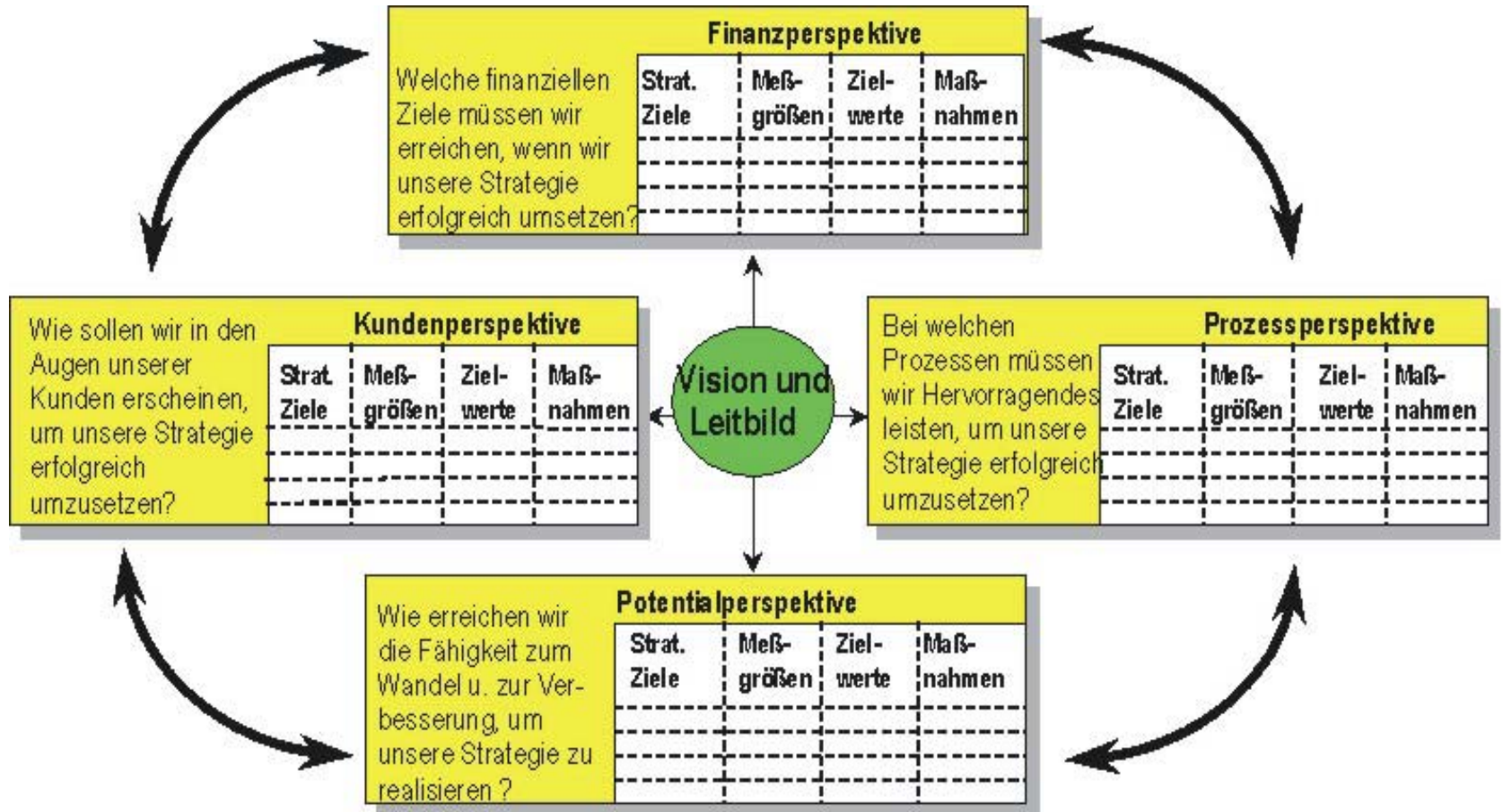


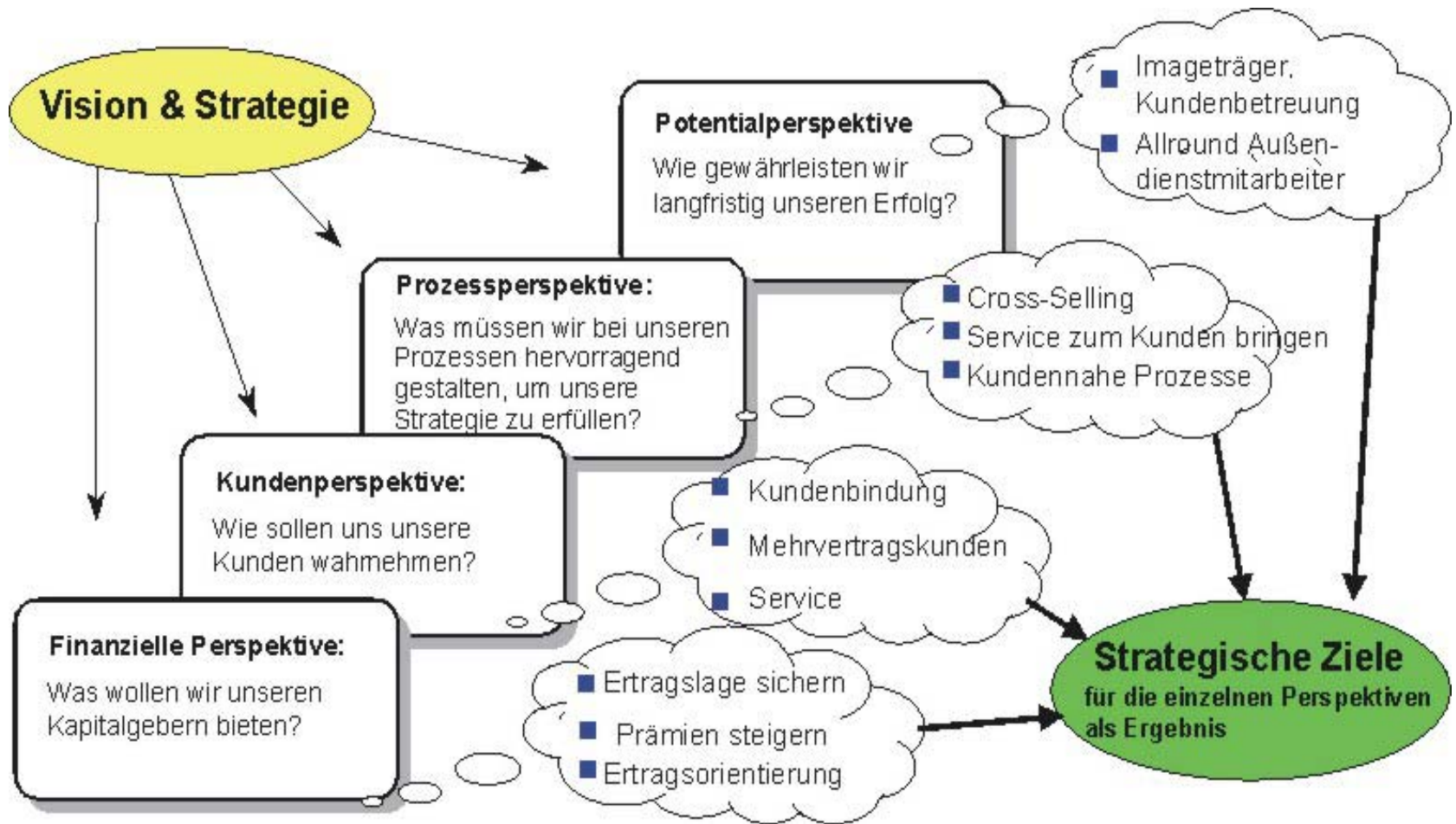


Betriebsräte als Beteiligungsstrategen!?

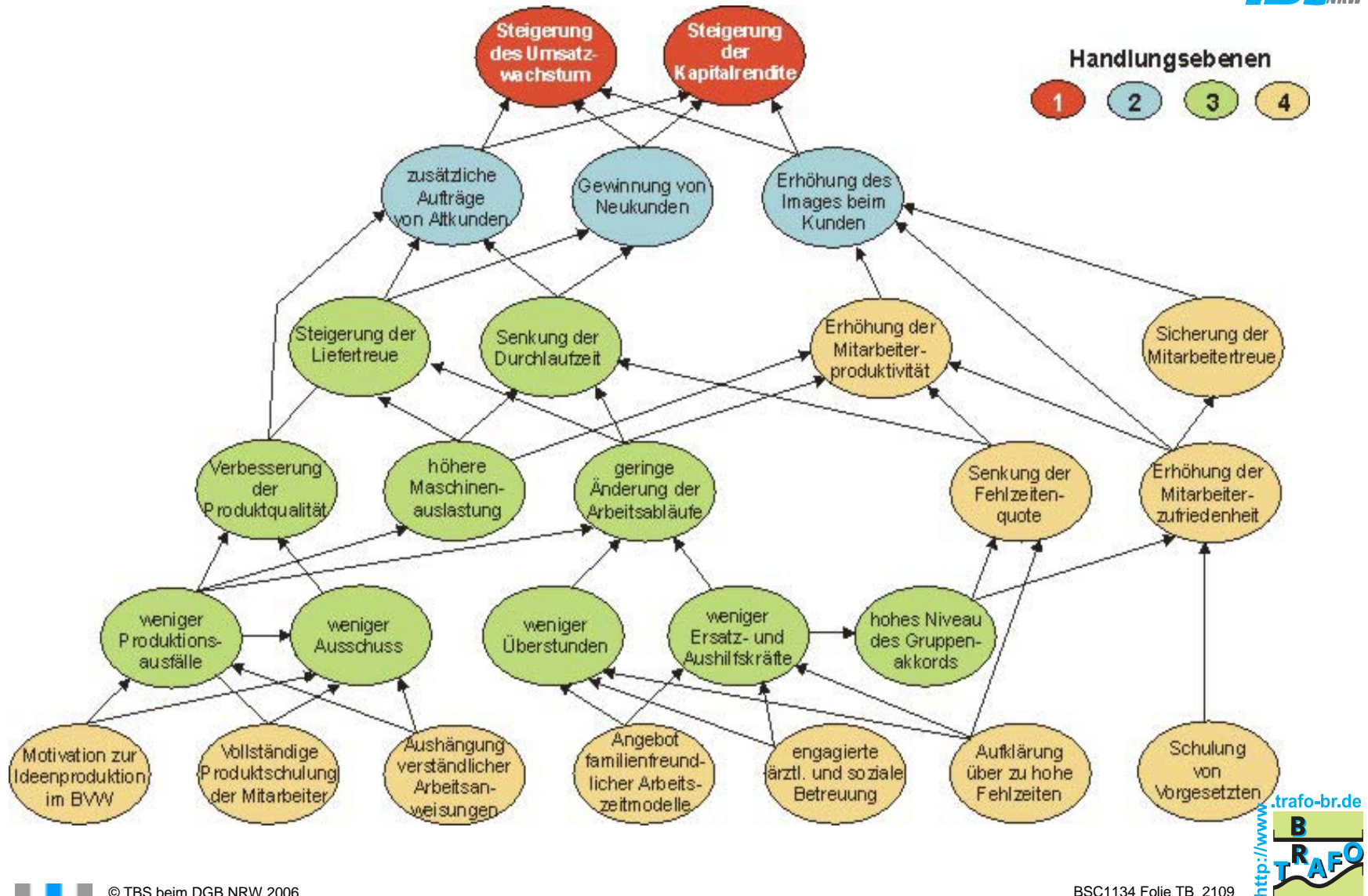
Entwicklung einer Beteiligungs-Strategie Card für Betriebsräte (BSC-
BR)

Die Balanced Scorecard





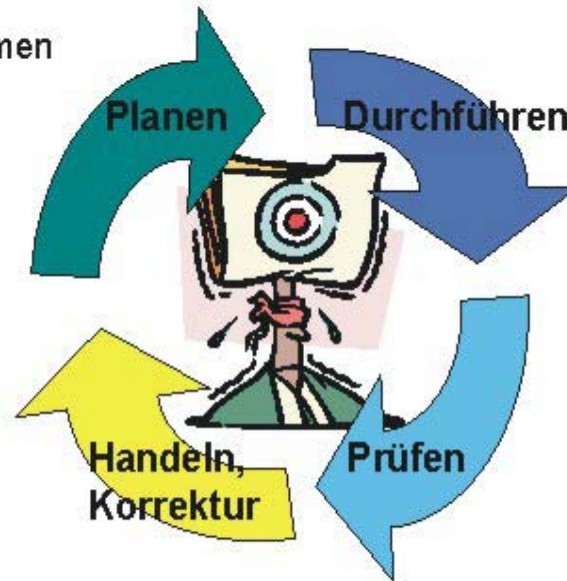
Ursachen- und Wirkungsketten



Der "Control"-Zyklus

Ziele und
Zielwerte/Soll
bestimmen,
Steuerungs-
größen,
Maßnahmen
planen

Handlungen, Prozesse
verwirklichen



Steuerung:
Korrekturmaßnahmen
um System auf Zielkurs
zu bringen, zu halten
oder ständig zu
verbessern

Prozesse, Produkte
anhand der Zielgrößen
messen, überwachen,
prüfen

Ergebnistransparenz
Soll/Ist-Vergleiche, evtl.
Korrekturentscheidung

■ Erst Maßnahmen dann Ziele ?



**“Beginnen wir doch einfach bei den Maßnahmen,
... dann fallen uns die Ziele bestimmt bald wieder ein!”**

BSC-BR-Konzeption

BSC = Beteiligungsstrategie-Card für Betriebsräte

Nutzenbeschreibung

Was kann gesteuert werden?

- Handlungsrahmen
- nicht BR-Wahl

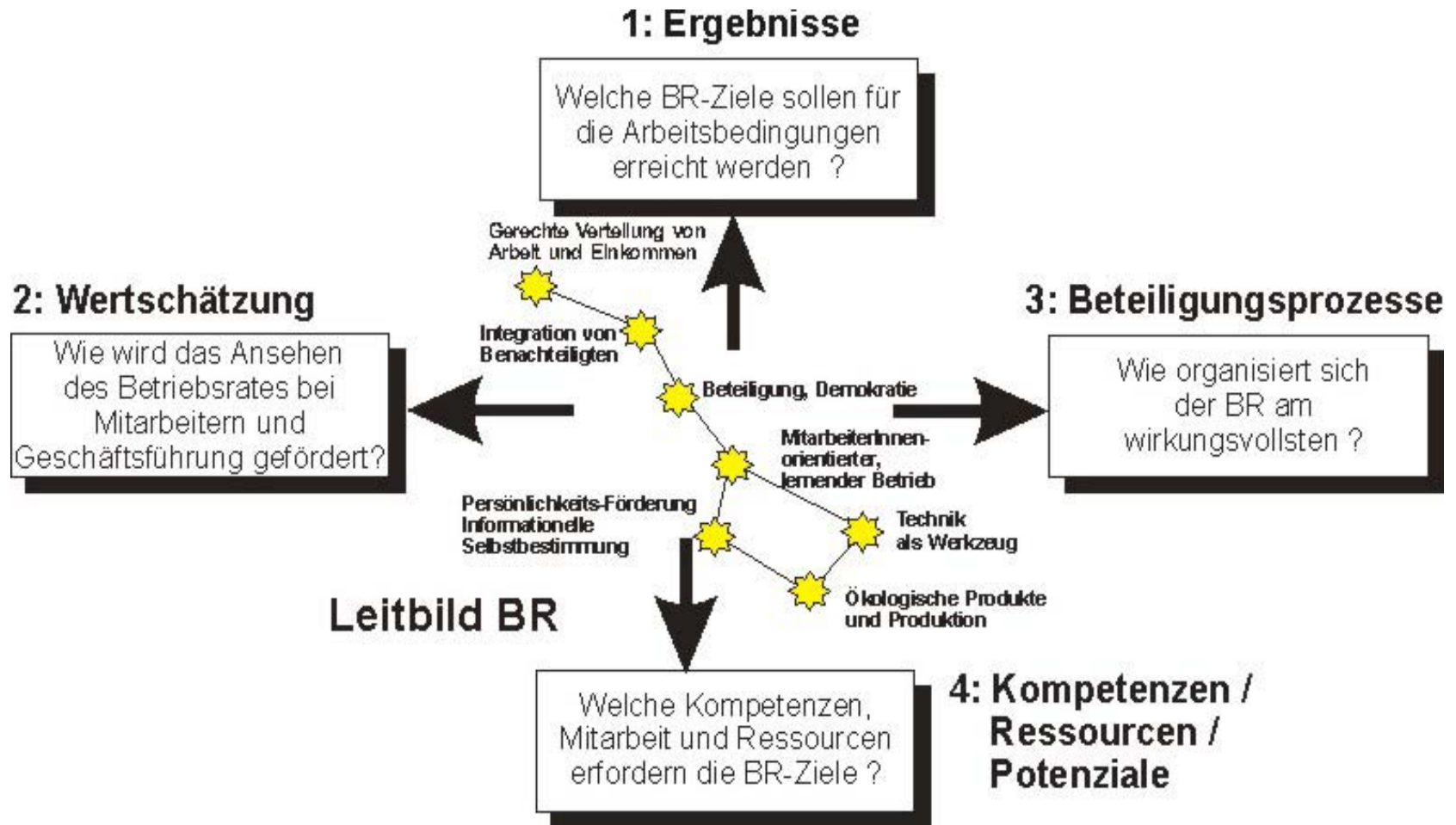
Es soll dem BR erleichtert werden, für einen ausgewählten Handlungsrahmen seine Ziele festzulegen und systematisch Maßnahmen zu ihrer Erreichung zu beschreiben.

- ▶ Einzelprojekt
- ▶ Transformationsprozess
- ▶ BR-Arbeit, z. B. Wahlperiode

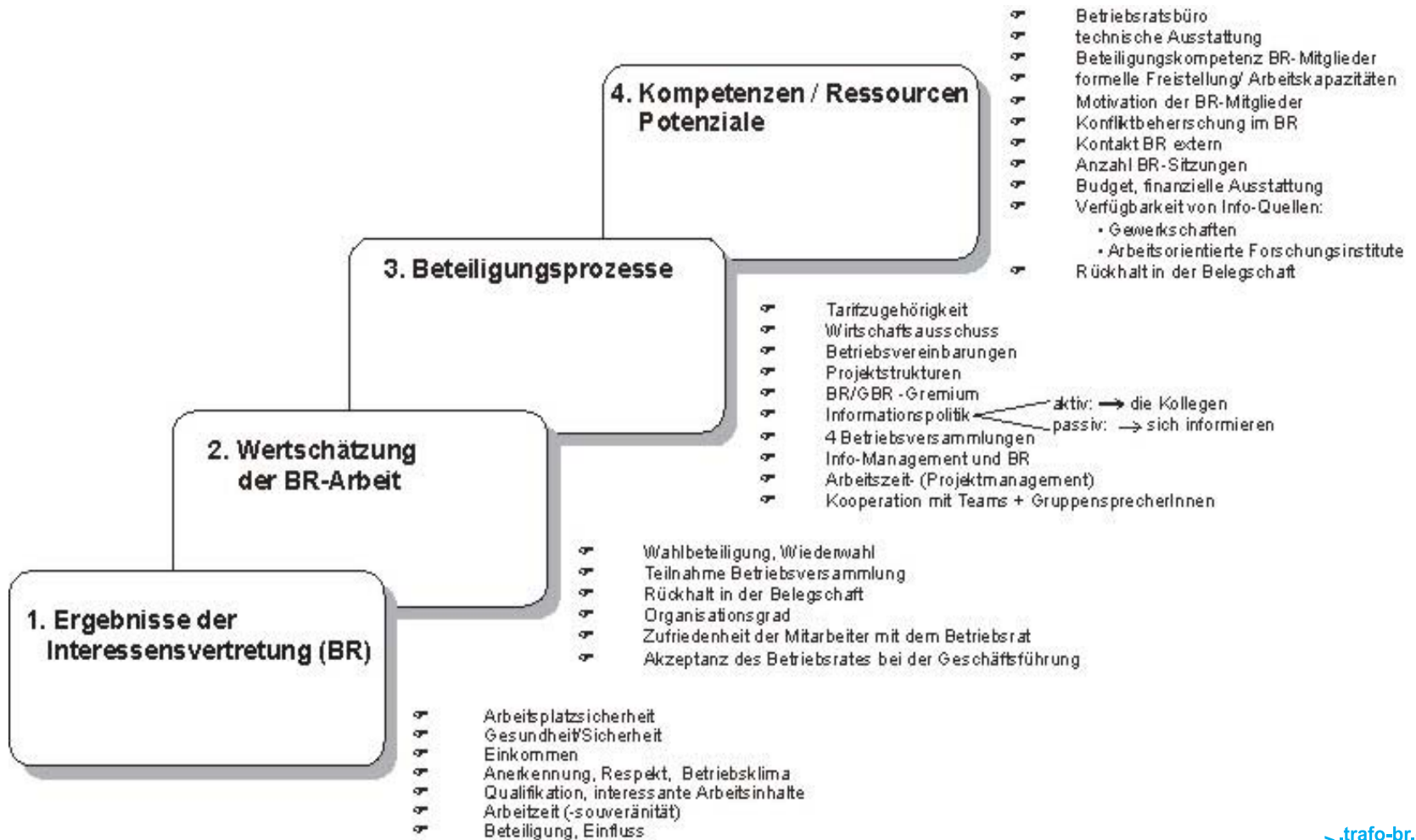
Weiterhin soll es ihm ermöglichen, den Fortschritt entsprechend seiner Ziele zu bewerten und Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.



Strategie zur Erreichung der Ergebnisziele der Interessenvertretung

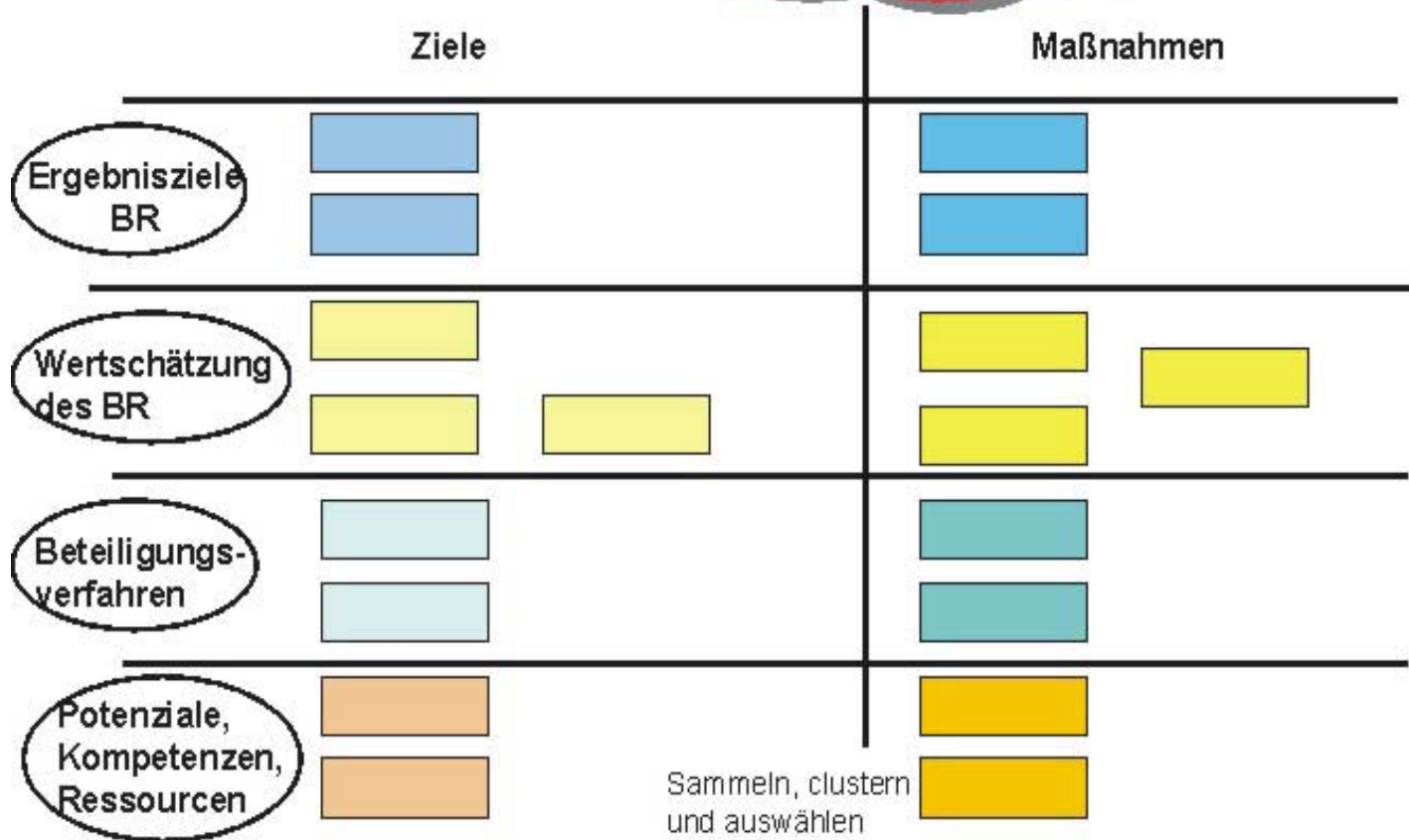


BR-Handlungsebenen mit Unterpunkten



Entwicklung einer Beteiligungsstrategie-Card (BSC-BR)

Welche strategischen Ziele und Massnahmen haben wir für die jeweilige Perspektive?



Sammeln, clustern und auswählen

1. Welche Ziele sollen) erreicht werden ?
 - Unternehmen
 - Betrieb
 - Projekt
2. Wie wird das Ansehen des BR gefördert bei
 - Beschäftigten
 - GL
3. Wo müssen wir besonders leistungsfähig sein ?
4. Welche Kompetenzen und Ressourcen brauchen wir ?
Wo müssen wir uns entwickeln ?

Beteiligungs-Strategie-Checkkarte BSC-BR

	Ziele	Maßnahmen	Messgröße	Istwert heute t_0	Zielwert	Istwert t_1 am....	Trend d
Ergebnisse							
Wertschätzung							

Beteiligungs-Strategie-Checkkarte BSC-BR

	Ziele	Maßnahmen	Messgröße	Istwert heute t_0	Zielwert	Istwert t_1 am....	Trend
Beteiligungsprozesse							
Ressourcen, Kompetenzen							

Praxisbeispiel BSC-BR für ein Set von Projekten

Ziele	Maßnahmen	Messgröße	Istwert 31.07.01	Zielwert	Istwert t. 31.03.02	Trend
1.1 Sicherung der Arbeitsplätze (Produktion)		Zahl der MA (Produktion)	180 (85)	+/-0 kein Abbau	180 (85)	=
1.2 MA-Motivation erhöhen / Betriebsklima verbessern	Befragung durchführen	Befragungsergebnis (Index)	—	↗	—	?
1.3 Qualifikation MA-Produktion erhöhen	Schulungsmassnahmen vereinbaren	Schulungstage /MA/JAHR	0	2	0	=
1.4 Einkommen erhöhen	Leistungslohn vereinbaren	% Grundlohn	0%	+ 20%	0%	=
2.1 MA-Beteiligung auf Betriebsversammlung erhöhen	attraktive Themen, externe Referentinnen	Teilnehmer Betriebsversammlung	90 MA	120 MA (+30%)	132 MA	↑
2.2 Qualifizierungswünsche der MA erfragen	MA-Befragung zum Thema Qualifikation	Zahl der Mitarbeiter	—	mind. 30 MA	—	?
3.1 Funktionierender Wirtschaftsausschuss		Gespräche / Jahr	0	4	2	↑
3.2 MA in Planungsgremium einbeziehen	Gremium Beteiligungsliste führen Vertreter bestimmen	MA- Zahl in Planungsgruppen	MA in 40% Plan.-grup.	MA in 80% Plan.-grup.	100%	↑
3.3 Informationspolitik des BR verbessern	BR-Artikel in MA-Zeitung	Zahl der MA-Zeitungen mit BR-Artikel	1 von 3 Zeitungen	2 von 3 Zeitungen	1	↑
4.1 Kompetenz im Leistungsergebnis erhöhen	BR-Mitglieder schulden	Anzahl BR-Mitglieder geschult	0	2	5	↑
4.2 Bereitschaft zur Mitarbeit im BR erhöhen		MA auf Wahlliste 2002		10	14	↑

Quelle: nach La Rosé 2001-07

Praxisbeispiel zur Gesamtstrategie

Umstrukturierungsprojekte

Ziele	Maßnahmen	Messgröße	Prio.1	Istwert 13.01.03	Zielwert 01.01.04	Istwert t. 01.01.04	Trend
1.1 sichere Arbeitsplätze	<ul style="list-style-type: none"> Kernkompetenz: Konstruktion am Standort erhalten (ernstvolle) Maßnahme der GL zur Kostensenkung prüfen (im WA...) Vertriebs-Außendienst am Standort halten: Nachfolge betreiben Chr an der Belegschaft zwecks Früherkennung 	Anz. MA StG/BR zum Thema		1 ?	1 ?		= /
		Anz. MA (?) Zahl/Gespräche	x	2 -	2 (1) z.B. 3/Alt		= /
1.2 besseres Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> Gute und schnelle Information der Mitarbeiterinnen Info-Tafeln aufhängen, Intranet nutzen für BR-Info Info-Konzepte aufbereiten und umsetzen, AN fragen 	Zensur		-	?		/
		Zensur	x	-	monatlich?		/
		Zensur	x	-	1		/
1.3 mehr Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> Mobbing verhindern durch Abschluß von BV Arbeitssicherheitsfachkraft unterstützen Gefährdungsanalysen Bildschirm-Arbeitsplatz Weniger verbilligte GLAZ-Stunden Änderung BV 	ja/nein	x	nein	ja		/
		Zensur		-	?		/
		Anz. BSAP		0	alle		/
		Anz. StG	x	alte BV	neue BV		/
1.4 gerechtes Entgelt	<ul style="list-style-type: none"> ERA vorbereiten durch Info der AN 	Anz. Info	x	0	3		/
1.5 mehr betriebliche Bildung und Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Qualifizierungspläne erhöhen ISO 9000/2000 Schulungen nachhalten BR-Bestandsaufnahme Pläne und Umsetzung 	% Erfüllung		?	?		/
		Volzug %		?	100%		/
		Volzug %	x	?	100%		/
2.1 erhöhter Organisationsgrad IQ Metall	<ul style="list-style-type: none"> Mitglieder-Werbung BR+IG Metall Fahrradtour organisieren Gewerkschafts-Info auf Info-Tafeln 	Anz. AN		100	220		/
		ja/nein		-	1		/
		Anz. Info	x	1	3		/
2.2 gute BR-Arbeit leisten	<ul style="list-style-type: none"> Schwerbehinderten-Integrationsvereinbarung AZUBi und JAV einbeziehen 	ja/nein	x	nein	ja		/
		Anz. Gespräche	x	ja	ja		/
2.3 Info-Politik im Betrieb verbessern	<ul style="list-style-type: none"> Intranet-News Langfristige BR-Terminplanung veröffentlichen Infoblätter mit Lohnzetteln verteilen 	Anz. Tage vor BV		ja	monatlich		/
		Anz. Infoblätter		0	5		/
3.1 Präsenz BR in Kabel + Faser gemeinsam	<ul style="list-style-type: none"> BR aus beiden Betrieben informieren gemeinsam Auf BV sprechen beide auch über weiteren Betrieb 	Anz. Sprecher Plan BVs		5	6		/
3.2 mehr Nicht-BR-Mitglieder in Soko	<ul style="list-style-type: none"> Sokos mit "Nicht-BR-Mitgliedern" bilden (z.B. zu Bildungs-Bestandsaufnahme) 	Anz. AN / Soko	x				/
4.1 ERA-Expertinnen bilden	<ul style="list-style-type: none"> BR-Mitglieder zu ERA schulen 	Anz. BRs	x				/
4.2 BR-Arbeit effektivieren	<ul style="list-style-type: none"> Neues Ausschuß- und Aufgabenkonzept umsetzen Newsletter Intranet für BR-Mitglieder 	Anz./Ausz. Anz.	x				/
4.3 Technik für BR nutzen	<ul style="list-style-type: none"> email-Verteiler für interne Info mit email-Adressen 	Anz./email Adressen	x	0	11		/
4.4 Kapazität BR erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> AN in Soko's einbeziehen 	Anz./AN					/
4.5 mehr AN-Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> AN-Wünsche zur Arbeitszeit abfragen, schriftlich 	% Rücklauf	x		70%		/

Quelle: nach Alcatel

Praxisbeispiel für ein vom BR initiiertes Projekt

Ziele	Maßnahmen	Messgröße	Istwert heute t ₀	Zielwert	Istwert t ₁ am....	Trend
ERGEBNISSE Qualifikationspotenzial der Mitarbeiter (MA) erhöhen Mitarbeiter motivieren	Qualifizierung An- und Ungelehrter	Zahl der MA	∅	25 MA von ca. 60, die in Frage kommen		
	Qualifizierung in der Arbeitszeit	Q-Std. in der Arbeitszeit	—	100% innerhalb der Arbeitszeit		
WERTSCHÄTZUNG BR Alle MA über das Projekt informieren Bereitschaft zur Qualifizierung ermitteln MA sollen die absolvierte Qualifizierung zertifiziert bekommen	Informations-Veranstaltungen in allen Abteilungen	Zahl der Abteilungen, Zahl der MA	∅	100% Abteilung (8); 80% d. MA sollen erreicht werden		
	Fragebogen (FB) entwickeln und einsetzen	Zahl der Fragebögen, Zahl bereiter MA	—	Rücklaufqu. FB 80% Bereitschaftsquote 40% (=25 MA)		
	Brauchbares Zertifikat / Urkunde für Qualifizierung entwickeln / gegenseitige Hilfe beim Lernen	Zahl Zertifikate / Zahl geschulter MA	—	Zertifikationsquote 100%		
BETEILIGUNGSPROZESSE Lernvermögen erhöhen Bildungsbudget festlegen Bildungsbudget nutzen	Workshop zum "Lernen lernen" durchführen	Zahl der MA pro Workshop		Beteiligungsquote 20 MA		
	Kosten schätzen aufgrund des Bildungsplans	T €	6 T€	= 125 Tausend €		
	Bildungsbudget max. ausschöpfen	<u>Bildungsmaßnahmen</u> Bildungsbudget	70%	100%		
RESSOURCEN, KOMPETENZEN, POTENZIALE Betriebsratsgremium Überzeugen	Aktivisten / Promotoren gewinnen	Zahl BR	1	4 BR (von 11 im Gremium)		

Quelle: Dörrenberg 2001-11

BSC-BR - Praxisbeispiel BSC-Projekt

BR-Ziele	Maßnahmen	Messwert	Zielwert	Istwert __._.2002
PE-Maßnahmen: • Anzahl Tage	Berichtswesen anpassen	Tage/MA/J		
• Höhergruppierungen		% Höhergr. (Gesamt-MA)		
• vorausschauende PE-Maßn.	Initiierung: internes Projekt	Tage/MA/J		
• PE-Zufriedenheit	MA-Befragung	Zensur		
• Anteil der MA mit persönl. PE-Konzept	Initiierung: internes Projekt	% PE-Konzepte. (Gesamt-MA)	100%	
Informations- und Beteiligungsqualität	BSC-Perspektive 'Personal'	Zensur		
Identifikations-Quote der MA mit dem FZJ	MA-Befragung	% der id. MA von allen MA		
Förderung privaten Miteinanders	Ausflug, bei Geburtstag zusammenkommen,	Anzahl Aktivitäten/ pers. AZ/Jahr		
Betriebsklima	MA-Befragung	Zensur		
Fk-Teilnahme an Fk-Schulungen		Teiln. Fk (alle Fk)	100%	

Legende: PE = Personalentwicklung; AZ = Arbeitszeit; MA = MitarbeiterIn; J = Jahr; Fk = Führungskräfte

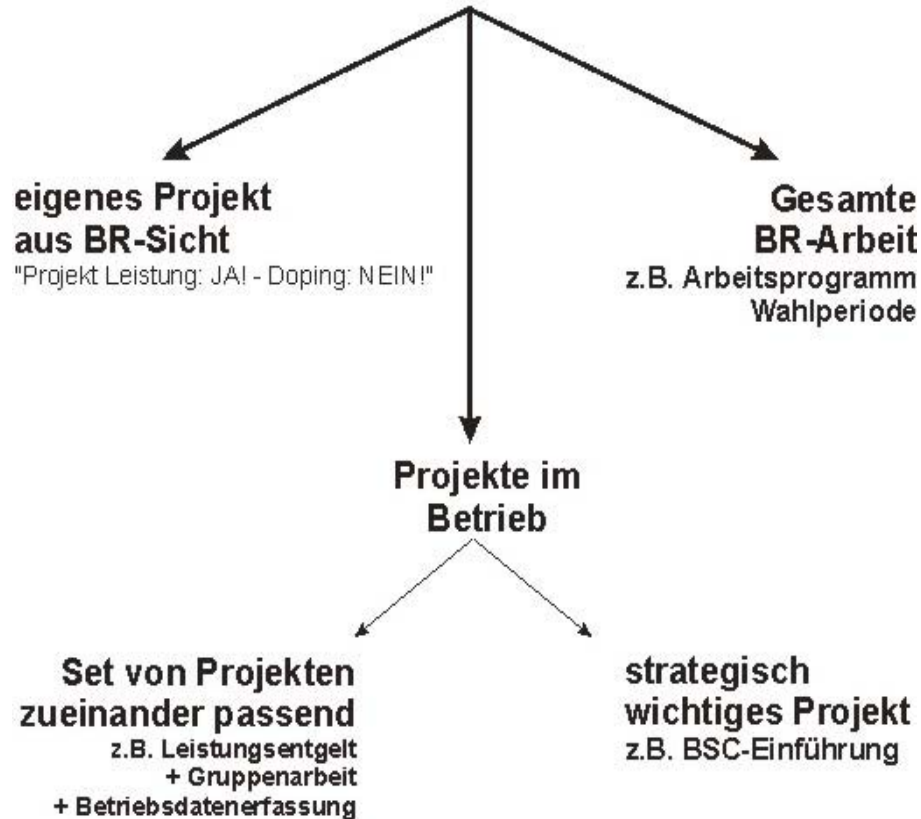
Quelle: Forschungszentrum Jülich 2001-11



Handlungsrahmen

Einsatzfelder BSC-BR

BR-Beteiligungsstrategie						
Ziele	Maßnahmen	Messgröße	Zielwert	Istwert heute	Istwert am...	Trend
Welche Ziele verfolgen wir, um unsere Beteiligungsprozesse zu verbessern und unsere Strategie umzusetzen?						





- Für Unterstützung bei der Entwicklung einer Betriebsratsstrategie in einer Klausurtagung:

- Klaus Heß
- TBS NRW
- Kurfürstenstr. 10, 40211 Düsseldorf
- 0173-2097759