



Forum: **Beteiligungs-Strategie-Karte**

für eine strategische Personalrats-Arbeit (1. Teil)

Personalratskonferenz

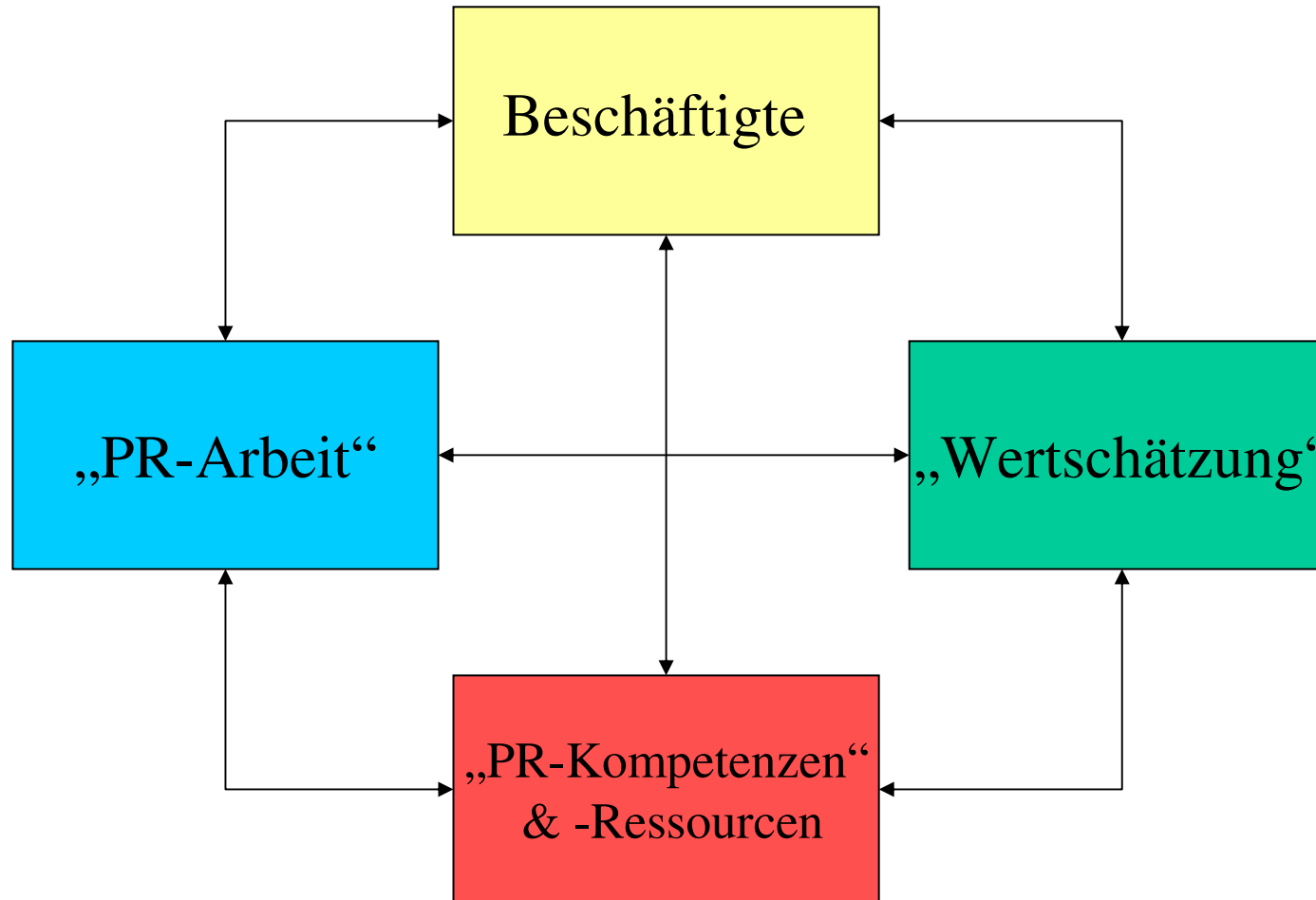
6./7. Oktober 2004, Magdeburg

Roland Abel

Was ist die BSK?

- Die BSK wurde entwickelt in der Arbeitsgemeinschaft „Personalratsarbeit der Zukunft“, einem Gemeinschaftsprojekt von ver.di und der Hans-Böckler-Stiftung, mit Unterstützung von BIT e.V., Bochum
- Die BSK fungiert als Instrument, das die Arbeit der Interessenvertretung systematisieren und damit ihre strategische Arbeit ermöglichen soll
- Die BSK ist ein abgewandeltes Modell der sog. Balanced Scorecard (BSC), das an die Arbeit der Interessenvertretung angepasst wird
- Im Unterschied zur BSC bezieht sich die BSK allerdings nicht auf die gesamte Organisation, sondern lediglich auf die Arbeit der Interessenvertretung

Aufbau der BSK: vier Perspektiven



Begründung für die Auswahl:

- Als Alternative hätte eine BSK ausgewählt werden können, die einen größeren Schwerpunkt auf die Strategie der jeweiligen Organisation (z.B. Verwaltung) insgesamt legt. Das bisher entwickelte Perspektivenset ist vorsichtiger und bezieht sich erst einmal nur auf die strategische Arbeit der Interessenvertretung selbst (z.B. den Personalrat).
- Vermutete Vorteile: einfacher umzusetzen (weil vgl.-weise unabhängig von Verwaltungs-Strukturen), zunächst kleine Schritte machen, ggf. später erweiterbar, zunächst Strategiefähigkeit des Personalrats gewährleisten
- Vermutete Nachteile: der strategische Einfluss auf die Verwaltung vergrößert sich so zunächst noch nicht wesentlich

Wie wird die BSK umgesetzt?

Beschäftigte

| Ziel | Kennzahl | Messweise | Wert | Maßnahme |
|------|----------|-----------|------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

PR-Arbeit

| Ziel | Kennzahl | Messweise | Wert | Maßnahme |
|------|----------|-----------|------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Wertschätzung

| Ziel | Kennzahl | Messweise | Wert | Maßnahme |
|------|----------|-----------|------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |



PR-Kompetenzen und -Ressourcen

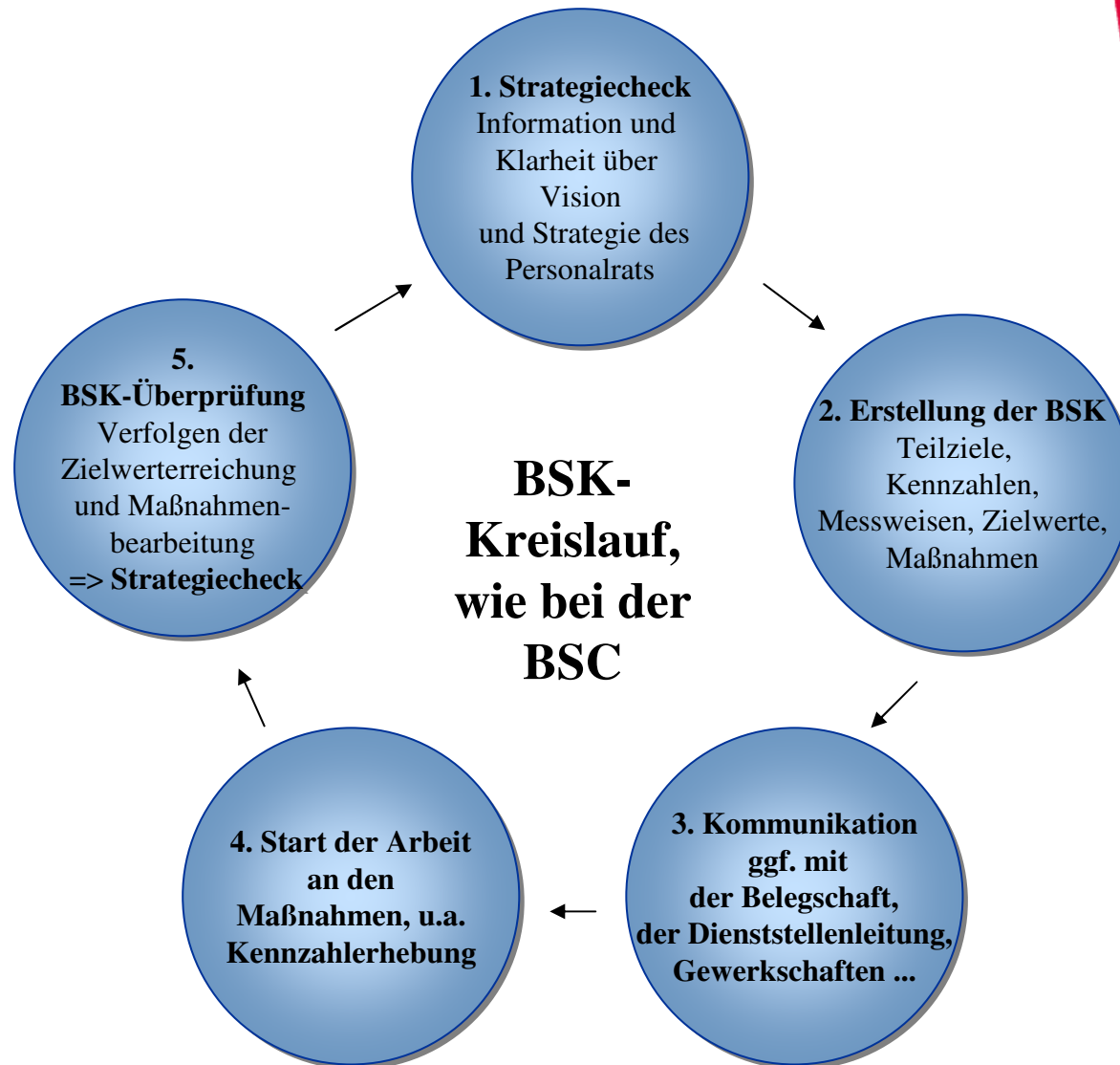
| Ziel | Kennzahl | Messweise | Wert | Maßnahme |
|------|----------|-----------|------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Merkblatt zur BSK-Umsetzung



Bundesverwaltung
 Fachbereich Gemeinden
 Referat Verwaltungsreform/
 Netzwerke

| Teilziel | Kennzahl, z.B. | Quelle | verantwortlich | Messweise | Soll | Ist | Ursachen für Differenz | Maßnahmen | Wer? | bis wann? |
|--|--|--|----------------|---|-------------|---------------|---|---|----------------|-----------|
| hohe PR-Motivation | PR-Motivationsgrad | selbsterheben: Hilfestellung bei xy suchen | Renate | Fragebogen | Schulnote 2 | Schulnote 3,3 | PR-Mitglieder haben wenig miteinander zutun | gemeinsamen Ausflug organisieren, Konzept zur Verbesserung des Info-Flusses erstellen | Peter und Ralf | tt.mm.jj |
| normale Arbeitzeitauslastung der Belegschaft | durchschn. Dauer der Arbeitszeit der Mitarbeiter | Personalbüro | Markus | Durchschn. Anzahl der Überstd. Pro Arbeitsplatz | 20 | 50 | Extremwerte in einzelnen Abteilungen | Überstd.-Volumina abteilungsweise aufdröseln und Gespräche mit Abt.-Leitern über Reduktionsmöglichkeiten führen | Erika | tt.mm.jj |



Themen im Zuge der BSK-Einführung

- Wie grenzen sich **Vision, Strategie und Ziele** voneinander ab?
- Kritische Betrachtung von **Kennzahlen**
- **Praxisübungen** zur Formulierung von Zielen, Kennzahlen, Messweisen
- Vorstellung von **Auswahlverfahren** von Zielen, Kennzahlen, Messweisen
- Schritte zur **Einführung**

Überprüfung strategischer PR-Arbeit anhand von Kennzahlen

- kritische Herangehensweise an Kennzahlen: Aussagekraft, Aufwand/Nutzen, Verhinderung von Datenfriedhöfen u.v.m.
- quantitative und qualitative Kennzahlen
- Anlass für Kommunikation im PR (u.a. auch über Kennzahlenbeziehungen)
- was zeichnen „gute“ Kennzahlen aus
- Messproblematiken thematisieren

Was verspricht die BSC-Abwandlung „BSK“ letztlich für strategische PR-Arbeit?

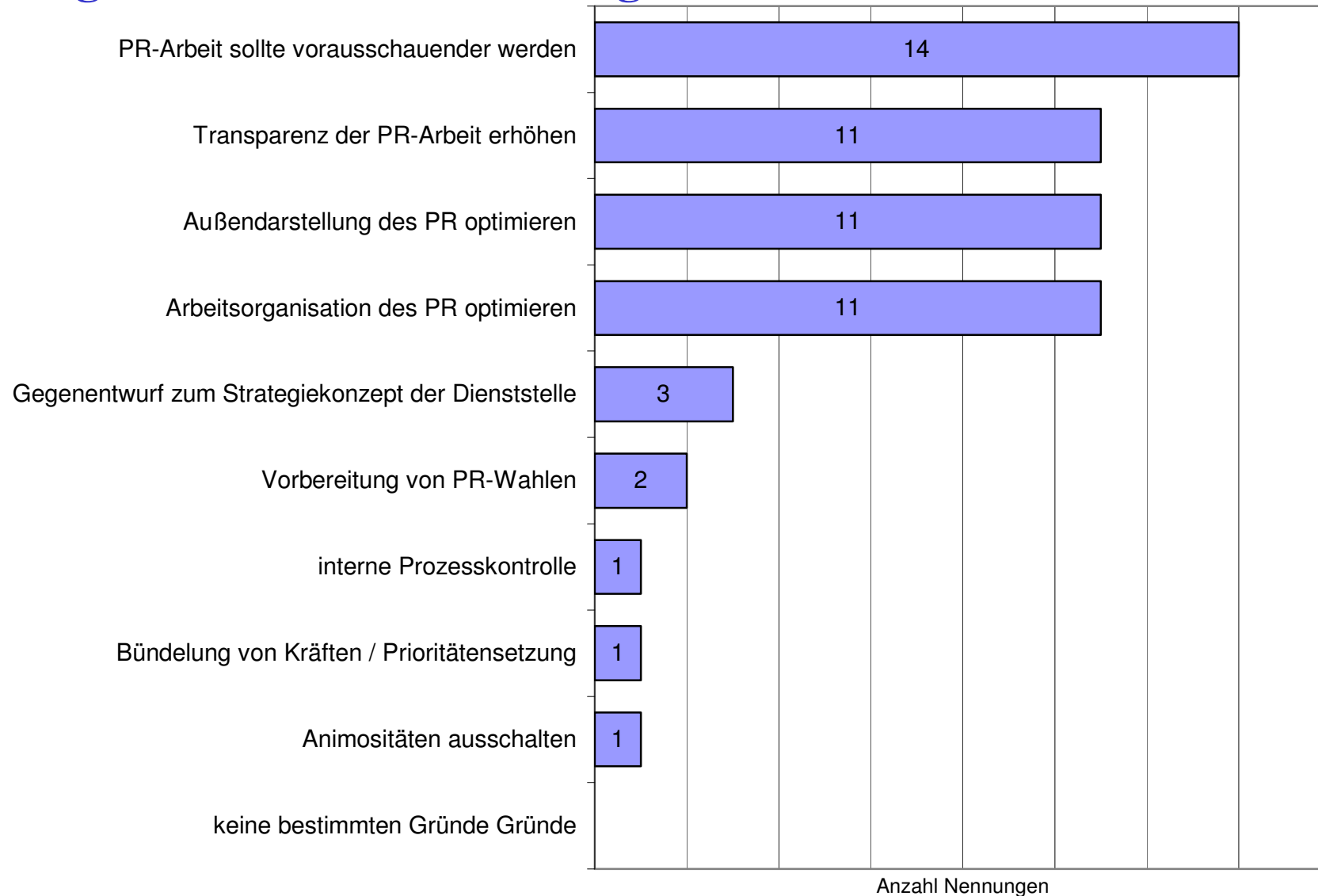
- Die BSK wird zum Anlass, grundsätzlich Ziele, Strategien und Überprüfungsmethoden (Kennzahlen) zu formulieren.
- „Roter Faden“: Maßnahmen des PR werden auf seine Strategien und Ziele abgestimmt.
- Die BSK kann dem PR frühzeitig Auskunft über Fehlentwicklungen im eigenen Einflussbereich geben.
- Durch regelmäßige Wiederholung verstetigt sich strategische PR-Arbeit.
- Die BSK sorgt für eine kontinuierliche Selbstüberprüfung des PR und für einen ständigen Überblick über strategisch relevante Entwicklungen in seinem Arbeitsbereich.

Ziele zur BSK im Projekt

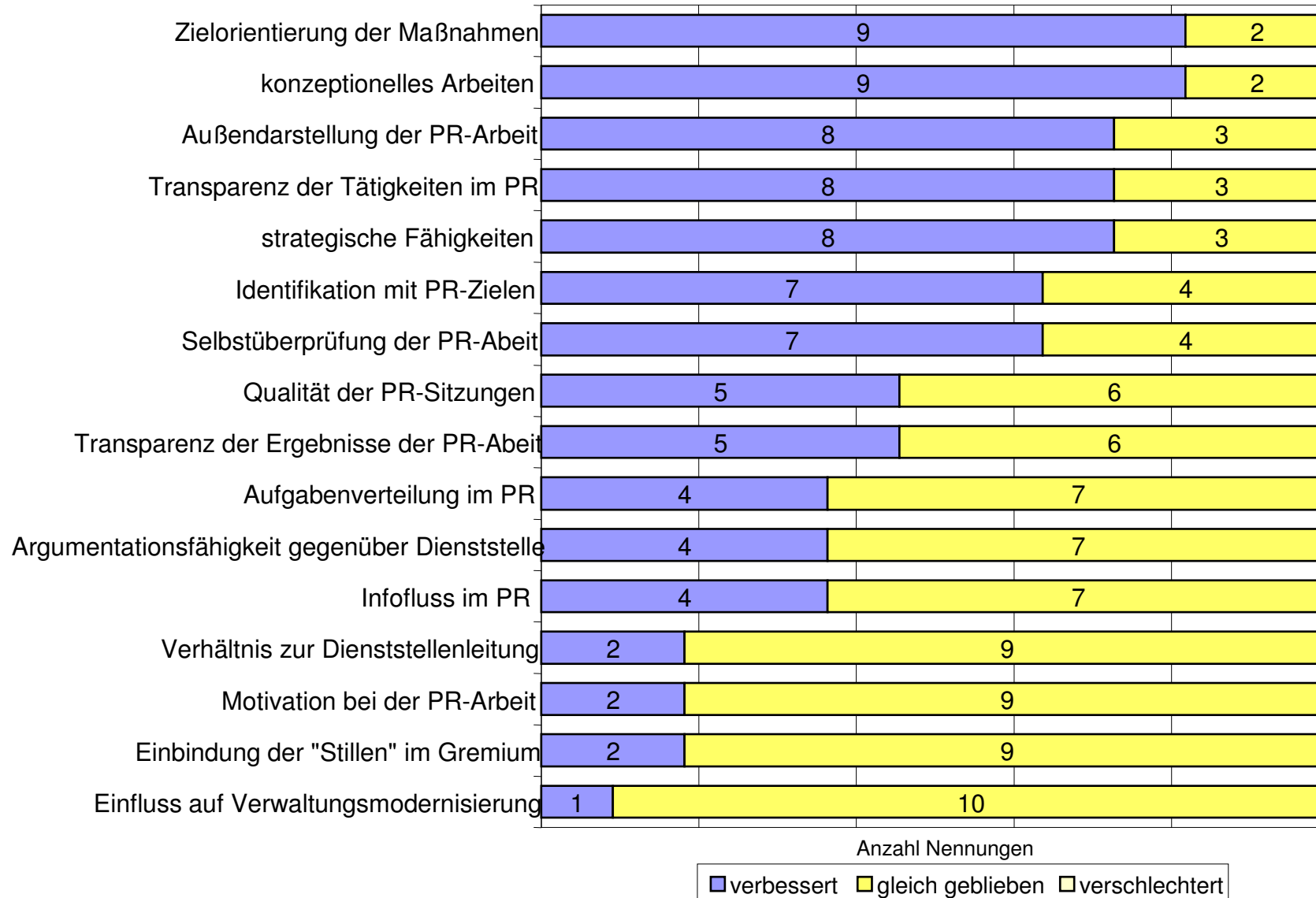
“Personalratsarbeit der Zukunft”

- Verfügbarkeit eines flexiblen BSK-Modells für Personalräte:
- Praxistaugliches Instrument
- konkrete Anwendung der BSK in PR-Pilotprojekten
- wichtig dabei: keine Vorgabe einer BSK, sondern Bereitstellung eines auf den jeweiligen PR anpassbaren Sets von Kennzahlen, Indikatoren etc.
- Veröffentlichung eines Handlungsleitfadens und weiterer Lernmittel
- Vernetzung der Personalräte und wechselseitiges Lernen voneinander
- Blick über den Tellerrand: Gewinn methodischer Kenntnisse und neuer inhaltlicher Input (andere HBS-Projekte)

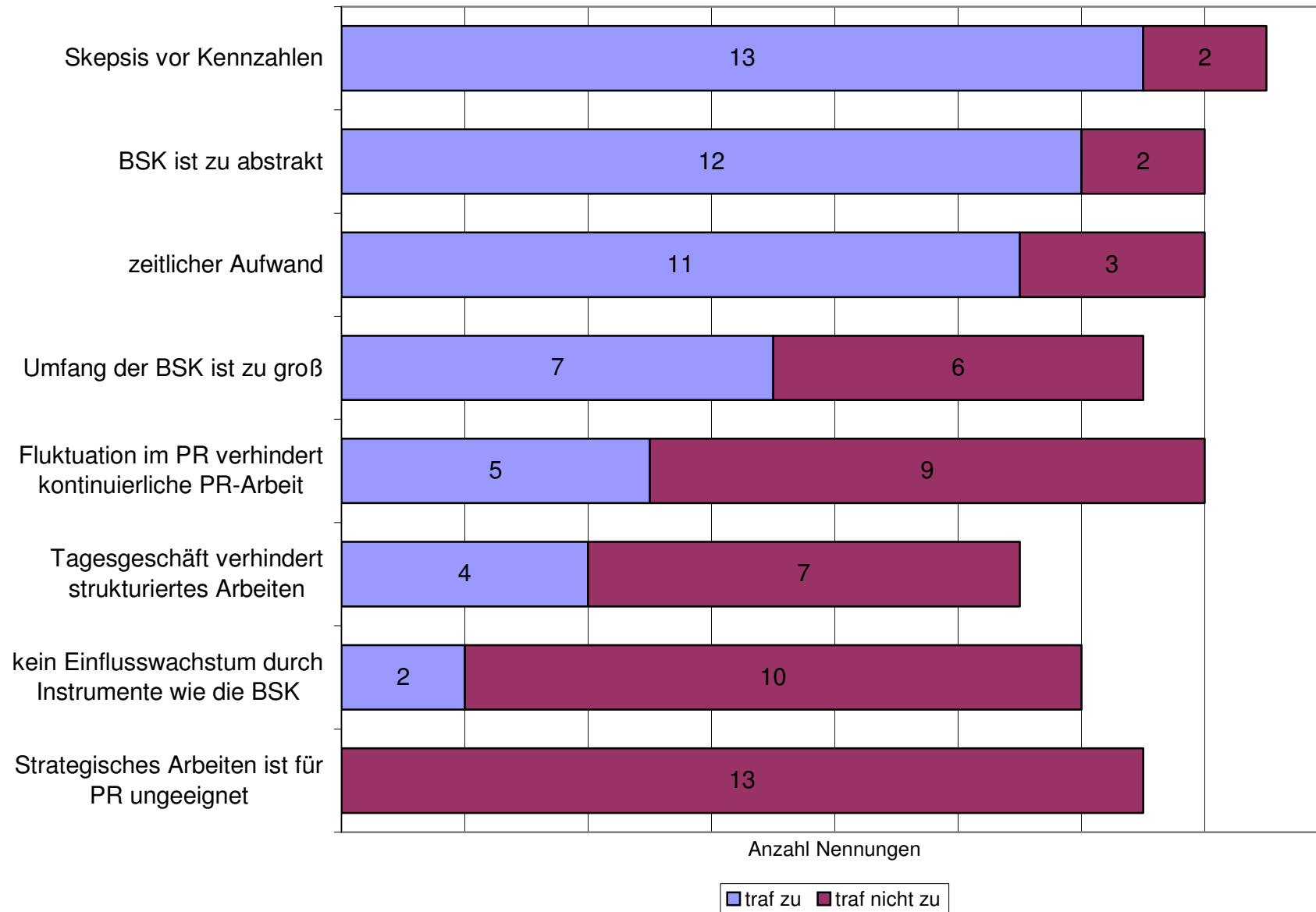
Zielstellungen der Personalräte zu Beginn der BSK-Einführung:



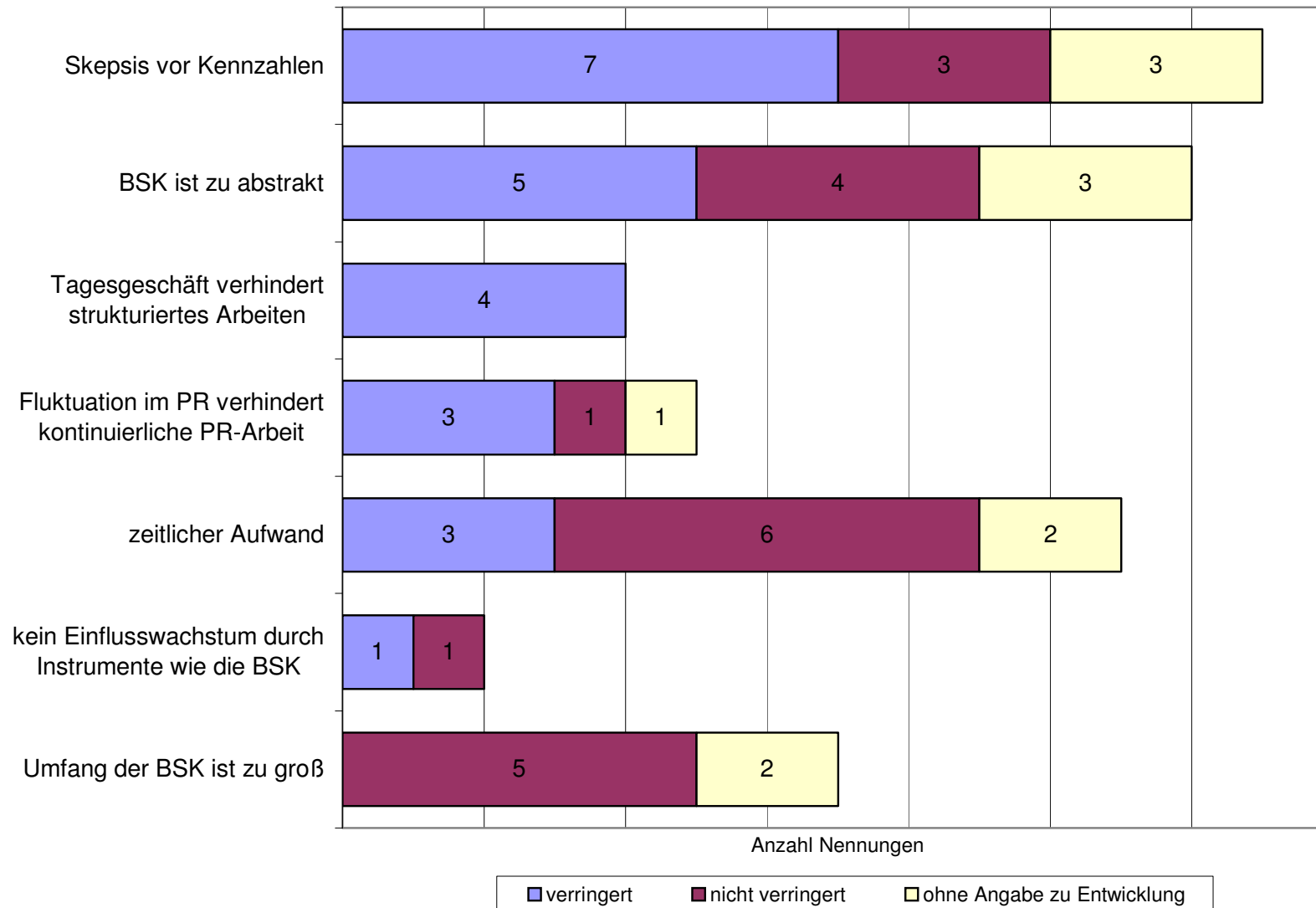
Erste Erfahrungen I: BSK-Effekte



Vorbehalte zu Beginn der BSK-Einführung



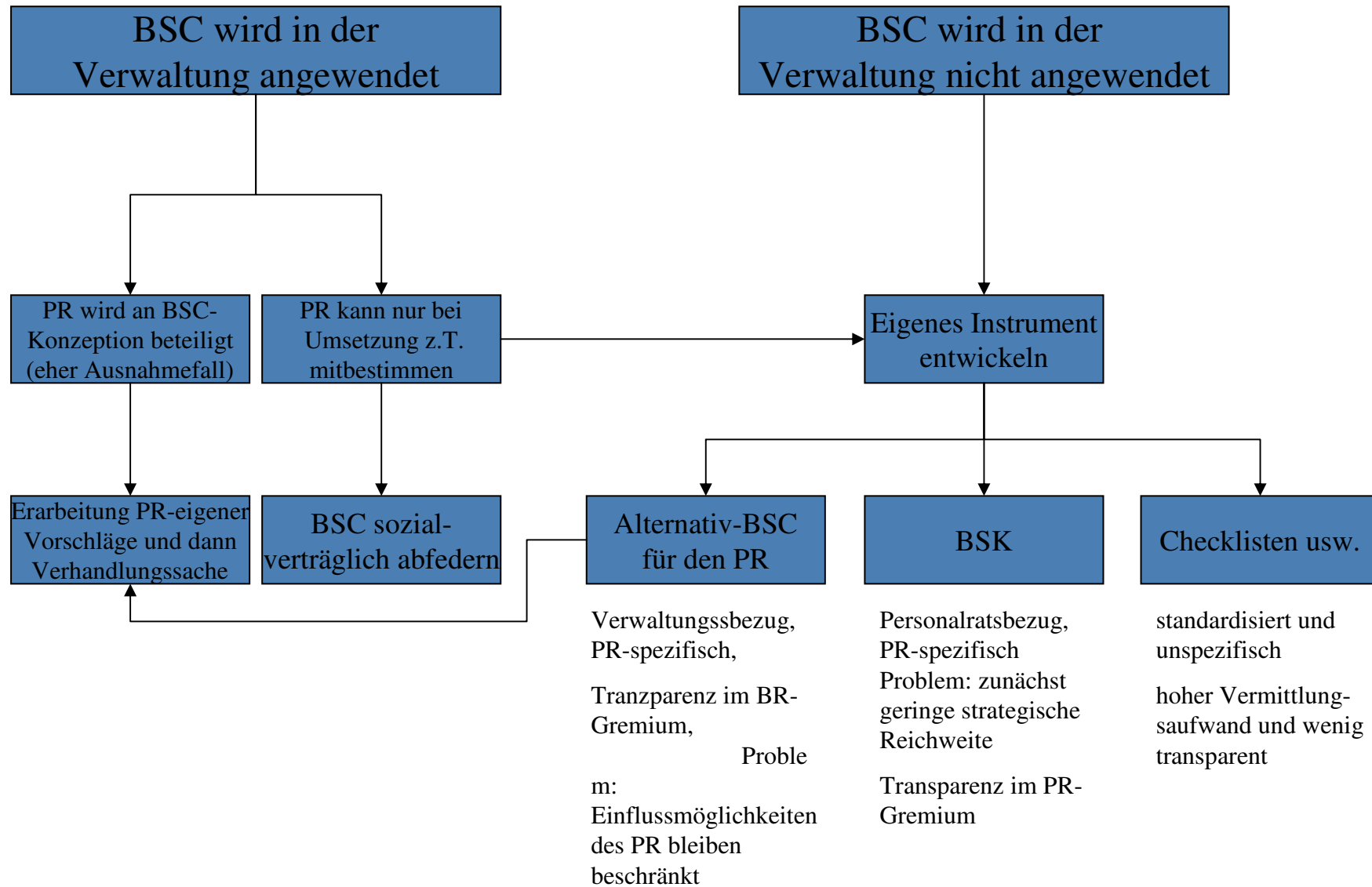
Erste Erfahrungen II: Entwicklung der anfänglichen Vorbehalte im Zuge der BSK-Arbeit



Erste Erfahrungen III: Kommentare aus der Praxis

- „Durch die BSK läuft die **Vorbereitung auf Sitzungen** viel besser. Außerdem kann man endlich mal wieder aktiv sein, auch stille Kollegen werden eingebunden. Vor allem aber sieht man Erfolge, da sind alle mehr motiviert!“ (PR Norden)
- „Noch arbeiten wir mit einem anderen Zielsystem. Da muss aber nach Gefühl geurteilt werden. Uns fehlt noch ein **Überprüfungsraster** wie bei der BSK.“ (PR Bremen)
- „Mit der BSK-Anwendung muss man **nicht wieder bei Null anfangen**.“ (PR Hannover)
- „Mit der BSK wird die **Zielfindung** handhabbar gemacht, aber auch die **Vorbereitung auf die nächste PR-Wahl** wird professioneller.“ (PR Detmold)
- „Ich bin nun **hochmotiviert**, mit der BSK unser altes Zielsystem zu reaktivieren.“ (PR Goslar)
- „Man kommt aus der reaktiven in die **strategische Arbeit**.“ (PR Dresden)
- „Die BSK ermöglicht es uns **prozessorientierter, zielorientierter und nachvollziehbarer zu arbeiten**.“ (PR Waldshut-Tiengen)

Nutzung strategischer „Controlling“- bzw. Steuerungs-Instrumente durch den Personalrat



Weiterführende Literatur



- ◆ Abel, R. (2001): Die Balanced Scorecard im Arbeitsfeld von Betriebsräten – eine Präsentation von Umfrageergebnissen, Düsseldorf, unter www.boeckler.de
- ◆ Abel, R. (2004) (unter Mitarbeit von Bellmann, R.): Personalratsarbeit mit der Beteiligungs-Strategie-Karte. Ein Handlungsleitfaden, hrsg. Von der ver.di-Bundesverwaltung, Berlin
- ◆ Abel, R./Wannöffel, M. (2002): Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Betriebsratsarbeit, Arbeitspapier 62 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- ◆ Abel, R./Bellmann, R./Müller, S.-G./Wannöffel, M. (2003): Endlich faire Zahlen; in: Die Mitbestimmung 11/2003, S. 66-69
- ◆ Havighorst, F./Müller, S.G. (2000): Mehr als Kennzahlen – Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen, Arbeitspapier 29 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- ◆ Herbing, T./Grünewald, V. (2004): Die Beteiligungs-Strategie-Karte. Personalräte entwickeln (sich) für die Zukunft; in: Der Personalrat 03/2004
- ◆ Kaplan, R./Norton, D. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart
- ◆ Scherer, A.G./Alt, J.M. (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart
- ◆ TBS NRW/Prospektiv GmbH (2002): Betriebsräte als Beteiligungsstrategen? Projektcontrolling nach BSC, TBS-Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 55, Oberhausen