



Vereinbarung mit Personalvertretung	1.3.20 Anlage 1
--	--------------------

Änderungen gegenüber der letzten Fassung:

1 Zweck und Ziel

Beteiligung der verfassten Personalvertretung

2 Anwendungsbereich

Projekt zur Einführung eines QM-Systems

3 Durchführung

3.1 Konflikte durch Vereinbarungen frühzeitig eingrenzen

Die Mitarbeiterbeteiligung wird als wesentliches Merkmal der umfassenden Qualitätsmanagement-Systeme gesehen. Während in der Einführungsphase die Leitung eines Krankenhauses über Idee, Methoden und Vorgehen intensiv informiert wird, werden die Personalvertretungen durch bruchstückhafte Gerüchte verunsichert. Die Personalräte haben oft noch keine Vorstellungen über die Bedeutung von Qualitätsmanagement. Oder man trifft auf bereits verfestigte (Vor-)urteile über die Auswirkungen eines Qualitätsmanagement-Systems. Der Gesprächsbedarf ist sehr hoch, um zu verhüten, daß die Personalräte die Sache „auszusitzen“ versuchen. Schließlich wissen sie aus Erfahrung, wie oft in der Vergangenheit nach groß angekündigten Neuerungen am Ende doch alles beim alten geblieben ist. Empfohlen wird, die Personalvertretungen von Anfang an zu beteiligen, den Rahmen der Beteiligung abzustecken und möglichst weitreichende Vereinbarungen zu treffen.

Bei der Einrichtung von Qualitätsmanagement (QM)- Systemen wird der Beteiligung der Mitarbeiter an allen Prozessen der Leistungserstellung eine große Bedeutung zugemessen. Im Krankenhaus bedarf es dazu nur weniger erklärender Worte, da fast alle Prozesse auf einer ganz persönlichen Leistungserbringung beruhen. Die ökonomischen Auswirkungen von Personalwechsel,

Kooperationsmängeln, Reibereien zwischen den Mitarbeitern oder einfach Verweigerungshaltung sind längst erkannt.

Mit „Mitarbeiterbeteiligung“ ist aber etwas anderes gemeint als mit der Mitbestimmung bei der Gestaltung der Arbeitswelt, die in Deutschland durch das Betriebsverfassungsgesetz und im öffentlichen Dienst durch Personalvertretungsgesetze geregelt ist. Die Mißachtung der Unterschiede kann das Schicksal der Protagonisten für die Einführung von QM-Systemen frühzeitig besiegeln.

Oft genug stehen sich Krankenhausleitung und Personalvertretung in tiefem gegenseitigem Mißtrauen gegenüber. Veränderungen werden durch zeitraubende Diskussionen blockiert, wenn der Brückenschlag in der Anfangsphase versäumt wurde. Ein offener und kooperativer Personalrat ist keine Selbstverständlichkeit und die Krankenhausleitung muß damit rechnen, daß der Wunsch nach Einführung von QM von den Personalvertretungen mit Ablehnung quittiert werden kann.

Bereits mit dem Beschluß der Krankenhausleitung zur Einführung von QM ist zu überlegen, wann und inwieweit die Arbeitnehmervvertretungen informiert und einbezogen werden sollen. Die Leitung wird ein Team mit den Vorbereitungen und der Koordinierung der Maßnahmen zur Einführung von QM beauftragen. Dieses „Urteam“ als Keimzelle der Veränderungen sollte aus engagierten, offenen Mitarbeitern - nicht nur aus der Führungsebene - bestehen, die später als Multiplikatoren in ihren Arbeitsbereichen fungieren. Selbstverständlich ist mindestens ein Mitglied der Personalvertretung mit von der Partie, um ihn von Anfang an als verbündete Kraft zu gewinnen.

Die Personalräte vermuten ja nicht ganz zu Unrecht, daß die anstehenden Veränderungen das eine oder andere angestammte Recht in Frage stellen könnten. Die Krankenhausleitung ist also gut beraten, möglichen Gerüchten und Ängsten zuvorzukommen. Frühzeitig muß die Personalvertretung über die kunden- und mitarbeiterorientierte Philosophie und Zielsetzung von QM-Systemen informiert werden, wenn man die Mitarbeiterbeteiligung erreichen will.

Hier soll gezeigt werden, daß durch die Mitarbeiterbeteiligung die Mitbestimmungsrechte nicht über die gesetzlichen bzw. tarifrechtlichen Vorgaben hinaus ausgeweitet werden müssen. Die Einbindung der Personalvertretung als Organ des Unternehmens kann sich auf die gesetzlichen Aufgaben beschränken. Jedoch

sind die Mitarbeiterrechte sorgfältig zu respektieren und, soweit möglich, bereits in die Planungsphase zu integrieren.

Die Beachtung der gesetzlichen Vorgaben für die Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung erleichtert die Identifikation aller mit dem „neuen System“. Wir beziehen uns hier auf die Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), da die unterschiedliche Systematik in den Personalvertretungsgesetzen der Länder den Bezug auf Einzelregelungen erschwert. Die Vorgaben der Personalvertretungsgesetze können jedoch durchaus weitreichender sein.

3.1.1 Beteiligung bei Qualifizierungsmaßnahmen (§§ 96 bis 98 BetrVG)

Wichtiges Element und Voraussetzung für die Einrichtung eines QM-Systems ist die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes der Mitarbeiter. Die Verfahren zur Realisierung der Qualifizierung sollen festgelegt werden. Alle Hierarchie-Ebenen sollen erfaßt werden. Die Verfahren sollen fester Bestandteil der Krankenhausorganisation sein und regelhaft insbesondere auf solche Mitarbeiter angewendet werden, die neu eingestellt, für neue Aufgaben vorgesehen und für spezielle Fragen des Qualitätsmanagements geschult werden sollen.

Diese Maßnahmen gelten nicht immer als berufliche Fortbildung oder Umschulung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes. Allerdings sind sie auch nicht beschränkt auf betriebliche Anweisungen, die mitbestimmungsfrei wären.

Die Personalräte sollen darüber informiert werden:

- Welche Bildungsmaßnahmen geplant sind
- Welche Inhalte mit welchen Methoden vermittelt werden sollen
- Wer verantwortlich für die Gestaltung der Inhalte sein soll
- Welcher Personenkreis für die Teilnahme vorgesehen ist
- Wie die Teilnehmer aus dem Personenkreis ausgewählt werden sollen
- Ob und wie sich diese Qualifizierungsmaßnahmen auf die weitere berufliche Zukunft der Teilnehmer auswirken werden

Nach §§ 96, 97 BetrVG ist der Arbeitgeber verpflichtet, vor der Qualifizierungsmaßnahme die Vorschläge der Personalvertretung anzuhören und zu einer Verständigung mit dieser zu gelangen.

Im einzelnen muß über folgende Punkte mit der Mitarbeitervertretung beraten werden:

- Inhalt und Umfang der zu vermittelnden Kenntnisse
- Methoden der Vermittlung
- Zeitliche Dauer und Zuordnung der Maßnahme zur Arbeitszeit

Darüber hinaus hat der Betriebsrat ein Vorschlagsrecht in bezug auf die Teilnahme bestimmter Personengruppen und die Kriterien für die Auswahl der Teilnehmer. Für die Vereinbarung von Verfahrensrichtlinien zur Teilnehmerauswahl fällt dem Betriebsrat laut § 98, Absatz 3 sogar ein Initiativrecht zu.

3.1.2 Information und Beratung über Verfahrens- und Arbeitsanweisungen (§ 87 BetrVG)

Anweisungen, die sich auf ohnehin vorgeschriebene "arbeitsnotwendige" Maßnahmen beziehen (wie z. B. Hygiene- oder Bluttransfusionsrichtlinien), brauchen nicht beraten zu werden. Verfahrensanweisungen gehen darüber jedoch oft hinaus und gestalten gesetzliche Vorschriften weiter aus. So sind Verfahrens- und Arbeitsanweisungen mitbestimmungspflichtig, wenn Fragen des Gesundheitsschutzes und der Arbeitssicherheit berührt werden.

3.1.3 Beteiligung an der Personalplanung (§§ 92, 93, 95 BetrVG)

Für QM-Systeme müssen die Aufgaben aller Mitarbeiter in Funktionsbeschreibungen umfassend dargestellt werden. Funktionsbeschreibungen decken sich in vielen Merkmalen mit den Stellenbeschreibungen, die jedoch mehr dienstrechtlichen Charakter haben und insoweit die detaillierte Darstellung der Aufgaben nicht enthalten. Gemäß §§ 92, 93 und 95 BetrVG sind die Personalplanung betreffende Maßnahmen mit den Betriebsräten zu beraten. Das sind im einzelnen:

- Welcher Personalbedarf besteht, gegenwärtig und zukünftig
- Welche daraus resultierenden Berufsbildungsmaßnahmen sollen durchgeführt werden
- Welche Mitarbeiter sollen für konkrete Aufgaben eingesetzt werden und inwieweit ändern sich deren Tätigkeiten (Personaleinsatzplanung)
- Wie soll der Personalbedarf gedeckt werden (Personalbeschaffung)

- Wie soll das Personal für die Aufgaben geschult werden
- Welche Arbeitsplätze sollen abgebaut werden (Personalabbauplanung)
- Welche Kosten verursachen die Planungsziele
- Welche Stellenbeschreibungen werden in das QM-Handbuch aufgenommen
- Werden die Kriterien für die Personalauswahl in das QM-Handbuch aufgenommen
- Welche Kriterien werden für die Auswahl eines QM-Beauftragten aufgestellt

Alle Teile des Qualitätsmanagement-Handbuches, die zu diesen Punkten Aussagen machen, sollen mit den Personalräten beraten werden.

In der Praxis sollte die Krankenhausleitung frühzeitig die Initiative ergreifen und mit dem Personalrat über alle Wirkungen auf den Personalbereich beraten, die mit der Einführung eines QM-Systems möglich sind. Bei der Aufstellung allgemeiner Richtlinien zur personellen Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen ist die Personalvertretung mitbestimmungsberechtigt.

3.1.4 Beteiligung an EDV-gestützten Dokumentations- und Kontrollmaßnahmen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG)

Die Betriebsräte sollen über EDV-gestützte Dokumentations- und Kontrollmaßnahmen unterrichtet werden und bei deren Gestaltung beraten:

- Wenn personenbezogene Daten in die EDV übernommen werden sollen. Das gilt besonders, wenn aus im System gespeicherten Informationen auf das Verhalten einzelner Personen geschlossen werden kann.
- Über die Art der Daten, über die Dauer ihres Verbleibs im System und darüber, wer in welchem Umfang Zugriff haben darf
- Über die Befugnisse, die bei der Kontrolle zur Einhaltung dieser Vereinbarungen bestehen

3.1.5 Qualitätszirkel: Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG)

Die Krankenhausleitung wird im Zuge des Aufbaus des QM-Systems Qualitätszirkel zur systematischen Verbesserung einrichten.

Überlegungen sind anzustellen, über die Zusammensetzung des Qualitätszirkel, ob die Sitzungen als Arbeitszeit gelten, wie die Freiwilligkeit der Teilnahme gegeben werden soll. Eventuelle Qualifikationsmaßnahmen und das Teilnahmerecht für Personalratsmitglieder sollten geklärt werden. Wenn sich das Thema eines Qualitätszirkels von den unmittelbaren Problemen des täglichen Arbeitsablaufes entfernt, wird ein über die reine Erbringung der Arbeitsleistung hinausgehendes Ziel verfolgt: Damit wird die Mitbestimmungspflicht ausgelöst. Deshalb sollte im Zweifel jede Einrichtung eines Qualitätszirkels mit den Personalräten besprochen werden.

Vor Einrichtung von Qualitätszirkeln müssen jedoch weitere Fragen geklärt werden, über die sich die Krankenhausleitungen oft selbst erst klar werden müssen. Ist die Mitarbeit im Qualitätszirkel nur eine vertraglich geschuldete Arbeitsleistung oder wird sie unabhängig von den arbeitsvertraglichen Pflichten der teilnehmenden Personen erbracht? Wie geht die Krankenhausleitung mit Vorschlägen um, die aus der Zirkelarbeit resultieren? Wie können die Vorschläge honoriert werden? Das alte betriebliche Vorschlagswesen paßt vorwiegend auf die Leistung eines Einzelnen. Es sollte z. B. nicht möglich sein, daß ein Mitglied den Vorschlag seines Qualitätszirkels einreicht und prämiert wird, die Gruppe aber leer ausgeht. Das System des betrieblichen Vorschlagswesens muß also bei Einrichtung von Qualitätszirkeln gemeinsam mit dem Personalrat überarbeitet werden. Anzustreben ist eine dauerhaftere als nur finanzielle Prämierung (z. B. die gemeinsame Gestaltung von Arbeitsplätzen oder von Freizeitaktivitäten), die auch Gruppen erlangen können. Der Personalrat ist bei Vereinbarungen zur Qualitätszirkelarbeit mit Sicherheit mitbestimmungsberechtigt.

3.1.6 Beteiligung bei Änderungen der Arbeitsorganisation (§ 111 ff. BetrVG)

Bei grundlegenden Veränderungen im Organisationsablauf, wie sie häufig mit der Einführung von QM-Systemen einhergehen, kann es sich im Sinne von § 111 ff. um eine Betriebsänderung handeln, die das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates fordert.

Das betrifft nicht das Mitgestalten der Betriebsänderung an sich. Die Krankenhausleitung muß jedoch vor der Betriebsänderung über die Art und Weise der Änderung mit der Personalvertretung beraten. Das Mitbestimmungsrecht bezieht sich darauf, eventuelle Nachteile aus der Umgestaltung für betroffene Mitarbeiter auszugleichen. Hierzu zählen:

- Jede grundlegende Änderung der Arbeitsumstände
- Versetzungen von Mitarbeitern
- Veränderungen im Aufgabenbereich von Mitarbeitern
- Änderung in der Art der Entlohnung
- Änderung der Arbeitszeit
- Änderungen bei fachlichen Anforderungen

3.1.7 Qualitätsmanagement-Handbuch

Im QM-Handbuch werden viele Regelungen niedergelegt, die nur mit Beteiligung der Personalvertretung getroffen werden dürfen. Somit ist es nur folgerichtig, dass die Krankenhausleitung dem Betriebsrat das Qualitätsmanagement-Handbuch vorlegen muss, wenn sie ihrer Informationspflicht nachkommen will. Um diese Informationspflicht kontinuierlich zu erfüllen, sollte die Personalvertretung in den Verteiler des Handbuches aufgenommen werden.

In dem Kapitel „Personal“ kann die Beteiligung der Personalvertretung den gesetzlichen Vorschriften und den betrieblichen Vereinbarungen entsprechend dargestellt werden. Hier sollten auch der Umfang und der Ablauf der Beteiligung der Organe der Personalvertretung beschrieben und auf Betriebsvereinbarungen verwiesen werden, die in eine übersichtliche Dokumentation zusammengefaßt und in den Änderungsdienst der Dokumente aufgenommen werden sollten. Krankenhausleitung und Personalvertretung sollten weitreichende Vereinbarungen hinsichtlich der Regelungen treffen, um nicht eine Vielzahl von Einzelregelungen formell beschließen zu müssen. Je größer das Vertrauen zwischen Leitung und Personalvertretung schon am Anfang gestaltet werden kann, um so weitreichender können die allgemeinen Regelungen gehalten werden.

3.1.8 Zusammenfassung

Der Personalvertretung steht zwar kein umfassendes Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von QM-Systemen zu. Es sind aber so viele mitbestimmungspflichtige Einzelmaßnahmen erfor-

derlich, daß die Personalvertretung in hohem Maße praktisch beteiligt werden soll und regelrecht gefordert ist, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben bei der Einrichtung von (umfassenden oder beschränkten) QM-Systemen mitzuwirken. Die Mitarbeiter einzubeziehen und zur aktiven Teilnahme zu bewegen und zur tragenden Säule des QM-Systems zu machen, wird ohne Beachtung dieser Handlungsbedingungen in unseren Krankenhäusern nicht gelingen.

4 Dokumentation

Vertrag zwischen Leitung und Personalvertretung zu Fragen der Einführung des QM im Krankenhaus

5 Zeitbedarf

6 Hinweise und Anmerkungen

7 Mitgeltende Unterlagen

1. Betriebsverfassungsgesetz 1972 in der Neufassung der Bekanntmachung vom 23.12.1988 (BGBl. I [1989] S.1)
2. Joachim Wagner, Qualitätsmanagement-Systeme DIN/ISO 9000 und Betriebsratsrechte, Arbeitsrecht im Betrieb 10/94
3. Paschen, U.; Bastek, A.; Märtens, H.-W.
Qualitätsmanagement und Personalvertretung - Konflikte durch Vereinbarung frühzeitig eingrenzen; f&w 13: 442-445 (1996)

8 Zuständigkeiten

9 Begriffe

10 Anlagen

Vereinbarung mit dem Betriebsrat (kann als Beratungsleistung angefordert werden)