

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen **Thema Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Reinhard Bechmann: Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/M.: Bund-Verlag, 2010, ISBN 978-3-7663-6012-0

Dieser Stichpunktekatalog bietet umfangreiche Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die Liste enthält die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. So können weiterführende eigene Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt 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 Suche der Schuldigen und Disziplinierung der Beschäftigten, sondern Förderung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten zur Fehlervermeidung und Verbesserung sowie Motivation durch Beteiligung an den ökonomischen Erträgen ihrer Kreativität
- **Wesentliche Elemente eines Qualitätsmanagement-Systems**
 - organisatorische Struktur des Qualitätsmanagements
 - Steuerungsgruppe/ Lenkungsausschuss mit paritätischer Besetzung aus Geschäftsleitung und Betriebs- bzw. Personalrat
 - Bestellung eines Qualitätsmanagement-Beauftragten unter Mitwirkung bzw. Mitbestimmung (wenn kein leitender Angestellter) des Betriebs- bzw. Personalrats
 - Beteiligungsrecht des BR/PRs an Projektgruppen, Qualitätszirkeln u.ä.
 - Mitbestimmung bei der Auswahl und Benennung weiterer Funktionsträger im Qualitätsmanagement (insbesondere Koordinatoren, Moderatoren, Auditoren)
 - Vorgehensweise/ Regelsystem in Abhängigkeit 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 Beschäftigten-Vertretern
 - ebenso 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 (s. KVP)
- Qualitätsmessung und Audits (Dokumentation von Ergebnissen, Umgang mit Fehlern, Beschwerden etc.)
 - Orientierung an der Verbesserung heißt 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
 - ebenso Abstimmung über Audit-Fragenkataloge oder andere Beschäftigtenbefragungen
 - Teilnahmerecht für BR/PR an Audits
 - Auswertung der Audits und Fehleranalysen in Teams ohne Suche nach Schuldigen, mit Teilnahmerecht des BR/PRs
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**
 - Installation der Teams und Themenfindung
 - fest installierte KVP-Teams pro Arbeitsbereich (Empfehlung) mit regelmäßigen Sitzungen zur Verbesserung ihrer Arbeitsprozesse
 - zusätzlich bereichsübergreifende Teams zu ausgewählten Problemen
 - dabei Themen-Vorschlagsrecht für alle Beschäftigten
 - 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 Lösungs-Vorschlägen (unter Einbeziehung geeigneter Fachleute), kann identisch mit Steuerungsgruppe zum Qualitätsmanagement sein
 - Einsatz von Koordinatoren und Moderatoren zur Unterstützung der Teams inkl. deren Aufgabenbeschreibung unter Mitwirkung des BR/PRs
 - Präsentation der Vorschläge unter Beteiligung der Team-Mitglieder
 - 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 Team-Mitglieder auf Gruppen-Prämien 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/PRs
- **Information und Qualifizierung der Beschäftigten**
 - regelmäßige Information für alle auf geeigneten Versammlungen
 - 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;
 - wenn 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, inkl. Normen, QMH, 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 Projekt-Organisation unter Mitbestimmung des BR/PR, z.B. Etablierung von Pilot-Projekten
 - Teilnahmerecht 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 Schulungs-Maßnahmen
 - Mitbestimmung bei Personalfragebögen, z.B. zur Zufriedenheit, Bewertung von Führungskräften
 - Mitbestimmung bei personellen Maßnahmen (z.B. Bestellung von internen Auditoren, Versetzung/ andere Eingruppierung wegen neuer oder weggefallener Aufgaben)
 - Sicherung des eigenen Fachwissens
 - eigene fachliche Basis-Qualifizierung zum Qualitätsmanagement für das gesamte Gremium
 - zusätzliche Schulungen für Mitglieder in QM-/KVP-Teams, Steuerungsgruppe etc.
 - Hinzuziehung von internen und externen Sachverständigen nach Wahl
 - Konfliktlösung: Möglichkeit einer internen Schlichtungsstelle als Vorstufe zur Einigungsstelle, ergänzend zur paritätischen Steuerungs- oder Lenkungsgruppe