

## Rahmenbetriebsvereinbarung zur Organisationsentwicklung nach dem EFQM-Modell für Business Excellence

Zwischen ...

vertreten durch ..... einerseits,

und

dem (Gesamt-)Betriebsrat ....

vertreten durch ....des (Gesamt-)Betriebsrats andererseits

wird nachfolgende Rahmenbetriebsvereinbarung abgeschlossen:

### § 1 Präambel

Geschäftsführung und (Gesamt-)Betriebsrat stimmen darin überein, dass innerhalb des gesamten Unternehmens eine Produkt-Dienstleistungsqualität entwickelt werden muss, die in hohem Maße sowohl durch die Ausrichtung auf die Kundenanforderungen als auch in gleichem Umfang einer Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an den erforderlichen Veränderungsprozessen bestimmt wird.

Dadurch soll langfristig die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden.

Geschäftsführung und (Gesamt-)Betriebsrat stimmen darin überein, dass die Einbeziehung der Erfahrungen und Kenntnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Verbesserung der Arbeitsqualität, zur besseren Gestaltung der Arbeitsplätze, Arbeitsumgebung, Arbeitsabläufe, der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Beide Betriebsparteien stimmen darin überein, dass innovatives, kreatives und selbständiges Denken und Handeln, die Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung sowie die Fähigkeit zur Kooperation und Teamarbeit aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Führungskräfte eingeschlossen, die entscheidenden Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze sind.

### § 2 Geltungsbereich

Diese Rahmenbetriebsvereinbarung gilt:

örtlich: ...

persönlich:

a) für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

sachlich:  
für das Qualitätsmanagement unter Anwendung des EFQM-Modells für Business Excellence.

### § 3 Ziele

#### 1. Ziele der Betriebsvereinbarung

Geschäftsführung und (Gesamt-)Betriebsrat wollen mit dieser Betriebsvereinbarung den Modernisierungsprozess in der Organisation wegen der zu erwartenden wirtschaftlichen und organisatorischen Entwicklungen, auf die sich das Unternehmen einstellen muss, vorantreiben, um die Existenz der Organisation zu sichern und für alle Arbeitnehmer/innen im Rahmen der Möglichkeiten einen sicheren Arbeitsplatz zu erhalten und soziale Sicherheit zu bieten sowie die Ergebnisqualität der Organisation zu erhöhen.

Geschäftsführung und (Gesamt-)Betriebsrat sind sich darüber einig, dass die Anwendung des EFQM-Modells vor allem die Qualitäts- und Leistungsverbesserung zum Ziel hat und nicht vorrangig die Suche nach Einsparmöglichkeiten.

Kostenreduzierung soll nicht Gegenstand des Prozesses sein, sondern nur ein mögliches Ergebnis.

Projektarbeit findet in einem Rahmen statt, der gewährleistet, dass die Entscheidungen über die Umsetzung von Ergebnissen zur Qualitätsverbesserung in den vorgesehenen Gremien verbleiben.

Geschäftsführung und (Gesamt-)Betriebsrat sind sich darüber einig, dass im Verlauf des Prozesses insbesondere geprüft werden soll, wie mehr Mitverantwortung und Mitspracherecht für den einzelnen Arbeitnehmer und die einzelne Arbeitnehmerin bzw. der Teams erreicht werden kann.

#### 2. Ziele auf der Grundlage des EFQM-Modells für Business Excellence

Mittel- bis langfristiges Ziel der Organisationsentwicklung ist die Verbindung der Erhöhung der Leistungsfähigkeit (mehr Flexibilität, Effizienz, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft) mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen (mehr Raum für Persönlichkeitsentfaltung, Initiative und Ergebnisverantwortung auf allen Ebenen) und der Stärkung der Position der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (verbesserte Qualifikation, erhöhte Motivation, verbesserte Qualität der pädagogischen Dienstleistung, mehr Möglichkeiten zur Einflussnahme Sicherung der Arbeitsplätze durch Förderung der Innovations- und Entwicklungsfähigkeit).

Die Ziele des Verbesserungsprozesses sind so zu wählen, dass sie in einem überschaubaren Zeitraum zu erreichen sind. Die Ziele sind operationalisierbar und überprüfbar zu gestalten. Die Geschäftsführung und der (Gesamt-)Betriebsrat sind sich darin einig, dass die Ergebnisse der Einführung eines Qualitätsmanagements im Sinne des EFQM-Modells in regelmäßigen angemessenen Zeitabständen zu überprüfen sind. Nach derzeitiger Einschätzung erscheint ein Zeitraum von X Jahren angemessen.

Ziel einer ersten Phase ist es, die Validierung nach den „Levels of excellence“ für die Stufe „Committed to excellence“ zu erreichen. In den weiteren notwendigen und kontinuierlichen Phasen soll eine ausgewogene Verbesserung aller EFQM-Kriterien angestrebt werden.

Das gesamte Projekt wird unter intensiver Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durchgeführt und nicht als kurzfristige Rationalisierungsmaßnahme verstanden, sondern dient der Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens. Die Geschäftsführung und der (Gesamt-)Betriebsrat wollen mit dieser Betriebsvereinbarung den notwendigen Modernisierungsprozess in der Organisation vorantreiben, um die Existenz des Unternehmens und auch die Arbeitsplätze zu sichern.

## § 4 Projektorganisation

Die gesamte Projektorganisation erfolgt im Rahmen der vorgelegten Konzeption .... und wird kontinuierlich auf der Grundlage der Erfahrungen in den anderen Projekten weiterentwickelt.

### 1. Gesamtprojekt:

#### 1.1 Gremien und Aufgaben

##### 1.1.1 Zentrales Lenkungsteam

- Koordination organisationsweiter Fragestellungen
- Entscheidungen treffen
- Ressourcen bereitstellen
- Vereinbarung und Verfolgung von Zielen
- Beseitigung von Hindernissen
- Entscheidungen zur Weiterentwicklung der Methoden und Instrumente auf der Grundlage der stattgefundenen Evaluation
- Achtung auf Modelltreue

##### 1.1.2 Beraterteam

- Beratung der Verbünde
- Coaching und Moderation
- Auswertung und Weiterentwicklung der Instrumente und Methoden

##### 1.1.3 Qualitätsmanagement-Ausschuss

Der Qualitätsmanagement-Ausschuss besteht aus maximal XX Mitgliedern, jeweils zur Hälfte bestehend aus Betriebsräten und Vertretern des Arbeitgebers, die zu jeder Sitzung ihre Teilnehmer selbständig benennen.

Dieser Ausschuss hat in der Regel folgende Aufgaben:

- Erfahrungsbericht über den jeweiligen Stand der Projekte
- Clearingstelle zu Auslegungsfragen der Rahmenbetriebsvereinbarung
- Beratung zur Weiterentwicklung der Instrumente
- Beratung zur Weiterentwicklung der Gesamtkonzeption
- Innerbetriebliche Schlichtung bei Streitigkeiten über Mitbestimmungstatbestände

#### 1.2 Weiterentwicklung/Transfer-Workshops

##### 1.2.1 Für Betriebsräte, BR-Projektteilnehmer, GBR

Zum Erfahrungsaustausch richtet der (Gesamt-)Betriebsrat einen Arbeitskreis unter Beteiligung aller Betriebsräte ein, der bei Bedarf, maximal aber x-mal pro Jahr zusammen kommt.

1.2.2 Die Ergebnisse der Evaluierung und Veränderungen der Verfahren, Methoden und Instrumente werden mit den beteiligten Gremien beraten. Die Mitbestimmungsrechte des (Gesamt-)Betriebsrats bleiben hiervon unberührt.

1.3 Der (Gesamt-)Betriebsrat hat das Recht, sich mit bis zu xx Mitgliedern an allen zentralen Gremien zu beteiligen mit Ausnahme des Beraterteams.

1.4 Das Unternehmen stellt unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte des zuständigen Betriebsrats der Organisation eine angemessene Qualifizierung für die im Projekt beteiligten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sicher. Der zuständige Betriebsrat ist auf seinen Wunsch an diesen Qualifizierungsmaßnahmen zu beteiligen.

## 2. Einzelprojekte

### 2.1 Steuerungsteam

Aufgaben des Steuerungsteams:

- Erstellung eines Projektplan
- Aufstellung eines Projektfahrplans (Kalkulation, Planung und Bereitstellung der notwendigen Ressourcen)
- Ziele vereinbaren und verfolgen
- Entscheidungen treffen
- Ressourcen bereit stellen
- Hindernisse beseitigen
- Entscheidung über den Einsatz von Mitarbeitergruppen
- Einrichtung von weiteren Beteiligungsformen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (z.B. Qualitätszirkel etc.)

### 2.2 Projektleitung

- Arbeitsfähigkeit der Projektteams herstellen und erhalten
- Transfer vom Steuerungsteam zum Projektteam und umgekehrt sicherstellen
- Projektcontrolling

### 2.3 Projektteam

- Analysen und Erhebungen vorbereiten und durchführen
- Ergebnisse aufbereiten
- Vorschläge zum Projektablauf vorlegen

### 2.4 Prozessteams

Gestaltung der Geschäftsprozesse im Auftrag des Steuerungsteams durch

- Entwickeln konkreter Verbesserungsvorschläge für Arbeitsabläufe
- Einbeziehen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ihres Know-hows
- Erproben anderer Formen der Zusammenarbeit.

Die Ergebnisse werden dem jeweiligen Steuerungsteam berichtet. Die Prozessteams sollen in der Regel aus xx Mitgliedern bestehen.

2.5 Der/die jeweils zuständigen Betriebsrat/Betriebsräte hat/haben das Recht, sich mit bis zu x Mitgliedern an allen Gremien zu beteiligen. Die Wahrnehmung etwaiger Mitbestimmungsrechte bleibt davon unberührt.

2.6 Projekt in der ....

Bei dem EFQM-Projekt in der .... sind die Kunden- und Mitarbeiterbefragung sowie die Selbstbewertung analog dem Vorgehen in den Organisationseinheiten durchzuführen.

Die Kriterien

- Vision & Mission
- Ziele des Unternehmens
- Unternehmenskultur
- Managementprozesse
- Personalplanung etc.

werden eingebettet in die Gesamtverantwortung der Leitung der Organisation.

## § 5 Projektablauf

### 1. Projektstart

#### 1.1 Auswahl der Projektmitglieder

1.1.1 Die Projektmitglieder werden vom Steuerungsteam ausgewählt, gegebenenfalls unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte des zuständigen Betriebsrates.

#### 1.2 Festlegung der Ressourcen

Vor dem Start des Projektes sind die notwendigen Ressourcen hinsichtlich Zeit- und Finanzbudgets im Steuerungsteam zu kalkulieren und zu planen. Dabei müssen mindestens geplant werden:

- Sachkosten (Reisekosten, Kosten der Öffentlichkeitsarbeit etc.)
- Kosten der Erhebung und Auswertung der Analysen nach EFQM
- Angemessene zeitliche Ressourcen für Projektleitung
- Angemessene zeitliche Ressourcen für Projektteams
- Angemessene zeitliche Ressourcen für die beteiligten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über die erstellten Kalkulationen werden die Betriebsräte informiert.

### 2. Voruntersuchung

2.1 Im Steuerungsteam werden folgende Festlegungen getroffen:

- Untersuchungsfeld, Untersucher, Definition der Ziele
- Art und Umfang der Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Zeitlicher Ablauf des Projekts

2.2 Der Betriebsrat wird über die Ergebnisse insbesondere unter dem Gesichtspunkt möglicher Betriebsänderungen vollständig informiert.

### 3. Analysen

Für die Erstellung der Ist-Analyse werden abschließend folgende Instrumente mit den folgenden Auswertungskriterien eingesetzt. Inhalt und Auswertungskriterien ergeben sich aus den Anlagen, die Teil der Betriebsvereinbarung sind:

Anlage 1 Mitarbeiterfragebogen

Anlage 2 Kundenbefragungsbogen Auftraggeber

Anlage 3 Kundenbefragungsbogen Teilnehmer

Anlage 4 Selbstbewertung der Organisation

Anlage 5 Sollkonzept zur statistischen Auswertung der Kundenbefragung

## Anlage 6 Sollkonzept zur statistischen Auswertung der Mitarbeiterbefragung Etc.

### 4. Instrumente

#### 4.1 Marketing - Qualitätsmanagement - Geschäftsprozessoptimierung

Mit den Instrumenten des Marketing wird eine Positionierung des Unternehmens am regionalen Markt vorgenommen. Zu diesem Zweck werden auf der Grundlage allgemeiner strategischer Ziele die Stärken und Schwächen der Organisation sowie die Chancen und Risiken der Märkte analysiert. Anschließend werden Marketingziele definiert und konkrete Schritte zur Erreichung der Ziele festgelegt.

Mit dem Instrument des Qualitätsmanagements soll über die organisatorischen und formalen Grundanforderungen der Auftraggeber hinaus ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden. Hierzu ist es erforderlich, die Besonderheiten personaler Dienstleistungen zu berücksichtigen. Eine unzulänglich erbrachte Dienstleistung bzw. eine erfolglose Zusammenarbeit zwischen Pädagogen, Ausbildern und Teilnehmern kann nicht nach erfolgter Endkontrolle nachgebessert werden. Die Sicherstellung hoher Qualität muss daher im Sinne des Total Quality Management am gesamten Leistungsprozess ansetzen. Die Qualität der Dienstleistungen steht demnach in unmittelbarer Abhängigkeit von der Qualität der Prozesse, der Arbeitsbedingungen und der Außenbeziehungen.

Die Gestaltung der Schlüsselprozesse dient einer Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation und einem ergebnisorientierten Ressourceneinsatz. Eine nachhaltige Verbesserung der Dienstleistungsqualität ist ohne eine systematische Verbesserung der Prozesse nicht möglich. Den quantitativ und qualitativ zunehmenden Anforderungen der Auftraggeber des Unternehmens kann aber nicht durch eine entsprechende Ausweitung des Personaleinsatzes begegnet werden. Die Instrumente zur Gestaltung der Schlüsselprozesse sollen deshalb auch dazu genutzt werden, Produktivitätspotenziale zu erkennen und gezielt auszuschöpfen.

Die Verbindung von Qualitätsmanagement und Gestaltung der Schlüsselprozesse ist in zweierlei Hinsicht erforderlich.

Einerseits ist die besondere Bedeutung der Prozessgestaltung schon in der Systematik der European Foundation of Quality Management (EFQM) angelegt, denn auf Seiten der Befähigerkriterien des EFQM-Modells hat das Kriterium Prozesse die höchste Wertigkeit. Diese Bewertung wird von beiden Betriebsparteien nachvollzogen, denn die Qualität der Dienstleistungen ist das unmittelbare Ergebnis der Prozesse. Eine nachhaltige Verbesserung der Leistungen ist folglich nur durch eine systematische und ergebnisorientierte Gestaltung aller Schlüsselprozesse zu erreichen.

#### 4.2 Analyseumfeld und Einsatz der Instrumente

##### 4.2.1 Das Analyseumfeld

Das Analyseumfeld beinhaltet die einzelnen. Die Zentrale wird als Organisationseinheit wie eine Organisationseinheit beteiligt.

##### 4.2.2 Einsatz der Instrumente

Die Analyseinstrumente einschließlich der Auswertungskriterien werden zur Analyse nachfolgender Kriterien benutzt:

Die Mitarbeiterbefragung bezieht sich auf alle 9 Kriterien des EFQM-Modells. Bei den Ergebniskriterien wird lediglich die Einschätzung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu den Ergebnissen der Organisation abgefragt.

Die Kundenbefragungen beziehen sich vor allem auf die Kriterien „Prozesse“, d.h. die Prozesse der Leistungserbringung, „Partnerschaften und Ressourcen“ und „Kundenbezogene Ergebnisse“.

Die Selbstbewertung der Organisation wird über alle 9 Kriterien des EFQM-Modells vorgenommen.

Nach Abschluss der Analyse werden den Betriebsräten die Befragungs- und Analyseergebnisse vorgestellt.

#### 4.3 Planung der Verbesserungen

4.3.1 Im Steuerungsteam werden die Ergebnisse gemeinsam mit dem zuständigen Betriebsrat bewertet.

4.3.2 Nach Abschluss der Bewertungen werden gemeinsam mit dem Betriebsrat unter Berücksichtigung der betriebsverfassungsrechtlichen Mitwirkungsrechte Prioritäten zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen auf Grundlage der EFQM-Kriterien gesetzt.

4.3.3 Dabei wird auch der Einsatz von Prozessteams und Mitarbeitergruppen geplant.

#### 4.4 Umsetzung der Maßnahmen

4.4.1 Umsetzung der Maßnahmen geschieht unter Berücksichtigung folgender Leitsätze:

- Aufgaben und Funktionsvielfalt der Arbeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer setzt die Dezentralisierung und Verlagerung von Verantwortung und die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bzw. Teams voraus und zielt auf bessere Abstimmungsprozesse zwischen den Teams. Ziel des Prozesses ist die Entwicklung und Verbesserung von Teamfähigkeit und Zusammenarbeit.
- Bei der Neugestaltung der betrieblichen Abläufe der Arbeitsorganisation, der Arbeitsmethoden und der Arbeitsplätze wird besonders geachtet auf Verantwortungserweiterung, Arbeitsbereicherung, Gesundheitsschutz und ergonomische Aspekte.
- Bezogen auf jeden Arbeitsplatz gilt der Grundsatz „Prozessorientierung vor Funktionsorientierung.“

4.4.2 Die Umsetzung der Maßnahmen geschieht unter Berücksichtigung des § 12 (Rationalisierungsschutz) dieser Vereinbarung.

4.4.3 Nach Abschluss der Analyse werden die Ergebnisse betriebsintern veröffentlicht.

4.4.4 Die Umsetzung der Maßnahmen und deren Auswirkungen werden ständig überprüft.

#### § 6 Beteiligung der Betriebsräte

Die Vorschriften des BetrVG zu anderen Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten, die die Umsetzungsmaßnahmen im Rahmen des EFQM-Prozesses betreffen, sind durch diese Regelungen nicht berührt.

Unbeschadet dessen informiert die Geschäftsführung den (Gesamt-)Betriebsrat über die Entwicklung des Projektes und die geplanten Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Durchführung stehen. Das beinhaltet einen Bericht über die Tätigkeit des Projektteams sowie die Empfehlungen und die Beschlüsse des

Steuerungsteams. Die Betriebsräte erhalten die vorliegenden schriftlichen Unterlagen vor der jeweiligen Sitzung. Über mögliche personelle Konsequenzen und Auswirkungen des Projektes informiert die Geschäftsführung die Betriebsräte. Der (Gesamt-)Betriebsrat erhält alle der Geschäftsführung vorliegenden Ergebnisse zur Information.

## § 7 Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

1. Zentrale Voraussetzung zur Steigerung der Qualität ist die Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an dem Projekt Qualitätsmanagement. Die fachliche und soziale Kompetenz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird genutzt. Es darf keine Betroffenen, sondern nur Beteiligte geben.
2. Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind regelmäßig über Ziele, Planungsschritte und Realisierungen sowie abschätzbare Folgen zu informieren. Die jeweils Betroffenen sind in die Planungen für Veränderungsprozesse einzubeziehen. Durch Mitgestaltung des eigenen Arbeitsbereiches und angemessene Qualifizierung soll die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhöht werden.
3. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen bei Mitarbeit in dem Projekt ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen. Eventuell notwendige Überstunden/Mehrarbeit sind im Voraus mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.
4. Geschäftsleitung und Betriebsrat stimmen darin überein, dass im Zuge der Umsetzung von Optimierungskonzepten in der Regel zusätzliche Qualifizierungen notwendig sind.

## § 8 EDV-technische Verarbeitung der Daten und Datenschutz

Zweckbestimmung: Die Erhebung und Auswertung der Daten ist nur im Rahmen der Ziele und Zwecke dieser Betriebsvereinbarung zulässig.

Die Zusammenfassung aller verbundbezogenen Analyseergebnisse erfolgt zu folgendem Zweck:

- Erkennen der Gesamtorganisation mit Hilfe einer Ist-Aufnahme
- Identifizieren von Themen
- Entwickeln von Handlungsfeldern / Qualitätszielen für die Organisation
- Nutzung herausragender Stärken für internes Benchmarking und einem „Voneinander-lernen“

Die Datenverarbeitung der Kundenbefragungen erfolgt nach dem Sollkonzept Auswertung der Kundenbefragungen (Anlage x). Um den Schutz einzelner Mitarbeiter zu gewährleisten, werden keine Ergebnisse veröffentlicht, welche sich ausschließlich auf eine Gruppe beziehen.

Da jedoch erfahrungsgemäß die Mehrheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an konkreten Einzelergebnissen ihrer Gruppe interessiert ist und keine kollektiven Gesamtbewertungen will, kann bei Zustimmung aller im Team von der Befragung betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch die Veröffentlichung der Ergebnisse einzelner Gruppen erfolgen.



Die Veröffentlichung der Ergebnisse einzelner Fragebögen scheidet immer aus. Die Datenverarbeitung der Mitarbeiterbefragungen sowie der internen Kundenbefragung erfolgt nach dem Sollkonzept Mitarbeiterbefragung (Anlage x: Sollkonzept Mitarbeiterbefragungen).

Der Betriebsrat hat ein Einsichtsrecht in die Werkverträge bezüglich der Auswertungen.

Bei der Datenverarbeitung durch Dritte ist der Auftragnehmer auf die Einhaltung des BDSG und dieser Vereinbarung zu verpflichten.

Die erhobenen Daten und Auswertungen dürfen weder zur Reanonymisierung noch zu Leistungs- und Verhaltenskontrollen genutzt werden.

Die Erhebungsbögen sind spätestens x Monate nach der edv-technischen Erfassung zu vernichten. Soweit die Werkverträge keine entsprechende Verpflichtung vorsehen, werden entsprechende Nachträge mit den Auftragnehmern vereinbart.

Der Betriebsrat wird über die Vernichtung benachrichtigt.

## § 9 Schulungen der Betriebsräte

Bei einem objektiven Schulungsbedarf der Betriebsräte zur Durchführung dieser Rahmenbetriebsvereinbarung stellt der Arbeitgeber die Erforderlichkeit nach § 37 Abs. 6 BetrVG nicht in Frage.

## § 10 Sachverständige

1. Die Betriebsräte haben das Recht, nachdem sie sich mit dem Arbeitgeber über die Höhe der Kosten verständigt haben, externe Sachverständige nach § 80 Abs. 3 BetrVG zu ihrer Unterstützung hinzuzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich ist. Der Arbeitgeber darf seine Zustimmung verweigern, wenn die Voraussetzungen für die Hinzuziehung eines Sachverständigen offensichtlich nicht vorliegen und sichergestellt ist, dass der jeweilige Betriebsrat anderweitige Informationsquellen heranziehen kann.

## § 11 Konfliktregelung

Kommt in den Fällen, in denen diese Vereinbarung einer ergänzenden Regelung bedarf oder über einzelne Punkte der vereinbarten Umsetzung des EFQM-Projektes eine Einigung nicht zustande, so entscheidet eine gemäß § 76 Abs. 5 BetrVG zu bildende Einigungsstelle. Vorgeschaltet ist in jedem Fall die Einbeziehung und Durchführung einer innerbetrieblichen Schlichtung.

Dieser paritätisch von Arbeitgeber und (Gesamt-)Betriebsrat zu besetzende Schlichtungsausschuss soll innerhalb von x Monaten nach seiner Anrufung Verhandlungen durchführen und abschließend mit einfacher Mehrheit seiner Stimmen entscheiden. Kommt eine Stimmenmehrheit über einen Einigungsvorschlag nicht zustande, sind die Betriebspartner im Falle der Anrufung der Einigungsstelle nach § 76 Abs. 5 BetrVG darin einig, dass auf jeder Seite x Beisitzer bestimmt werden können.

## § 12 Rationalisierungsschutz

1. Rationalisierungsmaßnahmen im Sinne dieser Betriebsvereinbarung sind vom Arbeitgeber im Zusammenhang mit Ergebnissen des Qualitätsmanagements stehende, vom Arbeitgeber veranlasste, erhebliche Änderungen der Arbeitsabläufe oder der Arbeitsorganisation mit dem Ziel einer rationelleren Arbeitsweise, wenn diese Maßnahmen für Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer im Unternehmen zu einem Wechsel der Beschäftigung oder zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses führen.

2. Die Geschäftsleitung erklärt verbindlich, dass im Zuge der Änderung von Tätigkeiten und der Umsetzung von Maßnahmen, die durch das Projekt EFQM verursacht werden, bis zum .... keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden. Sollten durch den Verlauf des Projektes EFQM bei Arbeitnehmerinnen Versetzungen erfolgen, besteht Einvernehmen, dass sie auf gleichwertige Arbeitsplätze versetzt werden und keine Abgruppierungen erfolgen. Besitzstände bleiben gewahrt. Umsetzungen und Versetzungen sind im Einvernehmen mit den betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorzunehmen.

Sonstige betriebsbedingte Kündigungen bleiben hiervon unberührt.

3. Die Geschäftsführung erklärt weiterhin verbindlich, dass Ergebnisse des EFQM-Projektes nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Arbeitnehmerinnen benutzt werden.

4. Älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab xx Jahren wird auf Wunsch eine den bisherigen Anforderungen entsprechende Arbeitsaufgabe angeboten. Möglicher Überforderung soll entgegengewirkt werden durch Qualifizierungsmaßnahmen.

5. Das Projekt EFQM darf nicht zur Überforderung und/oder Überlastung einzelner Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen führen. Etwaige Beschwerden von Arbeitnehmer/innen werden von der Geschäftsleitung und Betriebsrat mit dem Ziel einer einvernehmlichen Lösung beraten.

## § 13 Geltungsdauer und Kündigung der Betriebsvereinbarung

1. Geschäftsleitung und (Gesamt-)Betriebsrat sind sich darüber einig, dass diese Rahmenbetriebsvereinbarung entsprechend der Projektfortschritte weiterentwickelt und ergänzt werden kann.

2. Diese Betriebsvereinbarung tritt am ... in Kraft. Sie kann mit einer Frist von x Monaten zum ... oder ... eines jeden Jahres gekündigt werden, erstmals jedoch zum ....

München, den 00. XXXX 200X