

Forum „Instrumente des Managements“ das unter der Headline **Betriebsratsarbeit vor neuen Herausforderungen** stand

- summary -

ReferentInnen

- **Dr. Karin Tondorf, freiberufliche Wissenschaftlerin & Beraterin für Gleichstellungs- und Entgeltfragen** (Thema Zielvereinbarungen)
- **Reinhard Pechmann vom DGB-Technologieberatungszentrum Berlin/Brandenburg** (Thema Qualitätsmanagemen)
- **Dr. Manfred Wannöffel von der Ruhr UNI Bochum** (Balanced Scorecard)

Zielvereinbarungen sind ein weit verbreitetes Instrument zur Messung und Steuerung von Arbeitnehmerleistungen, das grundsätzlich nicht zu kritisieren ist. Fehlinterpretationen wie Unzulänglichkeiten in der Praxis erfordern jedoch größte Aufmerksamkeit der Betriebsräte, um Beschäftigte vor Nachteilen zu schützen. So muss der Abschluss einer Zielvereinbarung freiwillig sein, d. h. der Arbeitnehmer muss die Ziele akzeptieren. Weitere Kriterien sind die Beeinflussbarkeit der Ziele durch den Arbeitnehmer, Erreichbarkeit und Messbarkeit der Ziele. Entsprechende Rahmenbedingungen sind immer im Vorfeld zu klären. Hat der Arbeitnehmer überhaupt die Möglichkeiten/Infrastruktur um die Ziele erreichen zu können? Oft ist es schwierig, Ziele mit Inhalten zu füllen. Vereinbarte Ziele gehen nicht automatisch mit einer quantitativen Erhöhung der Arbeitsleistung einher (versteckter Akkord). Ziel kann es auch sein, einen erreichten Standard zu stabilisieren. Ebenso ist die Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit Entgeltsystemen als problematisch zu sehen. Ein Themenfeld, dem Betriebsräte größte Aufmerksamkeit widmen sollten.

Das Qualitätsmanagement hat seine Ursprünge Mitte der achtziger Jahre und ist untrennbar mit dem Begriff „ISO“ (internationale Normungsorganisation) verbunden.

Seit Mitte der 90er Jahre wird Qualitätsmanagement in Europa nach den Kriterien der European Foundation for Quality Management (EFQM) durchgeführt. Ziel des Qualitätsmanagements ist es, Kunden über Gütesiegel und/oder Zertifikate standardisierte Qualitätsprodukte zu bieten. Dem Kunden wird garantiert, dass ein Produkt/eine Leistung gleichbleibende Qualität hat, egal wo sie gekauft wird (weltweit). Denken wir nur an Autohersteller, Banken, Hotels oder Logistik-Unternehmen.

Die standardisierten Produkte und Prozesse ermöglichen zudem einen effizienten Einsatz aller Ressourcen.

Bezogen auf das jeweilige Produkt/die jeweilige Leistung sieht der Qualitätskreislauf wie folgt aus: Qualitätsziele/-standards festlegen, Arbeitsabläufe entsprechend organisieren, kontinuierlich Qualitätsmessungen durchführen, Qualitätsbeurteilung vornehmen und ggf. Qualitätsverbesserungsmaßnahmen einleiten.

Risiken für Beschäftigte/Betriebsräte:

- Zusätzliche Aufgaben ohne zusätzliches Personal
- Festlegung neuer Verfahren ohne ausreichende Rahmenbedingungen zu schaffen
- Höherwertige Arbeit ohne höheres Entgelt
- Haftungsansprüche
- Entwertung individueller Fähigkeiten durch Standardabläufe

Chancen für Beschäftigte/Betriebsräte:

- Ein transparentes QM-System mit echter Einbindung der Belegschaft hilft Arbeitsplätze sichern
- Konsequente Auseinandersetzung mit „Qualität“ und „Mitarbeiterbeteiligung“ trägt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei
- Der BR kann das Instrument „Qualitätskreislauf“ für die eigene Arbeit nutzen

Die Balanced Scorecard (BSC) (ausgewogener Berichtsbogen) wurde Anfang der 90er Jahre von den amerikanischen Ökonomen Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt. Hauptziel der BSC ist die strategische Unternehmenssteuerung. D. h.

Formulierung von Zielen und Strategien auf die dann Kennzahlen und operative Maßnahmen abgestimmt werden. Die konnte das rein finanzwirtschaftliche Controlling nicht leisten, da es nicht über künftige Potenziale Auskunft und auf Mitarbeiter- und Strategieperspektiven nicht eingeht.

Wer die BSC anwendet beschränkt sich also nicht auf die Betrachtung ausschließlich harter Faktoren wie Kosten, Umsatz und Absatz sondern nahezu alle Faktoren, die zur Leistungserstellung erforderlich sind in die Erfolgsbetrachtung ein. Dies wird sich – wenn transparent eingeführt und richtig angewandt – positiv auf Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigte Auswirken.

Die BSC hat 4 Perspektiven/Themenfelder (Ausgewogen): Mitarbeiterperspektive, Prozessperspektive, Kunden- und Finanzperspektive. Die Themenfelder sind gleichgewichtig zu berücksichtigen und mit Inhalten/Kennzahlen zu füllen. Hier ist vder Betriebsrat besonders beim Thema Mitarbeiterperspektive gefragt. Denn diese bietet die Chance, Beschäftigteninteressen in die Unternehmensstrategie einzubinden.