zielsetzung

Für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Arbeitsplätze ist die Fertigung fehlerfreier Produkte mit guter Qualität von zentraler Bedeutung.

Die Vertragsparteien unterstützen alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Qualität der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse durch Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen und ihrer Interessenvertretungen zu verbessern.«

 METALLVERARBEITUNG, 080303/2/1996

Für manche Unternehmen gilt es, zugleich eine herausragende Position in ihrer Branche zu behaupten.

»Die [...] kann sich einen langfristigen Unternehmenserfolg nur sichern, wenn Voraussetzungen geschaffen werden, die sie dauerhaft unter den Weltbesten der Branche positionieren. Dies bedeutet, dass die Qualität unserer Dienstleistungen zu einem immer wichtigeren Faktor unternehmensweiter Aktivitäten wird. [...] Die Ideenförderung hat sich hierbei als gutes Instrument zur kreativen Einbringung und zur Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewährt, sie hat einen festen Stellenwert im ständigen Verbesserungsprozess des Unternehmens.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080304/198/0

Auch im öffentlichen Dienst, in Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen soll die Leistungsqualität gesichert werden, indem die Beschäftigten beteiligt und ihre Wünsche berücksichtigt werden.

»Ziel aller Maßnahmen der Reorganisation ist die Sicherstellung der Aufgaben, die [...] nach dem Hochschul-Gesetz zu erfüllen hat. [...] Voraussetzung dafür sind die Motivation und Beteiligung aller Beschäftigten. [...]

Durch eine konsequente Dienstleistungsorientierung [...] werden angestrebt:

- bessere Arbeitsbedingungen und -ergebnisse,
- eine Leistungs- und Qualitätssteigerung sowie
- Beschäftigungssicherung.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 080250/15/1998

Eine spezielle Form dieser Reorganisationsvereinbarungen stellen Regelungen zur Gruppenarbeit dar. Auch sie verbinden oft Ziele wie erhöhte Arbeitszufriedenheit und verbesserte Wirtschaftlichkeit mit der Einführung eines KVP und der Erfüllung der Qualitätsanforderungen.

»Mit der Einführung von Gruppenarbeit, KVP und eines neuen Entlohnungssystems sollen die Voraussetzungen geschaffen werden um:

- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und um die Arbeitsplätze zu sichern
- eine gleichmäßige Kapazitätsauslastung, d.h. Verringerung der Überstunden zu erreichen
- die Qualität zu verbessern
- eine Produktivitätssteigerung bei gleichzeitiger Kostensenkung zu erreichen
- durch eine Motivationssteigerung der Mitarbeiter eine noch höhere Flexibilität, durch bessere Kommunikation und Offenheit eine Steigerung der Eigeninitiative zu erreichen (dazu tragen bei: Qualifizierung und KVP)
- Arbeitsbedingungen zu verbessern.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGE, 080302/1/1997

Auch bei Vereinbarungen über konkrete QM-Systeme oder -Methoden werden meist grundsätzliche Zielsetzungen vorangestellt.

»Vorstand und Konzernbetriebsrat [...] stimmen überein, dass zum Nutzen unserer Kunden, zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Sicherung der Arbeitsplätze in der Unternehmensgruppe [...] ein modernes Qualitätsmanagementsystem – mit dem Ziel der steten Verbesserung – einen wichtigen Beitrag leistet.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998

Eine Vereinbarung zur betrieblichen Gleichstellungspolitik zwischen Frauen und Männern (Gender Mainstreaming) betont die Potenziale der Gleichstellungspolitik für das Unternehmen.

»Unabhängig davon, wie ein Qualitätsmanagement institutionalisiert ist, muss es alle Möglichkeiten zur ständigen Qualitätsverbesserung nutzen. Chancengleichheit und Gleichstellung sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010303/68/2001

Dies soll sich auch in der Kundenorientierung zeigen.

»Die Zielgruppe ›Frau als Kundin‹ wurde bislang wenig beachtet. Erst Aktionen wie ›Frauen ans Netz‹ haben aufgezeigt, dass es hier nicht nur eine erhebliche Kaufkraft zu gewinnen gilt, sondern die zufriedene ›[...]kundin‹ erheblich zum Imagegewinn [...] beiträgt.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010303/68/2001

### 2.1.1 Ziele der QM-Systeme

Ergänzend zu den allgemeinen Zielen streben die Vereinbarungen zu QM-Systemen konkretere Ziele an, z. B. die Zertifizierung nach ISO 9001 oder ein erhöhtes Qualitätsbewusstsein der Beschäftigten. Dazu müssen die Leistungs- und Wettbewerbsinteressen des Unternehmens einerseits und die Beteiligungs- und Verbesserungswünsche der Beschäftigten andererseits ausgeglichen werden.

»Ziel des Qualitätsmanagements ist es, die notwendigen Zulassungen für unsere Dienstleistungsfelder zu erreichen und aufrecht zu erhalten, um so kundengerechte Dienstleistungspakete mit hoher Qualität zu marktgerechten Preisen und mit großer Termintreue anbieten zu können. Das Identifizieren aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] mit dem Qualitätsmanagementsystem, aktives Mitwirken aller Führungsebenen, Offenheit, Kooperation sowie ein effizienter, transparenter, auf Vertrauen aufgebauter Informationsaustausch sind dabei unerlässlich. Zweck des Qualitätsmanagements ist nicht eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998

Meist werden beide Seiten gleichberechtigt berücksichtigt.

»Die Ziele der Qualitätskreise (insbesondere Humanisierung des Arbeitsplatzes und Förderung des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter) sind als gleichwertig zu betrachten. Je nach betrieblichen Gegebenheiten kann das eine oder andere Thema im Vordergrund stehen.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/1/1987

Diese klare Gleichstellung ist jedoch nicht immer vorauszusetzen. Viele Führungskräfte sehen sich primär für die Qualität verantwortlich.

»Die Qualität unserer Produkte hat die höchste Priorität. Die Gruppen, Moduleiter oder die entsprechenden Vorgesetzten tragen gemeinsam Verantwortung für die Sicherung bzw. Herstellung von qualitativ einwandfreien Produkten.

Qualität der Arbeit: Jede Gruppe kann die Arbeitsbedingungen und die organisatorischen Abläufe innerhalb von Gruppengesprächen aufgreifen und positiv beeinflussen. Dies wird als KVP in den Aufgabenbereich der Gruppe übergeben.«

🔑 MASCHINENBAU, 080101/18/1996

Ein oft vereinbartes Ziel der QM-Systeme ist die Orientierung an der ISO 9001.

»Die ISO 9001 ist Bestandteil unserer TQC-Strategie und des Strebens nach Null Fehlern. Es besteht für alle Beteiligten die Verpflichtung, den Regularien der ISO 9001 zu entsprechen.«

🔑 MASCHINENBAU, 080101/18/1996

Die entsprechende Zertifizierung wird in einigen Vereinbarungen ausdrücklich erwähnt.

»Die Zertifizierung nach ISO 9000ff. bewirkt weitere Verbesserungen der vorhandenen Qualitätssysteme und deren Anerkennung im Unternehmen, bei Kunden und Verbrauchern. Die Dokumentation gewinnt zusätzliche Bedeutung.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/1/1995

Mehr mitarbeiter- als regelorientiert werden die Richtlinien der EFQM gesehen. Hier stehen die allgemeinen Unternehmensziele im Mittelpunkt.

»Mit dem Modell auf der Basis von EFQM liegt der Schwerpunkt nicht auf prozessorientierten Verfahrensvorschriften und detailliert geregelten Zuständigkeiten, sondern in der Qualität des Unternehmensergebnisses, das heißt, bessere Qualität und höhere Kundenzufriedenheit sind entscheidend vom Verhalten aller Mitarbeiter bzw. Führungskräfte abhängig.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

Zusätzlich kann als besondere Auszeichnung für die Verankerung von Chancengleichheit von Frauen und Männern das Total-E-Quality-Prädikat (→ Glossar) angestrebt werden.

»Die Unternehmen streben die Auszeichnung mit dem Total-E-Quality-Prädikat an.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010303/68/2001

Dabei wird das Total Quality Management (TQM) um die Gender-Komponente (Equality) ergänzt (vgl. [www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de)).

Um die Gleichwertigkeit der Unternehmens- und der Beschäftigteninteressen hervorzuheben, wird wiederholt klargestellt, dass weder Leistungs- und Verhaltenskontrollen noch Personalabbau beabsichtigt seien.

»[...] ein reines Kostensenkungsprogramm würde viele Potentiale für Wertsteigerung außer Acht lassen. Vorrangiges Ziel des Programms ist es daher auch nicht, Arbeitsplätze abzubauen, sondern die bestehenden Potentiale und Chancen [...] noch besser zu nutzen. Erreicht werden soll dadurch eine nachhaltige quantitative und qualitative Wertsteigerung, verbunden mit einer breiten Aufbruchstimmung in allen Konzernunternehmen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080300/7/2002

Solche Formulierungen lassen zwar ähnlich wie umfangreiche Zielkataloge erwarten, dass die Beschäftigteninteressen berücksichtigt werden. Mit den Unternehmenszielen sind sie damit jedoch keineswegs gleichgestellt. Dennoch zeigen die z.T. klaren Aussagen über die Voraussetzungen für die Qualitätssicherung, wie weit beim QM die Interessen der Beschäftigten verankert werden können.

»Qualitätsentwicklung beinhaltet die Verbesserung der konkreten Arbeitsbedingungen, [...] von Arbeitsabläufen, Strukturen und Arbeitsergebnissen. Dabei spielt auch die Verbesserung der Professionalität der Arbeit eine wesentliche Rolle.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/12/2000

Eine Vereinbarung in einem Krankenhaus überträgt dies auf einzelne Beschäftigte.

»Jeder Beschäftigte des Unternehmens braucht ein Mindestmaß an Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, an körperlichen und geistigen Anforderungen sowie an sozialen Kontaktmöglichkeiten. Alle Mitarbeiter sind an der betrieblichen Gestaltung des QM-Prozesses zu beteiligen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/6/2001

Dies gilt speziell für das TQM-Vorgehen.

»Mit TQM sollen folgende Ziele erreicht werden: [...]


- Entwickeln und Verbessern der Zusammenarbeit durch Förderung der Teamfähigkeit und Teamarbeit, innerhalb von Arbeitsbereichen und bereichsübergreifend
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Motivation, z. B. durch Mitgestaltung des eigenen Arbeitsbereiches, angemessene Qualifizierung und Mitarbeiterentwicklung
- Nutzung und kontinuierliche Erweiterung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten [...]
- Verbesserung des Arbeits-/Gesundheitsschutzes im Rahmen eines noch zu vereinbarenden Gesundheitsförderungsprogramms.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Zugleich können bereits bei den Zielen und Grundsätzen wichtige Schranken für die QM-Strategie festgelegt werden.



- »TQM-Maßnahmen dürfen nicht dazu führen, dass
  - Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen entstehen. In unvermeidbaren Fällen werden diese ausgeglichen.
  - Leistungs- und Verhaltenskontrollen zur Disziplinierung der Mitarbeiter stattfinden.
  - bei festgestellten Fehlern/Abweichungen von internen Standards Schuldige gesucht und bestraft, sondern Ursachen gesucht und behoben werden. Oberstes Ziel ist das Vermeiden einer Wiederholung und das Besserwerden.
  - Kündigungen und Abgruppierungen ausgesprochen werden.
  - Stellen/Arbeitsplätze abgebaut werden.«

 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

### 2.1.2 Ziele der Qualitätszirkel bzw. -teams, KVP

Das konkrete Vorgehen zur Beteiligung der Beschäftigten wird oft als besondere Vereinbarung, teilweise auch als Teil einer Vereinbarung zum QM-System geregelt. In vielen Betrieben wurden dafür Qualitätsteams, Qualitätszirkel, Werkstattkreise etc. oder ein mitarbeiterbezogener KVP mit entsprechenden Arbeitsgruppen vereinbart. Dabei kommt es vor allem darauf an, die Problemlösungsfähigkeit und Kreativität der Beschäftigten im Rahmen gemeinsamer Gesprächskreise optimal für Verbesserungsmaßnahmen zu nutzen.

»Die Kompetenz der Mitarbeiter bei der Gestaltung der Produkte, der Arbeitsabläufe und der Arbeitsumgebung weitestgehend zu nutzen, ist Ziel dieser Betriebsvereinbarung und Bestandteil der [...] Unternehmenskultur. Das bedeutet, das Total Quality Management mit seiner strengen Kundenorientierung zur bestimmenden Denk- und Arbeitsweise im Unternehmen zu entwickeln. Das bedeutet auch, Teamarbeit in Qualitätsteams unter Nutzung der Werkzeuge und Arbeitsmethoden des TQM auf allen Ebenen zur bestimmenden Form der Aufgaben- und Problemlösung zu entwickeln.«

 MASCHINENBAU, 080301/2/1998

Konkret geht es dabei vor allem um

- möglichst offene Kommunikation über Probleme und Verbesserungswünsche sowie
- Austausch und Konkretisierung von Problemlösungen.

»Mit Hilfe von Qualitätszirkeln (QZ) soll die Kommunikation sowohl zwischen Mitarbeiter/innen als auch zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzten verbessert werden. Ziel der Qualitätszirkel ist somit, Arbeitsabläufe zu verbessern, Mitarbeiter/innen zu größerer Arbeitszufriedenheit zu führen und Alltagsprobleme am Arbeitsplatz zu reduzieren. Dies soll erfolgen durch Aufzeigen und Lösen betrieblicher Problemstellungen, die sowohl die Gestaltung der Arbeitsorganisation als auch der Arbeitsumgebung betreffen und das Qualitätsbewusstsein sowie die Arbeitssicherheit fördern.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/14/1992

In die gleiche Richtung sollen Vereinbarungen zum KVP wirken. Dabei ist die Qualitätssteigerung ein Aspekt neben der Kostensenkung und anderen Verbesserungen.

»Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist ein mitarbeiterorientiertes Verbesserungssystem mit dem Grundgedanken, die Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Arbeitsplätze, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitssicherheit zu nutzen, indem die Beschäftigten an der Gestaltung beteiligt werden. Die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Humanisierung der Arbeitsbedingungen und die Unternehmensziele stehen gleichberechtigt nebeneinander.

Durch die Verbesserung der Arbeitsprozesse und der Zusammenarbeit aller Beschäftigten soll die Effizienz des Unternehmens gesteigert und jede Art von Verschwendung vermieden werden. Ziel der gemeinsamen Anstrengungen sind Kostensenkungen, welche die Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit steigern und damit zur Sicherung der Arbeitsplätze [...] beitragen. Die Betriebsparteien sind sich einig, dass der KV-Prozess nur gelingen kann, wenn hierfür

ein Klima gegenseitigen Vertrauens und partnerschaftlicher Zusammenarbeit geschaffen wird.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080302/15/1996

Der KVP bezieht sich zunächst auf die Aufgaben des jeweiligen Teams.

»Die aus dem KVP resultierenden Verbesserungen beziehen sich vorrangig auf den eigenen Arbeitsbereich/die Arbeitsgruppe. Kennzeichnend hierfür ist die aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Problemlösungsprozess.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080303/13/1998

In anderen Vereinbarungen werden – z. B. als so genannte KVP-Projekte – bereichsübergreifende Arbeitsgruppen gebildet, die sich von anderen Formen der Verbesserungsteams nicht wesentlich unterscheiden (vgl. Kap. 2.5.2). Generell sollen die Beschäftigten damit stärker an das Unternehmen gebunden werden.

»Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden durch eine Einbeziehung in KVP-Projekte stärker am Produktionsprozess beteiligt und erhalten so einen besseren Einblick in die vernetzten Strukturen der Produktions-, Logistik- und Verwaltungsabläufe. Dies verbessert die Arbeitszufriedenheit und führt zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen. Damit verbunden soll eine Verbesserung der Arbeits- und Produktqualität und die Verringerung von Ausschussproduktion erreicht werden.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080302/12/1996

Negative Konsequenzen für die Beschäftigten sollen möglichst gering gehalten werden (vgl. Kap. 2.8.3).

»Im Rahmen des mitarbeiterbezogenen [KVP] dürfen Abgruppierungen nicht durchgeführt werden. Alle durch den mitarbeiterbezogenen [KVP] freigesetzten Mitarbeiter erhalten einen gleichwertigen zumutbaren Arbeitsplatz. Die durch den mitarbeiterbezogenen [KVP] entstehenden noch zu realisierenden Personalüberhänge sind

von evtl. betriebsbedingten Kündigungen zahlenmäßig ausgenommen. Dabei wird vorausgesetzt, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin einen ihm/ihr angebotenen Arbeitsplatz annimmt bzw. eine ihm/ihr angebotene Qualifizierungsmaßnahme wahrnimmt.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080302/9/1994

Positive Erwartungen sind auch mit dem Teamgedanken in der Gruppenarbeit verbunden: Feste Arbeitsgruppen werden etabliert, die mit mehr Eigenverantwortung auch mehr Aufmerksamkeit auf die Qualität richten sollen.

»Mit der Einführung von Gruppenarbeit verbinden sich [...] folgende allgemeine Ziele für Mitarbeiter und Unternehmen:

- Unterstützung von Identifikation und Motivation der Mitarbeiter mit Arbeitsumfeld, Produkt und Unternehmen
- verbesserte Qualifizierungsmöglichkeiten
- Aufgabenanreicherung zur Erweiterung der Mitsprache, Mitgestaltung und Mitverantwortung am Arbeitsplatz
- stärkere Nutzung der Kenntnisse, Erfahrungen und Potentiale der Mitarbeiter zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP)
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch Steigerung der Flexibilität, Produktivität und Qualität von Produkten und Prozessen«.

🔑 MASCHINENBAU, 080101/114/2002

### 2.1.3 Verbesserungsvorschläge und Ideenmanagement

Um die Beschäftigten erfolgreich und nachhaltig für ihre Beteiligung an den Verbesserungszielen zu motivieren, müssen sie an den ökonomischen Vorteilen der eigenen Ideen teilhaben. Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) oder seine »systematisierte« Form, das Ideenmanagement, liefert so einen finanziellen Anreiz für die Entwicklung prämienswürdiger Verbesserungsvorschläge. Es bezieht sich auf die gesamte Palette der betrieblichen Prozesse. Traditionell richtet es sich an einzelne Beschäftigte,

vielfach werden inzwischen auch Gruppenprämien angeboten (vgl. Beispiele auf CD-ROM und in der Online-Datenbank).

Neben der Leistungs- und Qualitätssteigerung gehört dazu auch die Weiterentwicklung des eigenen Produktangebots. Thema sind somit alle Abläufe und Aspekte der betrieblichen Leistungserstellung.

»Alle Mitarbeiter/innen sind aufgerufen, mit konkreten Vorschlägen mitzuwirken,

- Verwaltungsarbeit zu vereinfachen und Arbeitsabläufe zu beschleunigen,
- den Gesundheits- und Unfallschutz ständig zu verbessern,
- Arbeitsplätze funktions- und mitarbeitergerecht zu gestalten,
- maschinelle und andere technische Hilfsmittel leistungsfähiger zu gestalten, zweckmäßig einzusetzen und besser zu nutzen,
- den Umweltschutz zu fördern, Energie und Verbrauchsmaterialien einzusparen sowie Altmaterialien ihrer Wiederverwendung zuzuführen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 080303/11/2006

Besondere Verantwortung tragen dabei meist die Führungskräfte, da gerade sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur kreativen Mitgestaltung anregen sollen.

»Die Nutzung der Kreativitätspotentiale möglichst aller Beschäftigten ist deshalb eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte und ist Bestandteil der Personalentwicklung. Die Führungskräfte sind in ihrem Bereich dafür verantwortlich, dass die Bausteine des [...]Ideenmanagements allen Beschäftigten zugänglich sind und die daraus resultierenden Ideen genutzt und umgesetzt werden.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080302/8/1997

Insbesondere der Blick über den eigenen Aufgabenbereich hinaus wird belohnt.

»Das Ideenmanagement hat die Aufgabe, die Initiative der Mitarbeiter für Verbesserungen zu fördern und zu prämiieren. Es richtet sich an alle Mitarbeiter und belohnt Vorschläge, die einen erkennbaren

Vorteil gegenüber der bisherigen Praxis bieten. Über das eigene Arbeitsgebiet hinaus zu denken und sich für kleine und große Verbesserungen im Betrieb zu engagieren, entspricht unserem Selbstverständnis.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

So soll ein Ideentransfer im Betrieb auch über Abteilungsgrenzen hinweg sichergestellt werden.

»Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) beruht auf dem Ideenreichtum der Mitarbeiter und ist nicht auf den eigenen Tätigkeitsbereich beschränkt. Im Gegensatz zu Verbesserungen des KVP besteht hier ein TransfERNutzen über den Bereich des einzelnen Mitarbeiters bzw. der Gruppe hinaus und nicht nur eine individuelle Optimierung der eigenen Tätigkeit.«

🔑 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG UND ENTSORGUNG, 080304/275/2001

## 2.2 Begriffsbestimmungen

Im Rahmen von Begriffsbestimmungen oder Definitionen werden teilweise noch einmal Ziele der Vereinbarungen formuliert, meistens aber einzelne Begriffe für die Regelung präzisiert. Vereinzelt sind Definitionen auf das QM allgemein bezogen.

»Qualitätsmanagement bedeutet, die Leistungen der Verwaltung und die Abläufe des Verwaltungshandelns (Prozesse) konsequent aus dem Blickwinkel des Bürgers, Empfängers und Kunden (intern und extern) zu betrachten, mit dem Ziel, einen größtmöglichen Service, eine hohe Sorgfalt und Arbeitsgüte – unter Berücksichtigung der Kosten – zu erreichen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080250/80/1995

Öfters wird der Systemcharakter dieser Managementaufgabe betont.

»Qualitätsmanagementsysteme im Sinne dieser Dienstvereinbarung sind alle Management- bzw. Führungssysteme, die dazu dienen, Arbeitsabläufe vor dem Hintergrund der ausdrücklichen Kunden- und Mitarbeiterorientierung kontinuierlich zu verbessern, Transparenz über die Arbeitsabläufe und Prozesse und eine verlässliche Informationsgrundlage für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herzustellen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080300/10/2007

Auch das Ideenmanagement wird gelegentlich näher definiert.

»Das Ideenmanagement (IM) besteht aus den Bestandteilen ›Betriebliches Vorschlagswesen‹ (BVW) und ›Kontinuierlicher Verbesserungsprozess‹ (KVP).«

🔑 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG UND ENTSORGUNG, 080304/275/2001

Weitere Begriffsbestimmungen beziehen sich auf die Bedingungen für einen prämienfähigen Vorschlag (vgl. CD-ROM). Eine weite Definition von Innovation liegt einer anderen Vereinbarung zugrunde.

»Innovationen sind Ideen zur Lösung von Problemen fachlicher, aufbau- und ablauforganisatorischer und sozialer Art. Soziale Probleme beinhalten beispielsweise Führungs-, Zusammenarbeits-, Informations-, Arbeitsklima-, Arbeitssicherheits- und Arbeitsbedingungenfragen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080305/3/1992

Daneben werden auch strukturelle Elemente des QM definiert. Dazu gehören so genannte Werkstattkreise.

»Werkstattkreise sind betriebliche Gesprächsrunden, in denen eine Gruppe von Mitarbeitern konkrete Probleme und Fragestellungen aus dem jeweiligen Betriebsbereich bearbeitet.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080305/4/1985

Auch die Mitarbeiterbeteiligung wird näher beschrieben.

»Unter Mitarbeiterbeteiligung werden alle institutionalisierten Gruppenprozesse verstanden, innerhalb derer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen einer oder mehrerer organisatorischer Einheiten über ihre arbeitsvertraglich definierten Aufgaben hinaus auf freiwilliger Basis aktiv an der Erarbeitung von Problemlösungskonzepten und an der Vorbereitung von Entscheidungen mitwirken.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 110400/10/2001

## 2.3 Geltungsbereich, Gegenstand

Der sachliche Geltungsbereich der Vereinbarungen, auch als Vereinbarungsgegenstand bezeichnet, entspricht weitgehend den in Kap. 2.1 beschriebenen Themen oder Zielsetzungen. Beispielsweise werden benannt:

- alle Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Reorganisation stehen
- die Einführung des TQM
- Planung, Einführung, Weiterentwicklung und Änderung von QM-Systemen
- Anwendung und Entwicklung des Qualitätssicherungssystem (QSS) entsprechend der DIN ISO 9001
- Mitarbeiterbeteiligungsprozesse.

Der persönliche Geltungsbereich umfasst vor allem zwei Varianten (vgl. CD-ROM): a) Die Vereinbarung gilt für alle Beschäftigten, einschließlich Leiharbeitskräfte.

»Am BVW können sich alle Mitarbeiter – einzeln oder in Gruppen – beteiligen. Ausgenommen sind nur die Geschäftsführer. Außerdem findet diese Betriebsvereinbarung entsprechende Anwendung auf VV von Praktikanten und Mitarbeitern von Fremdfirmen (z. B. Leiharbeitnehmer).«

🔑 MASCHINENBAU, 080304/131/1995



b) Die Regelung ist auf Beschäftigte gemäß § 5.1 BetrVG beschränkt, kann jedoch auf spezielle Gruppen wie Auszubildende, Praktikanten und Studierende erweitert werden (vgl. CD-ROM). Einzelne Vereinbarungen gelten nur für sehr spezielle Aufgaben oder Betriebsbereiche.

»[...] alle Arten von Kundenkontakten [...] sowie aller anderen Auftraggeber und Mandanten, die in den Betrieben [...] abgewickelt werden. [...] in allen Betriebsteilen des Bereichs Customer Care [...] (Produktservice, Prozess- und Support-Service und Finanzservice), in denen telefonische und schriftliche Kundenkontakte sowie E-Mail-Kontakte zu Bestell- und Servicevorgängen durchgeführt werden.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 080300/8/2004

Ebenfalls spezifisch gilt die Vereinbarung bei einer Rettungsleitstelle.

»[...] Einführung, Anwendung und Weiterentwicklung des [...] Notruf-Abfrageprotokolls [...]. Dazu gehören insbesondere arbeitsorganisatorische, verfahrens- und informationstechnische Regelungen zur Führung, Aufzeichnung und Auswertung von Notruf-Gesprächen im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/16/2004

Auch der Software-Einsatz (CAQ) für das QM kann als Geltungsbereich benannt sein.

»Die hier getroffenen Regelungen gelten [...] persönlich: für alle Beschäftigten. Außerdem gilt sie für Auszubildende, Praktikanten [...] fachlich: für alle Beschäftigten, deren Aktivitäten und Aufgaben mit den in § 3 dieser Betriebsvereinbarung aufgeführten CAQ-Modulen geplant, gesteuert und dokumentiert werden.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 090400/140/2008

## 2.4 Aufbau eines QM-Systems

Ein funktionierendes QM-System erfordert zahlreiche organisatorische und inhaltliche Regelungen. Durch ihre Mitbestimmung stellen die Arbeitnehmervertretungen sicher, dass das System transparent, fair und unter Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten aufgebaut wird und dass die Beschäftigten sowie sie selbst ausreichend an Entscheidungen und Gremien beteiligt sind.

### 2.4.1 Struktur, Beteiligte und ihre Aufgaben

So unterschiedlich wie die Rahmenbedingungen für den Einsatz eines QM-Systems sind auch die Regelungen zu seinem Aufbau. Je nach betrieblicher Konstellation sind unterschiedliche Festlegungen sinnvoll, in welchen Schritten der Aufbau erfolgt und welche Personen in welchen Gremien welche Aufgaben und Befugnisse erhalten.

#### Projektartiger Aufbau

Im Regelfall wird QM in der Form eines Projektes eingeführt. Das heißt, in einem definierten Zeitraum sollen die entsprechenden organisatorischen Strukturen – in größeren Betrieben meist mit mehreren Ebenen – aufgebaut und die inhaltlichen Grundlagen erstellt werden, um sie dann weiterzuentwickeln.

»Gegenstand dieses Verfahrens [Einführung von TQM bzw. ISO 9000ff.] ist ein verbindlicher Projektplan, der den Ablauf der Einführung für alle Beteiligten transparent macht. Dieser Projektplan beschreibt detailliert den zeitlichen, räumlichen Ablauf sowie die personelle und finanzielle Ausstattung des Projektes.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/12/2000

Mitunter ist das QM selbst Bestandteil eines größeren Reorganisationsprojektes, das sich aus verschiedenen Teilprojekten zusammensetzt. Darüber hinaus kann das QM weitere (Verbesserungs-)Projekte zum Ziel haben, die im Rahmen des QM gestartet und beendet werden.

»[Die Umstrukturierung] wird im Wesentlichen in 4 Phasen vorgenommen werden:

Entscheidungsphase:

- Die TQM-Projektentscheidung allgemein
- Festlegung des Pilotprojektes

Vorbereitungsphase:

- Umfassende Mitarbeiterinformation
- Festlegung von Schulungsmaßnahmen
- Pilotprojekt

Hauptphase:

- Durchführung der geplanten Maßnahmen

Abschlussphase:

- Jeweils nach Beendigung eines Teilprojektes wird eine Zielüberprüfung durchgeführt.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,

080301/11/2000

## **Führung/Lenkung**

Besondere Verantwortung für das QM übernehmen die Führungskräfte.

»Der gesamte Vorstand trägt das TQM-Konzept und lebt dieses gemeinsam mit allen Führungskräften. Die Leiter sind in ihrem Bereich für die Umsetzung von TQM verantwortlich. Insbesondere die unteren Führungskräfte wirken daran mit, dass TQM Wirklichkeit wird und beraten, stützen und fördern in diesem Sinne die Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080301/9/1996

Üblicherweise erfolgt die Steuerung des QM-Projekts durch einen Lenkungsausschuss, Lenkungskreis oder eine Steuerungsgruppe. Hierfür können im Regelfall ein oder mehrere Arbeitnehmervertreter als feste Mitglieder bestimmt werden. Diesem Gremium sind meist weitere Projektgruppen, Arbeitskreise, Fachstellen oder Arbeitsgruppen nachgeordnet.

»Dem Konzern-Lenkungskreis unter Vorsitz des Vorstandsvorsitzenden [...] gehören Vorstandsmitglieder [...] der Segment-Führungsgesellschaften, die Programmleitung, in der Anfangsphase externe Berater sowie als ständiges Mitglied ein Vertreter des Konzernbetriebsrates an. Jedem Kernteam auf Ebene der Segment-Führungsgesellschaft gehören Vorstandsmitglieder des Segments, der [...] Koordinator des Segments, Spezialisten aus dem Segment sowie ein Vertreter der Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaft des Segmentes an.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080300/7/2002

Dabei sollte die Zusammensetzung der Gremien auch unter Gender-Gesichtspunkten fair erfolgen.

»Bei der Bildung von Arbeits- und Projektteams werden grundsätzlich Frauen und Männer in einem zahlenmäßig ausgewogenen Verhältnis berücksichtigt.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010303/68/2001

Typische Aufgaben eines Lenkungskreises werden wie folgt beschrieben.

»Alle strategischen Entscheidungen betreffend Einzelprojekte, Zeitplanung (Meilensteine etc.), Projektaufbauorganisation, Unternehmensberater etc. werden vom Lenkungskreis verabschiedet.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Zum besseren Verständnis der geplanten Organisationsstrukturen sind Abbildungen und genauere Beschreibungen in einer Anlage hilfreich (vgl. CD-ROM).

Die nachfolgend zitierte öffentliche Gesundheitsorganisation verfügt nicht über einen zentralen Lenkungsausschuss. Dafür werden entsprechende Gremien auf der nächsten Ebene installiert.

»In jeder Klinik wird ein Lenkungsausschuss gebildet. Darin sind die Klinikleitung, die Qualitätsmanagementbeauftragten sowie ein Vertreter des örtlichen Personalrates vertreten. An den Sitzungen des Lenkungsausschusses kann ein Vertreter der Verwaltungsabteilung

teilnehmen. Im Lenkungsausschuss wird über die Einrichtung von QM-Arbeitsgruppen entschieden. Darin sind alle Berufsgruppen angemessen zu beteiligen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080300/10/2007

Die Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement eines Dienstleistungsunternehmens hat einen anderen Aufgabenzuschnitt und konkrete Regelungen zur Sitzungsorganisation.

»Im [...] wird eine Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement eingerichtet, die sich aus je einem Mitglied des Vorstands, des Betriebsrats, einem Vertreter der Bereichsleiter und dem QM-Beauftragten zusammensetzt. Außerdem werden Ersatzmitglieder benannt. Die Arbeitsgruppe tagt halbjährlich. Ist ein Mitglied der Arbeitsgruppe an der Teilnahme verhindert, wird es vom jeweiligen Ersatzmitglied vertreten.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe werden rechtzeitig, d. h. spätestens drei Wochen vor dem Termin über Zeitpunkt, Ort, Tagesordnung und Teilnehmer der Sitzung unterrichtet. Die Aufgabe der Arbeitsgruppe ist es, die internen Audits vorzubereiten und Änderungen des QM-Systems zu erarbeiten. Sie entscheidet über die Prämierung der im Abschnitt 8 genannten Verbesserungsvorschläge.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080300/12/1998

Ein Kreditinstitut etabliert ein gleichsam paritätisches Gremium.

»Es wird ein TQM-Gremium gebildet, das aus Arbeitgebervertretern und dem Gesamtbetriebsausschuss besteht. Dieses Gremium hat folgende Aufgaben:

- Alle wesentlichen Maßnahmen bei der Einführung und Erprobung sowie Auswertung von Konzepten im Zusammenhang mit TQM einvernehmlich zu regeln.
- Alle 3 Monate einen verbindlichen Zeitplan zu verabschieden, der die einzelnen Maßnahmen und Entscheidungen für einen absehbaren Zeitraum enthält.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080301/9/1996

Besondere Anforderungen an die Verbindung zwischen QM und Arbeitsschutz werden in einem Krankenhaus mit der Gremienbildung verbunden.

»Ausgehend von einer QSS-Leitkommission (Geschäftsführer, Leit.[ender] CA [Chefarzt], Pflegedienstleitung, QM-Leiter und Betriebsrat) werden QM-Arbeitsaufgaben mitarbeitergerecht zugeschnitten und Facharbeitsgruppen gebildet. Das beinhaltet, dass neueste Erkenntnisse der Arbeitsmedizin und -wissenschaft zu berücksichtigen sind.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/6/2001

Im gleichen Unternehmen ist unter der QSS-Kommission eine QM-Managementgruppe unter Beteiligung des Betriebsrats für die konkrete Organisation des QM zuständig.

»QM-Managementgruppe

Aufgaben: Entscheidungen über alle grundsätzlichen Konzepte im Rahmen des QM-Prozesses, wie Bildungs-, Werbe- und Informationskonzepte, Festlegung von Prioritäten, spezielle Veranstaltungen, Budget-Regularien, Vorschläge für die Weiterentwicklung des QM-Prozesses. Der BR ist in der QM-Managementgruppe zu beteiligen. Komplexe interne Beurteilung und Erarbeitung des QM-Katalogs. Auftragserteilung zur externen Beurteilung, externe Berater oder weitere Beauftragungen oder Zertifizierung.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/6/2001

### **Projektgruppen, Qualitätszirkel u. Ä.**

Als wesentliche Träger von konkreten Qualitätsverbesserungen werden häufig Projektgruppen eingerichtet.

»QM-Projektgruppen müssen in allen Arbeitsbereichen und auf allen Hierarchieebenen abteilungsintern und -übergreifend errichtet werden. Die von QM-Projektgruppen zu behandelnden Themen können von den Beschäftigten, den Führungskräften und vom Betriebsrat vorgeschlagen werden.

Ergebnisse der QM-Projektgruppen der Arbeitsbereiche sind vom

zuständigen QSS-Management und dem BR innerhalb einer Frist (in der Regel 10 Tage) verbindlich zu behandeln. Die Ergebnisse sind allen Mitarbeitern z. B. im Intranet oder Internet darzulegen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/6/2001

Die genannten QM-Projektgruppen entsprechen weitgehend den Qualitätszirkeln anderer Vereinbarungen. Darin sollen die Beschäftigten aus ihren Ideen zur Qualitätsverbesserung konkrete Vorschläge entwickeln. Eine Vereinbarung im öffentlichen Dienst bindet sie in die Projektstruktur eines umfassenden Reorganisationsvorhabens (Verwaltungsreform) ein.

»Für jedes Projekt kann eine Projektgruppe gebildet werden, der neben der/dem Projektverantwortlichen in jedem Fall

- ein/e Vertreter/in der Organisationsabteilung,
- Vertreter/innen der Personalaräte und
- die/der Sprecher/in(nen) des/der betroffenen Qualitätszirkel/s angehören.

Der/die betroffene/n Qualitätszirkel ist/sind in die Arbeit der Projektgruppe einzubeziehen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080250/67/1997

Weitere Einzelheiten zum Thema Qualitätszirkel sind in Kap. 2.5 dargestellt.

Eine ähnliche Struktur gilt für die Six Sigma-Projekte (→ Glossar) eines Immobilienunternehmens. Begriffe aus dem Englischen und aus asiatischen Kampfsportarten signalisieren einen besonderen Qualitätsanspruch. Leider ist hier keine Beteiligung der Arbeitnehmervertretung auf oberster Ebene verankert.

»Inhalt und Ablauf von Six Sigma-Projekten gestalten sich [...] wie folgt:

- Die Geschäftsführung entscheidet über die Handlungsfelder.
- Benennung eines ›Master Black Belts‹, welcher als Coach für die Black Belts die Projekte begleitet.
- Die Auswahl von Black Belts und Green Belts ist erfolgt. Eine weitere Auswahl erfolgt unter Beteiligung des örtlichen Betriebsrats.

- Für Six Sigma-Projekte werden Steering-Komitees eingerichtet, die an das Business Quality Council berichten. Die Steering-Komitees setzen sich aus Champions, Black Belts, Green Belts und ggf. weiteren Beteiligten zusammen.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090400/139/2007

### **QM-Beauftragte und weitere Funktionsträger**

Grundsätzlich fordern die ISO 9000 und andere Normen von der Unternehmensleitung, einen QM-Beauftragten sowie interne und externe Auditoren zu bestellen. Vereinzelt kann der Betriebsrat darauf Einfluss nehmen.

»Der QM-Beauftragte hat die im QM-Handbuch definierten Aufgaben. Er unterstützt den Vorstand und die Belegschaft bei Angelegenheiten des Qualitätsmanagements. Der QM-Beauftragte wird im Einvernehmen mit dem Betriebsrat berufen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080300/12/1998

Gleiches gilt für interne Auditoren.

»Interne Auditoren stellen im Rahmen interner Audits fest, ob die im QM-Handbuch festgelegten Verfahrensabläufe eingehalten worden sind. Sie werden im Einvernehmen mit dem Betriebsrat benannt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080300/12/1998

Eine Vereinbarung enthält einen Aufgabenkatalog der internen Systemauditoren. Als spezielle Funktion richtet ein Unternehmen eigens eine Stelle ein, die zur Steigerung der Datenqualität beitragen soll (vgl. CD-ROM).

Ein weiterer Spezialfall ist die Einrichtung eines QM-Teams in einer Rettungsleitstelle, dessen Mitglieder erst nach der Startphase eingestellt werden sollen.



»Für den Ausbau des QM-Systems wird ein QM-Team gebildet, welches nicht aus dem aktuellen Leitstellenpersonal rekrutiert wird. Zu seinen Aufgaben gehören die Gesprächsauswertung, die Ermittlung von Qualifizierungsbedarf und das Coaching. Es hat keine disziplinarischen Befugnisse.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/16/2004

### **QM und Arbeitszeit**

Bei der Beschreibung der Aufgaben wird wiederholt Wert darauf gelegt, dass die Beteiligung an den QM-Projekten als Arbeitszeit anerkannt wird.

»Jede Tätigkeit im Zusammenhang mit dem TQM-Projekt ist vergütungspflichtige Arbeitszeit.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/12/2000

Logischerweise sind die Beschäftigten in dieser Zeit nicht für ihre üblichen Aufgaben verfügbar und müssen davon entsprechend freigestellt werden. Eine besondere Stellung kommt dabei den QM-Beauftragten zu. Ihnen können feste Stellenanteile oder Zeitkontingente für ihre Aufgaben zugeteilt werden (vgl. CD-ROM).

Generell besteht ein erheblicher Ressourcenbedarf, der vielfach unterschätzt wird. Manche QM-Projekte verzögerten sich daher bereits erheblich oder mussten gar vorzeitig abgebrochen werden.

»Um ein umfassendes TQM einzuführen, bedarf es zunächst folgender Voraussetzungen:

[...] Planen und Bereitstellen ausreichender Ressourcen für die TQM-Umsetzung (Finanzmittel und Personalkapazität).«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

## **2.4.2 Vorgehensweise und Arbeitsregeln, QM-Handbuch**

Ähnlich wie bei den Strukturen eines QM-Systems können je nach Zielsetzung sehr unterschiedliche Vorgehensweisen und Arbeitsregeln vereinbart werden. Die Regelungen bilden dabei zunächst die Vorstellungen des Arbeitgebers ab und werden im Regelfall in einem QM-Handbuch

(→ Glossar) und seinen Anlagen festgelegt. Ein wichtiges Ziel der Interessenvertretung ist, die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung in diesem Prozess festzuschreiben (vgl. Kap. 3).

### **Einbeziehung der Beschäftigten bei TQM**

Dazu bietet sich der relativ offene Ansatz des TQM an, der meist mit Projektarbeit umgesetzt wird. Einige Regelungen beziehen sich daher auf die Durchführung dieser Projekte.

»Dazu werden Zielvereinbarungen unter Beteiligung des BR-Projektausschusses abgeschlossen, in denen die Zeitraster, die einzelnen Projektziele und die Projekthinhalte festgelegt werden. Zu den Projekthinhalten gehören u.a. die beteiligten Abteilungen, Bereiche und Personen.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080301/11/2000

Dabei legen die Regelungen zum TQM großen Wert auf Motivation und die aktive Beteiligung der Beschäftigten.

»Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern durch eigene Aktivitäten die Arbeitsorganisation sowie die Arbeitssituation und die Arbeitsbedingungen. Ihre Mitarbeit hierbei ist grundsätzlich freiwillig.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/1/1995

Entsprechend ihrer starken Stellung im TQM entscheiden die Beschäftigten selbst über ihre Arbeitsschwerpunkte und qualitätsorientiertes Verhalten.

»Ein wichtiger Bestandteil von TQM ist die Stärkung von Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz. Um dieses zu erreichen ist es wichtig, den Mitarbeitern geeignete quantifizierbare Orientierungshilfen zur Selbststeuerung zur Verfügung zu stellen. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um Statistiken über Umsätze, Gewinne, die Anzahl der Beschwerden oder den Krankenstand und die Urlaubsabwicklung.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Dementsprechend sollen neben der Gestaltung der Arbeitsbedingungen auch die Berücksichtigung der Kundenwünsche an den Vorstellungen der Beschäftigten orientieren.

»Bei der Gestaltung der Inhalte und Abläufe der Arbeit steht immer das Ziel im Vordergrund, den jeweiligen Kunden (intern und extern) in seinen Bedürfnissen zufrieden zu stellen. Jedem Beschäftigten des Betriebes ist ein Mindestmaß an Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, an körperlichen und geistigen Anforderungen sowie an sozialen Kontaktmöglichkeiten einzuräumen. Die Beschäftigten werden an der betrieblichen Gestaltung der TQM-Prozesse beteiligt.

Der Einbeziehung der Erfahrungen und Kenntnisse der Beschäftigten zur Verbesserung der Arbeitsqualität, zur besseren Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe, der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes ist eine hohe Bedeutung beizumessen.

Innovatives, kreatives und selbständiges Denken und Handeln, die Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung sowie die Fähigkeit zur Kooperation und Teamarbeit aller Beschäftigten werden von den Führungskräften unterstützt und gefördert.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

### **QM-Handbuch: Definition von Regeln und Standards**

Stärker an Vorgaben und Regeln orientiert sind QM-Systeme, die primär auf die Zertifizierung gemäß einzelnen Normen ausgerichtet sind, wie z. B. ISO 9000ff. Sie basieren vor allem auf fachlichen Beschreibungen der Arbeitsabläufe oder Prozesse in einem QM-Handbuch. Dieses stellt eine wichtige Grundlage der Arbeitsregeln dar.

»Dokumentation dieses QM-Systems sind ein QM-Handbuch, in dem das QM-System [...] beschrieben wird, sowie Dienstanweisungen der QM-Elemente und Dienstanweisungen Prozesslenkung, die einzelne, organisatorische Abläufe vorgeben.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080303/10/2000

Auch in TQM-Systemen wird dieses Instrument im Allgemeinen genutzt, wenngleich meist weniger detailliert. So sollen die gesamten Grundlagen und organisatorischen Elemente des QM im QM-Handbuch beschrieben werden.

»Um ein umfassendes TQM einzuführen, bedarf es zunächst folgender Voraussetzungen: [...]

Die Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuchs (QMH), welches zumindest folgende Inhalte umfasst:

- Ziele des TQM, Qualitätspolitik
- Einbindung, Grundsätze und Stellenwert des Prozessmanagements im Rahmen der TQM-Einführung
- Stellenwert und Festlegungen zur Art und Durchführung von Audits, die begleitend zum TQM-Einführungsprozess eingesetzt werden sollen
- Regelungen zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes, zur Gestaltung und zur Umsetzung des Qualifizierungsplans
- Projektaufbauorganisation mit Zuständigkeiten
- Meilensteine zur Einführung von TQM
- Einzelprojekte mit Zielen, zusätzlicher Projektaufbauorganisation, Meilensteinplan.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Einen besonderen Schwerpunkt bei der internen Kooperation setzt die folgende Regelung.

»Die aktuelle Aufbau- und Ablauforganisation wird im QM-Handbuch dokumentiert. In diesem Zusammenhang sollen insbesondere die Weisungsbefugnisse und die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Betriebsabteilungen und Tätigkeitsgruppen beschrieben werden.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080301/11/2000

Damit wird klar, dass ein QM-Handbuch ein zentrales Dokument auch für die Arbeitnehmervertretung darstellt, das vor der Genehmigung bzw. dem Abschluss der Vereinbarung genau geprüft werden muss.

Denn es legt die wesentlichen Elemente des QM-Systems und vieler Arbeitsprozesse fest und muss mit den Inhalten einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum QM sowie mit allen anderen im Betrieb vorhandenen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen übereinstimmen.

Konkrete Maßnahmen können im Rahmen einer Regelung festgelegt werden.

»Es wird mit sofortiger Wirkung ein Qualitätsausschuss ›Betriebsrestaurant/Bistro‹ [...] gebildet. [...] Der Qualitätsausschuss erarbeitet [...] Standards für Qualität und Service. Er stellt sicher, dass ein ausgewogenes Frischkostangebot besteht. [...] Der Qualitätsausschuss bespricht mit der Betriebsleitung [...] die Essenspläne. [...] BR und GF haben das Recht, einer Entscheidung des Qualitätsausschusses zu widersprechen. In diesem Fall wird die Entscheidung des Qualitätsausschusses ausgesetzt und ist von GF und BR zu treffen.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 080240/31/2000

Damit stellt sich die Frage, wie verbindlich die Dokumentationen, Standards und Beschreibungen für die Beschäftigten sind.

»Die in den QM-Handbüchern beschriebenen Prozesse sind keine Dienstanweisungen, sondern sind als verbindliche Leitlinien anzusehen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080300/10/2007

In anderen Fällen werden die Regeln durchaus als strikte Vorgaben dargestellt, die durch entsprechende Qualifizierung verbindlichen Charakter erhalten und auf Einhaltung überprüft werden, wie in der bereits erwähnten Vereinbarung zur Datenqualität.

»Zur Vermeidung von Fehlern sind für jeden Arbeitnehmer eindeutige und transparente Qualitätsanforderungen zu erstellen. Jeder Arbeitnehmer ist für die ihm zugewiesenen Tätigkeiten hinreichend zu qualifizieren. [...] Zur Sicherstellung einer optimalen Datenqualität ist eine individuelle Analyse und Auswertung von Daten, z. B. Stamm-, Bewegungs- und Steuerungsdaten notwendig. [...]

Jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, die geltenden Qualitätsstandards einzuhalten. Hierzu ist er berechtigt, alle Daten in seinem Bearbeitungs- und Zuständigkeitsbereich zu prüfen, auf Fehler zu kontrollieren und gegebenenfalls geeignete Korrekturmaßnahmen in die Wege zu leiten.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 080300/13/2003

Auch in einer Regelung zur Gruppenarbeit liegt die Verantwortung für die Qualitätssicherung bei den Beschäftigten.

»Die Gruppe ist für die Einhaltung der jeweils geltenden Qualitätsstandards im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbst verantwortlich. Hierbei gelten die jeweiligen Qualitätsvorgaben (z. B. Grenzmuster, Prüfanweisungen). Die Waren- und Materialeingangsprüfung in die Gruppe wird stichprobenhaft bei kritischen Teilen durch die Gruppe erledigt, soweit dies die der Gruppe zur Verfügung stehenden Mittel (z. B. Grenzmuster, Prüfanweisung, Lehrdorne, Schieblehre [...]) erlauben.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK- INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080101/66/1996

### **Information und Beteiligung der Beschäftigten**

Ob als verbindliche Leitlinien oder eindeutige Qualitätsanforderungen – in jedem Fall müssen die Regeln allen Beschäftigten leicht zugänglich sein.

»Die aktuellen Exemplare des Qualitätsmanagementhandbuchs mit den dazugehörigen Verfahrens-, Prozess- und Arbeitsanweisungen sowie den Audit-Checklisten liegen den Handbuchbesitzern vor und können dadurch von jedem Mitarbeiter eingesehen werden. Jeweils relevante Anweisungen sind den Mitarbeitern durch die Handbuchbesitzer gegen Dokumentation/Unterschrift auszuhändigen und bei Bedarf zu erläutern.«

🔑 POSTBRIEFDIENSTE, 080303/3/1998

Die Beschäftigten sind für die Realisierung der Qualitätsziele und Regeln mitverantwortlich. Daher ist es bei jedem QM-System wichtig, dass sie bei der Formulierung beteiligt werden.

»Die erarbeiteten Qualitätsziele werden in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen für die Beschäftigten umgesetzt. Die Beschäftigten können und sollen durch ihr Engagement wesentlich bei der Erstellung, Umsetzung und Erreichung von Qualitätszielen mitwirken. Jede/r Mitarbeiter/in bleibt für die Qualität ihrer/seiner täglichen Arbeit im Rahmen der vereinbarten Qualitätsziele verantwortlich und leistet damit einen Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze.«

🔑 LANDVERKEHR, 080303/4/1998

Damit deutet sich an, dass die Arbeitsanweisungen und Qualitätsziele als Leistungsvorgaben für die Beschäftigten wirken. Es kann zu Konsequenzen führen, wenn nicht konsequent nach den formulierten Regelungen gearbeitet wird oder die Qualitätsziele nicht erreicht wurden (vgl. Kap. 2.4.3 und 2.8.2). Um individuelle Verantwortung und Schuldzuweisungen bei Fehlern etc. zu verhindern, fordern einige Vereinbarungen die gemeinschaftliche Diskussion der Ergebnisse und Schutz vor Leistungsdruck.

»Qualitätsziele werden am Anfang eines jeden Jahres aufgrund der Bewertungen des Vorjahres mit den Mitarbeitern besprochen und von der GF herausgegeben. Die Qualitätsziele werden durch Aushang allen Mitarbeitern der Bereiche zugänglich gemacht. Das Erreichen oder Nichterreichen von Qualitätszielen wird zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und Qualitätsbeauftragten diskutiert. Die Erreichung der Qualitätsziele darf nicht zu unzumutbarem Leistungsdruck für die beteiligten Mitarbeiter führen.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080303/10/2000

Auf jeden Fall zeigt sich die große Bedeutung konkreter und realistischer Qualitätsziele und der Sicherstellung guter Arbeitsbedingungen und Qualifizierung für die Beschäftigten.

## Ziel-Ergebnis-Gespräche statt Regeln

Anders als im norm- oder regelgebundenen QM gemäß ISO 9000ff. o. Ä. wird in einem anderen Unternehmen auf genaue Arbeitsanweisungen verzichtet. Stattdessen wird – gemäß EFQM – primär auf die Ergebnisse Wert gelegt. Die Realisierung der Qualitätsziele soll dann über individuelle Zielvereinbarungen und die Erfüllung festgelegter Qualitätskriterien gelingen.

»Sukzessive wird für jede Führungskraft und für jeden Mitarbeiter ein Arbeitsprofil als Leistungsgrundlage entwickelt. [...] Das Arbeitsprofil gibt eindeutige Antworten auf wichtige Kernfragen, die den Sinn der Arbeit sowie kunden- und ergebnisorientierte Arbeitsaspekte betreffen. [...] Die in den Arbeitsprofilen enthaltenen Zielergebnisse und deren Qualitätskriterien werden in kontinuierlich stattfindenden Ziel- und Ergebnisgesprächen vereinbart bzw. die Zielerreichung bewertet. [...] Die Kommunikation über Zielvereinbarung und Zielerreichung auf der Basis kundenorientierter Qualitätskriterien sowie der quantitativen und qualitativen Unternehmensziele führt zu einer klar definierten Zielvereinbarung zwischen dem Vorgesetzten und der Führungskraft bzw. dem Mitarbeiter. Diese Zielvereinbarung schließt nicht nur Einzelleistungen, sondern auch Teamleistungen mit ein.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

Als Konsequenz erhalten die Beschäftigten Leistungsprämien, die sich am Grad der Erfüllung der Qualitätsanforderungen der Kunden bemessen.

»Folgendes Schema wird für die Bewertung von Ergebnissen/Zielen des Arbeitsprofils angewandt:

Stufe 1, Bewertung nicht erreicht

Die Qualitätsanforderungen der Kunden werden nicht erfüllt. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das Ergebnis mehr als 10 % unter der Vereinbarung liegt.

Stufe 2, überwiegend erreicht

Die Qualitätsanforderungen der Kunden sind im Wesentlichen erfüllt. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis bis einschließlich 10 % unter der Vereinbarung liegt.



Stufe 3, erreicht

Alle Qualitätsanforderungen der Kunden sind erfüllt. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis auf dem vereinbarten Niveau liegt.

Stufe 4, ausgezeichnet

Alle Qualitätskriterien der Kunden sind in ausgezeichneter Weise erfüllt. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis bis einschließlich 10 % über der Vereinbarung liegt.

Stufe 5, exzellent

Alle Qualitätsanforderungen der Kunden sind in exzellenter Weise erfüllt, d. h. bei weitem über dem vereinbarten Maß. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis mehr als 10 % über der Vereinbarung liegt. Weitere exzellente Qualitätsanforderungen wurden eigenständig entwickelt und voll erfüllt.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

Auch für die Führungskräfte gelten diese Bedingungen für die Leistungsprämie. Sie wird allerdings zudem zu einem Drittel vom Betriebsergebnis beeinflusst. Die Prämierung erfolgt als jährliche variable Geldprämie abhängig von der individuellen Gehaltsstufe (vgl. Kap. 2.8.3).

### **Aufnahme der Beschäftigtenmeinungen**

Neben der prämienbezogenen Bewertung der Beschäftigten spielt auch die kritische Betrachtung der Führungskräfte eine wichtige Rolle in der Qualitätsentwicklung.

»Zur Verbesserung der Führungs- und Firmenkultur und der Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsprozessen können auf beidseitige Initiative und in gegenseitiger Abstimmung Mitarbeiterbefragungen [...] durchgeführt werden. [...] Unter Mitarbeiterbefragungen können auch Vorgesetztenbeurteilungen verstanden werden [...].«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/6/1994

Eine Vereinbarung zur Durchführung solcher Mitarbeiterbefragungen hält deren wesentliche Schritte fest (vgl. CD-ROM). Eine direkte Mög-

lichkeit, die Ideen und Wünsche der Beschäftigten einzubeziehen, stellen fest verankerte Feedbackgespräche dar.

»Zur optimalen Umsetzung der Beteiligungsaktivitäten werden Feedbackgespräche als Kommunikationsplattform vor Ort – auf der Ebene einzelner Geschäftsfelder/Zentralbereiche und/oder Abteilungen/Betriebe – institutionalisiert, in denen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Vorgesetzte regelmäßig Informationen über die Bewertung der Ideen, Stand der Umsetzung und erreichte Ergebnisse austauschen sowie ggf. weitere Beteiligungsaktivitäten planen und vorbereiten. Zur Kommunikation der Beteiligungserfolge und Erfahrungen über Betriebs- und Abteilungsgrenzen hinweg erfolgt ein regelmäßiger Informationsaustausch der Gruppensprecher bzw. Projektverantwortlichen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 110400/10/2001

### **Individuelles Coaching**

Eine besondere Strategie zur Qualitätssicherung wird in der erwähnten Rettungsleitstelle verfolgt. Sie stellt das individuelle Coaching in den Mittelpunkt der Verbesserungsmaßnahmen.

»Nach einer umfassenden Schulung und Einweisung [...] wird zunächst ein QM-Verfahren (QM-1) etabliert, das Gesprächsauswertungen ausschließlich in der Form einer vertraulichen Coachingbesprechung zwischen einem Mitglied des QM-Teams und der/dem Leitstellenmitarbeiter/in, der/die das Notrufgespräch geführt hat, vorsieht. Das Verfahren gewährleistet eine Coach-Rotation. [...] In der Einführungsphase erfolgt diese vertrauliche Gesprächsauswertung zunächst in der Form eines vorab verabredeten Präsenzcoachings. Nach einer Eingewöhnungszeit von sechs Monaten (beginnt nach Schulungsende) kann die Gesprächsauswahl zur Coachingbesprechung zeitnah zufällig gemäß der Evaluationssoftware [...] erfolgen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/16/2004

### 2.4.3 Qualitätsaufzeichnungen und -messungen

Eng verzahnt mit der Umsetzung der Qualitätspolitik ist die Überprüfung der tatsächlich erreichten Qualität. Ohne deren Dokumentation und Messung kann der Erfolg von Maßnahmen kaum zuverlässig bewertet, Fehler können nicht gründlich analysiert und Schwerpunkte für erforderliche Verbesserungsmaßnahmen kaum begründet gesetzt werden. Daher geben in einem Unternehmen Checklisten und Berichte über den Erfolg Auskunft.

»Die Erreichung der [...] beispielhaft aufgezählten Ziele erfordert [...] die laufende Überprüfung des Systems anhand von Audit-Checklisten und Reporting und bei Feststellung von Fehlern deren Dokumentation und Auswertung als Basis für ihre Behebung und zukünftige Vermeidung durch Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen.«

🔑 POSTBRIEFDIENSTE, 080303/3/1998

#### Einschränkung personenbezogener Kontrollen

Dies wirft die Frage auf, inwieweit die Dokumentation bezogen auf einzelne Beschäftigte erfolgt – was bei Nutzung technischer Hilfsmittel der Mitbestimmung unterliegt. Daher wird zunächst versucht, die Verwendung solcher Aufzeichnungen auf die erwünschte Qualitätsverbesserung zu begrenzen.

»Die Nachvollziehbarkeit von Aufträgen und Tätigkeiten durch Qualitätsaufzeichnungen dient nicht der persönlichen Kontrolle der Mitarbeiter, sondern ausschließlich dem Auffinden von Fehlerursachen und bildet somit eine wichtige Grundlage zur kontinuierlichen Verbesserung.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Dazu gehört auch die Rückverfolgung von Aufträgen und dabei aufgetretener Regelabweichungen (vgl. CD-ROM).

Eine andere Vereinbarung macht personenbezogene Auswertungen von der Zustimmung des Betriebsrats im Einzelfall abhängig.

»Qualitätsbewertungen sind Bestandteil der Umsetzung des QM-Systems mit dem Ziel der ständigen Qualitätsverbesserung. Dies hilft uns auch, neue Kunden zu gewinnen und unsere Marktposition zu stärken.

Personenbezogene QM-Bewertungen und daraus resultierende Maßnahmen sind nur mit Zustimmung der zuständigen Betriebsratsgremien zulässig.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998

## **Anonymisierung und Kennzahlen**

Einige Vereinbarungen schränken durch Anonymisierung das Kontrollieren von Einzelnen weitgehend ein.

»Beim medizinischen Risikomanagement werden Fast-Schadensfälle in den Einrichtungen erfasst und der zuständigen Auswertestelle zugestellt. Voraussetzung für ein wirksames medizinisches Risikomanagement ist eine entsprechende Vertrauens- und Unternehmenskultur.

Die Vorfälle werden anonym ausgewertet. Die aufgetretenen Fehler werden unter dem Aspekt der Ursachenanalyse und Fehlerbehebung betrachtet. Eine Disziplinierung findet dadurch nicht statt.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/9/2004

Auch im Rahmen eines EFQM-Systems werden die Ergebnisse von Schulungsmaßnahmen durch ein Evaluationsverfahren (»Check«) nur anonym ermittelt.

»Um festzustellen, wie gut die Trainingsinhalte vermittelt und die Kommunikationsmaßnahmen bezüglich des Exzellenzprozesses von allen verstanden wurden und um ggf. Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen zu verbessern, soll der Check dem Unternehmen die dafür notwendigen Informationen liefern. Darüber hinaus gibt der Check dem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit festzustellen, inwieweit noch Schwächen bestehen.

Der Check wird nur mit Mitarbeitergruppen durchgeführt, die das Training durchlaufen haben. Diese Gruppen müssen aus mindestens 10 Mitarbeitern pro Check bestehen. Der Check wird absolut

anonym durchgeführt, so dass keine individuellen Check-Ergebnisse von einzelnen Mitarbeitern an Dritte gelangen können.

Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, den von ihm ausgefüllten Fragebogen mit einer selbstgewählten Zahlenkombination (4 Ziffern) zu versehen und kann sich nach Durchführung des Checks seinen individuellen Bogen aus dem Stapel der ausgewerteten Bögen herausziehen. Aus dem Ergebnis der anonymen angefertigten Check-Bögen ermittelt [...] ein Gruppenergebnis. Sollten aufgrund des Gruppenergebnisses (mind. 10 Personen) Maßnahmen für eine Gruppe/Organisationseinheit notwendig werden, zum Beispiel zusätzliches Training, so werden diese Maßnahmen mit dem örtl. Betriebsrat abgestimmt.«

🔑 MASCHINENBAU, 080300/3/1997

Trotz umfangreicher Datensammlungen werden in einem Kreditinstitut beim Einsatz eines EFQM-orientierten TQM-Systems nur anonyme Daten verwendet. Zunächst werden verschiedene Kennziffern vereinbart.

»Auf der Basis akzeptierter Messinstrumente liefert die regelmäßige Aktualisierung von Kennziffern wichtige Hinweise, um den ständigen Verbesserungsprozess in Gang zu halten. [...] Hierzu zählen insbesondere laufende Beobachtungen

- der Kundenzufriedenheit,
- der Mitarbeiterzufriedenheit und -orientierung,
- von Produktivitätsfortschritten,
- von Einsparungen und Vermeidung von Verschwendungen bzw. überflüssigen Arbeitsvorgängen,
- der Verminderung von Fehlerraten und das Erkennen von Schwachstellen,
- der Arbeitssicherheit und des Arbeitsumfeldes,
- der Verbesserung des Servicegrades.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080301/9/1996

Die Messmethoden für diese Kennziffern werden vom paritätischen TQM-Gremium festgelegt.

»Im Rahmen der TQM-Projekte werden neben den Konzepten auch die notwendigen Messmethoden erarbeitet und im TQM-Gremium im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen entschieden.

Zur Erreichung der oben genannten Ziele werden Daten so weit wie möglich durch die Gruppen/Teams bzw. durch die einzelnen Mitarbeiter selbst erhoben. Die durch das TQM-Gremium entschiedenen Methoden werden [...] fortgeschrieben. Die entsprechenden Mitarbeiter und das TQM-Gremium werden darüber informiert, welche Daten für laufende Qualitätsdokumentationen herangezogen werden. Allen Messmethoden ist gemeinsam, dass Daten grundsätzlich anonymisiert erfasst werden.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080301/9/1996

Zu den genannten Kennzahlen gehören in einem anderen Unternehmen auch Kennzahlen zur Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern.

»Unternehmensbezogen werden Strukturdaten ermittelt und jährlich fortgeschrieben, die geeignet sind, Aufschluss über die Entwicklung der Chancengleichheit zu geben. [...] Diese Daten münden in den Gleichstellungsreport des Konzerns.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010303/68/2001

### **Individuelle Ergebnisdokumentation zur Prämienermittlung**

Die eindeutige Zuordnung der Ergebnisse zu einzelnen Beschäftigten ist im Zusammenhang mit Prämien erforderlich. Auf Basis des EFQM-orientierten Leistungsmanagements werden die Prämien zwischen Vorgesetzten und einzelnen Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen in einem zweistufigen Gesprächsmodell ausgehandelt:

1. Stufe: In regelmäßigen Ziel- und Ergebnisgesprächen werden – neben der ständigen Überprüfung der Zieldefinition – die Ergebnisse bewertet.

»Es können bis zu 3 jobspezifische Ergebnisse vereinbart werden. Die Ziel- und Ergebnisgespräche sind in regelmäßigen Abständen von 8 bis 12 Wochen durchzuführen. Das Ziel- und Ergebnisgespräch besteht bei den Mitarbeitern aus 4 Hauptkomponenten:

1. Mission Statements
2. Schlüssellkunden
3. Jobspezifische Ergebnisse/Ziele
4. Entwicklungsplan

Bei Führungskräften:

5. Allgemeine [...] kulturfördernde Ziele.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

2. Stufe: Auf dieser Basis wird einmal jährlich in einem Leistungsbeurteilungsgespräch Bilanz gezogen und die Prämie festgelegt.

»Das Leistungsbeurteilungsgespräch wird einmal jährlich im I. Quartal eines Geschäftsjahres für alle Mitarbeiter und Führungskräfte durchgeführt und bezieht sich auf die Leistungsergebnisse des vergangenen Planungszyklus.

Ziel des Leistungsbeurteilungsgesprächs ist eine Bewertung der Zielerreichung aller über das gesamte Jahr vereinbarten jobspezifischen Ergebnisse/Ziele des Arbeitsprofils. Dabei werden auch systematische Entwicklungswege aufgezeigt. Der Schwerpunkt soll neben einer vergangenheitsbezogenen Betrachtung der Leistung auch auf einer zukunftsorientierten Förderung des Mitarbeiters bzw. der Führungskraft liegen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

Besondere Beachtung finden dabei Beschäftigte in der Probezeit.

»Während der Probezeit wird kein Leistungsbeurteilungsgespräch geführt. Stattdessen wird am Ende der Probezeit ein Probezeitgespräch geführt.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

Die Beurteilungsgespräche für Führungskräfte bewerten auch die Qualität der Führungsfunktion (vgl. CD-ROM). Im Rahmen dieser Vereinbarung ist auch der Umgang mit den entsprechenden Dokumenten geregelt (ausführlich zu Zielvereinbarungen und Leistungsprämien Breisig 2009 sowie Hinrichs 2009).

»Eine Kopie des Formulars zum Ziel- und Ergebnisgespräch bzw. Leistungsbeurteilungsgespräch wird nach den Gesprächen mit der Führungskraft bzw. mit dem Mitarbeiter ausgehändigt. Das Original verbleibt beim Vorgesetzten unter Verschluss und darf Dritten nicht zugänglich gemacht werden, es sei denn zu Informationen bei internen Bewerbungen oder aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen. [...] Der nächsthöhere Linienvorgesetzte hat das Recht zur Einsichtnahme.

Die Gesprächsformulare werden nach 2 Jahren vernichtet. Lediglich eine Kopie des persönlichen Entwicklungsplanes geht an den Bereich Personalentwicklung.«

☛ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

### **Individuelle Qualitätssicherung im Telefoniebereich**

Nicht zur Prämienermittlung, sondern ausschließlich zur Qualitätssicherung und -steigerung sind inzwischen in vielen Call-Centern Qualitätsmessungen vereinbart, die teilweise auch die einzelnen Beschäftigten identifizieren.

»Die Qualitätssicherung wird in Form von internen und externen Kontaktanrufen, Prüfungen von schriftlichen Vorgängen (einschließlich Fax-Bearbeitung) und E-Mail-Bearbeitungen, IVR-Kundenbefragungen sowie telefonischen, schriftlichen und E-Mail-Kundenbefragungen durchgeführt. Der Ablauf der Kontakthanrufe erfolgt standardisiert anhand der Vorlage »Kontaktreport«.

☛ EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 080300/8/2004



Die internen Kontaktanrufe dienen vor allem dem individuellen Training.

»Interne Kontaktanrufe werden von den Trainern, Multiplikatoren, Fachkräften und Gruppenleitern des jeweiligen Betriebes durchgeführt. Für die internen Kontaktanrufe werden Vorgänge aus dem Tagesgeschäft herangezogen. Am Ende des Kontaktanrufes teilt der Durchführende dem Mitarbeiter das Ergebnis sofort mit. Dieses individuelle Ergebnis soll ausschließlich Grundlage für Qualifizierungsmaßnahmen sein.«

 EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 080300/8/2004

Demgegenüber dienen externe Überprüfungen (so genannte Mystery Calls) zwar der »standortbezogenen« Messung. Sie bergen jedoch die Gefahr der Individualisierung. Die folgende Regelung will dies verhindern.

»Externe Kontaktanrufe werden von einer externen Stelle [...] oder Prozess- und Supportservice/Qualitätsmanagement Customer Care [...] durchgeführt. Für die Kontaktanrufe werden Vorgänge aus dem schriftlichen Posteingang, ausgewählten Fallbeispielen oder speziell eingerichteten fiktiven Kundenkonten herangezogen. Der Ablauf der Kontaktanrufe erfolgt standardisiert anhand der Vorlage ›Kontaktreport‹ und auf der Grundlage von Standardformulierungen. Die Ergebnisse der Kontaktanrufe werden standortbezogen erfasst und ausgewertet. Die Auswertungen können jederzeit vom Betriebsrat eingesehen werden. Mitarbeiterbezogene Daten werden bei den Kontaktanrufen weder erhoben noch dokumentiert. Die jeweils aktuelle Version der Kontaktreports und Standardformulierungen werden auf den Seiten von Customer Care im Intranet eingestellt.«

 EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 080300/8/2004

Schließlich werden auch schriftliche Bearbeitungsergebnisse einer Prüfung unterzogen und ggf. individuell für Qualifizierungsmaßnahmen verwendet.

»Erledigte schriftliche Vorgänge und Fax-Vorgänge werden fallbezogen ausgewählt und auf Richtigkeit sowie Vollständigkeit geprüft. Die individuellen Ergebnisse der Prüfungen von schriftlichen Vorgängen sowie Fax-Vorgängen können Grundlage für Qualifizierungsmaßnahmen sein.

#### Prüfung von E-Mail-Bearbeitungen

Erledigte E-Mail-Vorgänge werden fallbezogen ausgewählt und auf Richtigkeit sowie Vollständigkeit geprüft. Zudem werden E-Mails vom Prozess- und Supportservice/Qualitätsmanagement Customer Care [...] anonym versandt. Hierzu werden E-Mails aus speziell eingerichteten fiktiven Kundenkonten generiert. Überprüft wird neben der fachlichen und formalen Richtigkeit der Antwort die korrekte Verwendung von Antwortbausteinen. Die individuellen Ergebnisse der Prüfungen von E-Mail-Bearbeitungen können Grundlage für Qualifizierungsmaßnahmen sein.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 080300/8/2004

Die nächste Stufe sind Kundenbefragungen nach dem Verkaufs- oder Beratungsgespräch (After-Sales-Befragungen) via Sprachcomputer (IVR), E-Mail und Internet.

»Telefonische Kundenkontakte werden zu ausgewählten Zeitpunkten am Ende des Gesprächs vom Mitarbeiter an einen Sprachcomputer weitergeleitet, wo standardisierte Fragen gestellt und vom Kunden beantwortet werden. Die Antworten der Kunden können über das Internet abgerufen und ausgewertet werden. Mitarbeiterdaten bleiben anonym und werden nicht an den Sprachcomputer weitergeleitet.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 080300/8/2004

Ein hohes Maß an individueller Transparenz entsteht bei Anrufen in der erwähnten Rettungsleitstelle. Dort werden Gespräche aus rechtlichen Gründen sowie zur Qualitätssicherung aufgezeichnet.

»Gespräche der Notrufaufnahme dürfen zum Zweck der Gefahrenabwehr und Strafverfolgung, der Beschwerdeprüfung sowie der Aus- und Fortbildung gemäß den in der ›Dienstvereinbarung [...]‹ festgelegten Regeln aufgezeichnet und ausgewertet werden. Darüber hinaus dürfen Gespräche der Notrufaufnahme im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems zum Zweck der Sicherung und Verbesserung der Dienstleistungsqualität aufgezeichnet und gemäß den in dieser DV beschriebenen Grundsätzen und Regeln ausgewertet werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/16/2004

#### 2.4.4 Einsatz von IT-Systemen

In vielen Unternehmen erfolgt die Dokumentation der Aufzeichnungen und Ergebnisse inzwischen computergestützt mit so genannter CAQ-Software. Dazu gehört vielfach auch die Planung und Dokumentation von Prozessen, Messungen, Beschwerdemanagement u. Ä. bis hin zur Dokumentation des QM-Systems insgesamt.

Dieser Einsatz ist vereinzelt auch Regelungsgegenstand, z. B. in einem Betrieb der Druckindustrie.

»Zum Einsatz kommen EDV-Funktionen aus folgenden Modulen von CAQ

- Qualitätsplanung, -prüfung und Auswertung (CAQ Compact)
- Grafischer Formulargenerator [...]
- Prüfmittelmanagement [...]
- Reklamations-, Beschwerde- und Service-Management [...]
- Erstmusterprüfung [...]
- Audit-, Checklisten- und Benchmarking-Management [...]
- Wissensbasierte Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse [...].

Der Einsatz der benötigten Module wurde ermittelt, abgestimmt und in Anlage 1 festgehalten. Des Weiteren werden die betroffenen Bereiche und deren Beschäftigte in Anlage 1.1 aufgeführt. [Die Module] werden einmalig als Listen und elektronisch zur Verfügung gestellt. Die weitere Bereitstellung erfolgt elektronisch.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 090400/140/2008

In ähnlicher Weise definiert im Zusammenhang mit der Six Sigma-Methode eine ausführliche Beschreibung der eingesetzten Software-Module die zulässige Einsatzweise – auch zum Schutz der Beschäftigten vor individueller Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

»Zur Durchführung von Six Sigma-Projekten sind bundesweite Analysen und Auswertungen erforderlich. Die notwendigen Daten werden mittels der Softwareanwendung ›MINITAB‹ ausgewertet.

Hinsichtlich der Nutzung der Softwareanwendung ›MINITAB‹ im Rahmen von ›Six Sigma‹ besteht Einvernehmen über folgende Eckpunkte:

- Die Anwendung von MINITAB erfolgt nur durch Black Belts bzw. Master Black Belt und wird in der Anlage zur GBV Softwareanwendung beschrieben. [...]
- Die Nutzung von MINITAB beschränkt sich ausschließlich auf die Erstellung der für Six Sigma erforderlichen statistischen Auswertungen. Weitergehende Funktionalitäten der Software werden nicht genutzt. Insbesondere erfolgt kein Einsatz von optional erhältlichen Erweiterungsmodulen bzw. Add-Ons (wie z. B. Minitab Quality Companion).
- Der Einsatz von MINITAB dient ausschließlich der Datenanalyse im Rahmen von Six Sigma-Projekten. Dementsprechend sind nur die Black Belts und der Master Black Belt zur Nutzung dieser Software berechtigt. Die Berechtigungsprüfung und -vergabe erfolgt über den Leiter der Six Sigma-Organisationseinheit. Berechtigungen werden bei Ausscheiden aus dem Kreis der Black Belts widerrufen. Der BR bzw. GBR ist über erteilte Berechtigungen zeitnah zu unterrichten.

Im Rahmen von MINITAB werden lediglich folgende Schnittstellen genutzt:

- Standardprogramme [...]
- MS Outlook (Hierbei werden nur folgende Datenfelder genutzt: Posteingangsdatum, Postsendedatum, Betreff)
- Manuell erfasste Daten werden über Excel nach MINITAB kopiert, wobei personenbeziehbare Datenfelder ausgeblendet werden.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090400/139/2007

Andere QM-Vereinbarungen verweisen lediglich auf andere Regelungen bzw. den erforderlichen Abschluss einer weiteren Vereinbarung, z. B. zum Thema CAQ (vgl. CD-ROM).

### 2.4.5 Audits

Neben der laufenden Dokumentation und Messung der qualitätsrelevanten Ergebnisse bilden Audits einen wichtigen Baustein bei der Überprüfung der Erfolge des QM-Systems. Zunächst wird der Begriff genauer definiert. Dabei stellen so genannte Qualitätsaudits nur einen besonderen Fall von Audits allgemein dar.

»Unter Audits versteht man systematische unabhängige Untersuchungen von aktuellen Sachverhalten. Grundlage hierfür ist ein Fragenkatalog (Audit-Checkliste), der auf einem festgelegten Soll-Zustand beruht. Im Audit wird der Ist-Zustand sowohl im Hinblick auf die Verfahrensweisen als auch auf die damit erreichten Ergebnisse gegen den Soll-Zustand bewertet. Die [...] bereits existierenden Management Audits fallen nicht unter die hier gemeinten Qualitätsaudits.«

 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Grundsätzlich ist zwischen internen und externen Audits zu unterscheiden. Interne Audits werden von eigenen Beschäftigten (Auditoren) durchgeführt, externe durch Fachleute außerhalb des Betriebs bzw. des Unternehmens, im Regelfall im Zusammenhang mit einer Zertifizierung. Die meisten Regelungen gelten für beide Arten von Audits. Teilweise werden allerdings nur die internen Audits konkret beschrieben.

#### Ziele und Grenzen der Audits

Im Rahmen der Audits soll auch das QM-System selbst auf seine Verbesserungsmöglichkeiten überprüft werden.

»Bestandteil des Qualitätsmanagements sind regelmäßig durchzuführende Audits. Mit Hilfe der Audits wird überprüft, ob das vorhan-

dene Qualitätsmanagementsystem einem ständigen Verbesserungsprozess unterliegt und ob formulierte Korrekturmaßnahmen umgesetzt werden.«

🔑 LANDVERKEHR, 080303/4/1998

Neben den Zielen der Qualitätsaudits wird häufig bereits der Schutz vor individueller Kontrolle der Beschäftigten vereinbart.

»Durch interne Qualitätsaudits werden stichprobenartig Einhaltung und Wirksamkeit des QM-Systems überprüft. Sie dürfen nicht dazu dienen, darüber hinaus Leistung und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kontrollieren.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080300/12/1998

Stattdessen sollen die Audits Vertrauen schaffen.

»Interne Qualitätsaudits dienen der Vertrauensbildung. Sie sind ein Instrument eines Soll-/ist-Vergleichs zum Erkennen von Verbesserungspotential und sind kein Selbstzweck.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998

Auch die Fehlersuche soll nicht Gegenstand des Audits sein (vgl. CD-ROM). Offenbar sehen manche Unternehmen dennoch möglicherweise Bedarf an individuellen Kontrollen – sie sind aber nur im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zulässig (vgl. CD-ROM).

### **Organisation der Audits**

Die Einzelheiten zum Vorgehen bei Audits sollen grundsätzlich im QM-Handbuch beschrieben sein, um möglichst große Transparenz zu garantieren.

»Grundsätzliche Festlegungen zu Zielen und Stellenwert von Audits, zu den angewendeten Auditverfahren, zur Auswahl von Auditoren, zur Auditdurchführung und zum Umgang mit den Auditergebnissen werden im QMH getroffen.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Dazu gehören auch die Aufgaben der Auditoren und ihr Stellenanteil.

»Die Aufgabenbeschreibung wird im QMH im Rahmen der Festlegungen für die Durchführung interner Audits dokumentiert. Darin ist auch die Abschätzung des erforderlichen Zeitaufwandes/Stellenanteils für außerordentliche Audittätigkeiten von Mitarbeitern enthalten.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Auch in der Vereinbarung zum QM können wichtige Elemente zum Vorgehen festgehalten werden. Dazu gehört insbesondere die rechtzeitige und korrekte Ankündigung der Audits für die Beschäftigten.

»Durchführung der Qualitätsaudits

Der Auditplan wird nach den im QM-Handbuch festgelegten Modalitäten erstellt. Dasselbe gilt für außerplanmäßige Audits.

Die Durchführung von internen Qualitätsaudits wird den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Betriebsrat rechtzeitig, d. h. mindestens drei Wochen vor dem Termin angekündigt und im [...] -Net veröffentlicht. Auf die einschlägigen Verfahrensweisen wird hingewiesen und diese werden bei Bedarf erläutert. Die Vorgesetzten tragen dafür Sorge, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend informiert werden.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080300/12/1998

Einen Vorlauf von 4 Wochen oder mehr legen andere Vereinbarungen fest (vgl. CD-ROM).

Zur besseren Vorbereitung der Audits sollen die Beschäftigten über deren Inhalte informiert werden. Dabei wird im folgenden Fall zwischen Personenaudits und anderen Audits (bezogen auf Dokumente, Messwerte etc.) unterschieden.

»Interne Qualitätsaudits erfolgen auf der Basis der für die zu auditierende Einheit geltenden QM-Dokumente. Im Rahmen dieser Regelungen erfolgt eine rechtzeitige Mitteilung (mindestens 4 Wochen vorher) des Audittermins und des Auditplans an die betroffenen Organisationseinheiten sowie die zuständigen Betriebsräte.

Die generellen Audit-Jahrespläne für die Gesellschaften werden auch dem jeweils zuständigen Gesamtbetriebsrat zur Kenntnis gegeben. Über anstehende Personenaudits werden die betroffenen Mitarbeiter sowie der zuständige Betriebsrat im Rahmen der dafür abgestimmten Verfahren eigens informiert.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998

Ähnliche Anforderungen gelten auch für externe Audits.

»Audits von offiziellen Stellen oder nicht der jeweiligen Abteilung angehörigen Mitarbeitern werden den betroffenen Mitarbeiter/innen rechtzeitig unter Angabe von Zeitraum, Zweck, Art des Audits und den beteiligten Auditoren/innen angekündigt. Auf Anfrage wird die dabei eingesetzte Auditcheckliste vorher zur Verfügung gestellt.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Im Rahmen der Audits haben primär die Auditoren das Auswahlrecht, mit wem sie reden möchten.

»Die Entscheidung, welche Mitarbeiter/-innen im Rahmen der internen Audits befragt werden, obliegt dem Auditor und wird fallweise je nach Verfügbarkeit getroffen.«

🔑 POSTBRIEFDIENSTE, 080303/3/1998

Die Ergebnisse der Audits werden von den Auditoren festgehalten und den Beschäftigten rückgemeldet.

»Die Auditergebnisse werden dokumentiert, den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgeteilt, ausgehändigt und mit ihnen besprochen. Dabei werden festgestellte Verstöße gegen QM-Richtlinien nicht zum Anlass für arbeitsrechtliche Sanktionen genommen. Auditergebnisse sollen in jedem Fall zu konstruktivem Handeln und zu Korrekturmaßnahmen führen, die von allen Betroffenen beschlossen und getragen werden. Rechte der Arbeitnehmer gemäß § 84 BetrVG bleiben unberührt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080300/12/1998



Ergänzend zum Beschwerderecht gemäß § 84 BetrVG kann auch ein anschließendes Abhilfegespräch gemeinsam mit dem Auditor vorgesehen werden (vgl. CD-ROM).

## **Selbstaudits**

Eine besondere Form des Audits sind so genannte Selbstaudits.

»Die Durchführung von Selbstaudits ist Bestandteil der Führungsaufgabe in den einzelnen Bereichen, um in einer gewissen Regelmäßigkeit die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements zu bewerten und um entsprechende Verbesserungsmaßnahmen aus den Ergebnissen zu entwickeln.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Diese Art von Selbstaudits durch die Führungskräfte ist nicht zu verwechseln mit dem sogenannten Self-Assessment (Selbstprüfung), das jede/r Beschäftigte für sich selbst durchführen kann, ggf. mit Hilfe eines Fragebogens. Werden Fragebögen im Audit eingesetzt, unterliegen sie der Mitbestimmung.

»Auditfragebögen werden als Personalfragebögen entsprechend § 94 Abs. 1 BetrVG behandelt. Ausgenommen hiervon sind die offiziellen, von der EFQM gelehrt Verfahren zum Self-Assessment auf Basis des jeweils geltenden EQA Kriterienrasters.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Die hier getroffene Ausnahme beim Self-Assessment berücksichtigt, dass in diesem Fall die Ergebnisse bei den einzelnen Beschäftigten verbleiben.

## 2.5 Kontinuierliche Verbesserung mit Zirkeln, Teams und Gruppen

Wie in Kap. 2.1 und 2.4.2 dargestellt, sehen viele Unternehmen die Notwendigkeit, die systematische Qualitätsverbesserung in einem organisierten Prozess voranzutreiben, der durch gemeinschaftliche Ideensammlung und Diskussion neue Vorschläge hervorbringt. Er wird häufig ergänzt bzw. direkt verbunden mit einem betrieblichen Prämiensystem (als BVW oder Ideenmanagement), das die Verbesserungsvorschläge einzelner Beschäftigter oder von Teams bewertet und prämiiert (vgl. Jentgens/Kamp 2004).

Meistens bilden neben der Qualität weitere strategische Ziele den Zweck der Gruppen- oder Teamprozesse, wie z. B. einfachere, kostengünstigere Produktionsabläufe, besserer Arbeits- oder Umweltschutz. Die Qualität bleibt häufig nur ein Nebenaspekt der Gruppenprozesse. Eine Trennung dieser Aspekte ist allerdings weder sachlich noch organisatorisch möglich.

Angesichts dieser breiten Zielsetzungen legen die Interessenvertretungen in vielen Fällen Wert darauf, dass die konkreten Schritte und Regelungen der Teamprozesse nur mit ihrer Beteiligung stattfinden. Die folgende Darstellung der unterschiedlichen Ansätze zur kontinuierlichen Verbesserung berücksichtigt daher auch die Rolle der Interessenvertretungen bei der konkreten Gestaltung.

### 2.5.1 Die Teams und ihre Aufgaben

Kern der kontinuierlichen Verbesserung sind organisierte Beschäftigtengruppen, die unter verschiedenen Namen zusammenarbeiten sollen. Neben den Qualitätszirkeln, -kreisen oder -teams sind dies:

- KVP-Teams
- Prozess-Verbesserungs-Teams
- Werkstattkreise
- Lernstattgruppen
- WIR-Teams (WIR = Wirkungsvoll Innovation Realisieren)
- ViT-Gruppen (ViT = Verbesserung im Team)

- PEUL-Teams (PEUL = Probleme erkennen und lösen)
- Ideen-Teams
- Noch-Besser-Teams
- Beteiligungsgruppen
- Projektgruppen bzw. -teams
- Mitarbeiterkreise.

Eine besondere Form sind Innovations- oder KVP-Workshops, die gelegentlich mit wechselnder Zusammensetzung der Teilnehmenden durchgeführt werden. Eine Vereinbarung definiert eine KVP-Kaskade mit mehreren Wellen und Stufen.

In manchen Unternehmen sind mehrere Modelle der teamgestützten Ideenentwicklung parallel vereinbart (z. B. KVP-Teams, Qualitätszirkel sowie KVP-Workshops). Allen gemeinsam ist zunächst, dass sie außerhalb der regulären Arbeitsorganisation tätig werden.

- »Die QT's bearbeiten Problemstellungen, die über die eigentliche Arbeitsaufgabe der Teammitglieder hinausgehen.«

➡ MASCHINENBAU, 080301/2/1998

Die Qualitätszirkel legen den Schwerpunkt auf die Qualitätsverbesserung.

»Aufgabe und Sinn des Qualitätszirkels ist es,

- im Rahmen des Reformprozesses Möglichkeiten zu entwickeln und aufzuzeigen, wie Aufbau und Ablauforganisation des Arbeitsbereiches zu optimieren sind,
- dauernd Probleme des jeweiligen Arbeitsbereiches und seines unmittelbaren Umfeldes zu beleuchten mit dem Ziel einer Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse, -prozesse und -bedingungen (Qualitätsmanagement).«

➡ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080250/67/1997

Die Aufgaben der Qualitätsgruppen in einem anderen Unternehmen werden etwas weiter gefasst.

1. »Analyse der Arbeitsabläufe aus der Sicht der Anwender und direkt Betroffenen mit dem Ziel, vermeidbare Belastungen sowie Schwachstellen im Umgang mit den Kunden, in der internen Kommunikation, in der Verkehrsorganisation sowie in der Arbeitsorganisation aufzuzeigen und damit Grundlagen für Umsetzungsschritte zu schaffen.
2. Überprüfung der zum Einsatz vorgesehenen Standard-Software im Hinblick auf angemessene Unterstützung bei der Aufgabenerledigung.
3. Erarbeitung von Vorschlägen zur Beseitigung der festgestellten Schwachstellen.«

🔑 LANDVERKEHR, 080305/21/1995

Demgegenüber haben die Gruppen mit den anderen Bezeichnungen fast alle betriebsrelevanten Themen zum Gegenstand. Beispielsweise KVP-Teams.

»Die vorgegebenen Themenfelder können beispielsweise folgende Ziele beinhalten:

- Verbesserung der Qualität
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verbesserung der Zusammenarbeit
- Materialflussgestaltung
- Verbesserung der Arbeitsabläufe
- Verbesserung der Arbeitssicherheit
- Verbesserung von Umweltbedingungen.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080302/15/1996

Bei den WIR-Teams wird mehr Wert auf die Motivation der Beschäftigten gelegt.

»Im Einzelnen werden folgende gleichwertige Ziele angestrebt:

- Steigern der Arbeits- und Produktqualität
- Reduzieren von Kosten
- Verbessern des Informationsflusses und der Zusammenarbeit
- Verbessern der Arbeitssicherheit und des Umweltschutzes
- Verbessern der Ablauforganisation
- Fördern des Interesses der Mitarbeiter/innen an ihrer eigenen Arbeit und dem Arbeitsumfeld; Fördern des Arbeitsklimas
- Erhöhen der Leistungsbereitschaft
- Verbessern und Mittragen der Ergebnisse durch stärkere Beteiligung
- Zeitiges Erkennen von Problemen, damit rechtzeitiges Gegensteuern
- Identifizieren mit den Zielen des Unternehmens
- Steigern der Qualifikation der Mitarbeiter/innen.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/11/1992

Eine vergleichsweise kurze, aber dennoch weitreichende Aufgabenstellung wird für so genannte Beteiligungsgruppen formuliert.

»Die Beteiligungsgruppen können sich an der Analyse und Lösung von Qualitätsproblemen, von technischen, organisatorischen, ergonomischen, qualifikatorischen und sozialen Problemen ihres Arbeitsbereiches oder dessen direkten Umfeldes [...] beteiligen und Lösungsvorschläge erarbeiten.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080305/18/1991

Die so genannte KVP-Kaskade soll den »Aufbau eines wertschöpfungsorientierten synchronen Unternehmens« fördern und insbesondere »Verschwendung« von Arbeitszeit und Ressourcen vermeiden (vgl. CD-ROM). Ebenso sollen die Folgen der möglichen Maßnahmen berücksichtigt werden.

»Die Kernteams sollen bei der Planung, Koordination und Auswertung der Arbeiten der Projektteams und bei ihrer Berichterstattung an das Lenkungsgremium die (pro Projekt bzw. in Summe) möglichen Beschäftigungsfolgen explizit erwähnen sowie Kompensationsprobleme und -möglichkeiten aufzeigen bzw. Beschäftigungsvorschläge unterbreiten.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080301/4/1995

Eine andere Vereinbarung lässt das mögliche Themenspektrum offen und enthält nur eine rechtliche Einschränkung.

»Die möglichen Themen umfassen alle Bereiche, die durch das Unternehmensziel vorgegeben sind. Themenvorschläge, die gesetzlichen Bestimmungen, Tarifverträgen und der Betriebsverfassung entgegenstehen, sind ausgeschlossen.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/2/1998

Zugleich fasst diese Vereinbarung die wesentlichen Schritte der Teamarbeit chronologisch zusammen.

»Ablauf:

1. Aufbereitung von Themenvorschlägen
2. Vorbereitung der QT-Sitzungen
3. Durchführung der QT-Sitzungen
4. Präsentation von Verbesserungsvorschlägen aus den QT
5. Beurteilung und Bewertung von Verbesserungsvorschlägen aus QT's
6. Entscheidung und Prämienfestlegung
7. Realisierung (Umsetzung)
8. Nachrechnung nach erstem Nutzungsjahr.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/2/1998

Diese Punkte werden im Folgenden genauer beleuchtet.

## 2.5.2 Bildung, Zusammensetzung, Organisation

Bereits im ersten Schritt der Teamarbeit gibt es erhebliche Unterschiede, wie die Teams zustande kommen und womit sie sich genau beschäftigen sollen. Viele Vereinbarungen beschreiben detailliert und in vielen verschiedenen Varianten die konkrete Themenfindung, die Bildung und Arbeitsweise der Teams und die Umsetzung der Ergebnisse. Hier können nicht alle Varianten der Teamorganisation dargestellt werden. Es folgen einige wichtige Beispiele für die einzelnen Schritte (weitere Beispiele vgl. CD-ROM).

### Teambildung und Themenfindung

Bei der Festlegung, wie das Team entstehen und welche Themen oder Problembereiche die Arbeitsgruppe bearbeiten soll, lassen sich grundsätzlich zwei verschiedene Ansätze unterscheiden:

- Die Arbeitsgruppe wird über ein festgelegtes Verfahren gebildet, die Mitglieder der Arbeitsgruppe definieren das Thema bzw. die Themen selbst.
- Die Themen werden erst von einem Gremium, einer Führungskraft, einem Koordinator o. Ä. festgelegt und dann zur Bearbeitung an die Arbeitsgruppen gegeben.

Dazwischen bestehen verschiedene Mischformen. In vielen Fällen erfolgen die Themenfindung und/oder die Teambildung nur nach Zustimmung der Interessenvertretung oder einzelner Vertreter.

### Vorrang: Teambildung

Zunächst einige Beispiele für den Vorrang der Teambildung gemäß den Zielsetzungen des KVP (vgl. CD-ROM).

»KVP-Teams – Arbeitsweise

KVP arbeitet grundsätzlich teamorientiert; die Teammitglieder sind Mitarbeiter eines Arbeitsbereiches. [...] Die Themenvorschläge kommen aus dem Team, von der Vorgesetztenebene oder von anderen Beschäftigten der Abteilung; die Themenauswahl erfolgt durch das Team.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080302/8/1997

Die Ideen-Teams eines anderen Unternehmens müssen ihr Thema mit einer zentralen Stelle abstimmen.

»Ideen-Teams bestehen aus [...] Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Arbeitsbereiches, die sich freiwillig [...] treffen. [...] Sie können Problemstellungen sowohl des eigenen Arbeitsbereiches als auch bereichsübergreifender Art behandeln. Über das Thema entscheidet die Gruppe selbst.

Das Anliegen, ein Ideen-Team zu bilden, ist der Ideen-Koordination mitzuteilen. Zunächst wird geprüft, ob zum gleichen Thema bereits eine Problemlösung erarbeitet wurde oder sich bereits in Bearbeitung befindet. Sollte dies der Fall sein, wird dem Ideen-Team freigestellt sich entweder mit einem anderen Problem zu beschäftigen oder sich aufzulösen.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080304/198/0

Die genannten WIR-Teams sind nicht auf den jeweiligen Arbeitsbereich beschränkt.

»WIR-Teams unterscheiden sich von Arbeits- und Projektgruppen durch die freiwillige Teilnahme sowie die Freiheit der Themenwahl und können in allen Bereichen des Unternehmens gebildet werden. Es ist auch möglich, bereichsübergreifende WIR-Team-Arbeit durchzuführen.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/11/1992

Ihre Bildung und Themenstellung kann allerdings nur »in Absprache mit der Bereichsleitung, dem/der Vorgesetzten, der/dem WIR-Team-Beauftragten und einem/einer Vertreter/in des örtlichen Betriebsrats« erfolgen (vgl. CD-ROM).

### **Vorrang: Themenfindung**

Den umgekehrten Weg, zunächst die Themen festzulegen und dann ein Team zu bilden, beschreibt die folgende Vereinbarung.

»Es werden möglichst viele Ideen zu Problemen aus dem Mitarbeiterkreis gesammelt und so gruppiert, dass Projektgruppen in der Lage



sind, potentielle Verbesserungen zu erarbeiten. Die Projektleiter und sogenannten Moderatoren (die Hilfestellung für die Projektleiter geben) sind für die Projektarbeit ausgebildet worden und wählen sich ihre Teammitglieder aus dem Kreis der Mitarbeiter/-innen aus.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/5/1996

Teilweise wird das Vorgehen noch genauer reglementiert und der Vorprüfung durch die jeweiligen Führungskräfte unterworfen (vgl. CD-ROM). Dabei kann auch ein einzelner Mitarbeiter die Gründung eines Teams bewirken.

»Mitarbeiter, die auf eigene Initiative hin ein KVP Team gründen wollen, nehmen Kontakt mit dem Koordinator auf. Dieser stimmt mit der Steuerungsgruppe die Möglichkeit zur Gründung eines Teams ab und klärt die Rahmenbedingungen. Hierbei sind eventuelle Wünsche des Teams bezüglich des Koordinators zu berücksichtigen. [...] Mitarbeiter/innen, die ein konkretes Thema für KVP vorschlagen, haben bei Einrichtung eines entsprechenden Teams Anspruch darauf, dabei vertreten zu sein.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Besondere Regeln gelten für die Innovations-Workshops.

»Zur Lösung von Problemen werden Innovations-Workshops gebildet. Die Initiative zur Bildung von Workshops in ihrem Verantwortungsbereich übernehmen die Abteilungsleiter, Landesdirektionsleiter, Verwaltungsdirektionsleiter, Geschäftsstellenleiter (= Innovations-Manager). Themenvorschläge werden vom Innovations-Manager oder Mitarbeitern eingebracht und abgestimmt. [...]

Werden Vorschläge vom Innovations-Manager abgelehnt, so hat der Mitarbeiter das Recht, diese an den nächsthöheren Vorgesetzten, die Personalabteilung bzw. den Betriebsrat einzureichen.

Die Teilnahme an Innovations-Workshops erfolgt grundsätzlich freiwillig. [...] Jeder Mitarbeiter kann grundsätzlich an Workshops teilnehmen. Es besteht kein Rechtsanspruch einzelner Mitarbeiter zur Teilnahme an einem Workshop.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080305/3/1992

## Mischformen

In einigen Unternehmen ist die Teambildung noch stärker von der Zustimmung des Betriebsrats abhängig.

»Durch eine gemeinsame Entscheidung von Geschäftsführung und Betriebsrat können Qualitätsgruppen insbesondere für die folgenden Arbeitsbereiche eingerichtet werden: [...]

Die Zusammensetzung der Qualitätsgruppen wird zwischen dem Betriebsrat und dem jeweils für das Arbeitsgebiet zuständigen Geschäftsführer im Einvernehmen mit dem Arbeitsdirektor abgestimmt. Die Zusammensetzung kann – je nach aktueller Aufgabenteilung – wechseln.«

🔑 LANDVERKEHR, 080305/21/1995

Im Rahmen eines Reorganisationsprojekts im öffentlichen Dienst bleiben die Details über die Zusammensetzung der Qualitätszirkel einer separaten Verständigung mit dem Personalrat überlassen.

»Für jeden organisatorisch sinnvoll abgrenzbaren Aufgabenbereich kann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Qualitätszirkel gewählt werden. Einzelheiten der Wahl sind bzw. werden zwischen Verwaltung und Personalrat einvernehmlich geregelt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080250/67/1997

Eine spezielle Regelung ist für die Einführung von TQM in einer Vereinbarung beschrieben, die ein zweistufiges Team-System enthält. So werden zunächst TQM-Kernteams unter Mitwirkung des Betriebsrats gebildet.

»Das TQM-Kernteam wird aus Mitarbeitern der jeweiligen Organisationseinheit und einem nicht zu dieser Einheit gehörenden Moderator gebildet. [...] Die Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter sollen bei der Bildung des TQM-Kernteams in angemessener Weise berücksichtigt werden.

Jeder Mitarbeiter der betroffenen Organisationseinheit hat das Recht, sich um eine Mitarbeit in einem TQM-Kernteam zu bewerben. Der für die betroffene Organisationseinheit zuständige Betriebsrat hat

das Recht, ein Mitglied des TQM-Kernteam zu bestimmen. Im Übrigen entscheidet über die Zusammensetzung des TQM-Kernteam die für die jeweilige Organisationseinheit zuständige Geschäftsleitung im Einvernehmen mit dem zuständigen Betriebsrat.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080301/4/1995

Im nächsten Schritt können vom TQM-Kernteam Projektteams errichtet werden (vgl. CD-ROM). Diese haben in etwa die gleichen Aufgaben wie alle anderen KVP-Teams. Die TQM-Kernteam sind den Projektteams (oder auch TQM-Teams) allerdings übergeordnet (vgl. CD-ROM). Eine weitere Sonderregelung enthält eine Vereinbarung zur ständigen Qualitätsverbesserung für alle Beschäftigten, die nicht in einer Gruppe mitarbeiten.

»Für diejenigen, die nicht an einer Projektgruppe teilnehmen können, ist die Möglichkeit geschaffen worden, durch sogenannte »Kleinprojekte« mitzumachen. Das besagt, dass jeder seine Ideen zur Verbesserung seines Arbeitsplatzes selbst in die Praxis umsetzen darf, wenn er vorher mit zwei Kollegen die Verbesserung besprochen hat.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/5/1996

In der Vereinbarung eines Energiedienstleisters mit mehreren Typen von Gruppenprozessen nebeneinander werden die KVP-Teams als unbefristete Teams eines Arbeitsbereichs definiert und sollen sich nach eigener Auswahl mit Verbesserungen der eigenen Arbeitsabläufe beschäftigen. Qualitätszirkel sind zwar auch unbefristet, werden aber aus Beschäftigten verschiedener kooperierender Bereiche gebildet und sollen sich nach eigener Auswahl mit der Verbesserung von Kernprozessen und ggf. internen Schnittstellen beschäftigen. Komplexere schnittstellen- und bereichsübergreifende Verbesserungsansätze sollen schließlich nach Bedarf in KVP-Workshops bzw. KVP-Prozessketten-Workshops entwickelt werden. Diese werden je nach Thema fach- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt.

In die ähnliche Richtung geht die Vereinbarung zum KVP bei einem Kfz-Hersteller, die neben problembezogenen KVP-Workshops einen fest definierten Ablauf für die so genannte KVP-Kaskade festlegt.

»Die KVP-Kaskade ist ein in Wellen und Stufen aufgebauter Gesamtprozess und ist gegliedert in

- Welle 1: Direkter Bereich (inkl. Instandhaltung, operative Logistik, etc.)
- Welle 2: Indirekter Bereich
- Welle 3: Produktprozess vor SOP
- Welle 4: Lieferantenmanagement/Logistikkette.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080302/36/2007

Es handelt sich um eine Reihe von parallelen Workshops im 14-tägigen Rhythmus pro Werk. Dabei werden die Teilnehmenden vom jeweiligen Werkssteuerkreis aus Unternehmens- und Betriebsratsvertretern bestimmt. Die konkreten Themen sind nicht genauer festgelegt.

### **Größe der Teams**

Die Festlegung der Teilnehmerzahl ist ein weiterer Baustein, der in vielen Vereinbarungen präzisiert wird – mit z.T. deutlichen Unterschieden. In den meisten Vereinbarungen ist die Größe auf deutlich unter 10 Teilnehmende beschränkt.

»Um seine Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten, soll das Team nicht mehr als 7 Mitglieder haben.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080301/4/1995

Etwas größer sind WIR-Teams angelegt. Mit maximal 12 Teilnehmenden gehen die Teams im Rahmen der so genannten Mitarbeiterbeteiligung noch darüber hinaus (vgl. CD-ROM).

### **Zeitungfang der Teamarbeit**

Sehr variabel sind die Zeitvorgaben für die Teams. Sie beziehen sich sowohl auf die Dauer und Häufigkeit der Sitzungen als auch auf das Bestehen des Teams in seiner Funktion. Mitunter werden die einzelnen Gruppen ohne zeitliche Begrenzung, also als ständige Einrichtung gebildet (vgl. CD-ROM). In diesen Fällen liegt die Themenwahl bei den Gruppen selbst.

Wesentlich häufiger werden die Gruppen allerdings entsprechend ihrer festgelegten Themenstellung nach Lösung der Problemstellung wieder

aufgelöst. Teils ist dies mit konkreten Vorgaben über die Häufigkeit und Dauer der Sitzungen verbunden. Eine relativ strenge Eingrenzung sieht dabei eine Vereinbarung für Qualitätszirkel vor.

»Lösungsvorschläge sollen in fünf bis sechs Sitzungen, die in der Regel ein bis zwei Stunden dauern, erarbeitet werden. [...] Die Sitzungen werden grundsätzlich während der Arbeitszeit abgehalten, wobei ein QZ-Turnus nicht länger als zwei Monate dauern soll. Nach Abschluss einer Sitzungsrunde und Präsentation der Ergebnisse löst sich der QZ wieder auf.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/14/1992

Auch die Werkstatt-Kreise bestehen abhängig vom jeweiligen Thema. Sie treffen sich häufig und generell während der Arbeitszeit (vgl. CD-ROM).

In einem Fall wird den KVP-Teams ein häufiger Tagungsrhythmus zugewiesen, ohne dass die Vereinbarung eine Aussage zur Bestandsdauer der Teams trifft.

»Die KVP-Teams bestehen in der Regel aus 4–6 Mitgliedern, die sich [...] möglichst regelmäßig einmal in der Woche für ca. 90 Minuten treffen.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080302/15/1996

Etwas seltener (2–3 mal monatlich) treffen sich die Ideen-Teams laut einer Vereinbarung (vgl. CD-ROM). Sie bestehen nur bis zur Entwicklung eines konkreten Vorschlags.

Nur einmal im Monat kommen die Mitglieder der dauerhaften Lernstatt-Gruppen zusammen. Für Beschäftigte im Schichtbetrieb findet dies außerhalb der Arbeitszeit statt, wobei dafür Mehrarbeitszeit angerechnet wird (vgl. CD-ROM). Von der Regel, dass die Sitzungen während der Arbeitszeit stattfinden, sollte nur mit Zustimmung des Betriebsrats abgewichen werden.

Nur gelegentlich finden schließlich die so genannten Innovations-Workshops statt. Aus der Reihe fällt hier wieder die Regelung zur KVP-Kaskade. Zumindest für »Welle 1« gilt Folgendes.

»Workshops finden im 14-tägigen Rhythmus in Form von einwöchigen Workshops in der Regel entgegen der Materialflussrichtung statt. Dies führt zu parallelen Workshopaktivitäten in den organisatorischen Einheiten/Bereichen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080302/36/2007

Einige Vereinbarungen lassen den Teams erhebliche Freiräume, was Tagungsrhythmus und Dauer der Arbeit betrifft. Andere übertragen die Entscheidung über die Dauer und Häufigkeit der Sitzungen den Führungskräften oder der Steuerungsgruppe (vgl. CD-ROM). Wieder andere Vereinbarungen verzichten völlig auf Angaben zur Tagungsdauer und -häufigkeit.

### **Aufwandsentschädigung und Organisation**

Da die Gruppensitzungen grundsätzlich im Interesse des Arbeitgebers stattfinden, trägt er deren Kosten (vgl. CD-ROM). Folglich gilt auch die Teilnahme an den Gruppensitzungen generell als Arbeitszeit. Die Sitzungen liegen meist im Rahmen der üblichen Arbeitszeit. Für ihre Vergütung gilt üblicherweise folgende Regelung.

»Die Mitarbeit in KVP-Teams wird mit dem persönlichen Durchschnittsverdienst vergütet.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080302/15/1996

Vereinzelte gibt es dazu Sonderregelungen, nicht nur bei Schichtarbeit (vgl. die genannten Lernstatt-Gruppen). Beispielsweise bestehen detaillierte Regeln zum Ausgleich der Wegezeit.

»Ziel der Regelung ist es, die Beteiligungsarbeit zu fördern und Mitarbeiter in die Lösung von Problemen einzubeziehen. [... Es besteht] Einvernehmen darin, dass bei Mitarbeitern, die außerhalb der Arbeitszeit an den Beteiligungsgruppen teilnehmen und denen hierdurch zusätzliche Fahrtzeiten entstehen, neben der Versammlungszeit auch die Wegezeit zu berücksichtigen ist. Dies heißt, dass

- bei Freizeitausgleich auch ein Ausgleich für die Wegezeit vorzunehmen ist,

- bei Bezahlung auch die Wegezeit wie Arbeitszeit mit dem einfachen Stundenverdienst zu vergüten ist.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080305/18/1991

Neben der Wegezeit werden dabei auch weitere finanzielle Entschädigungen festgelegt.

»Mitarbeiter, die an Sitzungen außerhalb ihrer Arbeitszeit teilnehmen, erhalten eine Pauschale in Höhe von DM 60,- brutto. Voraussetzung ist eine Sitzungsdauer von 1–2 Stunden. Anstelle der Bezahlung kann auch im Rahmen der üblichen betrieblichen Absprache Freizeitausgleich entsprechend der Sitzungsdauer gewährt werden. Sollte es aus betriebsorganisatorischen Notwendigkeiten erforderlich sein, dass für Mitarbeiter, die an den Sitzungen außerhalb der Arbeitszeit teilnehmen, eine zusätzliche An- und Rückfahrt erforderlich wird, so haben diese Anspruch auf eine entsprechende Kilometergeld-Abrechnung durch den Betrieb.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080305/18/1991

Neben etwas ungünstigeren Regelungen werden die Werkstatt-Kreise eines Kfz-Herstellers besser bezahlt, wenn sie außerhalb der Arbeitszeit liegen (vgl. CD-ROM).

Relativ großzügig werden die Innovations-Workshops vergütet, allerdings ohne unmittelbaren Vorteil für die einzelnen Beschäftigten.

»Für die Durchführung von Innovations-Workshops wird der Gruppe ein Geldbetrag von z.Zt. DM 100,- pro Person zur Verfügung gestellt. Die Gruppe entscheidet gemeinsam über die Verwendung des Betrages. Eine Auszahlung an den einzelnen Teilnehmer erfolgt nicht. Die Gesellschaft übernimmt die Pauschalbesteuerung der Geldbeträge.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080305/3/1992

Besondere Berücksichtigung finden die Teilzeitkräfte in einer anderen Vereinbarung zum KVP.

»Der Arbeitsaufwand der Prozess-Verbesserungs-Teams ist von den Vorgesetzten bei der Einsatzplanung zu berücksichtigen. Dabei ist auch Teilzeitkräften eine Beteiligung an Prozess-Verbesserungs-Teams zu ermöglichen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080302/7/1995

Einige Vereinbarungen berücksichtigen die Rechte der Beschäftigten, die nicht an den Gruppen beteiligt sind.

»Mitarbeitern, die in diesen Gruppen nicht mitarbeiten wollen, darf hieraus kein Nachteil entstehen. Entsprechendes gilt für Mitarbeiter, die sich an der Arbeit der ViT-Gruppen beteiligen.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 080305/17/1997

Zuletzt sei darauf hingewiesen, dass die Ausstattung der Gruppen ihren Aufgaben angemessen sein muss.

»Es muss stets ein geeigneter, gut ausgerüsteter Raum zur Verfügung stehen.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 080305/2/1994

### 2.5.3 Lenkung und Unterstützung der Teamprozesse

Neben den Beschäftigten als Trägern der Team- oder Zirkelarbeit sind weitere Akteure wichtig für die Realisierung des Konzepts. Dazu gehören im Regelfall – ähnlich wie beim QM allgemein (vgl. Kap. 2.4.1) – ein Steuerungsteam bzw. eine Steuerungsgruppe oder ein Management- bzw. Kernteam. Meist ist/sind daran ein oder mehrere Mitglieder des Betriebs- bzw. Personalrats und eventuell anderer betrieblicher Interessenvertretungen (z. B. Sprecherausschuss) beteiligt. Diesem Leitungsgremium obliegt im Regelfall die Entscheidung über grundlegende Fragen der KVP-Organisation und über die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge. Dazu kommen meist ein oder mehrere Koordinatoren, die für die Abstimmung der Themen und Vorschläge zwischen den Teams und gegenüber dem Leitungsgremium sorgen. Schließlich unterstützen üblicherweise noch Moderatoren die Arbeit der Qualitäts- oder KVP-



Teams, indem sie die Sitzungen moderieren und Ergebnisse zusammentragen.

### **Zusammensetzung der Steuerungsgruppe**

Die Steuerungsgruppe setzt sich in den meisten Fällen aus Führungskräften und Vertretern des Betriebs- bzw. Personalrats zusammen. Sinnvollerweise erfolgt dies paritätisch.

»Die Steuerungsgruppe unterstützt die Entscheidungen bezüglich des KVP (möglichst durch Überzeugung, gegebenenfalls durch Anweisung), sie hat Weisungs-, Einspruchs- und Informationsrechte und ist somit für den Erfolg des KVP verantwortlich. Die Steuerungsgruppe ist paritätisch besetzt, ihr gehören je zwei Mitglieder der GF und des BR an.

Die KVP-Koordinatoren nehmen gem. der jeweiligen Agenda beratend an den Sitzungen der Steuerungsgruppe teil.«

 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Dabei kann sich das Gremium ggf. nur bei Bedarf treffen, wobei die Arbeitnehmervertreter nicht zwangsläufig Mitglieder des Betriebsrats sein müssen. Bei Unternehmen mit mehreren Bereichs- oder Standortbetriebsräten ist eine dezentrale Struktur nützlich. Bei großen Unternehmen kann ggf. auch die Vertretung der leitenden Angestellten in der Steuerungsgruppe vertreten sein (vgl. CD-ROM).

In einigen Fällen werden die Kräfteverhältnisse in der Steuerungsgruppe nicht näher definiert oder es werden Gremien gebildet, in denen der Betriebsrat nicht vertreten ist, z. B. ein Managementteam und ein Koordinationsteam, in denen jeweils nur Führungskräfte vertreten sind. Vereinzelt wird auch auf eine Steuerungsgruppe verzichtet, wie im Fall der so genannten Beteiligungsgruppen. Die Steuerung erfolgt dort durch Koordinatoren der Personalabteilung (vgl. CD-ROM; weitere Einzelheiten hierzu unter Koordination der Teams siehe S. 83).

## Aufgaben

Die Aufgaben des gemeinsamen Steuerungsgremiums erstrecken sich über ein weites Spektrum. Eine kurze Übersicht liefert die folgende Formulierung.

»Zu seiner Aufgabe gehören die Festlegung der KVP-Ziele, die Freigabe abteilungsübergreifender Projekte mit Definition der Projektziele und Budgets sowie die Kontrolle der Zielerreichung.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080302/2/1998

Wesentlich ausführlicher sind die Aufgaben in der Anlage einer Vereinbarung zum KVP beschrieben.

»Die Aufgaben der Steuerungsgruppe sind

- die Verfolgung und Erfüllung der Team-Ziele und die aktive Unterstützung der Teams und der Vorgesetzten um den Erfolg sicherzustellen
- Erarbeitung des Rahmens und der Zielvorgaben
- Endgültige Festlegung der Moderatoren und KVP-Teams
- Benennung von Ziellinien und Schwerpunktbereichen oder Themenschwerpunkten
- Gewichtung und Festlegung der Arbeitspakete sowie der Rahmenbedingungen bzgl. der Aufgabenbeschreibung für die Teams
- Vereinbarung der Qualifizierungsmaßnahmen und deren (sachliche/terminliche) Planung (in Abstimmung mit dem Betriebsrat gem. § 96–98 BetrVG).
- Genehmigung der Maßnahmekosten
- Controlling und Erfolgskontrolle
- Planung zusätzlicher fördernder Maßnahmen und Weiterentwicklung des KVP
- Klärung von Grundsatzfragen, Interessenskonflikten und strittigen Themen
- Letzte Entscheidungsinstanz.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

In der folgenden Vereinbarung sind auch die Aufgaben bei der Beurteilung und Umsetzung der Vorschläge aus den Teams klar bezeichnet.

»Das Steuerungsteam entscheidet in gegenseitigem Einvernehmen über:

- Auswahl der Prioritätsthemen
- Formulierung der Zielvorgaben für KVP-Teams
- Empfehlungen zur Genehmigung/Ablehnung vorgeschlagener Verbesserungsmaßnahmen
- Festlegung des notwendigen Qualifizierungsbedarfs für KVP-Aktivitäten und für von Veränderungen betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Steuerungsteam stimmt – soweit erforderlich – die beabsichtigten Vorschläge mit dem Managing Director und/oder dem Betriebsrat ab. Das Steuerungsteam beobachtet den Fortschritt des gesamten KV-Prozesses und passt – soweit erforderlich – die organisatorischen Rahmenbedingungen den gewonnenen Erkenntnissen und Erfahrungen aus der KVP-Arbeit an.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080302/15/1996

Die folgende Aufgabenbeschreibung im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung beschränkt sich auf grundsätzliche und strategische Fragen.

»Um die Beteiligungsinitiativen im Sinne einer ganzheitlichen Vorgehensweise und der Integration in ein umfassendes Qualitätsmanagementkonzept zu bündeln, wird regelmäßig ein unternehmensweiter Erfahrungsaustausch durchgeführt. Hierfür wird ein ressortübergreifend besetzter Arbeitskreis [...] gebildet, der die Beteiligungsprozesse vor allem durch folgende Aktivitäten unterstützt:

- Bewertung aktueller Entwicklungen und Ergebnisse des Beteiligungsgeschehens,
- Initiierung von Aktivitäten zur Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterbeteiligung,
- Planung und Koordination von Projekten zur Verbesserung der Prozessunterstützung,
- Koordination der Zusammenarbeit mit internen/externen Experten.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 110400/10/2001

## Koordination der Teams: Bestellung der Koordinatoren

Die Abstimmung der Themen und der Arbeitsweise der Teams sowie ihre Rückkopplung zum Steuerungsteam werden in vielen Vereinbarungen so genannten Koordinatoren übertragen. Sie steuern und unterstützen die Teams. Meistens handelt es sich um mehrere Koordinatoren oder Koordinatorenteams, die z. B. pro Betrieb oder Werk eingesetzt werden. Bei kleineren KVP-Projekten wird bisweilen nur ein einziger Koordinator eingesetzt. Anstelle besonderer Koordinatoren kann auch eine bereits bestehende Abteilung die Aufgabe der Koordination übernehmen. Ihre Berufung erfolgt vereinzelt allein durch die Geschäftsleitung, in den meisten Fällen wird der Betriebsrat beteiligt (vgl. CD-ROM). Laut einer Vereinbarung ist der Betriebsrat sogar im Koordinatsteam vertreten.

»Die Beteiligung wird durch einen Beteiligungskoordinator des Unternehmens und ein Betriebsratsmitglied betreut (Koordinations-team ›Beteiligung‹).«

🔑 LANDVERKEHR, 080305/23/1994

## Aufgaben der Koordinatoren

In vielen Vereinbarungen kommt dem Koordinator eine tragende Rolle für den KVP zu.

»Der KVP-Koordinator ist der zentrale Ansprechpartner für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte in allen KVP-Angelegenheiten. Er plant, koordiniert und steuert alle KVP-Aktivitäten.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080302/15/1996

Seine konkreten Aufgaben können sehr umfangreich sein, vor allem, wenn die Teams ihre Themen nicht allein definieren.

»Aufgaben des KVP-Koordinators:

- Sammlung von Themenvorschlägen
- Festlegung der Prioritätsthemen in Absprache mit den Beteiligten und dem Steuerungsteam

- Information über geplante KVP-Projekte und Aufruf zur Mitarbeit der Beschäftigten in entsprechenden KVP-Teams
- Auswahl der Team-Mitglieder in Absprache mit den Beteiligten
- Team-Einweisung mit Durchführung der Wahl des Teamsprechers und des Stellvertreters
- Ermittlung des notwendigen Qualifizierungsbedarfes in Absprache mit dem Steuerungsteam
- Veröffentlichung und Dokumentation der KVP-Team-Aktivitäten
- Festlegung des Zeitrasters für Problembearbeitung der KVP-Teams
- Sammlung der vorgeschlagenen Maßnahmen aus den KVP-Teams
- Erstellung entsprechender Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen
- Verbesserungsmaßnahmen nach Absprache mit den Verantwortlichen des betroffenen Bereiches und dem Steuerungsteam in den ›Maßnahme-Verfolgungsplan‹ aufnehmen und veröffentlichen
- Terminverfolgung der durchzuführenden Maßnahmen
- Berichterstattung über den KV-Prozess auf den Betriebsversammlungen
- Einhaltung der KVP-Budgetvorgaben.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,

080302/15/1996

Eine andere Vereinbarung führt noch weitere Punkte auf.

»Zu ihren Aufgaben gehört insbesondere [...]

- die Koordination und Unterstützung der Moderatoren
- die Planung und Organisation/Beschaffung von notwendigen Arbeitsmitteln und Ausstattungen im Rahmen des entsprechenden KVP-Budgets
- die Organisation eines Know-how Transfers/Erfahrungsaustauschs zwischen den Beteiligten
- Verfolgung der Erfüllung der Teamziele und aktive Hilfestellung des Teams und Vorgesetzten, um den Erfolg sicherzustellen
- Darstellung der Team-Arbeit im Betrieb
- Aufbau, Controlling und Pflege des Berichtswesens gegenüber der Steuerungsgruppe
- die Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des KVP-Budgets

- die Entscheidung, strittige Themen (z. B. Einspruch bei einem abgelehnten Verbesserungsvorschlag) in der Steuerungsgruppe zu behandeln.

Die Koordinatoren haben dafür Sorge zu tragen, dass die vorgeschlagenen Verbesserungsvorschläge in das BVW eingereicht werden.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Mitunter klären Koordinatoren die Freistellung der Teammitglieder von ihren Funktionen.

»Sie schlagen die Teammitglieder vor und sind verantwortlich für die Absprache mit deren Vorgesetzten für die erforderliche Freistellung. [...] Die KVP-Aktivitäten [...] werden (rechtzeitig) von den zuständigen Koordinatoren so geplant [...], dass die Priorität von Kundenaufträgen und KVP-Aktivitäten nicht zu Zeitkonflikten bei den Mitarbeitern führen. Das anstehende Arbeitsprogramm der Folgewoche ist zu beachten.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Auch die Gestaltung der Steuerungsgruppensitzungen kann zu ihren Aufgaben gehören.

»Sie berichten regelmäßig im Rahmen der Sitzungen der Steuerungsgruppe. Sie bereiten die Sitzungen der Steuerungsgruppe vor und laden dazu ein.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Weitere Aufgaben werden in einigen anderen Vereinbarungen genannt.

»Sie haben insbesondere [...] wirtschaftliche und soziale Folgen einzelner Maßnahmen zu erörtern und die Belegschaft in angemessener Weise über die Fortschritte des Prozesses zu informieren.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080302/12/1996

»[Der Koordinator] übt die Zielerreichungskontrolle der Arbeitsgruppen aus und berichtet dem Kernteam, wenn ein Mitglied des Kernteams dies verlangt.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080302/2/1998

Besonderen Wert auf den Wissenstransfer legt die folgende Vereinbarung.

»[Der Koordinator] ist Ansprechpartner für Gruppensprecher und organisiert einen regelmäßigen bereichs-/zentralabteilungsspezifischen Erfahrungsaustausch mit Gruppensprechern, Betriebsleitung und den zuständigen Betriebsräten, [...] er fordert für die Gruppen Experten an.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080305/18/1991

Das Thema Berichterstattung wird hier noch weiter konkretisiert.

»Nach Abschluss eines jeden Kalenderjahres legt das Koordinations-team ›Beteiligung‹ dem Vorstand und dem Betriebsrat einen schriftlichen Bericht über die Beteiligungsarbeit vor.«

🔑 LANDVERKEHR, 080305/23/1994

### **Maßnahmen zur Unterstützung der Koordinatoren**

Bei so vielen Aufgaben liegt nahe, dass die Koordinatoren selbst einen Anspruch auf sachverständige Unterstützung erhalten (vgl. CD-ROM). Zur Vorbereitung ihrer Arbeit sieht eine Vereinbarung auch eine spezielle Schulung vor. Während ihrer Arbeit sollen die Koordinatoren durch betriebliche Stellen unterstützt werden.

»Übergeordnete Fragen der Beteiligung und die Unterstützung der Koordinatoren werden im P-Bereich zentral bearbeitet. Hier liegt auch die Vertretung der Beteiligungsaktivitäten im Konzern und außerhalb des Konzerns.

Sonstige zentrale Aufgaben sind:

- Beratung und Betreuung der Koordinatoren bei grundsätzlichen Fragen, vor allem Qualifizierungsfragen,
- bereichsübergreifende Koordination der Beteiligungsaktivitäten,

- Organisation des Erfahrungsaustausches zwischen den Koordinatoren,
- Entwicklung von Konzepten und Unterlagen zur Einführung [der] Beteiligungsgruppenarbeit und zur Vermittlung entsprechender Arbeitstechniken von Koordinatoren, Gruppensprechern/Protokollführern und Gruppenmitgliedern,
- Schulung der Koordinatoren.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080305/18/1991

### **Auswahl von Moderatoren oder Teamleitern**

In den meisten Vereinbarungen werden zusätzlich zur Koordination der Teams weitere Aspekte der Unterstützung und des Verlaufs der Teamarbeit festgelegt. Dazu gehört zunächst die Benennung von Moderatoren, Teamsprechern oder -leitern, die die Teamarbeit im Regelfall strukturieren und nach außen vertreten.

Bei den Moderatoren handelt es sich meist um Mitglieder des Teams oder andere Beschäftigte des gleichen Arbeitsbereichs. Ihre Auswahl erfolgt meist durch die Teams selbst, gelegentlich auch durch Führungskräfte (vgl. CD-ROM). In einem Unternehmen bestimmt der Betriebsrat bei der Leitung der Qualitätsgruppen mit.

»Die Leitung der Qualitätsgruppen soll nach Übereinstimmung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat einem Mitglied der Qualitätsgruppe übertragen werden. Einigen sich Geschäftsführung und Betriebsrat nicht, übernehmen die Leitung jeweils ein Mitglied des Betriebsrates und ein von der Geschäftsführung beauftragtes Mitglied der Qualitätsgruppe.«

🔑 LANDVERKEHR, 080305/21/1995

Alternativ kann ein begrenzter Kreis von Moderatoren gemeinsam bestimmt werden.

»Die Moderatoren begleiten die jeweiligen Qualitätsteams. Die Anzahl, Auswahl und Ausbildung der Moderatoren wird einvernehmlich im Steuerkreis geregelt.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/2/1998



Der Vorschlag für einen Moderator kann von verschiedenen Seiten kommen.

»Die [...] Teams werden von geeigneten Arbeitnehmern moderiert und von diesen nach innen und außen vertreten. Die Moderatoren werden auf Vorschlag der Teammitglieder, des Vorgesetzten oder des Betriebsrates von den [...] Teams benannt.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080305/22/1994

### **Aufgaben der Moderatoren/Teamleiter und Arbeitsweise der Teams**

Über die Aufgabe Moderation und Organisation der Teamarbeit hinaus werden die Aufgaben der Moderatoren bzw. Teamleiter und die konkreten Arbeitsweisen der Teams häufig genauer beschrieben.

»Der Sprecher organisiert, bereitet die Sitzungen vor und präsentiert die Arbeitsergebnisse. Er leitet die Sitzungen, schreibt die Sitzungsprotokolle und formuliert die gemachten Verbesserungsvorschläge. Der Teamsprecher führt Gespräche mit Fachvorgesetzten der von Verbesserungsmaßnahmen betroffenen Bereiche und arbeitet eng mit dem KVP-Koordinator zusammen.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080302/15/1996

Dabei werden auch Anforderungen an ihr Verhalten gestellt.

»Durch sein Verhalten fördert der Moderator:

- das Gruppenklima
- die Gesprächsbereitschaft sowie den Gesprächsverlauf der Gruppe
- den Ausgleich gegensätzlicher Interessen
- die ganzheitliche Betrachtungsweise des Einzelnen, d. h. über seinen Arbeitsbereich hinaus mitzudenken und mitzugestalten.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 080305/2/1994

Die Moderatoren liefern z. T. auch inhaltliche und methodische Anstöße (vgl. CD-ROM) und sorgen für ein strukturiertes Arbeiten.

»Der Ablauf der QT-Sitzungen wird von einer dafür ausgebildeten Fachkraft moderiert. Hierbei sollen

- Ideen gefunden werden
- diese Ideen bewertet werden, im Bedarfsfall unter Hinzuziehung weiterer Personen, die nicht QT-Mitglieder sind. Rechenbarer und nicht rechenbarer Nutzen sollen ermittelt werden
- aus positiv bewerteten Ideen Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden
- die Präsentation der Ergebnisse vorbereitet werden.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/2/1998

Dabei sollen die Teams weisungsfrei und kontinuierlich arbeiten.

»Die Mitglieder im WIR-Team arbeiten gleichberechtigt, kooperativ und frei von Weisungen durch Vorgesetzte. Kreativität und Freiheit der Meinungsäußerung sind ergänzende wichtige Prinzipien der Arbeit. [...]

Nur durch eine kontinuierliche Teilnahme ist eine erfolgreiche WIR-Team-Arbeit möglich. Die Teammitglieder können nur aus wichtigen betrieblichen oder persönlichen Gründen den Sitzungen fernbleiben.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080305/22/1994

Auch die Moderatoren besitzen möglichst keine Weisungsrechte (vgl. CD-ROM). Die Terminsetzungen der Teams orientieren sich an den betrieblichen Arbeitsprogrammen. Entscheidungen werden entweder mit einfacher Mehrheit oder im gemeinsamen Einvernehmen gefasst. Als methodische Unterstützung wird empfohlen, die Ergebnisse und Prozesse zu visualisieren (vgl. CD-ROM).

Relativ ausführlich wird die Arbeitsweise der Workshops der Welle 1 im Rahmen der genannten KVP-Kaskade beschrieben. Mit einer umfangreichen Datenbasis (u.a. Fertigungspläne, zeitwirtschaftliche Analysen und gefilmte Arbeitsabläufe) sollen sie unterschiedliche Prozesse vergleichend bewerten und verschiedene Lösungsvarianten testen.

»Alle im Workshop-Team erarbeiteten Optimierungsideen können durch das Workshop-Team sowohl während des laufenden Produktionsprozesses in der Linie als auch in separaten Try-Out-Bereichen simuliert und überprüft werden. Nach erfolgreicher Erprobung der Optimierungen werden die Arbeitsplätze einzeln neu eingetaktet und der neue Standardarbeitsablauf über das Standardarbeitsblatt dokumentiert und visualisiert.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080302/36/2007

Besonderer Wert wird meist auf die Information der übergeordneten Gremien und der Beschäftigten gelegt. Dies gilt sowohl für die behandelten Themen als auch die erarbeiteten Lösungsvorschläge (vgl. CD-ROM). Wichtig ist dafür die Dokumentation der Ergebnisse.

»Von allen Beschlüssen des Teams sind [...] Protokolle anzufertigen und unverzüglich GF und BR zuzusenden. Diese werden von GF und BR beraten und einvernehmlich umgesetzt. Alle Protokolle und Dokumentationen werden vom Koordinator aufbewahrt.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Eine andere Vereinbarung stellt klar, dass die Protokolle nur mit Zustimmung des gesamten Teams an Personen außerhalb des Teams weitergegeben werden dürfen (vgl. CD-ROM). Besondere Beachtung erfordern mitbestimmungsrelevante Sachverhalte in den Teams.

»Werden im Verlauf eines Problemlösungsprozesses mitbestimmungspflichtige Sachverhalte berührt, so informieren der Moderator bzw. die Koordinatoren unverzüglich den Betriebsrat. Der Betriebsrat prüft, inwieweit eine gesonderte Betriebsvereinbarung über den jeweiligen Sachverhalt abzuschließen oder eine andere Form der Betriebsratsbeteiligung durchzuführen ist.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Gelegentlich beschränkt sich der Einsatz eines Moderators auf die Anfangsphase eines KVP-Projektes.

»KVP-Sitzungen werden anfänglich grundsätzlich von einem Moderator begleitet und im späteren Verlauf bei Bedarf von ihm weiterhin betreut. Die Vorbereitung der jeweiligen Sitzungen erfolgt durch den Moderator bzw. durch die KVP Teammitglieder. (Das Team sollte ohne Moderator aber einen Teamsprecher benennen.)«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

### **Flankierende Maßnahmen**

Um eine gute Teamarbeit sicherzustellen, sehen viele Vereinbarungen die Schulung der Moderatoren vor. Die Teilnahme kann mit einem Zertifikat bestätigt werden.

»[Die Moderatoren] erhalten vor Übernahme dieser Aufgabe eine umfassende Grundlagenschulung gemäß Bildungsprogramm. Ergänzend dazu werden regelmäßig weitere Aufbauschulungen angeboten. Die Inhalte werden anhand des in Moderatoren/innenrunden ermittelten Bedarfs gemeinsam mit den Moderatoren/innen und den WIR-Team-Beauftragten [vergleichbar Koordinatoren] abgestimmt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/11/1992

Dabei ist die Mitbestimmung des Betriebsrats erforderlich. Außerdem kann der Betriebsrat sich direkt an die Moderatorenrunde wenden.

»Die Einberufung der Moderatoren/innenrunden erfolgt durch die WIR-Team-Beauftragten, ggf. auch auf Wunsch der Moderatoren/innen sowie des örtlichen Betriebsrats, der an den/die WIR-Team-Beauftragte(n) zu richten ist.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/11/1992

Zum Wissenstransfer gehören auch der regelmäßige Erfahrungsaustausch der Moderatoren im Rahmen einer Moderatorenrunde und ggf. Unterstützung durch weitere Experten. Der Koordinator unterstützt den Erfahrungsaustausch der Moderatoren. Zu den Experten gehören auch die Beschäftigten der jeweiligen Bereiche selbst. Die Moderatoren können auch eigene Interessenvertreter benennen, die einen engen Kontakt zum Betriebsrat pflegen sollten (vgl. CD-ROM).

Eine Sammlung weiterer Rechte der Moderatoren liefert folgende Vereinbarung.

- »Die Moderatoren haben folgende Rechte,
- störungsfreie Moderation von KVP Team-Sitzungen (z. B. Unterbrechungen von außen, Ausschließen von Störern)
- Ablehnung der Übernahme eines Workshop-Themas wegen Befangenheit oder unzureichender inhaltlicher Kompetenz
- Einladung von innerbetrieblichen Experten zu spezifischen Fragen in einzelne Workshop-Sitzungen
- Hinzuziehung eines Koordinators bei Konflikten mit Vorgesetzten über Freistellungsfragen in sachlicher und zeitlicher Hinsicht.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Manche vielleicht selbstverständliche Arbeitsbedingungen der QM- oder KVP-Teams werden ebenfalls gezielt angesprochen (vgl. CD-ROM). Dazu gehören die

- zeitliche Verfügbarkeit der Moderatoren
- Unterstützung durch betriebliche Partner
- Bereitstellung der erforderlichen Unterlagen.

#### **2.5.4 Nutzung/Umsetzung der Ergebnisse**

Der letzte und entscheidende Schritt des KVP ist die Nutzung bzw. Umsetzung der Verbesserungsvorschläge, die aus den Gruppenprozessen hervorgebracht werden. Auch hierzu liegen zahlreiche Vereinbarungen vor, in denen sowohl das genaue Prozedere als auch die Beteiligung und Kompetenzen der verschiedenen betrieblichen Partner geklärt werden, um Konflikte und unnötige Verzögerungen bei der Nutzung der gesammelten Ideen zu vermeiden. Eine Vereinbarung benennt die wesentlichen Schritte.

- »• Präsentation von Verbesserungsvorschlägen aus dem QT
- Beurteilung und Bewertung von Verbesserungsvorschlägen aus dem QT
- Entscheidung und Prämienfestlegung

- Realisierung (Umsetzung)
- Nachrechnung nach erstem Nutzungsjahr.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/2/1998

Eine andere Vereinbarung liefert ein ähnliches Programm mit etwas anderen Aspekten.

»Die Teams arbeiten Verbesserungsvorschläge aus und kümmern sich in Abstimmung mit den Vorgesetzten und dem KVP-Koordinator nach Zustimmung durch das Steuerungsteam um die Umsetzung. Bei Bedarf erhalten sie hierbei gezielte Unterstützung von außen.

Nach Einführung der Verbesserung ist die Effizienz der Maßnahme zu bewerten.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080302/15/1996

Die Details dieser Schritte werden im Folgenden genauer beleuchtet.

## Präsentation der Ergebnisse

Einige Vereinbarungen veranlassen einen laufenden Informationsaustausch, um die Teamergebnisse darzustellen, ohne weiter auf die Details einzugehen.

»Zur optimalen Umsetzung der Beteiligungsaktivitäten werden Feedbackgespräche als Kommunikationsplattform vor Ort – auf der Ebene einzelner Geschäftsfelder/Zentralbereiche und/oder Abteilungen/Betriebe – institutionalisiert, in denen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Vorgesetzte regelmäßig Informationen über die Bewertung der Ideen, Stand der Umsetzung und erreichte Ergebnisse austauschen sowie ggf. weitere Beteiligungsaktivitäten planen und vorbereiten.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 110400/10/2001

Viele Vereinbarungen beschreiben konkret, wem und wie die Ergebnisse präsentiert werden. Ein erster Adressat ist die direkte Führungskraft.

»Die Arbeitsergebnisse der Noch-Besser-Teams werden der sachlich zuständigen Führungskraft präsentiert.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080305/10/1997

Alternativ dazu steht ein Verfahren, bei dem Vorschläge aus so genannten Qualitätsgruppen weitergeleitet werden.

»Die Leiter der Qualitätsgruppen übergeben die schriftliche Dokumentation der Arbeitsergebnisse an einen aus Mitgliedern des Betriebsrates zusammengesetzten und durch ihn bestimmten Ausschuss und an die Geschäftsleitung. Diese koordinieren die weitere Vorgehensweise und leiten die Ergebnisse weiter.«

🔑 LANDVERKEHR, 080305/21/1995

Eine andere Regelung sieht unterschiedliche Adressaten für die Präsentation vor, wobei primär der Moderator die Entscheidung je nach Bedeutung der Vorschläge trifft (vgl. CD-ROM). Einen anderen Modus zeigt die Vereinbarung zu den WIR-Teams.

»Das WIR-Team entscheidet selbst, wer den zuständigen Entscheidungsträgern das Gruppenergebnis bzw. die Gruppenmeinung vorträgt. Präsentiert wird nach Möglichkeit unter Beisein des WIR-Steuerkreises. Teil der Präsentationsveranstaltung soll, soweit nötig, die Erstellung eines mit dem/den Entscheidungsträger(n) einvernehmlich abgestimmten Aktionsplanes sein. In diesem sollen Inhalte, Termine und Verantwortliche schriftlich festgehalten werden.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/11/1992

Weitere Beispiele finden sich auf der CD-ROM: Eine Vereinbarung sieht wechselnde Beteiligungsausschüsse als Adressaten und Entscheidungsgremium für die Vorschläge vor. Manche Regelungen unterscheiden zwischen direkt umsetzbaren und anderen Vorschlägen. Eine weitere Vereinbarung differenziert je nach Investitionsvolumen und den Auswirkungen auf andere Bereiche und bestimmt für größere Maßnahmen den KVP-Koordinator als Präsentierenden. Mitunter wird besonderer Wert auf die Teilnahme aller wichtigen betrieblichen Partner gelegt.

## Regeln zur Entscheidungsfindung

Wird die Realisierung der genehmigungsbedürftigen Vorschläge im ersten Schritt abgelehnt, muss ein Beschwerdeverfahren eingeleitet werden, das durch eine übergeordnete Instanz geprüft wird. Die meisten Vereinbarungen enthalten mehr oder weniger ausführliche Regelungen für den Entscheidungsprozess und eine Art Eskalationsverfahren.

»Das Noch-Besser-Team kann bei Ablehnung durch die Führungskraft vor der nächsthöheren Hierarchieebene und dem Koordinationsteam präsentieren.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080305/10/1997

Eine andere Vereinbarung beschreibt das Vorgehen genauer.

»Widerspricht der Vorgesetzte, so muss er dies begründen und mit dem Koordinator besprechen, der diese Vorschläge dann der Steuerungsgruppe zur letztendlichen Entscheidung weiterleitet.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Dann gilt Folgendes.

»Die von der Steuerungsgruppe entschiedenen Verbesserungsvorschläge sind für alle verbindlich.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Ein anderes Vorgehen gilt für die WIR-Teams.

»Werden die vorgeschlagenen Problemlösungen nicht akzeptiert und/oder andere bzw. veränderte Ideen zur Realisierung bevorzugt, ist die Angelegenheit zunächst noch einmal im WIR-Team zu beraten. Kommt es auch dann zu keiner Einigung bezüglich der Realisierung, so kann das WIR-Team den WIR-Steuerkreis des Bereiches anrufen, der die Argumente prüfen soll. Das abschließende Entscheidungsrecht liegt beim/bei der Bereichsleiter(in). Er/Sie erläutert dem WIR-Team seine/ihre Entscheidung. Der Vorgang wird in einer Protokollnotiz festgehalten.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/11/1992



Eine andere Vereinbarung sieht vor, den Betriebsrat rechtzeitig einzubeziehen, da dieser nicht in den Projektgremien vertreten ist.

»Das Lenkungs-gremium entscheidet [...] über alle Vorschläge der Kernteams bezüglich [...] der Umsetzung von Projektergebnissen. Sowie die Umsetzung von Maßnahmen mit möglichen Beschäftigungsfolgen verbunden ist, wird sich das Lenkungs-gremium rechtzeitig vor der Beschlussfassung mit dem Betriebsrat beraten.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080301/4/1995

Weitgehende Rechte der Qualitätszirkel fordert eine Vereinbarung aus dem öffentlichen Dienst.

»Die Vorschläge der Qualitätszirkel werden den jeweiligen Fachbereichsleitungen oder deren allgemeinen Vertretungen zur Entscheidung vorgelegt. Ist eine umgehende Entscheidung nicht möglich, gibt die betreffende Leitung oder deren allgemeine Vertretung spätestens in der nächsten Sitzung des Qualitätszirkels eine Stellungnahme ab. Auf Wunsch des Qualitätszirkels erfolgt die Stellungnahme schriftlich. Ablehnungen müssen schriftlich begründet werden. [...] Bei Konflikten hat der Qualitätszirkel das Recht, sich auch unmittelbar an die Lenkungsgruppe zu wenden.

Falls Fachbereichsleitungen oder deren Vertretungen keine Entscheidung treffen, hat jeder Qualitätszirkel das Recht, auch ohne Stellungnahme seiner Leitung oder deren allgemeinen Vertretung Verbesserungsvorschläge an die zuständige Dezernatsleitung und/oder die Lenkungsgruppe weiterzuleiten. Die Fachbereichsleitung ist hiervon zu informieren.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080305/12/1998

Klare Regeln einschließlich Zeitrahmen für die Entscheidungsfindung definiert eine andere Vereinbarung aus dem öffentlichen Dienst.

»Die Vorschläge und Arbeitsergebnisse sind umzusetzen. Führungskräfte haben bei begründeten Bedenken die Möglichkeit, diese schriftlich zu formulieren. In einem solchen Fall muss innerhalb einer Frist von 4 Wochen ein Konsensgespräch unter Einbezie-

hung der Koordinierungsstelle geführt werden. Kann kein gemeinsames Ergebnis erzielt werden, so ist der zuständige Dezernent bzw. der Landrat für die möglichst einvernehmliche Klärung verantwortlich.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080305/19/1999

Auch eine Vereinbarung aus dem Maschinenbau regelt eine klar befristete Entscheidungsfindung. Über die Ergebnisse der Teamarbeit sollten alle Beschäftigten informiert werden (vgl. CD-ROM).

Vergleichbar einer Steuerungsgruppe wird bei einem Energiedienstleister bei Streitfragen eine paritätisch besetzte Schiedsstelle eingeschaltet.

»Zur neutralen Klärung von Streitfragen, die im Rahmen der dezentralen Verfahrensweisen entstehen können, wird eine zentrale Schiedsstelle eingerichtet, die durch die Systemkoordination in folgenden Fällen angerufen wird, z. B.:

- Nichteinigung zwischen Organisationseinheiten bei abteilungsübergreifenden Verbesserungsansätzen
- Übersteigen der fachlichen Kompetenz eines Bereiches zur Beurteilung und Umsetzung von Vorschlägen
- Einspruchsverfahren bei Spontanvorschlägen
- Ergreifen von weiterführenden Maßnahmen bei Verbesserungsansätzen mit unternehmensweiter Bedeutung, z. B. Initiieren eines Projekts oder eines thematischen KVP-Workshops.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080302/8/1997

### **Realisierung der bewilligten Vorschläge**

Sobald die Vorschläge bewilligt sind, müssen Verantwortliche und ggf. Mittel zur Realisierung festgelegt werden. Hierzu finden sich einige zusätzliche Konkretisierungen in den Vereinbarungen. Wichtig ist grundsätzlich, dass die Teams – soweit möglich – ihre Vorschläge selbst umsetzen oder zumindest an ihrer Umsetzung mitwirken. Sind sie nicht daran beteiligt, müssen sie über die Umsetzung zumindest informiert werden (vgl. CD-ROM). Zudem muss es Verantwortliche für die Realisierung der Maßnahmen geben.

»Sobald die Umsetzung von Maßnahmen entschieden ist, sind die Projektverantwortlichen verbindlich verantwortlich für die Realisierung unter Berücksichtigung der inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben.«

 MASCHINENBAU, 080302/30/2004


Mitunter ist für größere Maßnahmen von vornherein eine leitende Führungskraft benannt oder die jeweiligen Fachführungskräfte sind dafür verantwortlich. Bei arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen sind Planung und Umsetzung mit den jeweils betroffenen Beschäftigten abzustimmen (vgl. CD-ROM).

Da Verbesserungsmaßnahmen häufig entsprechender Mittel bedürfen, sind vereinzelt besondere Finanzmittel für ihre Realisierung vereinbart.

»Gestaltungsfonds

Kostenwirksame Maßnahmen aus den Vorschlägen der Beteiligungsgruppen sind durch den jeweiligen Fachbereich im Investitions- oder Erfolgsplan einzuplanen.

Vorhaben, die durch das Einwirken einer Beteiligungsgruppe zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe führen und hierdurch einen größeren Finanzbedarf auslösen, werden, soweit Finanzmittel nicht auf andere Weise zur Verfügung gestellt werden können, aus einem Gestaltungsfonds finanziert. Dieser Gestaltungsfonds dient dazu, sachlich und zeitlich unabwendbare Maßnahmen über ursprünglich festgelegte Finanzierungskontingente hinaus ohne großen Zeitverzug zu ermöglichen. Die Antragstellung erfolgt durch Beschluss eines Beteiligungsausschusses. Die Höhe des Gestaltungsfonds und die Mittelvergabe wird zwischen Vorstand und Betriebsrat geregelt.«

 LANDVERKEHR, 080305/23/1994

### **Prämierung der Vorschläge**

Als zusätzlicher Anreiz – neben möglicherweise verbesserten Arbeitsbedingungen – ist in den meisten Vereinbarungen eine Prämierung der angenommenen Vorschläge vorgesehen. Sie verweist meist auf das bereits bestehende bzw. gleichzeitig geregelte BVW bzw. Ideenmanagement.

»Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können – einzeln oder auch als Prozess-Verbesserungs-Team – Vorschläge, die die Voraussetzungen der Prämienwirksamkeit von Verbesserungsvorschlägen nach der Betriebsvereinbarung über die Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens erfüllen, [...] einreichen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080302/7/1995

Hier werden nur einzelne spezielle Regelungen zur Prämierung der Vorschläge genannt (ausführlich vgl. Jentgens/Kamp 2004).

Soweit kein BVW existiert, wird nur allgemein auf die Prämierung hingewiesen.

»Es wird ein einfaches Prämiensystem verwendet, bei dem direkt zurechenbare Kosteneinsparungen (vor allem Lohn, Material) sowie nichtrechenbare Vorteile (z. B. verbesserte Arbeitssicherheit, Bedienfreundlichkeit, Gestaltung u. a.) die Prämienhöhe bestimmen.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/2/1998

Eine Einschränkung besteht auch hier.

»QT's, die aufgrund eines im Rahmen bestehender Weisungsbefugnis erteilten Auftrages arbeiten, sind nicht prämienberechtigt.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/2/1998

Nachfolgend wird ein Sonderfall thematisiert.

»Im Regelfall wird vorausgesetzt, dass der Einreicher eines Themenvorschlages Mitglied des Qualitätsteams wird. Für den Fall, dass der Einreicher das ablehnt oder aus anderen Gründen nicht Teammitglied werden kann, mindert sich sein Prämienanspruch auf 50 % des Anspruchs eines prämienberechtigten Teammitgliedes. Im Krankheitsfalle besteht für eine Karenzzeit von 6 Wochen Anspruch auf Mitgliedschaft des Einreichers im Qualitätsteam.«

🔑 MASCHINENBAU, 080301/2/1998

Vorschläge für Themen, die bereits in einem KVP-Team o. Ä. bearbeitet werden, können nicht parallel über das BVW prämiert werden. Vorausgesetzt, diese Bearbeitung ist im Bereich BVW bekannt (vgl. CD-ROM). Eine wohlwollende Regelung – vermutlich, um den kollegialen Umgang zu sichern – wurde im Zusammenhang mit den Werkstattkreisen/Gruppenarbeit für Vorschläge vereinbart, die ins Arbeitsgebiet einzelner Gruppenmitglieder fallen (vgl. CD-ROM). Schließlich sei noch ein Beispiel zitiert, in dem Prämien im Rahmen des KVP verweigert werden. Ob die Motivation zu kreativen Lösungen dadurch beeinträchtigt wird, bleibt offen.

»Erfindungen, Verbesserungsvorschläge

Unbeschadet des gesetzlichen Rechtes gelten jedoch Verfahrensverbesserungen, die aus einer Beteiligungsgruppe heraus entstanden sind, nicht als Verbesserungsvorschläge im Sinne der betrieblichen Richtlinien über das Verbesserungsvorschlagswesen.«

🔑 LANDVERKEHR, 080305/23/1994

## Evaluation

Hinausgehend über die allgemeine Willenserklärung, dass die Ergebnisse der eingeleiteten Prozesse überprüft werden sollen, regeln einige Vereinbarungen konkrete Schritte zur Evaluation. Ein anspruchsvolles Feedback- und Berichtssystem enthält die folgende Vereinbarung.

»Systematische Erfolgsbewertung

Um den Beitrag der Beteiligungsarbeit zur Realisierung der Unternehmens- und Bereichsziele transparent zu machen, sind in Abstimmung mit den zuständigen Führungskräften die erarbeiteten Maßnahmen bzw. Ergebnisse vollständig und nachvollziehbar zu dokumentieren. Die Maßnahmen- und Ergebnisdokumentation der Beteiligungsprojekte ist Grundlage für Feedbackgespräche und für das kennziffernorientierte Berichtssystem. [...]

Der Stand der Mitarbeiterbeteiligung im Gesamtunternehmen wird jährlich überprüft. Damit wird anhand ausgewählter Kennzahlen Führungskräften und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eine realistische Einschätzung der Beteiligungsaktivitäten und Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung der Beteiligungsarbeit ermöglicht.

Datenbasis für das Berichtssystem sind die dokumentierten und in einer Projektdatenbank erfassten Ergebnisse der Beteiligungsprojekte.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 110400/10/2001

Auch in anderen Unternehmen wird das Beteiligungsgeschehen genau dokumentiert.

»Nach Abschluss eines jeden Kalenderjahres legt das Koordinations-team ›Beteiligung‹ dem Vorstand und dem Betriebsrat einen schriftlichen Bericht über die Beteiligungsarbeit vor.«

🔑 LANDVERKEHR, 080305/23/1994

Entsprechend gilt es die Ergebnisse zu bewerten.

»Die Geschäftsführung gibt im Wirtschaftsausschuss über den Stand des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Vertretungsbereich des Gesamtbetriebsrats mindestens 2-mal im Jahr einen Bericht und eine Gesamtbewertung ab.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080302/12/1996

Gegebenenfalls werden Anpassungen des Systems vorgenommen.

»Nach Ablauf des ersten Jahres der Umsetzung der Rahmenbetriebsvereinbarung ›Verbesserungsinitiative‹ sowie ersten Erfahrungen mit der Handhabung des Honorierungsmodells und des Weiterbildungsfonds erfolgt zwischen den Parteien ein Erfahrungsaustausch. Hier wird eine Überprüfung der getroffenen Vereinbarungen und gegebenenfalls eine Anpassung in gegenseitigem Einvernehmen vorgenommen.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 080302/11/1997

Es erweist sich als sinnvoll, dabei die beteiligten Fachleute einzubeziehen.

»Mindestens halbjährlich findet ein Erfahrungsaustausch zwischen Vertretern von Arbeitgeberseite, Vertretern von Gesamtbetriebsrat, und den WIR-Team-Beauftragten statt, bei dem über Erfahrungen

mit dem WIR-Team-Konzept sowie mögliche Modifikationen der unternehmensweiten WIR-Team-Arbeit beraten wird. Zu diesem Gespräch laden die WIR-Team-Beauftragten ein.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/11/1992

## 2.6 Rückmeldungen von Kunden, Beschwerden und Befragungen

Neben den eben dargestellten Formen der internen Entwicklung und Evaluation des QM-Systems ist das Urteil der Kunden bzw. Adressaten der eigenen Leistung bedeutsam, um die Wirksamkeit des QM einzuschätzen. Nur wenige Vereinbarungen behandeln dieses Thema explizit, obwohl gerade Beschwerden auf einzelne Beschäftigte rückschließen lassen. Daher ist eine Regelung zum Umgang mit kritischen Äußerungen ratsam.

Eine Vereinbarung setzt der Auswertung von Fragebögen klare Grenzen.

»Telefonische, schriftliche und E-Mail-Kundenbefragung

Zu ganz speziellen Sachverhalten werden gezielt telefonische, schriftliche oder E-Mail-Kundenbefragungen durchgeführt. Die Ergebnisse werden nicht mitarbeiterbezogen erfasst.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 080300/8/2004

Eine andere Vereinbarung lässt dagegen bei konkreten Reklamationen aufgrund einer Befragung Sanktionen gegen die Beschäftigten zu.

»Die Kundenzufriedenheitsabfrage dient ausschließlich der Optimierung der Kundenzufriedenheit. Eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten mittels der Befragung findet nur nach Maßgabe dieser GBV statt. Arbeitsrechtliche Maßnahmen aufgrund der Befragungsergebnisse nach den §§ 99, 102 BetrVG sowie Abmahnungen, Ermahnungen oder Beurteilungen sind ausgeschlossen.

Hiervon ausgenommen ist der Fall, dass der Kunde den Fragebogen benutzt, um ein konkretes Geschäft zu reklamieren oder eine Mittei-

lung an die Bank zu senden. In diesen Fällen wird der Fragebogen mit der Reklamation bzw. der Mitteilung [...] an den zuständigen Geschäftsbereich weitergeleitet und zu dem Geschäftsvorfall genommen. Soweit begründet, sind [...] die genannten arbeitsrechtlichen Maßnahmen zulässig.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080301/18/2003

In einer Ergänzung zu dieser Vereinbarung wird das Vorgehen weiter konkretisiert.

»Die Filialen können Neukunden [...] anschreiben. Hierfür steht eine Vorlage [...] zur Verfügung. Diese besteht aus einem Anschreiben und einem Antwortschreiben/Fragebogen. Die Kunden können den Fragebogen persönlich, postalisch oder per Fax den Filialen zukommen lassen. Die Antwortschreiben verbleiben in den Filialen und werden vom Filialleiter verschlossen aufbewahrt. Die Fragebögen sind nach der Erstellung von Auswertungen nach 3 Monaten zu vernichten.

Für die Fälle, in denen der Kunde den Fragebogen benutzt, um ein konkretes Geschäft zu reklamieren oder eine Mitteilung an die Bank zu senden, wird der Fragebogen zu dem entsprechenden Geschäftsvorfall genommen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080301/15/2003

Ein gezieltes »außerbetriebliches Vorschlagswesen zur ständigen Verbesserung« verankern zwei öffentliche Verwaltungen in ihrem systematischen Beschwerdemanagement. Dies soll nicht zu Lasten der (verantwortlichen) Beschäftigten gehen.

»Die zentral eingehenden Beschwerden, Anregungen, Bürgeranträge und -begehren aus Bürgerschaft und Politik werden registriert, um diese zu beantworten, in ihrer Gesamtheit auszuwerten, Defizite zu erkennen, abzustellen oder eine bessere Organisation, Leistung und Wirkung der Produkte oder Leistungen zu erbringen bzw. im Einzelfall sofort zu handeln. Im Vordergrund steht die kontinuierliche Verbesserung. Im Rahmen des Aktiven Beschwerdemanagements findet keine Schuldigendiskussion, sondern eine Problemlösungs-



diskussion im Sinne der Verbesserung und Erneuerung der Qualität (Instrument des TQM) statt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080301/3/1997

Dazu gehört auch, die Beschwerden anhand eines PC-Programms zu erfassen und auszuwerten, wobei der Name der/des zuständigen Beschäftigten aufgenommen wird. Diese Mitarbeiterdaten sollen allerdings nur für den Einzelfall genutzt werden. Mitarbeiterbezogene Auswertungen werden nicht zugelassen und die Daten der abgeschlossenen Fälle wieder gelöscht (vgl. CD-ROM).

Auswertungen sind nur auf Wunsch der Beschäftigten und unter Mitwirkung des Personalrats zulässig.

»Durch den Dienstherrn wird sichergestellt, dass die Auswertung der erfassten Daten durch die Bürgerberatung oder auch durch andere Dienststellen der Verwaltung nicht personenbezogen erfolgt, es sei denn, eine personenbezogene Auswertung wird von der jeweiligen Mitarbeiterin/dem jeweiligen Mitarbeiter gewünscht.

Eine personenbezogene Auswertung wird ausschließlich der Sachgebietsleiterin der Bürgerberatung nur in Zusammenarbeit mit dem Personalamt und dem Personalrat übertragen. Die jeweils betroffene Mitarbeiterin/der jeweils betroffene Mitarbeiter wird hierüber vorab informiert. Soweit eine personenbezogene Auswertung erfolgt, dürfen der/dem Betroffenen keine Nachteile daraus entstehen. Die summarische Auswertung über die Beschwerdegründe und eingeleitete Personalentwicklungsmaßnahmen/-instrumente werden der Dienststelle zur Verfügung gestellt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080301/14/1997

Weitere Regelungen zum Schutz der Beschäftigten vor Leistungs- oder Verhaltenskontrolle sind in Kap. 2.8.2 dargestellt.

## 2.7 Information und Qualifizierung der Beschäftigten

Wesentliche Bedingung für alle Anstrengungen, um die Qualität zu steigern, ist die Beteiligung der Beschäftigten (vgl. Kap. 2.1). Dazu müssen die Beschäftigten u.a. wissen, was die Geschäftsleitung anstrebt, was ihre eigenen Rollen und Aufgaben sind und wie sie zum QM oder zum KVP beitragen können. Fast alle Vereinbarungen regeln daher die Information und Qualifizierung der Beschäftigten.

### 2.7.1 Regelungen zur Information der Beschäftigten

Manche Vereinbarungen beschränken sich auf knappe Aussagen.

»In die Umsetzung des Qualitätsmanagement-Systems werden alle Beschäftigten einbezogen. Sie werden vom Beginn des Prozesses an umfassend über den Zweck, die Ziele und den Ablauf der Umsetzung informiert.«

 LANDVERKEHR, 080303/4/1998

Andere Vereinbarungen legen unterschiedliche Verfahren bzw. Stufen und Inhalte der Information fest. Die Beschäftigten werden z. B. informiert über

- Unterlagen
  - Erläuterungen der Führungskräfte, z. B. in Dienstbesprechungen und/oder
  - ausführliche Darstellungen bei größeren Informationsveranstaltungen.
- Zu den Unterlagen gehören insbesondere das QM-Handbuch und aktuelle Informationen (vgl. Kap. 2.4.2).

»Alle [...] tätigen und neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten einen Abdruck des QM-Handbuchs. Gleichzeitig können sie im [...]Net darauf zugreifen und werden zeitnah über anstehende Änderungen informiert.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080300/12/1998

Die Informationen müssen für alle Beteiligten gleichermaßen verfügbar (vgl. CD-ROM) und umfassend sein.

»Alle Mitarbeiter/innen werden zum frühestmöglichen Zeitpunkt über die sie betreffenden QM-Maßnahmen informiert, insbesondere über die Qualitätspolitik und -ziele sowie die für sie bedeutsamen Auditpläne und Fortbildungsangebote und zu vergebende Aufgaben wie Auditieren etc.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 080303/9/1999

Schriftliche Informationen müssen durch persönliche Darstellungen seitens der Führungskräfte und die Möglichkeit, das Vorhaben zu diskutieren, ergänzt werden. Dabei sind Arbeitnehmervertreter teilnahmeberechtigt.

»Die betroffenen Beschäftigten sind rechtzeitig und umfassend im Rahmen von Dienstbesprechungen über den jeweiligen Stand der Planungen und Realisierungen im Zusammenhang mit der Einführung bzw. Änderung von QM-Systemen zu unterrichten. Ein Vertreter der zuständigen Personalvertretungen kann an den jeweiligen Dienstbesprechungen teilnehmen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080300/10/2007

Dieses Vorgehen gilt auch im Zusammenhang mit dem KVP und seinem Verlauf.

»Im Rahmen der Einführung des mitarbeiterbezogenen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses informieren die Führungskräfte ihre Mitarbeiter ausführlich über Ziele, Methoden und Abläufe [...]. Sie stellen sicher, dass die Mitarbeiter regelmäßig über den Stand des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Bereich informiert werden und Gespräche über den Fortgang und die vorgeschlagenen Maßnahmen sowie deren Umsetzung stattfinden. Maßnahmen und Ergebnisse werden nach Möglichkeit visualisiert.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080302/9/1994

Alternativ oder zusätzlich können separate Informationsveranstaltungen durchgeführt und dafür z. B. ohnehin geplante (Betriebs-)Versammlungen genutzt werden. In diesem Rahmen sollen auch die vereinbarten Regelungen zum QM dargestellt werden (vgl. CD-ROM).

Idealerweise ist der Betriebsrat an der Planung der Informationsveranstaltungen und der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit beteiligt. Dazu gehört auch die laufende Information über den KVP (vgl. CD-ROM).

Wichtig ist der wechselseitige Informationsaustausch über die Folgen der QM-Aktivitäten für den eigenen Arbeits- und Aufgabenbereich.

»Die Mitarbeiter werden rechtzeitig und umfassend über Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich und deren Auswirkungen auf den Arbeitsplatz, die Tätigkeit und die Arbeitsumgebung unterrichtet. Sie haben das Recht, zu den mit der Veränderung verbundenen Maßnahmen Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufes zu machen.«

➤ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080302/31/2002

## 2.7.2 Regelungen zur Qualifizierung der Beschäftigten

Über die reine Information hinaus sehen viele Vereinbarungen die Qualifizierung der Beschäftigten für das QM bzw. den KVP als notwendig an. Einzelne pauschale Regelungen überlassen die Einzelheiten einer späteren Verständigung und Mitbestimmung (vgl. Kap. 3.3.2). Vielfach werden genaue Vereinbarungen getroffen mit Hinweisen auf weitere noch zu klärende Details. Sie betreffen zum einen die Inhalte, differenziert nach verschiedenen Funktionsgruppen im QM. Zum anderen geht es um die organisatorische Durchführung der Schulungen.

### Inhalte der Schulungen

Mehrfach werden die Kerninhalte der Schulungen für die beteiligten Beschäftigten konkretisiert.

»Lerninhalte der Grundschulung sind:

- Zielsetzung der DIN EN ISO 9001,
- Qualitätsanforderungen an die Mitarbeiter,

- Überblick über Zielsetzung, Systematik und Inhalte des QM-Handbuchs,
- Qualitätsaudits,
- Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems,
- Ergänzende Schulungsmöglichkeiten.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080300/12/1998

Dabei soll auch die QM-Vereinbarung zum Schulungsinhalt gehören (vgl. CD-ROM).

In einem großen Unternehmen müssen zunächst spezielle Qualifizierungsprogramme für unterschiedliche Funktionsträger erarbeitet werden.

»Es wird ein gesonderter Qualifizierungsplan, basierend auf einer strukturierten Bedarfsermittlung für die Ebenen:

- Mitarbeiter der Zentrale des Geschäftsbereichs Personal
- Führungskräfte der Niederlassungen
- [... Niederlassungs]manager/-innen
- Regionale TQM-Beauftragte
- Auditoren/Innen
- die Beschäftigten im operativen Bereich

entsprechend den noch zu erstellenden Anlagen aufgestellt.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Eine andere Vereinbarung definiert unterschiedliche Inhalte für verschiedene Funktionsträger.

»Die Mitarbeiter sind in Bezug auf TQM in folgenden Bereichen umfassend zu qualifizieren und zu schulen:

- Ziele von TQM,
- Umsetzungsverfahren und Methoden von TQM,
- Moderationstechniken für Koordinatoren für die Gestaltung der Teamsitzungen zu gegebener Zeit,
- Methoden des Projektmanagements für betroffene Mitarbeiter zu gegebener Zeit.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080301/9/1996

Besondere Beachtung finden dementsprechend die Schulungen für die Moderator/innen der KVP-Teams.

»[Die Moderatoren/innen] erhalten vor Übernahme dieser Aufgabe eine umfassende Grundlagenschulung gemäß Bildungsprogramm. Ergänzend dazu werden regelmäßig weitere Aufbauschulungen angeboten. Die Inhalte werden anhand des in Moderatoren/innenrunden ermittelten Bedarfs gemeinsam mit den Moderatoren/innen und den WIR-Team-Beauftragten abgestimmt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/11/1992

Auch für die Führungskräfte sollten spezielle Schulungen vorgesehen werden (vgl. CD-ROM). Eine Vereinbarung legt dafür einen zeitlichen Rahmen fest.

»Die Qualifizierung der Mitarbeiter erfolgt durch Führungskräfte, die für diese Aufgabe speziell als Trainer (Prinzip: train the trainer) ausgebildet werden. Diese vermitteln ein einheitliches Trainingsprogramm in sieben ca. 2-stündigen Workshops während der Arbeitszeit.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080302/7/1995

Die Funktionsträger benötigen gemäß einer anderen Vereinbarung für die kontinuierliche Verbesserung auch kontinuierliche Schulungen. Zumindest müssen Aufbauschulungen im Fall von Änderungen des QM-Systems angeboten werden (vgl. CD-ROM). In einer Rettungsleitstelle wird dies für die Einführung eines neuen Gesprächsleitfadens als kontinuierliche Anforderung für alle Beschäftigten festgelegt.

»Die Vertragsparteien stimmen darin überein, dass [...] kontinuierlich und nach Bedarf Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Sie finden grundsätzlich als Gruppenqualifizierungen statt. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die Beschäftigten ihre Aufgabe effektiv, effizient und mit möglichst geringer psychischer Belastung erledigen können. Entsprechende Qualifizierungsrichtlinien, Inhalte, Anlässe und Verfahren werden im QM-Konzept beschrieben.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/16/2004

Somit können die Schulungen selbst als ein Teil des QM-Systems etabliert werden.

»Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff. setzt die Durchführung folgender Maßnahmen zwingend voraus:

- Einführung und Aufrechterhaltung von Verfahren zur Ermittlung des Schulungsbedarfs,
- Ausbildung aller Mitarbeiter, die mit qualitätsrelevanten Tätigkeiten betraut sind,
- angemessene Ausbildung für die speziell zugeordneten Aufgaben, sowie
- Dokumentation sämtlicher Schulungen.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 080303/9/1999

Neben den Schulungen für das QM-System sind oft zusätzliche berufsfachliche Qualifikationen erforderlich.

»TQM legt nahe, dass die Mitarbeiter sich zusätzliche Arbeitsgebiete aneignen, um weitere Aufgaben in Gruppen übernehmen und einander im Team qualifiziert zuarbeiten zu können.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 110400/10/2001

Gelegentlich wird auch der Aufbau höherwertiger Qualifikationen gefördert.

»Grundsätzlich wird angestrebt, den Beschäftigten im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses die Erlangung einer höheren fachlichen Qualifikation zu ermöglichen und sie so möglichst zur Übernahme von interessanteren, schwierigeren oder verantwortungsvolleren Aufgaben zu befähigen. Insbesondere im Rahmen der Personalplanung von Projekten wird routinemäßig überprüft, ob solche Maßnahmen sinnvoll sind. Die Möglichkeiten ihres Einsatzes und die in Frage kommenden Qualifikationsmaßnahmen werden mit den Betroffenen erörtert.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 080303/9/1999

Diese Qualifizierung basiert genau wie zum QM-System auf einem nachvollziehbaren Konzept. Sie muss dabei außerhalb des alltäglichen Arbeitsablaufs stattfinden (vgl. CD-ROM).

### **Durchführung der Schulungen**

Hinsichtlich der Durchführung der Schulungen werden zunächst die Anrechnung als Arbeitszeit sowie die Kosten mehrfach geregelt.

»Die für Qualifizierungsmaßnahmen erforderliche Zeit ist Arbeitszeit. Für die Reisezeit gelten die betrieblichen Regelungen, soweit die Tarifverträge keine besonderen Bestimmungen enthalten.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/1/1995

Die Kosten der Schulungen trägt der Arbeitgeber. Dies gilt auch für das weitere Training zum TQM. Die Beschäftigten sollen dabei keine Entgelteinbußen durch Wegfall von Zuschlägen erleiden. Mitunter werden im Falle der Verhinderung Nachschulungen angeboten und spezielle Beschäftigtengruppen berücksichtigt (vgl. CD-ROM).

»Bei der Durchführung der Maßnahmen sind die Interessen von Teilzeitbeschäftigten und Schwerbehinderten besonders zu berücksichtigen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/1/1995

Die Teilnahme wird anschließend schriftlich bestätigt.

## **2.8 Konsequenzen für die Beschäftigten**

Eine wichtige Aufgabe jeder Betriebs- oder Dienstvereinbarung ist es, die Beschäftigten vor negativen Auswirkungen neuer Entwicklungen im Betrieb zu schützen. Die vorigen Kapitel enthalten bereits vielfältige Hinweise zu einzelnen Schutzregelungen. Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher auf wesentliche Regelungen zum Schutz



vor negativen Konsequenzen sowie zur Nutzung möglicher Entwicklungschancen durch QM und KVP.

Zunächst werden die Beschäftigten vor Nachteilen durch die Beteiligung am TQM bzw. KVP geschützt.

»Keinem Mitarbeiter darf durch seine Mitarbeit im Rahmen des [KVP] – sei es z. B. durch Verbesserungsvorschläge oder positive oder negative Kritik an bisherigen Arbeitsabläufen, Arbeitsbedingungen oder Ausgestaltung der Arbeitsplätze – ein persönlicher Nachteil entstehen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGE, 080305/9/1995

Insbesondere wird das Melden von Fehlern oder besonderen Vorkommnissen thematisiert.

»Durch die Beteiligung an QM-Projekten oder durch Erfassung und Meldung von Fast-Schadensfällen dürfen den Beschäftigten keine Nachteile entstehen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/9/2004

Die folgende Vereinbarung liefert eine gute Übersicht über mögliche negative Konsequenzen des QM.

- »TQM-Maßnahmen dürfen nicht dazu führen, dass
- Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen entstehen. In unvermeidbaren Fällen werden diese ausgeglichen.
  - Leistungs- und Verhaltenskontrollen zur Disziplinierung der Mitarbeiter stattfinden.
  - bei festgestellten Fehlern/Abweichungen von internen Standards Schuldige gesucht und bestraft, sondern Ursachen gesucht und behoben werden. Oberstes Ziel ist das Vermeiden einer Wiederholung und das Besserwerden.
  - Kündigungen und Abgruppierungen ausgesprochen werden.
  - Stellen-/Arbeitsplätze abgebaut werden.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

## 2.8.1 Arbeitsbedingungen

Eine zentrale Forderung ist der Schutz der Gesundheit.

»Die Einführung und Anwendung des QM-Systems darf nicht dazu führen, dass die Gesundheit der Beschäftigten gefährdet wird. Der Arbeitsablauf muss nach den neuesten Erkenntnissen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durchgeführt werden.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080303/10/2000

Mögliche Rationalisierungen der Arbeitsorganisation sollen den Beschäftigten zugute kommen.

»Arbeitsentlastungen, z. B. durch Vereinfachung von Abläufen, sollen vorrangig zum Kapazitätsausgleich verwendet werden und ermöglichen, dass die Arbeit für die Beschäftigten im Rahmen der vertraglichen Arbeitszeit planbar und leistbar ist.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/6/1994

Es darf jedoch nicht zur Arbeitsverdichtung kommen.

»Bei der Übernahme von QM-Maßnahmen muss sichergestellt sein, dass es zu keiner Arbeitsverdichtung kommt, d. h., zukünftige Aufgaben müssen bei der Personalbemessung berücksichtigt werden.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080303/10/2000

Konkret kann es sich z. B. um neue Aufgaben zur Qualitätsprüfung handeln (vgl. CD-ROM). Ebenso werden neue Aufgaben für die Führungskräfte definiert.

»Im Rahmen der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung werden an die Führungskräfte aller Ebenen erweiterte Anforderungen gestellt. Dazu gehören Q-Zielvorgabe, Mitarbeiterbetreuung, Teamfähigkeit und Aufgeschlossenheit gegenüber Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080303/10/2000

Treten Konsequenzen erst später auf, kann auf die Mitbestimmungsrechte verwiesen werden.

»Sind als Folge der Umsetzung und Weiterentwicklung des QM-Systems grundlegende Änderungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe erforderlich, werden die Mitbestimmungsrechte (insbesondere entsprechend § 87 und § 111 ff. BetrVG) beachtet.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998

## **2.8.2 Disziplinierung auf Basis von Leistungs- und Verhaltenskontrollen bzw. Fehlererkennung**

Besonders die Kap. 2.4.3 bis 2.4.5 und 2.6 haben gezeigt, dass individuelle Leistungen und Verhalten zur Qualitätssicherung gesteuert und für die Qualitätsbewertung und -dokumentation überwacht werden sollen. Vor allem die Erkennung und Vermeidung von (individuellen) Fehlern soll Qualitätsmängel verhindern. Diese Anforderung steht im Gegensatz zur freien Entfaltung der Persönlichkeit z. B. gemäß § 75 Abs. 2 BetrVG. Zudem unterliegt sie bei Verwendung technischer Anlagen der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Es gilt daher, soweit wie möglich die Bewertung Einzelner und die Erfassung individueller Verhaltensdaten zu vermeiden. Diese Linie verfolgt die folgende Vereinbarung. Sie legt bereits Wert auf Anonymität, wenn Arbeitsabläufe erfasst werden, um sie zu standardisieren.

»Wenn Mitarbeiter/innen Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufanalysen erstellen, werden diese zur Weiterbearbeitung anonymisiert und nicht zur persönlichen Leistungs- und Verhaltenskontrolle verwendet. In begründeten Fällen sind Ausnahmen nur mit Zustimmung des Betriebsrats möglich.

Tagesaufschriebe verbleiben beim Mitarbeiter/Mitarbeiterin. Der Multiplikator erhält Wochenverdichtungen vom Mitarbeiter/der Mitarbeiterin und gibt diese nach Weiterverarbeitung zurück, ohne Kopien herzustellen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/1/1995

Werden die Analysen filmisch dokumentiert, kann nur die Nutzung der Erkenntnisse eingeschränkt werden (vgl. CD-ROM). Ähnliches gilt, wenn anonyme Ergebnisse und Daten zur Qualitätskontrolle nicht ausreichen.

»Die Durchführung aller Qualitätssicherungsmaßnahmen erfolgt unter Wahrung der Persönlichkeitsrechte sowie der betriebsverfassungsrechtlichen Mitwirkungsrechte. Aus den Erkenntnissen und Ergebnissen der Qualitätssicherungsmaßnahmen dürfen außer Qualifizierungsmaßnahmen keine weiteren personellen Maßnahmen abgeleitet werden, es sei denn, ein Mitarbeiter verhält sich geschäftsschädigend. Vor einer möglichen personellen Maßnahme ist der jeweilige Betriebsrat einzubeziehen.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 080300/8/2004

Dafür kann die IT-gestützte personenbezogene Auswertung der Daten unterbunden werden, wie das Beispiel des Beschwerdemanagements einer Behörde zeigt (vgl. Kap. 2.6 bzw. CD-ROM).

Eine andere Vereinbarung fordert für die zulässigen Gruppenauswertungen die Mindestzahl von vier Beschäftigten.

»Auswertungen im Rahmen von TQM dienen der Ursachenforschung und der Dokumentation des Qualitätsfortschrittes. Es werden daher nur Daten auf Gruppenebene ausgewertet. Gruppen in diesem Sinne sind Einheiten mit mindestens 4 Mitarbeitern.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080301/9/1996

Auch unabhängig von der (elektronischen) Auswertung von Daten sollen Fehler nicht zu disziplinarischen Maßnahmen führen (vgl. CD-ROM). Dies gilt insbesondere im Zusammenhang mit Audits.

»Erklärtes Ziel der Unternehmensleitung ist es, dass die Audits ausschließlich Qualitätsstandards und Qualitätssicherung dienen und die Arbeitsergebnisse grundsätzlich nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle herangezogen werden. Im Rahmen des Audits festgestellte erstmalige und/oder einmalige Verstöße gegen den Arbeitsvertrag werden nicht zum Anlass für arbeitsrechtliche Sank-

tionen verwendet. Ausgenommen sind strafrechtlich relevante Verstöße.«

🔑 LANDVERKEHR, 080303/5/1995

Ebenso wird der Vergleich zwischen den Beschäftigten untersagt.

»Vergleiche der Auditergebnisse sind zwischen namentlich genannten oder identifizierbaren Mitarbeitern unzulässig.«

🔑 POSTBRIEFDIENSTE, 080303/3/1998

Eine Kontrolle, die deutlich über die bisherigen Beispiele hinausgeht, lässt eine Vereinbarung zur Sicherung der Datenqualität zu.

»Gezielte personenbezogene Auswertungen der Eingaben eines Arbeitnehmers zur Durchführung von Leistungs- und Verhaltenskontrollen sind als Rasterfahndungen grundsätzlich unzulässig. Zur Kontrolle sind jedoch ausnahmsweise solche Auswertungen möglich, wenn der betroffene Arbeitnehmer und der örtliche Betriebsrat rechtzeitig über folgende Punkte informiert werden:

- Zeitpunkt der Datenkontrolle
- Auswertungszeitraum
- Umfang der Datenprüfung.

Eine rechtzeitige Ankündigung setzt voraus, dass dem betroffenen Mitarbeiter vor Durchführung der Kontrolle noch hinreichend Zeit bleibt, eine eigene Datenprüfung gem. Abs. 2 durchzuführen.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 080300/13/2003

Immerhin bleibt auch in diesem Fall das Ziel, die Arbeitsweisen zu verbessern.

»Bei Auftreten von Fehlern soll zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem in einem persönlichen Gespräch die Ursache des Fehlers festgestellt und sowohl auf die Behebung als auch auf die zukünftige Vermeidung dieses Fehlers hingewirkt werden.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 080300/13/2003

## 2.8.3 Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Eingruppierung und Entgelt

Während mit der Einführung von QM teilweise neue Aufgaben auf die Beschäftigten zukommen, können durch eine geänderte Arbeitsorganisation im Rahmen des KVP Tätigkeiten wegfallen oder mit anderen zusammengelegt werden. So ergeben sich möglicherweise weniger oder aber neue Aufgaben an bestehenden Arbeitsplätzen, die entsprechend neu eingruppiert werden müssen. Viele Vereinbarungen sehen dazu konkreten Regelungsbedarf. Meist steht der Schutz vor Einkommens- oder Arbeitsplatzverlust im Vordergrund. Einige Regelungen gehen auch auf den Bedarf an zusätzlichem (qualifiziertem) Personal sowie auf Fragen der Eingruppierung und des Entgelts ein.

### Personalbedarf, Eingruppierung und Entgelt

In einer Rettungsleitstelle wird eine realistische Personalplanung zur Bedingung für den Einsatz eines standardisierten Gesprächsleitfadens gemacht.

»[Dafür] wird eine Personalplanung erstellt, aus der alle damit zusammenhängenden Änderungen des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs, insbesondere im Hinblick auf neue oder erweiterte Aufgaben [...], sowie Qualifizierungs-, Rekrutierungs- oder sonstige Maßnahmen hervorgehen. Die Personalplanung für die Einführungsphase wird noch vor der Erprobung und Einführung [des Leitfadens] dieser DV hinzugefügt. Zusätzliches Personal [...] muss sechs Wochen vor Schulungsbeginn verfügbar sein. Der reguläre Echtbetrieb darf nur aufgenommen werden, wenn die diesbezüglichen Maßnahmen der Personalplanung umgesetzt sind.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/16/2004

Die Klärung des Qualifizierungsbedarfs ist bei der Übernahme neuer Aufgaben im Rahmen der Organisationsentwicklung in einem Bergwerk vereinbart.

»Sobald feststeht, dass sich die Tätigkeit einzelner Beschäftigter aufgrund der Organisationsentwicklung Bergwerke ändern wird und die jeweiligen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht ausreichen, erörtert der Arbeitgeber mit den Beschäftigten, wie die Kenntnisse und Fähigkeiten im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten den Anforderungen angepasst werden. Die Beschäftigten können bei dieser Erörterung ein Mitglied des Betriebsrates hinzuziehen.«

🔑 KOHLEBERGBAU, 080100/19/1995

Dieser Qualifizierungsbedarf sollte dann in einem gruppenbezogenen Qualifizierungsplan festgehalten werden (vgl. CD-ROM).

Bei veränderten Arbeitsinhalten ist selbstverständlich auch die Eingruppierung zu überprüfen.

»Führt die Einführung teamorientierter Arbeitsformen zu Veränderungen der Arbeitsinhalte, so ist die Eingruppierung der betroffenen Mitarbeiter zu prüfen.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080302/31/2002

Unter dem Thema Freistellung wird daher in einem anderen Fall die Höhergruppierung wegen der Beteiligung an QM-Projekten erwogen.

»QM Projektarbeit ist Arbeitszeit und [dafür] muss allen Beteiligten ein ausreichendes Zeitbudget zur Verfügung gestellt werden. Über eine zusätzliche Entlohnung für höherwertige Arbeitsaufgaben zur Übernahme zusätzlicher Tätigkeiten kann verhandelt werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/6/2001

Auch im Zusammenhang mit der Einführung der Selbstprüfung in einem Automobilwerk ist die Überprüfung der Eingruppierung vorgesehen.

»Werden von Mitarbeitern in der Fertigung Prüftätigkeiten oder kombinierte Fertigungs- und Prüftätigkeiten ausgeführt, erfolgt die Bezahlung im Leistungslohn [wie bisher]. Die entsprechenden Zeiten für die Prüftätigkeiten werden im Arbeitsplan ausgewiesen. Die

Zeitermittlung erfolgt nach den Methoden: [...]Standarddaten bzw. REFA. Eine Überprüfung der Lohngruppe bei neuen Tätigkeitsbildern erfolgt im Rahmen der Arbeitsplatzbewertung unter Anwendung des analytischen [...]Systems.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080100/11/1989

Da die Konsequenzen für die Arbeitsinhalte sowohl positiv als auch negativ ausfallen können, müssen sie entsprechend berücksichtigt werden.

»Bei der Einführung teamorientierter Arbeitsformen wird geprüft, ob die bisher geltenden Entlohnungsgrundsätze noch zeitgemäß sind. Gegebenenfalls sollen sie durch zukunftsweisende leistungsbezogene Systeme ersetzt werden.

Die geltenden rechtlichen Regelungen sind zu beachten. Durch die Einführung von KVP soll der Mitarbeiter bei gleicher Leistung und vergleichbaren Arbeitsinhalten keine Verluste erleiden. Ist dies nicht möglich, ist eine sozialverträgliche Lösung zu finden.

Führt die Einführung teamorientierter Arbeitsformen zu Veränderungen der Arbeitsinhalte, so ist die Eingruppierung der betroffenen Mitarbeiter zu prüfen.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080302/31/2002

## **Schutz vor Abgruppierung und Arbeitsplatzverlust**

In vielen Fällen wird eher mit dem Verlust von Aufgaben und entsprechenden Nachteilen für die Beschäftigten gerechnet. Diese sollen durch verschiedene Regelungen verhindert oder zumindest abgemildert werden.

»Die Vertragsparteien stimmen darin überein, dass den Beschäftigten durch die Organisationsentwicklung Bergwerke entstehende wirtschaftliche Nachteile nach Möglichkeit vermieden, anderenfalls ausgeglichen oder gemildert werden. Zu diesem Zweck wird eine besondere Vereinbarung abgeschlossen.«

🔑 KOHLEBERGBAU, 080100/19/1995



Eine klare Regelung enthält eine Vereinbarung aus der Fahrzeugindustrie.

»Im Zusammenhang mit der Einführung der Selbstprüfung bleiben Lohngruppe und Lohnhöhe abgesichert, d.h. die Mitarbeiter werden [...] auf gleichwertige Arbeitsplätze versetzt.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGE, 080300/1/1989

Auch im Folgenden besteht die Bestandsgarantie uneingeschränkt.

»Fällt durch die Umsetzung des Qualitätsmanagement-Systems ein Arbeitsplatz weg oder führt eine Veränderung der Arbeitsabläufe zu einer niedrigeren Bewertung, so soll dem Arbeitnehmer – ggf. nach einer Umschulung – ein seiner bisherigen Tätigkeit vergleichbar bewerteter Arbeitsplatz angeboten werden. Soweit dies nicht möglich ist, behält der jeweilige Arbeitnehmer die bisherige Vergütungs- bzw. Lohngruppe.«

🔑 LANDVERKEHR, 080303/4/1998

Nachfolgend werden verschiedene Fallvarianten konkretisiert.

»Ändern sich bei einzelnen Mitarbeitern [...] die Arbeitsinhalte dahingehend, dass eine Abgruppierung die Folge wäre, so wird [...] sich um die Versetzung auf einen dem ursprünglichen Arbeitsplatz auch finanziell gleichwertigen Arbeitsplatz bemühen. Sollte dies nicht gelingen, wird [...] das bisherige Gehalt oder den bisherigen Lohn für einen Zeitraum von 24 Monaten absichern. Ein Jahr vor der endgültigen Abgruppierung findet ein Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter/Betriebsrat und der Personalabteilung statt mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung.

Sollte in Einzelfällen [...] ein Arbeitsplatz wegfallen, so ist eine Versetzung des Mitarbeiters auf einen anderen gleichwertigen Arbeitsplatz im selben Betrieb oder, wenn dies nicht möglich ist, in den jeweiligen anderen Betrieb anzustreben. Ist eine Versetzung nicht möglich oder lehnt der Mitarbeiter eine Versetzung ab, ist ihm ein Aufhebungsvertrag anzubieten. Eine betriebsbedingte Kündigung als Folge [...] ist ausgeschlossen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGE, 080305/9/1995

Mehrere Vereinbarungen bieten günstigere Regelungen für besondere Beschäftigtengruppen, z. B. Ältere, Schwerbehinderte oder auch Frauen.

»Es besteht Einigkeit darüber, dass im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten der tatsächliche Einsatz u.a. dem Alter, der Qualifikation und möglichen Leistungseinschränkungen anzupassen ist. Der durch die Selbstprüfung betroffene Personenkreis ist bei zukünftigem Personalbedarf im Unternehmen bevorzugt einzusetzen. Prüfarbeitsplätze werden leistungsgewandelten Mitarbeitern bevorzugt zur Verfügung gestellt bzw. sind entsprechend zu gestalten.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080300/2/1990

Im Rahmen einer umfangreichen Reorganisation werden Familienpflichten von Frauen besonders berücksichtigt. Inzwischen könnte dies auch Männer betreffen.

»Bei allen personellen Maßnahmen im Zuge der Verwaltungsreform und der Haushaltskonsolidierung sind die Besonderheiten des Einzelfalls zu berücksichtigen. Dabei ist insbesondere auf die Lebenssituation von Frauen mit Familienpflichten Rücksicht zu nehmen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080250/67/1997

Eine weitere Vereinbarung will vor allem die Ausgrenzung Schwerbehinderter, Leistungsgeminderter, älterer Arbeitnehmer und sonstiger benachteiligter Gruppen verhindern (vgl. CD-ROM). Umgekehrt macht eine andere Vereinbarung eine realistische Personalplanung zur Bedingung für den Einsatz eines standardisierten Gesprächsleitfadens einer Rettungsstelle.

»[Dafür] wird eine Personalplanung erstellt, aus der alle damit zusammenhängenden Änderungen des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs, insbesondere im Hinblick auf neue oder erweiterte Aufgaben [...] sowie Qualifizierungs-, Rekrutierungs- oder sonstige Maßnahmen hervorgehen. Die Personalplanung für die Einführungsphase wird noch vor der Erprobung und Einführung [des Leit-

fadens] dieser DV hinzugefügt. Zusätzliches Personal [...] muss sechs Wochen vor Schulungsbeginn verfügbar sein. Der reguläre Echtbetrieb darf nur aufgenommen werden, wenn die diesbezüglichen Maßnahmen der Personalplanung umgesetzt sind.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/16/2004

### **Gewährung von Zielprämien**

Vereinzelte schlägt sich die Qualitätsbewertung im individuellen Einkommen nieder. Sie führt im positiven Fall zur Zahlung einer Leistungsprämie (vgl. auch Kap. 2.4.2). In einem Fall bleibt sie der Entscheidung eines paritätisch besetzten Lenkungsausschusses überlassen (vgl. CD-ROM). In einem anderen Beispiel werden typische Regelungen für Zielvereinbarungen verwendet (vgl. Breisig 2009; Hinrichs 2009). Es folgt zunächst die Regelung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

»Für jedes der maximal drei wichtigsten jobspezifischen Ergebnisse/Ziele der Zielvereinbarung wird die Höhe der variablen Vergütung errechnet. Auf der Grundlage der unter § [...] definierten Stufen richtet sich der Zielerreichungsgrad nach folgendem Schema:

Stufe 1 nicht erreicht 0 %

Stufe 2 überwiegend erreicht 87 %

Stufe 3 erreicht 100 %

Stufe 4 ausgezeichnet 110 %

Stufe 5 exzellent 120 %.

Die Gesamteinschätzung der Erreichung der vereinbarten Ziele wird folgendermaßen vorgenommen:

Aus der Summe der für die einzelnen Ziele erreichten Stufen (1–5) wird der Durchschnitt gebildet und durch kaufmännische Rundung eine Stufe für die Gesamtzielerreichung festgelegt. Auf dieser Basis wird die variable Vergütung für die Erreichung der jobspezifischen Ziele festgesetzt.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

Der Prozentsatz für die absolute Höhe der Prämie bezieht sich auf einen Festbetrag pro Tätigkeitsgruppe von ca. 5 % des Jahresgrundgehalts. Für Führungskräfte gilt ein ähnliches Verfahren. Mit der Einschränkung, dass die Erreichung der jobspezifischen Ziele nur zu zwei Dritteln

für die Prämie entscheidend ist (ein Drittel ist abhängig vom Betriebsergebnis) und die Stufen geringer bewertet werden. Die Basis ist hier ein individuell mit der Führungskraft ausgehandelter Festbetrag.

»Auf der Grundlage der unter § [...] definierten Stufen richtet sich der Zielerreichungsgrad nach folgendem Schema:

Stufe 1 nicht erreicht 0 %

Stufe 2 überwiegend erreicht 45 %

Stufe 3 erreicht 67 %

Stufe 4 ausgezeichnet 89 %

Stufe 5 exzellent 100 %.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

### 3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Bereits in Kapitel 2 wurde an vielen Stellen die Beteiligung und Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretungen angesprochen. Wenn sie ihre gesetzlichen Aufgaben ernst nehmen, können QM und KVP nur unter ihrer konsequenten Mitwirkung eingeführt werden. Dies bezieht sich auf grundsätzliche Regelungen zur Einführung und Weiterentwicklung von QM- und KVP-Systemen sowie auf Fragen ihrer Realisierung. Nicht nur ein vertrauensvolles, sondern auch ein kooperatives Verhältnis zwischen der Betriebs- bzw. Dienststellenleitung und der Interessenvertretung ist erforderlich, um Sorgen der Beschäftigten hinsichtlich negativer Wirkungen weitgehend auszuräumen und so dem Projekt zum Erfolg zu verhelfen. Demzufolge ist die Mitarbeit von Beschäftigtenvertretern in Projekt- und Steuerungsgruppen in den meisten QM-Systemen vorgesehen.

Zugleich müssen die Rechte der Interessenvertretung als Gremium gewahrt bleiben, damit bei aller Kooperation in Projektgruppen etc. die gesetzlich gesicherte Beteiligung nicht in Frage gestellt wird und das zuständige Gremium seine Rechte uneingeschränkt wahrnehmen kann. Die Konkretisierung dieser Rechte reicht von der Erstinformation bis hin zur gleichberechtigten Mitgestaltung und Beilegung von Streitigkeiten. Die folgende Darstellung orientiert sich an einer aufsteigenden Rangfolge wesentlicher Beteiligungsrechte. Manche Gestaltungsaspekte aus dem vorigen Kapitel werden dabei noch einmal unter dem Blickwinkel der Mitwirkung und Mitbestimmung berücksichtigt (vgl. ausführlich Beutler u.a. 2001, Wagner u.a. 1995, siehe Textauszüge auf der CD-ROM).

## 3.1 Information und Beratung

Die Beteiligungsrechte des Gremiums beginnen bei der Information über das neue System.

### »Beteiligung der Personalvertretung

Die Verwaltung informiert die zuständige Personalvertretung rechtzeitig und umfassend über die Planung, Einführung und Änderung des [...] Systems. Rechtzeitig bedeutet, dass die Information der zuständigen Personalvertretung und die Erörterung der Maßnahme zu einem Zeitpunkt stattfinden, zu dem die Mitbestimmungsrechte noch wahrgenommen werden können und Gestaltungsalternativen noch möglich sind. Umfassend bedeutet, dass alle für eine sachgerechte Beurteilung erforderlichen Unterlagen und Informationen zur Verfügung gestellt werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080300/10/2007

Betriebs- bzw. Personalräte entsenden Vertreter in Projektgremien, die dann direkt in den Informationsfluss eingebunden sind. Dennoch gilt es, die gesetzlich verbrieften Informationsrechte des Gremiums zu gewährleisten.

### »Beteiligung des Betriebsrates

Zur Beteiligung über das Steuerungsteam, Umsetzungsteam und Projektteam hinaus hat der Betriebsrat grundsätzlich das Recht, sich über den Stand der Planungen zu informieren, unabhängig davon, ob diese Planungen in Projektteams oder dergleichen vorgestellt werden. Die erforderlichen Unterlagen werden dem Betriebsrat auf Wunsch unverzüglich zur Verfügung gestellt. Die Unterlagen sind dem jeweils aktuellen Planungsstand entsprechend zu erstellen und zu übergeben. Informationen, Mitteilungen und ähnliches sind grundsätzlich schriftlich zu übermitteln. Die geplanten Vereinbarungen der Produktion und/oder Arbeitsformen sind rechtzeitig und umfassend im Planungsstadium mitzuteilen, so dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrates berücksichtigt werden können.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 080101/106/1994

Dabei muss die Planung konkreter Maßnahmen Gegenstand der Information aller beteiligten Gremien sein.

»Der GPR und die örtlichen Personalräte haben das Recht, an allen Projektgruppensitzungen teilzunehmen.

[...] Die rechtzeitige und umfassende Unterrichtung des GPR, der örtlichen PR, der Schwerbehindertenvertretung (SBV), der Jugendausbildungsvertretung (JAV) und der Frauenbeauftragten über geplante Reorganisationsmaßnahmen ist Bestandteil aller Maßnahmen. Dies schließt die Projektarbeit ein.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 080250/15/1998

Besonders wenn keine Interessenvertreter an Projekten mitwirken, muss der Arbeitgeber über die Ergebnisse der QM-Projekte umgehend informieren.

»Nach Beratung im Vorstand bzw. der Geschäftsführung des jeweiligen Konzernunternehmens über das Ergebnis eines konkreten [...] Projektes wird der zuständige Gesamtbetriebsrat bzw., falls nicht vorhanden, Betriebsrat umgehend und umfassend unterrichtet, damit er aus der konkreten Umsetzung sich gegebenenfalls ergebende betriebsverfassungsrechtliche Rechte wahrnehmen kann.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080300/7/2002

Die Interessenvertretungen erhalten alle Dokumente, aus denen sie mögliche Beteiligungstatbestände erkennen können. Protokolle von Sitzungen der Projektgruppen, Untersuchungsergebnisse und QM-Handbücher – einschließlich Revisionsdienst – werden regelmäßig übergeben (vgl. CD-ROM).

»Alle DIN ISO-Normen, KTQ-Kataloge sowie Richtlinien und Vorgaben der EFQM werden dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt. Der BR erhält ein Qualitätssicherungshandbuch (QSH), welches vom Qualitätsbeauftragten immer auf den neusten Stand gebracht wird. Der BR erhält alle Checklisten und Auditberichte des QSS in Kopie.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/6/2001

Auch beim Einsatz externer Berater ist die Interessenvertretung beteiligt.

»Die Einführung von TQM bzw. ISO 9000 ff wird durch die Firma [...] begleitet. Der BR ist vor Abschluss des Vertrages insbesondere zum Leistungsverzeichnis anzuhören. Er erhält eine Kopie des Vertrages.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/12/2000

Arbeitsergebnisse sollen den Gremien zeitnah, im besten Fall zum selben Zeitpunkt zugeleitet werden wie der Unternehmens- bzw. Dienststellenleitung.

»Die Ergebnisse der einzelnen Abteilungen und die evtl. daraus entstehenden personellen Konsequenzen werden dem Gesamtpersonalrat und dem Lenkungsausschuss zeitgleich zugeleitet, damit die zeitnahe Stellungnahme des Gesamtpersonalrates in die Entscheidung des Lenkungsausschusses einfließen kann.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080301/13/2001

Dazu gehört auch die regelmäßige Information des Betriebsrats durch Vertreter des Lenkungsgremiums.

»U. a. dienen [der Information] die in regelmäßigen Abständen stattfindenden Treffen von Vertretern des Lenkungsgremiums und des KBR. Alle Unterlagen und Protokolle, die das Lenkungsgremium von TQM-Gremien erhält, erhält auch der Konzernbetriebsrat.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080301/4/1995

Auch in einem Six Sigma-Projekt sind konkrete Informationsträger genannt.

»Der Gesamtbetriebsrat wird über den Ablauf und Fortschritt der Projekte regelmäßig informiert: Bei Bedarf werden die Black Belts und die Champions in den Arbeitsgruppen der Betriebsräte/des Gesamtbetriebsrats berichten.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090400/139/2007



Insbesondere bei konkreten Maßnahmen wird der Betriebsrat informiert und in Beratungen einbezogen.

»Veränderungen von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung, die sich auf die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken, werden rechtzeitig mit den Arbeitnehmervertretungen beraten. [...] Unabhängig hiervon wird der Betriebsrat in die Veränderungsprozesse im Rahmen von KVP eingebunden. Die Management-Teams informieren regelmäßig über den aktuellen Stand der wesentlichen KVP-Maßnahmen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080302/7/1995

Dies schließt das Recht ein, eigene Vorschläge einzubringen und sich über deren Berücksichtigung informieren zu lassen.

»Im Rahmen der Planung von Projekten/Maßnahmen mit Auswirkung auf die Beschäftigung hat der Standortbetriebsrat bzw. der Gesamtbetriebsrat die Möglichkeit, Vorschläge und Alternativlösungen einzubringen, die mit ihm umfassend beraten werden.

Nach Abschluss einer Projektplanung, aber vor Beschlussfassung zur Umsetzung des Projektes/der Maßnahme [...] ist der zuständige Standortbetriebsrat bzw. der Gesamtbetriebsrat über das Ergebnis schriftlich zu unterrichten und insbesondere zu informieren, inwieweit die Vorschläge des Betriebsrates berücksichtigt sind. Auf Nachfrage des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden wird das Ergebnis mit ihm, seinen Stellvertretern und dem Betriebsratsvorsitzenden des betroffenen Standortes erörtert.

Die betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligungsrechte des jeweils zuständigen Betriebsrats bleiben unberührt.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/256/2004

Mit Blick auf mögliche wirtschaftliche Auswirkungen muss auch der Wirtschaftsausschuss regelmäßig informiert werden.

»Zu den Gesamtkosten des TQM-Projektes sowie zu den punktuellen Kosten der Detailprojekte wird der Wirtschaftsausschuss regelmäßig unterrichtet. Der Wirtschaftsausschuss wird zu den regelmäßigen Sitzungen anhand der Projektpläne über den Projektstand informiert.

Um durch Produktivitätssteigerungen eventuell freiwerdende Arbeitsplätze zu erhalten, wird im Lenkungsausschuss über Möglichkeiten der Eigenfertigung beraten. Über die Ergebnisse wird der Wirtschaftsausschuss unterrichtet.«

● MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080301/11/2000

Im Zusammenhang mit QM-Projekten bilden manche Betriebs- und Personalräte eigene Ausschüsse oder Arbeitsgruppen. Sie sind die Ansprechpartner der Projektleitung. Ihre Kompetenzen müssen im Einzelnen festgelegt werden.

»Der Gesamtbetriebsrat bildet einen TQM-QMS-Ausschuss, der regelmäßig über geplante Vorgehensschritte sowie über Zwischenergebnisse informiert wird. [...]

Die Projektleiter sind – auch einzeln – von der Geschäftsführung autorisiert und beauftragt, dem GBR-Ausschuss alle Informationen zu geben. Der/Die Projektleiter wird/werden nach Bedarf weitere Mitglieder des Lenkungsausschusses hinzuziehen. [...]

Dem TQM-QMS-Ausschuss werden auch Unterlagen vor Veröffentlichung zur Verfügung gestellt, wenn diese für einen größeren Personenkreis bestimmt sind, z. B. Handbücher und Leitfäden. Ebenfalls erhält der TQM-QMS-Ausschuss Zusammenfassungen von Analysen und Aktivitäten unverzüglich nach deren akzeptierter Präsentation im Lenkungsausschuss der Geschäftsführung. Beziehen sich diese schriftlichen Unterlagen auf einzelne Orte, so erhält sie das vom TQM-QMS-Ausschuss bestimmte örtliche Betriebsratsgremium.

Unverzüglich nach Festlegung neuer Maßnahmen durch den Lenkungsausschuss, mindestens aber alle 2 Monate, informieren die Projektleiter den GBR-TQM-Ausschuss über die Maßnahmen und beraten diese gemeinsam.«

● FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/1/1995

Weitere Details dazu enthält eine Vereinbarung, die deutlich das Mitbestimmungsrecht beim GBR belässt.

»Zur Zusammenarbeit hat der GBR einen Ausschuss gemäß BetrVG gebildet. Dieser Ausschuss wird die Rechte des GBR auf Information und Beratung wahrnehmen. Er hat jedoch keine Entscheidungsbefugnis. Die Mitbestimmung liegt beim GBR.

Das Qualitätsmanagementhandbuch (mit Verfahrens-, Prozess- und Arbeitsanweisungen) ist dem Ausschuss vor der geplanten Einführung zur Prüfung und Beratung vorzulegen. Mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten werden rechtzeitig mit dem GBR behandelt.

Die Geschäftsführung und/oder das Qualitätsmanagement unterrichtet den Ausschuss des GBR bei Beginn der Planungen von Weiterentwicklungen des Qualitätsmanagementsystems anhand von Unterlagen.

Der GBR und der/die Ausschuss-Vorsitzende sind Organisationshandbuchbesitzer und damit automatisch über eine Neuerscheinung bzw. Änderung des Qualitätsmanagementhandbuchs (incl. der Verfahrens-, Prozess- und Arbeitsanweisungen) informiert. [...]

Der Ausschuss erhält vom Qualitätsmanagement alle internen und externen [...] Auditergebnisse.«

🔑 POSTBRIEFDIENSTE, 080303/3/1998

### **3.2 Mitwirkung und Mitbestimmung in QM-Gremien und KVP-Strukturen**

Über die Information und Beratung zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung hinaus liegt die direkte Mitwirkung der Interessenvertreter im gemeinsamen Interesse, damit deren Rechte beachtet werden und der Prozess reibungslos und konstruktiv vonstatten geht. Daher sind in den Vereinbarungen viele unterschiedliche Mitwirkungsformen für das Gremium bzw. für einzelne Mitglieder in Projektgremien und KVP-Strukturen verankert.

Die Bandbreite reicht von

- gelegentlicher beratender Teilnahme an Projektgruppensitzungen über
- regelmäßige Sitzungsteilnahme mit Einladung und Stimmrecht bis hin zum
- paritätisch besetzten Lenkungs- oder Steuerungsgremium mit wechselndem Vorsitz (vgl. Kap. 2.4.1).

Zudem gibt es notwendigerweise Regelungen für den Fall einer Nichteinigung (vgl. Kap. 3.6). Häufig wird dabei die Grenze zwischen den Rechten des Gremiums und seiner Vertreter in den QM-Strukturen konkretisiert.

»Ein Vertreter des BR wird in die Aktivitäten zur Einführung des QM mit einbezogen. Dieser informiert den Gesamt-BR über die Vorgänge und Maßnahmen, die zur Einführung des QM-Systems notwendig werden. Bei Maßnahmen, die über die Informationspflicht durch GF hinausgehen, wird der Betriebsrat im Rahmen seiner Mitbestimmung beteiligt.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080303/10/2000

Die Mitwirkung bezieht sich auf Steuerungsgremien, Qualitätszirkel, Projektteams und ähnliche Problemlösungsgruppen.

»Neben der Wahrnehmung seiner betriebsverfassungsgemäßen Rechte ist der Betriebsrat wie folgt in den KV-Prozess eingebunden:

- Teilnahme an KVP-Team-Treffen
  - Teilnahme an KVP-Trainings
  - Mitwirkung im Steuerungsteam
  - Mitwirkung bei der Bewertung von Verbesserungsvorschlägen.
- Bei erkennbarer/vermuteter Gefährdung des KV-Prozesses hat der Betriebsrat das Recht, mit Hilfe entsprechender Maßnahmen darauf hinzuweisen.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080302/15/1996

Manche Vereinbarungen enthalten genauere Festlegungen zur Teilnahme von BR-Mitgliedern.

»Beteiligung des Betriebsrates/Gesamtbetriebsrates

Lenkungsausschuss:

ein Betriebsratsmitglied pro Werk (Betriebsratsvorsitzende bzw. Stellvertreter TQM Ausschuss)

Projektteams:

ein Mitglied des Betriebsrates (Doppelfunktion als Projektmitarbeiter und Betriebsratsmitglied nutzen)

Schulungsmaßnahmen:

alle Schulungsmaßnahmen des TQM-Projektes können von Mitgliedern des Projektausschusses in einem vom Lenkungsausschuss festzulegenden Rahmen beansprucht werden.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080301/11/2000

Viele andere Vereinbarungen sehen zwei Vertreter der Interessenvertretung im zentralen Steuerungsgremium vor (vgl. CD-ROM).

### 3.2.1 Mitwirkung in Projekt-/Qualitätsteams etc.

Die geringste Mitwirkungsform bildet das reine Teilnahmerecht an Sitzungen.

»Der Betriebsrat wird über die Beteiligten (Teamzusammensetzung, Moderator/in und Koordinator/in) sowie über die Ergebnisse des Noch-Besser-Prozesses informiert. Der Betriebsrat kann nach vorhergehender Absprache mit den Noch-Besser-Teams an den Arbeits-sitzungen teilnehmen.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080305/10/1997

Gemeint ist hier die Teilnahme einzelner BR-Mitglieder. Dies gilt vermutlich auch in einer kirchlichen Einrichtung mit fest verankerter Teilnahme.

»Die MAV ist in den verschiedenen Projekten vertreten, sie hat so die Möglichkeit mitzugestalten und den Informationsfluss ins Gremium zu gewährleisten. Die Beteiligung der MAV in den Projekten ersetzt nicht die Beteiligung in mitwirkungs- und mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten. In bereichsbezogenen Projekten nimmt der/die jeweilige Bereichsvertreter/-in der MAV teil.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/8/1997

Dabei können die Interessenvertreter unterschiedliche Rollen einnehmen.

»Betriebsräte können in ihrer Eigenschaft als Mitarbeiter wie jeder andere Mitarbeiter auch an Workshops teilnehmen, wenn sie im jeweiligen Verantwortungsbereich beschäftigt sind. Werden Themen behandelt, die Rechte des Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz berühren, hat der Betriebsrat das Recht, ein Mitglied in den Innovationsworkshop zu entsenden.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080305/3/1992

Über diese Teilnahmerechte hinaus legen einige Vereinbarungen konkrete Mitwirkungsrechte im Rahmen der KVP-Teams fest.

»Der Betriebsrat erhält die Möglichkeit, an den Aktivitäten im Rahmen der Verbesserungsinitiative teilzunehmen. Der Betriebsrat hat das Recht, Themenvorschläge einzureichen. Koordinator und Personalleitung arbeiten mit dem Betriebsrat zusammen und erteilen diesem alle erforderlichen Auskünfte.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 080302/11/1997

Weitere Felder der Mitwirkung sind u.a. (vgl. Kap. 2.5.2 und 2.5.3):

- Zusammensetzung der Qualitätsteams
- Entscheidung über Themenvorschläge
- Auswahl der Moderatoren
- Einberufung einer Moderatorenrunde

### 3.2.2 Mitwirkung bei Audits

Das Teilnahmerecht an Qualitätsaudits ist vor allem zum Schutz der Beschäftigten wichtig.

»Die Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen bei der Durchführung von Audits wird im QMH entsprechend geregelt. Darunter fallen hauptsächlich folgende Punkte:

- Im Rahmen angekündigter offizieller oder nicht durch der Abteilung zugehörige Mitarbeiter/innen durchgeführter Audits ist den Auditierten freigestellt, die jeweils zuständige Arbeitnehmervertretung zu informieren und auf Wunsch hinzuzuziehen.
- Auf Anforderung erhalten die jeweils zuständigen Arbeitnehmervertretungen die Auditcheckliste, Befragungsbögen oder Interviewleitfaden 10 Arbeitstage vor der Auditdurchführung. Ausgenommen hiervon sind die offiziellen, von der EFQM gelehrteten Verfahren zum Self-Assessment auf Basis des jeweils geltenden EQA-Kriterienrasters.
- Mitglieder der jeweils zuständigen Arbeitnehmervertretungen können, in Absprache mit den Auditoren, auf eigenen Wunsch an der Auditdurchführung teilnehmen, vorausgesetzt die Auditierten sind hiermit einverstanden.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Dazu muss die Interessenvertretung vorher den Audittermin kennen.

»Der Betriebsrat wird rechtzeitig über die Durchführung von Qualitäts-Audits informiert. Es steht dem Betriebsrat frei, vertreten durch ein Betriebsratsmitglied an den Audits teilzunehmen und/oder die Niederschriften einzusehen.«

🔑 LANDVERKEHR, 080303/4/1998

### 3.2.3 Mitwirkung in den Steuerungsgremien

Bereits mehrfach wurde die Bedeutung der Mitwirkung an den Steuerungs- oder Lenkungsgruppen des Arbeitgebers erwähnt. Nachfolgend

werden zusammenfassend einige typische Varianten dieser Beteiligung aufgelistet.

Manche Gremien berufen ein Mitglied als Qualitätssicherungsbeauftragten mit entsprechenden Aufgaben und Kompetenzen.

»Der Gesamtbetriebsrat bestimmt eines seiner Mitglieder zum Qualitätssicherungsbeauftragten. Der Gesamtbetriebsrat bestimmt hierfür auch ein Ersatzmitglied. Der Qualitätssicherungsbeauftragte des GBR oder sein Vertreter sind berechtigt, an der Arbeitsgruppe der ISO-NORM und an den Fachsitzungen des Unternehmens, die nach der Tagesordnung ausschließlich oder überwiegend das QSS/QMS zum Gegenstand haben, teilzunehmen. Der GBR wird rechtzeitig, spätestens zwei Wochen vor Beginn, unter Mitteilung von Zeitpunkt, Tagesordnung und Teilnehmer über die Sitzung informiert. [...]

GBR und die örtlichen Betriebsräte können über den QS-Beauftragten des GBR Vorschläge zur Änderung und Weiterentwicklung des QSS und des Handbuches einbringen. Der Arbeitgeber hat hierzu innerhalb eines Monats gegenüber dem QS-Beauftragten Stellung zu nehmen und die Stellungnahme zu begründen.«

🔑 LANDVERKEHR, 080303/5/1995

Im Folgenden werden die Kompetenzen des BR-Vertreters in den Projektgremien erst später geklärt.

»Der BR bestimmt eines seiner Mitglieder zum Qualitätsbeauftragten des BR; er bestimmt hierfür auch ein Ersatzmitglied. Zu allen Sitzungen im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Einführung bzw. Änderung des bestehenden QMS, auf denen Entscheidungen getroffen werden sollen (z. B. Steuerkreis), wird der QB des BR unter Vorlage der Tagesordnung eingeladen und nach der Sitzung über die Ergebnisse informiert.

Die Rolle des BR-Vertreters muss am Anfang der Sitzungsreihe sowohl gegenüber dem BR als auch gegenüber dem Sitzungsgremium geklärt werden.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 080303/9/1999



Eine relativ starke Stellung des Betriebsrats ist in folgender Vereinbarung festgelegt.

»Die Lenkungsgruppe (Management) setzt sich zusammen aus den Mitgliedern der Betriebsleitung und zwei freigestellten Mitgliedern des Betriebsrates. Eine weitere Beteiligung des Betriebsrates findet in den Koordinierungsgruppen statt. Die Lenkungsgruppe erarbeitet und entscheidet über alle Ziele und deren Umsetzung im TQM-Prozess. Die Lenkungsgruppe fasst Beschlüsse im Konsens.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/12/2000

In einem anderen Fall übernimmt der Gesamtbetriebsausschuss die Beteiligungsaufgaben.

»Es wird ein TQM-Gremium gebildet, das aus Arbeitgebervertretern und dem Gesamtbetriebsausschuss besteht. Dieses Gremium hat folgende Aufgaben:

- Alle wesentlichen Maßnahmen bei der Einführung und Erprobung sowie Auswertung von Konzepten im Zusammenhang mit TQM einvernehmlich zu regeln.
- Alle 3 Monate einen verbindlichen Zeitplan zu verabschieden, der die einzelnen Maßnahmen und Entscheidungen für einen absehbaren Zeitraum enthält.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080301/9/1996

Paritätisch besetzte Lenkungs- und Entscheidungsgremien können auch im laufenden QM-Prozess etabliert werden.

»Um flexibel und schnell regelungsbedürftige Fragen aus den Qualitätskreisen entscheiden zu können, wird jeweils auf Werksebene ein paritätisch mit je 2 Mitgliedern besetzter Ausschuss gebildet. Der Koordinator berichtet dem Ausschuss regelmäßig über die Einrichtung und die Sitzungen von Qualitätskreisen.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/6/1995

Alternativ dazu steht eine zentral organisierte Variante zur ständigen Begleitung des Reorganisationsprozesses.

»Paritätische Kommission

Nach Abschluss der Einführungsphase wird eine vierköpfige paritätisch besetzte Kommission aus Arbeitgeber- und Betriebsratsvertretern gebildet, die regelmäßig die Übereinstimmung der Arbeitsbedingungen/Arbeitsorganisation mit den in dieser Betriebsvereinbarung niedergelegten Regelungen und Grundsätzen prüft. Darüber hinaus ist sie zuständig für die Behandlung von Problemen, (Arbeitnehmer-)Beschwerden bzw. Lösung von Konflikten, sofern dies nicht (innerhalb der Gruppen bzw. zusammen mit dem Gruppensprecher) zwischen den Parteien möglich ist. Einzelheiten zu Aufgaben und Kompetenzen der paritätischen Kommissionen werden rechtzeitig zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbart.«

🔑 MASCHINENBAU, 080101/114/2002

Parität wird auch in themenbezogenen Beteiligungsausschüssen sichergestellt (vgl. CD-ROM).

»Die Bearbeitung der Vorschläge der Beteiligungsgruppen wird in Beteiligungsausschüssen vorgenommen. Die Einrichtung von Beteiligungsausschüssen erfolgt je nach Thema und Gegenstand durch das Koordinatorenteam »Beteiligung«.

Die Ausschüsse sind paritätisch mit Arbeitgebervertretern (Spartenleiter, Abteilungsleiter usw.) und Arbeitnehmervertretern (Betriebsrat, Vertrauensleute, Beschäftigte) besetzt. Darüber hinaus nehmen die Beteiligungskoordinatoren an den Sitzungen teil.

Alle Entscheidungen in den Beteiligungsausschüssen müssen einvernehmlich getroffen werden.«

🔑 LANDVERKEHR, 080305/23/1994

### 3.3 Mitbestimmung bei strukturellen Entscheidungen und Maßnahmen

Über die Mitwirkung im Rahmen paritätisch besetzter Projektgremien hinaus werden häufig Themen der Mitbestimmung vereinbart, die die Gesamtstruktur oder einzelne Teile des QM oder KVP betreffen. Dabei liegt das Mitbestimmungsrecht in den meisten Fällen beim gesamten Gremium.

#### 3.3.1 Projektorganisation und ihre Vorbereitung

Zunächst wird betont, dass sämtliche Elemente und Ergebnisse des QM-Projekts mitbestimmungspflichtig sind.

»Mit dem Betriebsrat sind alle Fragen im Zusammenhang mit dem QM-Prozess einvernehmlich zu regeln, insbesondere:

- Auswahl und Bildung der QSS-Projektgruppe
- Arbeitsmethoden des QM-Prozesses
- Auswahl und Ausbildung der QM-Verantwortlichen in den einzelnen Arbeitsbereichen
- Koordinierung der Ergebnisse und Einarbeitung in den hauseigenen QM-Katalog
- Analyse und Umsetzung der Ergebnisse
- Offenlegung des Pilotprojektes für andere Krankenhäuser, besonders der Krankenhäuser des [...] Kreises und deren Vergleich.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/6/2001

Dies gilt auch für die Etablierung einzelner Teilprojekte und ggf. gravierende organisatorische Änderungen.

»Über das Organisationskonzept wird mit dem Betriebsrat von Projekt zu Projekt beraten. Soweit Maßnahmen personeller oder organisatorischer Art gemäß BetrVG der Zustimmung des Betriebsrats bedürfen, wird dieser entsprechend beteiligt werden.

Vor Inkrafttreten einer neuen Betriebsorganisation wird eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen.«

🔑 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,  
080301/11/2000

Mehrfach wird Wert darauf gelegt, dass mit Pilotprojekten Entscheidungen für größere Unternehmensbereiche vorbereitet werden.

»Pilotprojekte können unter folgenden Voraussetzungen sinnvoll sein:

- örtlicher Pilotbereich und Zeitraum werden in der zentralen Fachstelle unter Beteiligung des GBR vereinbart,
- die Auswahl des Pilotbereichs muss übertragbare Ergebnisse erwarten lassen,
- es werden Ziele und Kriterien festgelegt, anhand derer der Erfolg des Pilotprojektes bewertet werden kann,
- der betroffene örtliche Betriebsrat kann den Abschluss einer ergänzenden Betriebsvereinbarung zur Regelung spezifischer regionaler Gegebenheiten zur Voraussetzung machen, wenn er dieses rechtzeitig schriftlich der Niederlassungsleitung mitteilt,
- die Bewertung erfolgt zwischen dem GBR und Arbeitgeber (zentrale Fachstelle),
- vor flächendeckender Umsetzung bedarf es der Einvernahme zwischen Arbeitgeber und dem GBR.

Die Maßnahmen im Rahmen des Pilotprojektes müssen auch nach Abschluss rückholbar sein.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Die Rücknahme von (Pilot-)Maßnahmen kann sich auch auf Ergebnisse von Workshops beziehen.

»Es besteht Einigkeit darüber, dass die durch den Workshop ausgelöst und erfolgten Umstellungen von Arbeitsabläufen und -inhalten mitbestimmungspflichtig sein können. Die Veränderungen, die durch die jeweiligen Workshops [...] praktisch realisiert werden, werden spätestens 6 Wochen nach Beendigung des Workshops auf ihren ursprünglichen Zustand zurückgesetzt, wenn es keine Einigung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat gibt.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080302/4/1996

Auch in einer kirchlichen Einrichtung ist die MAV direkt in die Projekte eingebunden. Dennoch sichert sie ihre Beteiligungsrechte deutlich ab.

»Auftrag, Ziel und Inhalte von Projekten im Bereich des Qualitätsmanagements werden mit der MAV abgestimmt. Ebenso wirkt die MAV bei der Auswahl von externen BeraterInnen mit.

Die MAV ist in den verschiedenen Projekten vertreten, sie hat so die Möglichkeit mitzugestalten und den Informationsfluss ins Gremium zu gewährleisten. Die Beteiligung der MAV in den Projekten ersetzt nicht die Beteiligung in mitwirkungs- und mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten. In bereichsbezogenen Projekten nimmt der/die jeweilige Bereichsvertreter/-in der MAV teil.

Die MAV ist bei der Auswahl und Benennung der/des QM-Beauftragten gemäß dem MVG [Mitarbeitervertretungsgesetz] beteiligt, ebenso bei der Berufung von Auditoren. Die Berufung der Auditoren erfolgt über die Bereichsgremien.

Alle MAV-relevanten Angelegenheiten werden in den QM-Handbüchern dokumentiert (Anhörung, Mitwirkung, Mitbestimmung). Diese Dienstvereinbarung ist Bestandteil der QM-Handbücher. Die MAV wird bei Erstellung und Änderung der Handbücher einbezogen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/8/1997

Mit besonderer Eile wird das QM-System offenbar im folgenden Fall eingeführt.

»Alle Fragen von TQM, Qualitätssicherungssystemen und Zertifizierung, welche dem TQM/QMS-Ausschuss des Gesamtbetriebsrats, dem örtlichen Betriebsrat oder der örtlichen Koordinationsarbeitsgruppe vorgestellt werden, unterliegen einer vereinfachten Abstimmung. Wenn innerhalb von 5 Tagen vom jeweiligen Betriebsratsgremium nicht widersprochen wird, gilt die Abstimmung als verbindlich erfolgt.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/1/1995

Wie in Kap. 2.5.1 beschrieben, kann dann auch die Bildung quasi aller QM-Gremien der Mitbestimmung unterworfen werden.

»QMS-Gremien, z. B. Qualitätszirkel

Der BR soll grundsätzlich über die Bildung neuer Gremien, ihre Zielsetzung und Zusammensetzung sowie die laufenden Beschlüsse unterrichtet werden. Zu diesem Thema wird eine zusätzliche Vereinbarung abgeschlossen, sobald die entsprechenden Erfahrungen [...] vorhanden sind.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 080303/9/1999

Alternativ können strittige Fälle auch gleich an einen paritätischen Ausschuss geleitet werden.

»Von der Einrichtung eines Qualitätskreises wird der jeweilige Betriebsrat rechtzeitig unterrichtet. Erhebt der Betriebsrat Bedenken, entscheidet der paritätische Ausschuss.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/6/1995

### 3.3.2 Schulungen und personelle Maßnahmen

Die zur Vorbereitung der Projekte erforderliche Schulung der Kolleginnen und Kollegen unterliegt ebenfalls der Mitbestimmung.

»Alle erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen gemäß § 98 BetrVG sind vorher mit dem BR schriftlich zu vereinbaren. Insbesondere Lernziele und Lerninhalte, thematischer und zeitlicher Ablauf, Auswahl der Teilnehmer/innen, Zeitpunkt, Ort, Veranstalter und Referenten der Qualifizierung.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/6/2001

Dabei unterliegen auch die QM-Fachkräfte explizit der Mitbestimmung.

»Bei der Auswahl und Ausbildung der [...] Trainer und Teambegleiter werden die Beteiligungsrechte gem. § 98 BetrVG berücksichtigt.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080302/7/1995

Noch detaillierter beschreibt folgende Vereinbarung die Mitbestimmung bei Schulungsmaßnahmen.

»Die Beteiligung bei Schulungsmaßnahmen richtet sich nach den gesetzlichen Bestimmungen der §§ 96–98 BetrVG. Dabei ist insbesondere folgendes zu beachten:

- Der jeweils zuständigen Arbeitnehmervertretung werden neue Fortbildungsmaßnahmen spätestens vier Wochen vor Beginn schriftlich mitgeteilt unter Angabe von Thematik, Ablauf, Teilnehmerkreis und Dauer.
- Die jeweils zuständige Arbeitnehmervertretung kann dann Änderungen verlangen.
- Im Zweifelsfall können diese Fortbildungsmaßnahmen ohne Zustimmung der jeweils zuständigen Arbeitnehmervertretung nicht stattfinden.
- Wenn Abschlussprüfungen oder Personalzertifizierungen vorgesehen sind, sind diese mit den jeweils zuständigen Arbeitnehmervertretungen im Detail abzustimmen.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Besondere Beachtung finden u.a. Schulungen für interne Auditoren.

»Die Mitbestimmungsrechte [...] nach §98 BetrVG hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung und Durchführung der Fortbildungsmaßnahmen für die internen Auditoren und bei der Auswahl der für diese Maßnahmen verantwortlichen Referenten bleiben unberührt. Gegenstand der Schulung soll auch die Vermittlung einer konstruktiven mitarbeiterorientierten Fragetechnik sein.«

🔑 LANDVERKEHR, 080303/5/1995

Dazu können Details der Personenaudits gehören.

»Regelungen über die Durchführung von Personenaudits sind mit den jeweils zuständigen Betriebsratsgremien zu vereinbaren.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998

Auch auf die mitbestimmte Berufung und Qualifizierung von Moderatoren wird Wert gelegt.

»Die Bestellung von Moderatoren geschieht im Einvernehmen mit dem Betriebsrat. Sie werden durch entsprechende Schulung auf ihre Aufgabe vorbereitet.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/1/1987

Zur Information sollten auch Mitglieder der Interessenvertretung an den Schulungen teilnehmen können (vgl. CD-ROM).

Personelle Maßnahmen unterliegen generell der Beteiligung des zuständigen Gremiums.

»Bei personellen Einzelmaßnahmen im Zusammenhang mit Bestellung, Ernennung und Versetzung wird der zuständige Betriebsrat entsprechend den Mitwirkungsrechten nach BetrVG beteiligt. Dies gilt auch bei personellen Auswirkungen im Zusammenhang mit der Umsetzung und Weiterentwicklung des QM-Systems.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998



Damit kann z. B. die Versetzung aufgrund veränderter Aufgaben im Rahmen des QM-Systems gemeint sein.

»Bei Aufgabenveränderung entsprechend § 95 Abs. 3 BetrVG handelt es sich um eine Versetzung, die der Mitbestimmung des Betriebsrates entsprechend § 99 BetrVG unterliegt. Dies gilt insbesondere für Auditoren/innen und Qualitätsbeauftragte.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Eine besondere Regelung betrifft die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen.

»Um die Arbeit des Qualitätsmanagements auf eine breite Basis zu stellen, einen reibungslosen Ablauf und die Einhaltung der Mitbestimmungsrechte des Personalrats zu gewährleisten, wird folgendes Vorgehen vereinbart:

- Die Fachbereichsleitung Qualitätsmanagement wird vom Geschäftsführer ermächtigt, die Zustimmung des Personalrats zu Mitarbeiterbefragungen einzuholen.
- Alle Fragebögen bzw. alle Planungen zu Mitarbeiterbefragungen mit den offenen Fragen werden dem Personalrat durch die Fachbereichsleitung Qualitätsmanagement rechtzeitig vorgelegt (die gesetzlichen Fristen sind zu beachten).
- Nach erfolgter Zustimmung des Personalrats kann die Befragung durchgeführt werden. Kann der Personalrat nicht zustimmen, bestimmt sich das weitere Vorgehen nach dem LPersVG in der jeweils gültigen Fassung.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080305/5/1998

Auch für Veränderungen beim Einsatz eines IT-Systems sind zusätzliche Vereinbarungen erforderlich.

»Macht der Betriebsrat geltend, dass sich durch die geplanten oder auch durch zwischenzeitliche Änderungen des CAQ Systems oder des Umgangs mit dem System Veränderungen bezüglich des Persönlichkeitsschutzes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben, so hat er das Recht, eine diese Vereinbarung ergänzende Regelung

zu verlangen; über diese wird mit dem Ziel einer einvernehmlichen Lösung verhandelt.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 090400/140/2008

An dieser Stelle sei erneut darauf hingewiesen, dass alle personenbezogenen Auswertungen aus qualitätsrelevanten Datenverarbeitungssystemen der Mitbestimmung der jeweiligen Interessenvertretung unterliegen. Darunter fallen z. B. Systeme zur Beschwerdenerfassung (vgl. Kap. 2.6) sowie in IT-Systemen dokumentierte Verhaltensweisen und Fehler (vgl. Kap. 2.8.2).

### 3.3.3 Umsetzung der Ergebnisse

Ein wichtiges Thema der Mitbestimmung ist schließlich die Präsentation, Bewertung und Umsetzung der Ergebnisse der Qualitätszirkel, -teams etc.

»Über die Ergebnisse der Arbeit von Qualitätszirkeln wird der Betriebsrat vor Realisierung nach den entsprechenden Bestimmungen des BetrVG unterrichtet. [...] Die Umsetzung der Ergebnisse wird mit dem Betriebsrat nach den entsprechenden Bestimmungen des BetrVG beraten. Ergeben sich daraus Aspekte, die der Mitwirkung bzw. der Mitbestimmung des Betriebsrates nach anderen Vorschriften des BetrVG bedürfen, so werden die dafür erforderlichen Verfahren unverzüglich von der Personalabteilung eingeleitet.

Die gesetzlichen Rechte des Betriebsrates bleiben durch die Mitarbeit von einzelnen Betriebsratsmitgliedern in den Qualitätszirkeln unberührt.

Ein analoges Vorgehen gilt bei von dem Betriebsrat initiierten QZ gegenüber der Geschäftsleitung.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/14/1992

Folgende Vereinbarung unterstützt die Entscheidung über weitere Schritte.

»Die Ergebnisse der Qualitätszirkel sollen in standardisierter Form dargestellt werden. Diese Darstellung enthält jeweils die Rubrik: Der Personalrat ist bei der Umsetzung der Maßnahme wie folgt zu beteiligen: [zum Ankreuzen]

- er ist zu informieren
- er ist anzuhören
- er hat mitzuwirken
- er hat mitzubestimmen.

Diese Darstellung der Ergebnisse der Qualitätszirkel erhält routinemäßig die zuständige Personalvertretung. Sie dokumentiert auf dieser Vorlage, wie sie zu beteiligen ist. Anschließend geht die Vorlage an die Stelle, welche die Entscheidung über die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahme trifft.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080305/5/1998

Dabei müssen in größeren Organisationen Wege gefunden werden, um eine gewisse Einheitlichkeit der Arbeitsweisen zu garantieren.

»Da das QM in der Regel nur beratende Funktion gegenüber den verschiedenen Entscheidungsebenen hat, ist es Aufgabe der jeweiligen zuständigen Leitung, die Personalräte vor der Durchführung einer vom QM vorgeschlagenen Maßnahme rechtzeitig und umfassend zu informieren. Bei beteiligungspflichtigen Maßnahmen ist sicherzustellen, dass diese erst nach erfolgter Zustimmung der zuständigen Personalvertretungen umgesetzt werden. Die Mitarbeitenden des QM weisen im Rahmen ihrer Vorschläge die jeweilige Leitung auf diese Verpflichtung hin.

Maßnahmen, die der Zustimmung der Personalvertretungen bedürfen, können nur in dem Zentrum umgesetzt werden, in dem die zuständige Personalvertretung auch zugestimmt hat. Dies kann zu unterschiedlicher Handhabung in den einzelnen Zentren führen. Die Personalräte werden sich aber bemühen, möglichst einheitlich zu entscheiden. Hier ist eine entsprechende Kommunikation zwischen den Personalvertretungen der drei Zentren erforderlich.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080305/5/1998

Generell gilt, dass die jeweiligen Mitbestimmungsträger bei der Umsetzung von Projektergebnissen differenziert berücksichtigt werden müssen.

»Soweit sich aus den Ergebnissen der Six Sigma-Projekte allgemeiner Handlungs- oder Verbesserungsbedarf ergibt, werden die hieraus resultierenden notwendigen Maßnahmen, wie z. B. die Änderung der Arbeitsorganisation oder allgemeiner und persönlicher Qualifizierungsbedarf, unter rechtzeitiger Einbindung und Beteiligung des örtlichen Betriebsrates bzw. des Gesamtbetriebsrats entwickelt und umgesetzt.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090400/139/2007

Dies kann durch spezielle Betriebsratsgremien erfolgen, sofern die gesetzlichen Gremien nicht ausreichen.

»Für mitbestimmungspflichtige Fragen ist der jeweils örtliche Betriebsrat zuständig. Er bildet eine örtliche Koordinationsarbeitsgruppe, um laufenden rationellen Informationsaustausch in Fragen von TQM und Qualitätssicherungssystemfragen sicherzustellen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080301/1/1995

Ebenso kann bei wichtigen Fragen die Regelung durch weitere Vereinbarungen festgelegt werden.

»Bezogen auf die Umsetzung der Musterorganisation bei den einzelnen Bergwerken werden mit den örtlich zuständigen Betriebsräten unter Beachtung der in dieser Vereinbarung getroffenen Regelungen Einzelvereinbarungen getroffen.«

🔑 KOHLEBERGBAU, 080100/19/1995

Die Kernaufgaben der Interessenvertretungen selbst sind nicht Gegenstand eines KVP im Betrieb.

»Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats können nicht Gegenstand des mitarbeitergetragenen KVP sein.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080302/3/1995

Von diesem Prinzip kann nur nach Zustimmung des Betriebsrats abgewichen werden.

»In den KVP-Workshops werden Aufgaben, die dem Betriebsrat vorbehalten sind oder die die Rechte des Betriebsrates aus Gesetzen, Tarifverträgen oder aus Betriebsvereinbarungen berühren, nicht behandelt. [Von] dieser Regelung kann im Einvernehmen mit dem Betriebsrat abgewichen werden.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080302/9/1994

### 3.4 Eigene Qualifizierung und Einbindung von Sachverständigen

Das kompetente Engagement in Qualitätszirkeln, Projekt- oder Steuerungsgruppen im Rahmen eines QM oder KVP gehört nicht unbedingt zum Alltagsgeschäft der Interessenvertretungen. Umso wichtiger ist es, die betroffenen Mitglieder in die Lage zu versetzen, das Vorgehen des Arbeitgebers und der übrigen Beteiligten im QM oder KVP zu beurteilen und auch eigene inhaltliche Vorschläge einzubringen. Dies erfordert vor allem ihre Qualifizierung. Zudem haben sie die Möglichkeit, sich in der Arbeit durch Sachverständige unterstützen zu lassen.

Betriebs- und Personalräte dürfen im Regelfall an allen Schulungsmaßnahmen teilnehmen, die im Rahmen des Projektes angeboten werden. Darüber hinaus steht ihnen das Recht zu, sich speziell für ihre Arbeit im Projekt – stattdessen oder zusätzlich – durch Dritte schulen und beraten zu lassen.

»Die Vertreter/innen des BR (insbesondere der Steuerungsgruppe) sind – soweit erforderlich – über KVP-Methodik umfassend zu qualifizieren.

GF und BR führen gemeinsame Gespräche mit fachlichen Beratern.«

🔑 MASCHINENBAU, 080302/30/2004

Die folgende Vereinbarung definiert genauer, welche Mitglieder des Betriebsrats sich schulen lassen dürfen, lässt aber auch eine Ausweitung offen.

»Schulungsanspruch

Um die aus dieser GBV resultierenden Rechte und Pflichten wahrnehmen zu können, haben die GBR- und BR-Mitglieder das Recht, sich schulen zu lassen. Die Rechte der Betriebsräte auf Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen gemäß § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG bleiben hiervon unberührt.

Protokollnotiz:

Die Vertragsparteien gehen davon aus, dass im Regelfall nur Schulungsbedarf für die Mitglieder der Arbeitsgruppe ›TQM‹ der Geschäftsbereichsarbeitsgemeinschaft [...] des GBR sowie von jeweils 2 Mitgliedern der örtlichen Betriebsräte im GBR besteht.

GBR- und BR-Mitglieder können an allen betrieblichen Bildungsmaßnahmen im Rahmen der TQM-Einführung teilnehmen.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Dafür werden die Interessenvertreter im Folgenden vor den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschult. Dadurch befinden sie sich frühzeitig in der Lage, die weiteren Maßnahmen zu beurteilen.

»Vor Durchführung der Trainingsmaßnahmen für die Mitarbeiter werden die einzelnen Mitglieder der Betriebsräte in Zusammenarbeit mit dem Bildungsausschuss des GBR zentral geschult. Der GBR-Vorsitzende lädt die vom Betriebsrat benannten Mitglieder (1 Mitglied je Betriebsrat) zur Schulung ein. Ebenso kann der GBR-Vorsitzende einen Sachverständigen des GBR hinzuziehen.

Sämtliche Kosten der Schulungen trägt die [...] gemäß § 40 BetrVG.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

Ergänzend zur eigenen Qualifizierung muss der Betriebs- bzw. Personalrat Sachverständige zu bestimmten Fragestellungen im Rahmen eines QM-Projekts hinzuziehen. Dies ist für die meisten Interessenvertretungen kein Problem. Häufig wird zunächst auf internen Sachverständigen zurückgegriffen (gem. § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG). Reicht dies nicht

aus, da die Person als dem Arbeitgeber zu nahestehend erscheint, lässt sich auch externer Sachverstand einholen. Schließlich steht auch dem Arbeitgeber oft externe Beratung zur Verfügung.

Nur wenige Vereinbarungen enthalten dazu eine Aussage. Drei Formulierungen seien stellvertretend herangezogen. Der erste Fall bezieht sich auf die Einführung eines QM-Systems.

»Die zuständige Personalvertretung ist befugt, zur Wahrnehmung ihrer Rechte in Abstimmung mit der Geschäftsleitung zur Deckung eines notwendigen Informationsbedarfs einen Sachverständigen ihrer Wahl hinzuzuziehen. Die erforderlichen Kosten trägt die [...]«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080300/10/2007

In einer Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung muss der GBR immerhin eine Begründung liefern.

»Der Standortbetriebsrat bzw. der Gesamtbetriebsrat ist [...] berechtigt, zur Beurteilung des Projektes/der Maßnahme einen externen Sachverständigen gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG hinzuzuziehen. Insofern gilt die vorliegende Vereinbarung als »nähere Vereinbarung« gem. § 80 Abs. 3 BetrVG. Grundsätzlich entscheidet der Betriebsrat nach Prüfung des jeweiligen Sachverhaltes über die Erforderlichkeit einer solchen Hinzuziehung und legt die Gründe dem Arbeitgeber dar.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/256/2004

Eine Regelung zum internen Sachverstand lässt den Betriebsräten freie Hand bei der Auswahl geeigneter Fachleute.

»Den Betriebsratsgremien bleibt es unbenommen, zur Klärung von Sachverhalten im Zusammenhang mit dem QM-System Sachverständige (z. B. Auditoren aus der Unternehmensgruppe) zur Unterstützung heranzuziehen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998

### 3.5 Beilegung von Streitigkeiten

Umfangreiche und langwierige QM-Projekte bieten großes Konfliktpotential, insbesondere durch die oft komplexe Struktur von Entscheidungs- und Arbeitsgremien und die z.T. nicht eindeutig geregelten Informations- und Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretungen. Bereits in den Beteiligungsstrukturen der Gremien und Projektteams sind meist Verfahren zur Konfliktlösung enthalten, z. B. durch Arbeitnehmervertreter in Steuerungsgruppen und die verschiedenen Verfahren zur gemeinsamen Abstimmung der Verfahrensweisen (vgl. Kap. 2.5 und 3.2).

Darüber hinaus ist es nützlich, sich von vornherein über ein Verfahren zur Behandlung und möglichst zur Beilegung von grundsätzlichen Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung zu verständigen, um die aufwändige Anrufung der Einigungsstelle zu vermeiden.

Eine eher unpräzise Variante ist die Bekundung der Vertragsparteien zur vertrauensvollen Zusammenarbeit, ohne jedoch Maßnahmen zur Beilegung von Streitigkeiten festzulegen.

»Effiziente QM-Systeme erfordern eine zeitnahe Umsetzung und Behandlung der mit ihnen in Zusammenhang stehenden Maßnahmen zur ständigen Verbesserung und zur Beseitigung von Fehlern im System und in den Prozessen.

Vorstand und Konzernbetriebsrat bekunden ihre Bereitschaft, im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit Konflikte zügig und einvernehmlich zu lösen.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080303/8/1998

Ähnliches gilt für die Auslegung einer Dienstvereinbarung.

»Die Vertragsparteien dieser Dienstvereinbarung verpflichten sich, bei Streitigkeiten über Grundsatzfragen, die die Auslegung dieser Vereinbarung betreffen, unverzüglich Verhandlungen mit dem Ziel einer einvernehmlichen Auslegung aufzunehmen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080300/10/2007



Häufig wird ein zweistufiges Verfahren gewählt: Als erster Schritt wird eine paritätisch besetzte betriebliche Schlichtungsstelle angerufen, bevor die Einigungsstelle eingeschaltet wird.

»Konfliktlösung

Kommt in den Fällen, in denen diese Vereinbarung einer ergänzenden Regelung bedarf oder das Einvernehmen der Betriebsparteien vorsieht, eine Einigung nicht zustande, so entscheidet eine gemäß § 76 Abs. 5 BetrVG zu bildende Einigungsstelle. Vorgeschaltet ist die Einbeziehung einer betrieblichen Schlichtungsstelle, die analog § 76 Abs. 5 Satz 1–3 BetrVG einzurichten ist.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080300/6/2001

Zusätzlich kann bereits die personelle Besetzung festgelegt werden.

»Zur Beilegung von Streitigkeiten wird eine innerbetriebliche Schlichtungsstelle eingerichtet. Die Schlichtungsstelle besteht aus jeweils zwei Vertretern der [...] und des GBR. Die Schlichtungsstelle entscheidet mehrheitlich. Wenn diese nicht zu einem Ergebnis kommt, kann die Einigungsstelle angerufen werden. Die Einigungsstelle besteht aus jeweils zwei Vertretern des Arbeitgebers und des GBR.«

🔑 POSTBRIEFDIENSTE, 080303/3/1998

Eine paritätisch besetzte Kommission zur Beilegung von Konflikten kann mit wechselndem Vorsitz eingerichtet werden.

»Wenn zwischen dem Arbeitgeber und der jeweils zuständigen Arbeitnehmervertretung keine Einigung erzielt werden kann, wird eine aus drei Arbeitgebervertretern und drei Arbeitnehmervertretern gebildete paritätische Kommission zur Konfliktlösung gebildet. Der Vorsitz wechselt von Fall zu Fall zwischen den Arbeitgeber- und den Arbeitnehmervertretern.

Kommt in den Fällen, in denen diese Vereinbarung einen ergänzenden Regelungsbedarf oder das Einvernehmen der Betriebsparteien vorsieht, eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die nach Abs. 1 gebildete paritätische Kommission. Bei Stimmengleichheit hat der Vorsitzende bei erneuter Abstimmung eine weitere Stimme.

Das Recht des Betriebsrates, in den Fällen, die der erzwingbaren Mitbestimmung unterliegen, die Einigungsstelle anzurufen, bleibt davon unberührt.«

🔑 LANDVERKEHR, 080301/7/1998

Die Regelung eines mehrstufigen innerbetrieblichen Schlichtungsverfahrens lässt die Einigungsstelle nur als letzten Ausweg zu.

»Bei Auslegungsstreitigkeiten über diese Vereinbarung oder bei Streitfällen in der Anwendung dieser Vereinbarung hat der örtliche Betriebsrat bzw. GBR oder die Geschäftsführung das Recht, eine betriebliche Schiedsstelle am zentralen Standort bzw. der Niederlassung zu bilden. Die Schiedsstelle kann auf Antrag einer Seite gebildet werden.

Die Schiedsstelle hat 4 Mitglieder, von denen 2 Mitglieder von der Geschäftsführung und 2 Mitglieder vom Betriebsrat bzw. GBR bestimmt werden. Die Schiedsstelle trifft ihre Entscheidungen mit der Mehrheit der Stimmen. [...] Findet sich keine Mehrheit, können die Parteien einvernehmlich einen Dritten, der Mitarbeiter [...] sein muss, als Vermittler einschalten. Der Dritte ist nicht stimmberechtigt. Können sich die Parteien nicht auf einen Dritten einigen bzw. gelingt auch unter Vermittlung des Dritten kein Mehrheitsbeschluss, dann übernimmt der Bereichsleiter für Personalentwicklung die Rolle des Vermittlers. Der Bereichsleiter für Personalentwicklung versucht in einem weiteren Gespräch eine mehrheitsfähige Lösung zu finden. Wird eine Lösung nicht erreicht, wird eine Einigungsstelle [...] gebildet [...].«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/53/1996

Möglich ist auch eine Dauereinigungsstelle, ohne vorab eine andere betriebliche Schlichtung anzustreben.

»Ein effizientes Qualitätsmanagement erfordert eine zeitnahe Umsetzung und Behandlung der damit in Zusammenhang stehenden Probleme und Maßnahmen. Die Betriebspartner vereinbaren trotz der Bereitschaft, Konflikte einvernehmlich und zügig außerhalb der Einigungsstelle lösen zu wollen, die Errichtung einer Dauereinigungsstelle.

Die Dauereinigungsstelle ist zuständig für alle im Zusammenhang mit dem QM/QSS stehenden Konflikte, in denen Mitbestimmungsrechte des Gesamtbetriebsrats betroffen sind und bei denen nach dem BetrVG die Einigungsstelle die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ersetzt. Bei Streit um die Zuständigkeit der Dauereinigungsstelle gilt § 98 ArbGG [Arbeitsgerichtsgesetz].

Die Anrufung der Einigungsstelle ist jederzeit möglich, nachdem die Verhandlungen zwischen den Betriebspartnern gescheitert sind. Die Einigungsstelle besteht aus der/dem Vorsitzenden und jeweils drei Beisitzern [...]. Einigungsstellenvorsitzender ist für die Dauer von sechs Monaten nach Inkrafttreten dieser Regelung der Richter am ArbG [Arbeitsgericht].«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 080303/9/1999

## 4. Offene Probleme

### **Konflikt zwischen Qualität und Gewinn**

Vielfach, insbesondere bei der Orientierung an einer Qualitätsnorm wie ISO 9001, stehen die Qualitätsziele des Unternehmens nur vordergründig im Mittelpunkt des Leistungsprozesses. Im betrieblichen Alltag treten ökonomische Ziele wie Kosteneinsparung, Termintreue, Umsatz und Gewinn der Realisierung der formulierten Qualitätsziele entgegen – zumindest dann, wenn sich die Änderung der Prozessbedingungen nicht an den Qualitätsvorgaben orientiert. Dieser Konflikt betrifft auch die Beschäftigten, wenn sie wissentlich gegen Qualitätsregeln verstoßen müssen, um innerhalb der Zeit-, Kosten- und Ertragsvorgaben zu bleiben, und sich damit im Fall von Reklamationen angreifbar machen. Dies kann auch bei scheinbar vorbildlichen TQM- und KVP-Strategien wiederholt auftreten. Nur ein offener Umgang mit Fehlern, ihren Ursachen und die Verpflichtung zu realistischen Qualitätszielen können den Konflikt auf Dauer entschärfen.

### **Willkürlicher Umgang mit Fehlern**

Jedes Unternehmen und jede Verwaltung muss mit Fehlern von Beschäftigten rechnen. Das erkennen auch die meisten Vereinbarungen an, wenn sie Fehler-Analysen und (Nach-)Schulungen beim Auftreten von Fehlern fordern statt nach den Schuldigen zu suchen. Die Toleranz gegenüber Fehlern hat aber in den meisten Fällen ihre Grenze, wenn Fehler oder Schäden deutlich häufiger oder in größerem Ausmaß auftreten als »normalerweise« erwartet (z. B. häufige Fehlfunktionen oder Kundenbeschwerden, hohe Ausschussquote, Unfälle, Rückrufaktion, Stillstand von wichtigen Anlagen), oder wenn grob fahrlässiges oder vorsätzliches Verhalten erkennbar ist (vgl. hierzu entsprechende Urteile zur Arbeitnehmerhaftung).

In vielen Fällen ist keineswegs klar, wo genau die Grenze zwischen vertretbarem Fehler und untragbarem Fehlverhalten (oder untragbarer

Fehlentscheidung) des Einzelnen liegt. Diese Unklarheit kann die Basis für willkürliche Bewertungen durch Führungskräfte bilden, z. B. wenn diese trotz eines allgemeinen Sanktionsverbots gegen einzelne Beschäftigte vorgehen können mit dem Argument, dass ein derart schädigendes Verhalten sich nicht wiederholen dürfe.

Ähnlich liegt der Fall, wenn die Ursachen für gravierende Fehler nicht klar sind oder gar falsch analysiert werden. Auch hier drohen Beschäftigten willkürliche Sanktionen, besonders wenn sie bereits aus anderen Gründen ein schwieriges Verhältnis zur Führungskraft haben und womöglich andere beteiligte Beschäftigte geschützt werden sollen. Die Grauzonen, Willkür und möglicherweise Maßnahmen gegen kritische Beschäftigte lassen sich mit dem Verbot, Schuldige zu suchen, kaum verhindern. Sie erfordern vielmehr ein engagiertes Eintreten der Interessenvertretung für die Betroffenen. In Verbindung damit

- sollte eine hohe Fehlertoleranz auch gegenüber fahrlässigem Verhalten vereinbart werden
- sollten Sanktionen bei allen neu auftretenden Fehlern ausgeschlossen sein
- sollte die Unschuldsvermutung aufrechterhalten werden, solange kein grob fahrlässiges oder absichtliches Verhalten als Fehlerursache nachgewiesen werden kann.

### **Beteiligung der Betriebs- und Personalräte**

Die Realisierung so komplexer Verfahren wie QM, TQM oder EFQM erfordert vom Betriebs- bzw. Personalrat ein hohes Maß an Engagement, wenn er seine Mitbestimmungsrechte und seine Verantwortung gegenüber seinen Kolleginnen und Kollegen ernsthaft wahrnehmen will. Abgesehen von Hürden wie z. B. englischsprachigen Fachbegriffen stehen die betrieblichen Abläufe beim QM zudem im Fokus der Überprüfung und Veränderung. Damit können gleichzeitig an vielen Stellen kritische Prozesse und Konflikte über Fehler und ihre Ursachen auftreten. Die Möglichkeiten von Betriebs- bzw. Personalräten, Probleme zwischen Beschäftigten und Führungskräften zu versachlichen, sind zwangsweise begrenzt. Dies gilt insbesondere, wenn Fähigkeiten von Menschen in Frage gestellt werden.

Dies gilt auch, wenn durch Änderungen der Arbeitsorganisation Tätigkeiten entfallen oder anderweitig erledigt werden und damit neue Auf-

gabenzuschnitte und Stellenprofile entstehen – oftmals ohne dass dies gleich erkannt wird. Die Begleitung der Beschäftigten durch ihre Interessenvertretung wird bei der Wahrnehmung ihrer individuellen Rechte daher auf eine harte Bewährungsprobe gestellt.

Hier kann am ehesten eine Arbeitsgruppe oder ein dauerhafter Ausschuss der Interessenvertretung – wie in einzelnen Vereinbarungen festgelegt – dafür sorgen, dass die zahlreichen Informationen konsequent ausgewertet werden und bei strukturellen Entscheidungen vor allem zu Beginn des QM-Projektes kompetente Mitglieder eingebunden sind. Im weiteren Verlauf muss die Begleitung auf mehr Schultern verteilt werden, da die Maßnahmen insbesondere im Rahmen des KVP zwangsläufig auf alle Betriebsbereiche Einfluss haben und zu ihrer Bewertung und Mitbestimmung bereichsbezogene Kenntnisse erfordern.

## 5. Zusammenfassende Bewertung

Die vorliegende Auswertung von Vereinbarungen zu QM-Systemen und Regelungen zum KVP erstreckt sich über ein weites Feld von Regelungsaspekten und -anlässen. Während nur bei einem Teil der Vereinbarungen der Fokus ausdrücklich beim Qualitätsmanagement liegt, wird das Thema Produkt- und Dienstleistungsqualität, ihre Sicherstellung und Weiterentwicklung in vielen anderen Zusammenhängen behandelt, da es sich um eine Art betriebliches Querschnittsthema handelt. Denn gerade im Verständnis eines modernen TQM wird Qualität immer mehr als Ergebnis guter Motivation und hoher Kreativität der Beschäftigten gesehen denn als Ausführung technischer Regeln – wenngleich deren Berücksichtigung weiterhin eine wesentliche Rolle für eine möglichst fehlerfreie Produktion spielt. Dies schlägt sich u.a. darin nieder, dass Vereinbarungen zum Qualitätsmanagement in den letzten Jahren kaum noch ohne ausdrückliche Förderung des KVP denkbar sind und gerade das Ideenmanagement besonders häufig Regelungsgegenstand geworden ist.

Dennoch enthalten einzelne Vereinbarungen auch weiterhin relativ strenge Vorschriften zu Qualität und Leistung der Beschäftigten und deren Überwachung. Sie beziehen sich z. B. auf die Arbeit in Call-Centern oder die Sicherstellung einer hohen Datenqualität in Dienstleistungsunternehmen. Auf Basis genauer Qualitätskontrollen sind in den Vereinbarungen individuelle Sanktionen keineswegs ausgeschlossen, auch wenn die Förderung der Beschäftigten durch Schulung oder Gespräche zunächst im Vordergrund steht. Hier manifestieren sich offenbar unterschiedliche Kulturen verschiedener Branchen und Beschäftigungsverhältnisse.

Aber auch innerhalb der Vereinbarungen zu QM-Systemen und zur KVP-Organisation zeigen sich erhebliche Unterschiede in der Beteiligung und Förderung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen. So bieten Vereinbarungen zu TQM und EFQM größere Beteili-

gungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten als Regelungen, die den Einsatz der ISO 9001 und die entsprechende Zertifizierung zum Ziel haben. Allerdings lassen die Regelungen allein nicht auf die tatsächlichen Handlungsweisen im Betrieb schließen. Manche beteiligungsorientierte Vereinbarungen und KVP-Strukturen wirken so aufwändig, dass ihre flächendeckende Umsetzung nur bedingt möglich erscheint, ohne die Effizienz des Unternehmens zu gefährden. Mangels entsprechender Informationen zur jeweiligen betrieblichen Realität kann dies hier nicht bewertet werden.

Weiterhin zeigen sich erhebliche Unterschiede in der Regelungstiefe der Vereinbarungen. Während gerade beim Thema KVP viele Vereinbarungen die Beteiligungsstrukturen und Aufgaben der Beteiligten sehr detailliert beschreiben, bleiben die Mitbestimmungs- und -gestaltungsregelungen im Bereich der QM-Systeme oftmals knapp ausgearbeitet und konzentrieren sich auf die Formulierung allgemeiner Schutzbestimmungen. Die klare Anforderungsstruktur der ISO 9001 lässt scheinbar wenig Raum für Mitgestaltung. Dennoch zeigen einige Vereinbarungen Möglichkeiten auf, wie durch transparente Regelwerke (z. B. QM-Handbuch) und Bewertungsverfahren (Audits etc.) die Vorgaben von Ingenieuren und Vorgesetzten anfechtbar werden. Sie rücken den fairen Umgang mit Beschäftigten und ihren Fehlern und die Nutzung ihrer kreativen Potenziale in den Mittelpunkt.



## 6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

### 6.1 Gestaltungsraster

Aus den zahlreichen Hinweisen für die betriebliche Gestaltung von QM und KVP lässt sich das folgende Gestaltungsraster zusammenfassen. Es handelt sich dabei nicht um einen in sich geschlossenen Gestaltungsvorschlag zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Stichwortkatalog zur Unterstützung eigener Überlegungen abhängig von der jeweiligen Schwerpunktsetzung des Arbeitgebers. Auf besondere QM-Varianten kann hier nicht eingegangen werden.

#### Allgemeine Ziele und Grundsätze

- gleichberechtigte Ziele: Förderung der Leistungs-/Produktqualität und der Qualität der internen Kooperation und Arbeitsbedingungen
- gemeinsames Verständnis: hohe Qualität erfordert Transparenz des Vorgehens, Beteiligung der Beschäftigten und Nutzung ihres Wissens und ihrer Kreativität bei der Gestaltung aller entscheidenden Faktoren der Qualität:
  - Prozessbeschreibungen,
  - Definition von Qualitätszielen und Messmethoden,
  - Fehleranalysen und Entwicklung von besseren Lösungen,
  - Weiterentwicklung der Prozesse und Produkte
- Ziele sind nicht, Schuldige zu suchen und die Beschäftigten zu disziplinieren, sondern ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zur Fehlervermeidung und Verbesserung zu fördern sowie sie zu motivieren durch Beteiligung an den ökonomischen Erträgen ihrer Kreativität und ihres Qualitätsbewusstseins

## Wesentliche Elemente eines Qualitätsmanagement-Systems

- organisatorische Struktur des Qualitätsmanagements
  - Steuerungsgruppe/Lenkungsausschuss mit paritätischer Besetzung aus Geschäftsleitung und Betriebs- bzw. Personalrat
  - Berufung eines Qualitätsmanagement-Beauftragten unter Mitwirkung bzw. Mitbestimmung des Betriebs- bzw. Personalrats (sofern es sich nicht um eine/n leitende/n Angestellte handelt)
  - Recht des BR/PR zur Beteiligung an Projektgruppen, Qualitätszirkeln u. Ä.
  - Mitbestimmung bei der Auswahl und Benennung weiterer Funktionsträger im Qualitätsmanagement (insbesondere Koordinatoren, Moderatoren, Auditoren)
- Vorgehensweise/Regelsystem abhängig vom jeweiligen QM-System:
  - Orientierung an/Zertifizierung nach ISO 9001 oder speziellen Branchennormen
    - Beteiligung der Beschäftigten an der Formulierung der Verfahrensbeschreibungen
    - Abstimmung des Qualitätsmanagement-Handbuchs mit Beschäftigtenvertretern
    - Abstimmung der dokumentierten Qualitätsziele
    - Definition der Verfahrensbeschreibungen als gesicherte Leitlinien, aber nicht als strikte Arbeitsanweisungen
  - TQM, Orientierung an EQA
    - gemeinsame Definition von Projektthemen und Zielgrößen zwischen Arbeitgeber und BR/PR
    - Orientierung an Teamarbeit und Verbesserungsprozessen in den Teams (siehe KVP)
- Qualitätsmessung und Audits (Dokumentation von Ergebnissen, Umgang mit Fehlern, Beschwerden etc.)
  - Orientierung an der Verbesserung: möglichst anonyme Dokumentation von Ergebnissen und Fehlern durch Bezug auf Arbeitsteams statt auf einzelne Beschäftigte (insbesondere beim Einsatz von IT-System)
  - frühzeitige Abstimmung mit BR/PR über geplante Audits
  - Abstimmung über Audit-Fragenkataloge oder andere Beschäftigtenbefragungen
  - Recht des BR/PR zur Teilnahme an Audits

- Auswertung der Audits und Fehleranalysen in Teams ohne Suche nach Schuldigen, Teilnahmerecht des BR/PR

### **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

- Installation der Teams und Themenfindung
  - fest installierte KVP-Teams pro Arbeitsbereich mit regelmäßigen Sitzungen zur Verbesserung ihrer Arbeitsprozesse
  - zusätzlich bereichsübergreifende Teams zu ausgewählten Problemen
  - Recht aller Beschäftigten, Themen vorzuschlagen
  - gleichberechtigte Auswahl von Verbesserungen zur Qualitätssteigerung, Kostensenkung und der Arbeitsbedingungen (Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung)
  - Teamarbeit als bezahlte Arbeitszeit festlegen
- Steuerung der Teamprozesse und Lösungsbewertung
  - paritätische Kommission zur Auswahl wichtiger Themen und Beurteilung von Lösungsvorschlägen (unter Einbeziehung geeigneter Fachleute), kann identisch mit Steuerungsgruppe zum Qualitätsmanagement sein
  - Einsatz von Koordinatoren und Moderatoren zur Unterstützung der Teams einschließlich deren Aufgabenbeschreibung unter Mitwirkung des BR/PR
  - Präsentation der Vorschläge unter Beteiligung der Teammitglieder
  - bei Ablehnung schriftliche Begründung
  - transparentes Beschwerdeverfahren, falls Vorschläge auf unteren Führungsebenen abgelehnt werden
- Umsetzung und Prämierung
  - Beteiligung des jeweiligen Teams an der Umsetzung seiner Vorschläge
  - Festlegung eines Gestaltungsfonds für Verbesserungsvorschläge, die nicht unmittelbar kostensenkend wirken
  - Anrecht der Teammitglieder auf Gruppenprämien aus dem betrieblichen Vorschlagswesen (Ausnahme: Verbesserungen im Rahmen ihrer eigenen Aufgabenstellung)
  - Evaluierung der Erfolge der einzelnen Vorschläge sowie des KVP insgesamt unter Mitwirkung des BR/PR

## **Information und Qualifizierung der Beschäftigten**

- regelmäßige Information der Belegschaft
- rechtzeitige Schulungen entsprechend den Aufgaben im QM
- Recht auf (Nach-)Schulungen bei Änderungen der Arbeitsaufgaben und -verfahren oder bei Änderungen des QM-Systems

## **Schutz der Beschäftigten vor Nachteilen**

- Arbeitsorganisation, Arbeitsplätze
  - Berücksichtigung zusätzlicher Aufgaben für QM bei der Personalbemessung und ggf. Eingruppierung
  - bei Wegfall von Tätigkeiten: Angebot gleichwertiger Arbeitsplätze, ggf. nach entsprechender Qualifizierung, mindestens Erhalt des Einkommens
- Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Überwachungsmöglichkeiten:
  - möglichst Beschränkung auf anonyme Fehlerdokumentation
  - falls nicht möglich: ausschließlich Dokumentation und Bewertung auf der Ebene der unmittelbaren Führungskraft (z. B. bei Beschwerden)
  - keine personenbezogenen Auswertungen mit IT-Systemen zum Qualitätsmanagement
  - bei Fehlern Unterweisung/Nachschulung, keine disziplinarischen Maßnahmen (ausgenommen grob fahrlässige oder absichtliche Missachtung von Regeln)

## **Beteiligungsrechte des BR/PR**

- Information und Beratung
  - Bereitstellung sämtlicher relevanter Informationen über das Qualitätsmanagement, einschließlich Normen, QM-Handbuch, Auditberichte etc.
  - regelmäßige Beratung der Geschäftsleitung und/oder Projektleitung mit dem BR/PR
  - laufende Information über Änderungen, Verbesserungsvorschläge, geplante Maßnahmen und Ergebnisse im Rahmen des KVP
- Mitwirkung im QM-Prozess
  - (paritätische) Beteiligung an allen Steuerungsgremien
  - Konkretisierung der Projektorganisation unter Mitbestimmung des BR/PR, z. B. Etablierung von Pilotprojekten

- Recht zur Teilnahme an Projekt- und KVP-Gruppensitzungen
- Beteiligung an Audits und anderen Auswertungen der QM-Ergebnisse
- Mitbestimmung bei IT-Systemen zur Qualitätsdokumentation
- Mitbestimmung und Teilnahmerecht bei allen Schulungsmaßnahmen
- Mitbestimmung bei Personalfragebögen, z. B. zur Zufriedenheit, Bewertung von Führungskräften
- Mitbestimmung bei personellen Maßnahmen (z. B. Berufung interner Auditoren, Versetzung/Umgruppierung aufgrund neuer oder weggefallener Aufgaben)
- Sicherung des eigenen Fachwissens
  - fachliche Basis-Qualifizierung zum Qualitätsmanagement für das gesamte Gremium
  - zusätzliche Schulungen für Mitglieder in QM-/KVP-Teams, Steuerungsgruppen etc.
  - Hinzuziehung von internen und externen Sachverständigen
- Konfliktlösung: Möglichkeit einer internen Schlichtungsstelle als Vorstufe zur Einigungsstelle, ergänzend zur paritätischen Steuerungs- oder Lenkungsgruppe

## 6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Abgesehen von der Hoffnung auf eine höhere Wettbewerbsfähigkeit bietet ein betriebliches Qualitätsmanagement grundsätzlich gute Möglichkeiten, den Belangen der Beschäftigten in der Gestaltung von Arbeitsabläufen und der betrieblichen Organisation stärkeres Gewicht zu verleihen. Denn gute Qualität erfordert ein hohes Qualitätsbewusstsein und entsprechende Motivation, die in erster Linie durch Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse zu erreichen sind.

Leider ist dies nach der Erfahrung vieler Betriebs- und Personalräte mit Einführung von QM zunächst nicht eingetreten. Denn vor allem die

Orientierung an der (formalen) Zertifizierung, z. B. ISO 9001, hat häufig dazu geführt, dass Prozesse im Sinne eines »Soll-Konzepts von oben« definiert wurden, um schnell ein gut aussehendes QM-Handbuch vorlegen zu können. Die Realisierung der beschriebenen Prozesse wurde dann zur Pflicht der Beschäftigten erklärt, egal ob die personellen, zeitlichen und technischen Ressourcen dafür vorhanden waren oder nicht (vgl. Kap. 4). Das Ergebnis waren »Mogelpackungen« (Beutler u. a. 2001), die statt gesicherter Qualität eher Stress und Verantwortung der Beschäftigten für nicht erreichbare Qualitätsziele hervorriefen. Vereinbarungen darüber kranken oft daran, dass der BR/PR kaum am obersten Steuerungsgremium des Qualitätsmanagements beteiligt, geschweige denn in die Gestaltung der Prozessdefinitionen einbezogen ist. Ebenso wenig wurde die Beteiligung der Beschäftigten an einem echten KVP vereinbart.

Die Bedingung, um echte Erfolge bei der kunden- und mitarbeiterbezogenen Qualität zu erzielen, ist ein beteiligungsorientiertes Vorgehen. In diesem Sinne ist es Aufgabe des BR/PR, aktiv weitere Informationen vom Arbeitgeber zu fordern, sobald es erste Hinweise auf die geplante Einführung oder wesentliche Änderung eines QM-Systems gibt.

Zunächst sollte er sich vom Arbeitgeber darlegen lassen, welche Zielsetzungen er verfolgt und wie seine Vorstellungen über die Beteiligung der Beschäftigten aussehen. Er sollte, falls nicht schon vom Arbeitgeber geplant, dafür sorgen, dass auch die Beschäftigten schnell von den Plänen unterrichtet werden und ein offener Austausch über Anforderungen an eine bessere Arbeitsorganisation und über Qualitätsmängel aus Sicht der Beschäftigten beginnt. Dabei ist sicherzustellen, dass die Prozess- und Zieldefinitionen, Verfahrensbeschreibungen etc. im QM-Handbuch o. Ä. offen mit den jeweiligen Beschäftigten entwickelt und auf ihre Realisierbarkeit überprüft werden – unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen.

Auf dieser Grundlage besteht die Chance, dass Führungskräfte und Beschäftigte eine offene Diskussion über Qualität, Fehler und ihre Ursachen führen und einen teamorientierten Verbesserungsprozess einleiten, wie er inzwischen in vielen Unternehmen weltweit etabliert ist. Entscheidend ist dabei, dass nicht Einzelne für Fehler verantwortlich gemacht werden, die wegen mangelnder Voraussetzungen (z. B. Schulung, Zeit, Technik) kaum vermeidbar waren. Vielmehr sollte ein vertrauens-

voller Austausch über diese Mängel eventuell zunächst ohne Führungskräfte stattfinden. Seine Ergebnisse werden dann von der Gruppe getragen und führen zu organisatorischen Verbesserungen statt zur Bestrafung Einzelner.

## 6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Die Einführung und ggf. Umgestaltung eines QM-Systems berührt die Mitbestimmungsrechte von Betriebs- und Personalräten in zahlreichen Aspekten. Dazu kommen entsprechende Informationsrechte, die im Vorfeld zu beachten sind (vgl. Wagner u.a. 1995).

Für den öffentlichen Dienst werden aufgrund der Vielfalt der LPersVG zunächst entsprechende Regelungen aus dem BPersVG erwähnt:

- § 75 Abs. 1 Nr. 2 und 3 – Eingruppierung und Versetzung bei Angestellten und Arbeitern
- § 75 Abs. 3 Nr. 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16 und 17: diverse Sachverhalte bei Angestellten und Arbeitern
- § 76 Abs. 1 Nr. 2, 3, 4 sowie § 76 Abs. 2 Nr. 1, 2, 3, 5, 6, 7 bei Beamten.

Für die in der Privatwirtschaft geltende Betriebsverfassung werden im Folgenden die Rechte und Mitbestimmungsanlässe gemäß BetrVG einzeln genannt:

- § 87 Abs. 1 Satz 1 BetrVG: Mitbestimmung in Fragen des Verhaltens der Arbeitnehmer und der Ordnung des Betriebs kommt im Zusammenhang mit der Festlegung konkreter Verfahrensbeschreibungen oder Arbeitsregeln in Frage, z. B. bezogen auf Kleidung, Begrüßungsformeln am Telefon etc.; eventuell auch bei der Bildung von Qualitätszirkeln oder anderen KVP-Teams, soweit deren Regeln über das rein »arbeitsnotwendige Maß« hinausgehen.
- § 87 Abs. 1 Satz 6 BetrVG: Mitbestimmung in Fragen der Einführung von technischen Einrichtungen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle, wenn IT-Systeme zur Dokumentation von Leistungen, Qualität o. Ä. verwendet werden.
- § 87 Abs. 1 Satz 7 BetrVG: Mitbestimmung in Fragen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Zusammenhang mit der Festle-

gung konkreter Verfahrensbeschreibungen oder Arbeitsregeln, die sich auf Arbeitsabläufe, Prüfarbeiten o. Ä. beziehen.

- § 87 Abs.1 Satz 12 BetrVG: Mitbestimmung in Fragen des betrieblichen Vorschlagswesens bei der Einrichtung von Qualitätszirkeln, KVP-Teams, die ggf. prämienberechtigte Verbesserungsvorschläge erarbeiten sollen.
- § 94 Abs.1 BetrVG: Beteiligung des Betriebsrats bei der Auditierung mithilfe von Auditfragebögen, da diese bei Personenaudits als Personalfragebögen gelten und sowohl in ihrer Erstellung und Nutzung als auch bei der Auswertung der Mitbestimmung unterliegen. Dies gilt auch bei Zufriedenheitsbefragungen oder Führungskräftebewertungen.
- § 95 BetrVG: Mitbestimmung bei der Festlegung von Auswahlrichtlinien für Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen im Zusammenhang mit neuen Aufgaben beim QM oder KVP oder dem Wegfall von Aufgaben durch veränderte Arbeitsabläufe.
- §§ 96–98 BetrVG: Mitbestimmung in Fragen der Berufsbildung gilt bei allen Schulungsmaßnahmen, die bei der Vorbereitung des QM oder – als Folge von Verbesserungsvorschlägen – bei der Änderung von Arbeitsaufgaben erforderlich werden. Auch die Arbeit in Qualitätszirkeln kann als Bildungsmaßnahme gewertet werden.
- § 99 BetrVG: Beteiligung des Betriebsrats bei personellen Einzelmaßnahmen kann bei der Benennung der internen Auditoren erforderlich sein, soweit ihnen dadurch eine andere (höhere) Eingruppierung zusteht, ein neuer Arbeitsbereich zugewiesen wird oder eine erhebliche Änderung der Arbeitsumstände eintritt (z. B. in größeren Unternehmen mit häufigen Bereichsaudits). Ähnliches gilt bei QM-Beauftragten, soweit sie nicht als leitende Angestellte der Mitbestimmung entzogen sind. Ebenso fallen hierunter alle Änderungen der Eingruppierung etc., wenn Beschäftigte durch Verbesserungsmaßnahmen ihre bisherige Tätigkeit ganz oder teilweise nicht mehr ausüben.
- § 106 BetrVG: Der Wirtschaftsausschuss ist zu unterrichten, wenn QM oder KVP eingeführt werden, sowie über neue Arbeitsmethoden oder Änderungen der Betriebsorganisation, die mit Verbesserungsmaßnahmen verbunden sind.
- § 92a BetrVG: Selbstverständlich können das QM, der KVP bzw. entsprechend wirkende Maßnahmen auch Gegenstand einer eigenen Initiative des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung sein.



Zahlreiche Aspekte von Beginn eines QM- oder KVP-Projektes bis zu den Ergebnissen der Qualitätszirkel etc. unterliegen der Mitbestimmung. Somit kann eine Vereinbarung über die Grundsätze des Vorgehens und die Beteiligung des BR/PR an den jeweiligen Gremien zwingend eingefordert werden.

## 7. Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung basiert auf 124 Vereinbarungen. 59 Dokumente haben das QM-System oder einzelne Teilaspekte zum Thema. 65 Vereinbarungen regeln das Vorgehen im Zusammenhang mit dem KVP, wobei hier auch Vereinbarungen mit Schwerpunkt auf Qualitätszirkeln zugeordnet sind.

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut	QM	KVP
Betriebsvereinbarung	79	28	51
Gesamtbetriebsvereinbarung	15	10	5
Konzernbetriebsvereinbarung	3	2	1
Dienstvereinbarung	10	7	3
Gesamtdienstvereinbarung	2	2	0
Einigungsstellenspruch	1	1	0
Gemeinsame Erklärung	3	2	1
Kooperationsvertrag	1	0	1
Protokollnotiz	2	2	0
Regelungsabrede	2	0	2
Richt-/Leitlinie	5	5	0
Tarifvertrag	1	0	1
<b>Gesamt</b>	<b>124</b>	<b>59</b>	<b>65</b>

**Tabelle 1:** Art und Anzahl der Vereinbarungen

Branche	Anzahl absolut	QM	KVP
<b>Industrie und verarbeitendes Gewerbe</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>50</b>
Chemische Industrie	7	1	6
Ernährungsgewerbe	1	0	1
Fahrzeughersteller Kraftwagen	25	8	17
Gummi- und Kunststoffherstellung	2	0	2
Informationstechnikerhersteller	1	0	1
Kohlebergbau	1	1	0
Maschinenbau	13	4	9
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	3	0	3
Metallerzeugung und -bearbeitung	8	1	7
Metallverarbeitung	4	2	2
Möbel-, Instrumenten-, Sport- und Spielwarenhersteller, Papiergewerbe	8	6	2
Nachrichtentechnik, Unterhaltungs-/Automobilelektronik	2	2	0
<b>Privatwirtschaftliche Dienstleistungen</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>12</b>
Groß- und Einzelhandel (ohne Kfz)	2	2	0
Energiedienstleister	3	0	3
Grundstücks- und Wohnungswesen	2	2	0
Kreditgewerbe	5	4	1
Landverkehr, Sonstige Verkehrsdienstleister	7	4	3
Postdienstleistungen	1	1	0
Telekommunikationsdienstleister	3	2	1
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	4	2	2
Verlags- und Druckgewerbe	1	1	0
Versicherungsgewerbe	3	1	2
<b>Öffentlicher Bereich und Verbände</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>3</b>
Bildungseinrichtung	2	2	0
Gesundheit und Soziales	6	6	0

Branche	Anzahl absolut	QM	KVP
Öffentliche Verwaltung	9	6	3
Unbekannt	1	1	0
<b>Gesamt</b>	<b>124</b>	<b>59</b>	<b>65</b>

**Tabelle 2:** Branchenverteilung

Abschlussjahr	Anzahl absolut	QM	KVP
1991 und früher	6	3	3
1992	5	0	5
1993	2	0	2
1994	8	2	6
1995	13	5	8
1996	17	9	8
1997	16	5	11
1998	17	9	8
1999	6	4	2
2000	7	5	2
2001	5	4	1
2002	4	0	4
2003	5	3	2
2004	5	3	2
2007	3	2	1
2008	1	1	0
unbekannt	4	4	0
<b>Gesamt</b>	<b>124</b>	<b>59</b>	<b>65</b>

**Tabelle 3:** Abschlussjahr und Verteilung

# Glossar

## **Audit/Auditor**

Lat. audit = Anhörung. Dient generell der Überprüfung eines verabredeten Vorgehens darauf, ob die gesetzten Ziele und Anforderungen erfüllt wurden. Dazu gehört ein Soll-Ist-Vergleich, z. B. mit Checklisten oder Fragebögen, der von einem oder mehreren Auditoren durchgeführt wird. Das Audit kann sich sowohl auf Dokumente als auch auf Personen beziehen. Das Ergebnis enthält eine Bewertung, die beim QM z. B. zur → Zertifizierung erforderlich ist.

## **European Foundation for Quality Management (EFQM)**

Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement. Sie hat die Verbreitung und Weiterentwicklung der Excellence-Philosophie, d. h. Orientierung an Spitzenleistungen, in Europa zum Ziel. Mit dem EFQM-Modell wird die Qualität der Leistungen und Prozesse von Unternehmen und Organisationen bewertet. Neben Kundeninteressen werden dabei auch die Interessen der Beschäftigten, der Umwelt und des Gemeinwesens berücksichtigt. Anhand eines detaillierten Bewertungsschemas werden insgesamt 9 Kriterien beurteilt. Bei entsprechender Punktzahl nach Prüfung durch EFQM-Assessoren werden verschiedene Excellence-Stufen zuerkannt. Beim jährlichen nationalen und europäischen Excellence-Wettbewerb werden den besten Bewerbern der Ludwig-Erhard-Preis bzw. der EFQM-Excellence-Award (oder auch European Quality Award) verliehen.

## **ISO 9000ff.**

Die Normenfamilie DIN EN ISO 9000, 9001 und 9004 beschreibt international sowie branchen- und produktunabhängig die Grundsätze für Maßnahmen zum Qualitätsmanagement. Während die ISO 9000 Grundlagen und Begriffe zu → QM-Systemen definiert, enthält die ISO 9001 die Anforderungen an ein QM-System, die im Rahmen einer

→ Zertifizierung überprüft werden können. Die ISO 9004 enthält Anleitungen zur optimalen Ausrichtung am → TQM.

### **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

Zielt auf stetige Verbesserung in kleinen Schritten mit möglichst nachhaltiger Wirkung. Er gilt als wichtiger Kern moderner Unternehmensphilosophie und bezieht Produkt-, Prozess- und Serviceverbesserungen mit ein. Bestandteile sind im allgemeinen KVP-Teams, die gemeinsam Verbesserungen entwickeln, und die Gewinnung von Verbesserungsideen einzelner Beschäftigter, z. B. über ein Ideenmanagement/betriebliches Vorschlagswesen mit Prämierung.

### **Qualitätszirkel**

Zentrales Instrument zur Qualitätssteigerung. Er wird üblicherweise als vorübergehend tagende Arbeitsgruppe mehrerer Beschäftigter zur Lösung konkreter Qualitätsprobleme eingerichtet – einem KVP-Team vergleichbar.

### **Qualitätsmanagement-Handbuch**

Dient der Dokumentation der Tätigkeitsfelder und der grundsätzlichen Regeln des → QM-Systems eines Unternehmens/einer Organisation. Es beschreibt die Prozesse, Qualitätsstandards und die Verantwortlichkeiten aller für die Qualität relevanten Abläufe.

### **Qualitätsmanagement-System**

Gesamtheit aller dokumentierten Verfahrensregeln, die zur Erreichung der Qualitätsziele eines Unternehmens/einer Organisation beitragen.

### **Six Sigma**

Statistikbasierte Methode des QM, bei der in einem festgelegten Verfahren von Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen eine möglichst geringe Fehlerhäufigkeit erreicht werden soll. Ziel: In maximal 3,4 von 1 Million Fällen tritt ein nennenswerter Fehler auf, der über die Toleranzgrenze hinausgeht (berechnet über die 6-fache Standardabweichung, genannt Sigma, zwischen Mittelwert und noch tolerabler Abweichung). Champion, Black

Belt und Green Belt: Funktionsträger (hierarchisch von oben nach unten), die für die Umsetzung der Methode verantwortlich sind.

### **Total-E-Quality-Prädikat**

Total E-Quality steht für → TQM, ergänzt um die Gender-Komponente (Equality). Damit soll vor allem Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf, insbesondere in Führungspositionen erreicht werden. Für beispielhaftes Handeln im Sinne einer an Chancengleichheit ausgerichteten Personalführung vergibt der Total E-Quality Deutschland e.V. jährlich das Total E-Quality-Prädikat.

### **Total Quality Management (TQM)**

Umfassendes Qualitätsmanagement. Damit soll erreicht werden, dass alle Bereiche und Beschäftigten einer Organisation dauerhaft und systematisch ihr Handeln an der Qualität der Produkte, Dienstleistungen etc. ausrichten. Im Mittelpunkt steht die Erfüllung der Kundenanforderungen. Dazu gehört auch die Verantwortung der Führung zur Optimierung von Prozessen und Ressourcen (Ausstattung), um die Beschäftigten zu unterstützen und um Systemfehler zu analysieren und zu beheben, statt nach einzelnen Schuldigen zu suchen.

### **Zertifizierung**

Erforderlich, um mit einem Zertifikat den Nachweis darüber zu erhalten, dass vorher vereinbarte Regeln, Standards etc. (z. B. die aktuelle ISO 9001:2008) für ein Verfahren oder ein Produkt eingehalten werden. Das Zertifikat wird üblicherweise auf Basis eines → Audits oder einer anderen Überprüfung von externer Stelle erteilt, die wiederum für die Vergabe solcher Zertifikate von übergeordneter Stelle (in Deutschland: Deutscher Akkreditierungsrat) anerkannt (akkreditiert) ist. Basis dafür ist die EN ISO 17024.

# Literatur- und Internethinweise

**Beutler, Kai/Langhoff, Thomas/Neumann, Andreas (2001):** Die neue ISO 9000, das EFQM-Modell und andere Qualitätsmanagementsysteme, Oberhausen

**Breisig, Thomas (2009):** Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main

**Grässle, Claudia/Mohr, Karin/Neumann, Andreas (2001):** Die neue ISO 9000ff., in: Arbeitsrecht im Betrieb Nr. 8/2001

**Hinrichs, Sven (2009):** Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main

**Jentgens, Barbara/Kamp, Lothar (2004):** Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main

**Wagner, Joachim/Weddige, Friedrich/Beutler, Kai (1995):** Aufgaben und Beteiligungsrechte des Betriebsrates nach BetrVG bei der Einführung moderner Qualitätssicherungs-Systeme und der Zertifizierung gemäß DIN ISO 9000, Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V., Oberhausen *(Obwohl diese Übersicht vor den letzten gravierenden Änderungen des BetrVG und der ISO 9000 erstellt wurde, liefert sie eine aktuelle Handlungshilfe. Die Texte sind auf der CD-ROM enthalten.)*

## Internethinweise

Ausführliche Informationen über Qualitätsmanagement und entsprechende Zertifizierungen finden sich unter [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)

Größte deutsche Zertifizierungseinrichtung für Managementsysteme DQS GmbH mit ausführlichen Informationen:  
[de.dqs-ul.com/zertifizierung/qualitaetsmanagement.html](http://de.dqs-ul.com/zertifizierung/qualitaetsmanagement.html)

Zahlreiche Informationen zur EFQM stellt die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. bereit: [www.dgq.de](http://www.dgq.de)



Nähere Informationen zum KVP liefert das Portal  
*[www.arbeitsratgeber.com/kvp\\_0246.html](http://www.arbeitsratgeber.com/kvp_0246.html)*

Eine Übersicht unter dem Aspekt der Mitbestimmung liefert die Arbeit-  
nehmerkammer Bremen unter *[www.arbeitnehmerkammer.de/  
mitbestimmung/qualitaetsmanagement-sys teme.html](http://www.arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung/qualitaetsmanagement-systeme.html)*

Weiterführende Hinweise, auch zur Qualitätssteigerung in der Interes-  
senvertretung, enthält *[www.tbs-berlin.de](http://www.tbs-berlin.de)*

# Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen?

Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus, gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an

*[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)*

oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: [Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: [Jutta-Poesche@boeckler.de](mailto:Jutta-Poesche@boeckler.de)

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: [Henriette-Pohler@boeckler.de](mailto:Henriette-Pohler@boeckler.de)

# Stichwortverzeichnis

- anonym 51, 52, 57
- Arbeitsbedingung 18, 19, 21, 23,  
24, 25, 27, 41, 42, 46, 67, 92, 98,  
112, 113, 137, 160, 162
- Arbeitsorganisation 25, 41, 66,  
67, 113, 114, 117, 137, 147, 157,  
163, 165
- Arbeitsplatz 25, 26, 27, 107, 114,  
120
- Audit 45, 50, 58, 60, 63, 64, 161,  
172
- Auditor 63, 64, 172
  
- Befragung 102, 144
- Bericht 86, 101
- Beschwerde 58
- BVW 11, 27, 29, 30, 31, 65, 85, 98,  
99, 100
  
- CAF 11, 15
- Call-Center 55, 158
- CAQ 11, 32, 58, 60, 144
  
- Daten 44, 45, 52, 53, 56, 59, 104,  
115
  
- EFQM 11, 14, 21, 22, 47, 51, 52,  
53, 64, 126, 134, 156, 158, 172,  
175
- Evaluation 100, 102
  
- externe Berater 35, 37
- Exzellenz 51
  
- Ideenmanagement 27, 28, 30, 65,  
98, 158, 173
- ISO 9000 13, 21, 33, 39, 42, 47,  
110, 127, 172, 175
- ISO 9001 13, 20, 21, 31, 107, 155,  
159, 161, 165, 172, 174
  
- Koordinator 35, 70, 72, 83, 86,  
88, 90, 91, 93, 94, 95, 132, 133,  
136
- KTQ 11, 15, 126
- Kunde 32, 57, 102, 103
- KVP 11, 16, 17, 18, 19, 21, 24, 25,  
26, 27, 29, 30, 66, 67, 68, 70, 72,  
74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82,  
83, 84, 85, 88, 89, 90, 91, 92, 93,  
94, 97, 100, 105, 106, 107, 109,  
112, 117, 119, 124, 128, 130,  
131, 133, 138, 147, 148, 155,  
157, 158, 159, 160, 161, 162,  
163, 164, 165, 166, 167, 168,  
169, 170, 171, 173, 175
- KVP-Team 66, 67, 70, 74, 76, 77,  
80, 81, 82, 84, 92, 100, 109, 131,  
133, 162, 164, 166, 167, 173
  
- Lenkungsgruppe 96, 136, 164

Maßnahme 84, 93, 115, 125, 128, 146, 150  
 Moderator 73, 88, 90, 91, 94, 109, 132  
 Parität 137  
 Personalplanung 110, 117, 121  
 Prämie 54, 65, 99, 122, 123  
 Protokoll 87, 88, 90, 95, 126, 127, 149  
 QM-Handbuch 39, 40, 42, 43, 62, 105, 108, 159, 163, 165  
 Qualifizierung 19, 23, 44, 46, 105, 107, 109, 111, 142, 143, 148, 149, 163, 164  
 Qualitätsanforderung 14, 18, 44, 47, 107  
 Qualitätsstandard 45, 115, 173  
 Qualitätsteam 12, 99  
 Qualitätsziel 13, 46, 155, 160, 161, 165, 173  
 Qualitätszirkel 12, 24, 25, 37, 38, 66, 73, 74, 76, 96, 131, 141, 145, 146, 168, 173  
 Report 50, 53, 55  
 Schuldzuweisung 46  
 Schulung 49, 86, 87, 91, 142, 143, 149, 158, 165  
 Six Sigma 38, 39, 59, 127, 147, 173  
 Steuerungsgruppe 34, 72, 77, 79, 80, 81, 84, 85, 95, 97, 148, 161, 162  
 TQM 12, 22, 23, 24, 31, 33, 34, 36, 40, 41, 42, 43, 52, 53, 73, 74, 104, 108, 110, 111, 112, 115, 127, 129, 132, 136, 141, 147, 149, 155, 156, 158, 161, 173, 174  
 Verbesserungsvorschlag 12, 85  
 Verhaltenskontrolle 20, 59, 102, 104, 114, 115, 163, 166  
 Workshop 72, 90, 92, 140  
 Zertifikat 14, 91, 174  
 Zertifizierung 20, 21, 37, 42, 60, 110, 141, 159, 161, 165, 172, 173, 174, 175  
 Zielvereinbarung 47, 122, 175

# Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme		978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen		978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht Betriebliche Altersversorgung		978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte		978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess		978-3-7663-6012-0	2010
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte		978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung		978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhäuser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007

Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit	978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten	978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien 978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich	978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme	978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen	978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center	978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy	978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils	978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit	978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis 978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte	978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme	978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch	978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien 978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge	978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung	978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen	978-3-7663-3515-4	2003

Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung	978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*	978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*	978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*	978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*	978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*	978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*	978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien 978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*	978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*	978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz*	978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*	978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«

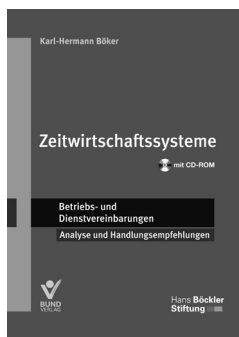
Die mit einem \*Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de) (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) an.



# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Karl-Hermann Böker

### **Zeitwirtschafts- systeme**

ISBN 978-3-7663-3942-3

2010, 113 Seiten

kartoniert, € 12,90

mit CD-ROM

Moderne Zeitwirtschaftssysteme regeln Arbeitszeit- und Schichtpläne und unterstützen inzwischen auch die Personaleinsatzplanung und das Personalcontrolling.

Die Auswertung von rund 170 Betriebs- und Dienstvereinbarungen macht deutlich, dass erweiterte Funktionen von Zeitwirtschaftssystemen und veränderte Interessenlagen in den Betrieben und Verwaltungen zu neuen Regelungen führen. Mögliche Verhaltens- und Leistungskontrollen werden verhindert, zugleich spielen Verfahrensabläufe und bessere Arbeitsgestaltung durch angepasste Einsatzplanungen eine große Rolle. Arbeitnehmervertretungen nutzen über eigene Berechtigungen und spezielle Auswertungen die Zeitwirtschaftssysteme zunehmend, um die Einhaltung gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung besser überwachen zu können.

Zitate aus den Vereinbarungen geben Anregungen für eigene Überlegungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)