

# Und jetzt geht's los

---

Überzeugung von Geschäftsleitung  
und Belegschaft

## Impressum:

Herausgeber:

Hans Böckler Stiftung

Abteilung Forschungsförderung

Autor/innen:

Peter Legner,

Cäcilia Müller,

Sylvia Rydzewski,

Hermann Thomsen

Arbeit, Bildung und Forschung e.V.

## Inhaltsverzeichnis

### UND JETZT GEHT'S LOS -

#### Überzeugung von Geschäftsleitung und Belegschaft (Heft 4)

Vorbemerkung .....	6
Hinweise zum Lesen dieser Heftreihe .....	8
Und was sagt die Geschäftsleitung? .....	10
Akzeptanz für Projektarbeit schaffen.....	10
Unterstützung der Geschäftsleitung für ein konkretes Projekt gewinnen .....	11
Bereitschaft zur Umsetzung der Projektergebnisse herstellen .....	22
Wir machen ein Projekt - und wer macht mit? .....	28
Nur wer Bescheid weiß, kann sich engagieren .....	28
Was haben die Kolleg/innen davon, in Projekten des Betriebsrats mitzuarbeiten? .....	31
Mit welchen Fragen muß ich rechnen? .....	33
Auswahl unter den Interessierten.....	37
Zum Nachlesen: Literatur .....	38
Projektarbeit: Das kann man lernen .....	39
Fragen? - Wen kann man da ansprechen?.....	40

Um einen Überblick darüber zu geben, was sich in den übrigen Heften der Reihe zur Projektarbeit findet, stellen wir hier auch gleich die Inhaltsverzeichnisse der anderen fünf Hefte vor.

#### Projektarbeit?- Einsatzmöglichkeiten und Beispiele (Heft 1)

Eine neue Arbeitsform für Betriebsräte	
Definition der Arbeitsform	
Ein Überblick über die Entstehung der Materialien	
Eine Antwort auf neue Anforderungen	
Die Anforderungen an Betriebsräte ändern sich	
Projektarbeit als Werkzeug zur Problemlösung	
Ein Konzept, das sich bewährt	
Beispiele aus der betrieblichen Praxis	
Utes Tagebuch	

## Mobil machen für Projektarbeit - Vorarbeiten im Gremium (Heft 2)

Mobil machen für Projektarbeit

Wie sag ich´s meinem Gremium?

- Umgang mit Vorbehalten
- Überzeugen des Gremiums
- Wo gibt es Unterstützung?

Womit fangen wir bloß an?

- Kriterien zur Vorauswahl von Themen
- Leitfragen zur Entscheidung über das geeignete Thema
- Das Pilotprojekt: Entscheidungshilfen für das Gremium

Wie gehen wir es an?

- Festlegen eines Projektziels
- Bestimmen der Projektmoderator/innen
- Einbinden des Projekts in das Alltagsgeschäft

## Gut geplant ist halb bearbeitet - Planung von Projekten (Heft 3)

Was heißt hier gute Planung

- Warum muß das Projekt geplant werden?
- Was gehört zur Projektplanung?

Betriebsrat und Projektmoderator/innen - Wer macht was?

Wohin soll das bloß führen? - Vom Thema zum Ziel

- Formulierung von konkreten Zielen
- Bildung von Teilzielen

Wie kommen wir dahin? - Vom Ziel zum Arbeitsplan

- Auswahl von Projektteilnehmer/innen - Was ist zu planen?
- Organisatorischer Rahmen
- Arbeitsschritte im Projekt

Gewußt wann - Die Zeitplanung

Es kommt drauf an, was man draus macht:

Umsetzung von Ergebnissen planen

- Organisation des Informationsverteilers
- Einbeziehung des Managements
- Vorbereitung einer Erfolgskontrolle

... und fertig ist der Plan?

- Abgleich des Projektverlaufs mit dem Projektplan

## Reden und Reden lassen - Leitung von Projektgruppen (Heft 5)

Zwischen Thema und Gruppe

- Die Rolle als Moderator/in - Was heißt das?
- Sitzungsplanung - Was gehört dazu?
- Wenn der Anfang erst gemacht ist - die erste Sitzung

Für jedes Problem die richtige Arbeitsmethode

- Visualisierung
- Moderation als Standardtechnik
- Kreativitätstechniken zur etwas anderen Problemlösung
- Methodenüberblick: Wann ist welche Methode geeignet?

Von Meinungen und Verschiedenheiten

- Kommunikation effektiv gestalten
- Konfliktlösung - der Stärkere muß nicht immer siegen

Wichtig ist, daß sich was tut - Umgang mit den Ergebnissen (Heft 6)

Betriebsrat und Projektgruppe - Hand in Hand

Wie gewonnen - so zerronnen?

Dokumentation und Auswertungen der Projektsitzungen

Informationsweitergabe im Projektverlauf

Abschlußdokumentation der Projektergebnisse

Ein Vorschlag, den sie nicht ablehnen können...

Verhandlung des Projektergebnisses

Vorbereitung der Verhandlung

Führen der Verhandlung

Denn sie wissen nicht, was Ihr tut!

Informationsfluß in der Umsetzungsphase

Verteiler für Informationen in der Umsetzungsphase

Umgang mit Problemen bei der Umsetzung

Stell Dir vor, es tut sich was, und keiner merkt's

Die Sitzung zur Erfolgskontrolle

Gerade positive Ergebnisse veröffentlichen

## Vorbemerkung

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

das Heft, das Du gerade in den Händen hältst, ist das vierte aus der Reihe "Projektarbeit für Betriebsräte". Wir freuen uns über Dein Interesse. Die Heftreihe zur Projektarbeit besteht aus sechs Einzelheften, die als Hilfestellung zur Durchführung von Projekten konzipiert sind. Die Hefte orientieren sich dabei am zeitlichen Ablauf der Projektarbeit. In diesem Heft geht es darum, wie die Geschäftsleitung und die Belegschaft von Projektarbeit überzeugt werden können.

In vielen Einzelgewerkschaften wird seit einiger Zeit die Beteiligung von Beschäftigten diskutiert. Denn mit den veränderten Arbeitsformen in den Betrieben, wie z.B. Gruppenarbeit und Qualitätszirkel, werden auch neue Anforderungen an die Arbeit der Betriebsräte gestellt. Dazu kommen immer größere Schwierigkeiten, neue Mitglieder für die Gewerkschaft zu gewinnen.

Projektarbeit -  
Was ist das?

Mit Projektarbeit kann der Betriebsrat seine Arbeitsweise erweitern, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Projektarbeit ist die Arbeit an einem aktuellen Problem, für das in überschaubarer Zeit eine Lösung entwickelt wird. Ein Projekt wird von einer Gruppe durchgeführt, die alle notwendigen Kompetenzen hat, um dieses Ziel zu erreichen. Diese Projektgruppe setzt sich aus Betroffenen des Problems, evtl. Sachverständigen, und mindestens einer/m Projektgruppenmoderator/in zusammen. Mehr zu diesem Thema findest Du im ersten Heft. Dort zeigen wir an einem praktischen Beispiel, wie Projektarbeit geplant und durchgeführt werden kann.

Entstehung der  
Heftreihe

Diese Heftreihe ist im Rahmen des Projekts ProBe ("Projektorientierte Betriebsratsarbeit") erarbeitet worden. Das Projekt wurde von der Hans Böckler Stiftung finanziert, der wir an dieser Stelle unseren Dank aussprechen möchten. Die fünf Einzelgewerkschaften IG Chemie-Papier-Keramik, Deutsche Post Gewerkschaft, Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, IG Metall sowie die Gewerkschaft Nahrung, Genuß, Gaststätten haben unser Projekt sowohl finanziell als auch inhaltlich unterstützt. Auch ihnen gilt unser Dank.

## Bei uns ist alles anders?

Diese Hefte sind, wie gesagt, für verschiedene Einzelgewerkschaften erstellt worden.

Die einzelnen Gewerkschaften haben unterschiedliche Strukturen der Interessenvertretung. So hat die Arbeit der Vertrauensleute oder Betriebsgruppen in den verschiedenen Gewerkschaften und Betrieben eine unterschiedlich große Bedeutung. Darüber hinaus unterscheiden sich die Gewerkschaften dadurch, wie ihre Organisation strukturiert ist. In der einen Gewerkschaft gibt es Betriebsgruppenvorstände, die viel Arbeit für die Organisation übernehmen, in der anderen machen dies die Ortsgruppen und in der dritten Einzelgewerkschaft bleibt die meiste Arbeit an den Sekretär/innen der Verwaltungsstellen hängen.

Die Bedingungen sind für alle unterschiedlich

Dann sind die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Interessenvertretung natürlich in jedem Betrieb verschieden. Unterschiedliche Rahmenbedingungen bedeuten aber auch unterschiedliche Möglichkeiten, die Arbeit der Interessenvertretung mit Leben zu füllen.

So ist es beispielsweise möglich, daß Vertrauensleute mit Kolleg/innen aus der Belegschaft ein Projekt durchführen oder der Betriebsrat ein Projekt zusammen mit Vertrauensleuten durchführt.

Diese Vielfalt an Arbeitsformen unter den unterschiedlichsten Bedingungen zu schildern und alles an den entsprechenden Stellen aufzulisten, hätte das Lesen der Hefte erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht. Darum haben wir uns entschieden, mit der Heftreihe einen gemeinsamen Rahmen zu bieten, der sozusagen den "größten gemeinsamen Nenner" bildet. Daher sind nicht alle Unterstützungsmöglichkeiten beschrieben, die unter speziellen Bedingungen vorstellbar wären. Was in dieser Reihe dargestellt wird, gehört zum "gemeinsamen Nenner" und läßt sich somit generell auf Projektarbeit durch Betriebsräte übertragen.

Die Heftreihe liefert den gemeinsamen Rahmen

Wir wünschen Euch viel Spaß beim Lesen  
und bei der Anwendung in Eurer betrieblichen Praxis viel Erfolg.

Die Autor/innen

## Hinweise zum Lesen dieser Heftreihe

Die Heftreihe ist in sechs einzelne Hefte aufgeteilt. Damit ist es möglich, daß sich jede/r gezielt mit den Teilen der Heftreihe auseinandersetzen kann, die er oder sie gerade benötigt. Man kann natürlich auch alle Hefte in einem Rutsch durchlesen. Hilfreicher ist es aber, sich immer mit der Thematik zu beschäftigen, die gerade "dran" ist.

Die Hefte sind nicht wie ein Buch gebunden. Sie können deshalb so in einem Ordner abgeheftet werden, daß Ergänzungen oder eigene Notizen, z.B. von einem Seminar, dazu geordnet werden können.



Immer, wenn es inhaltlich möglich war, haben wir praktische Übungen für den/die Leser/in vorgesehen. Anhand dieser Übungen können die Schritte, die vorher im Text dargestellt wurden, auf die eigene Praxis übertragen und angewendet werden. Die Übungen werden durch eine Glühbirne am Seitenrand angekündigt:

## Und jetzt geht's los: Überzeugung von Geschäftsleitung und Belegschaft

Wesentliche Bestandteile der Projektarbeit sind die Vorbereitung der Arbeitsschritte des Projekts und die Moderation, wenn diese Arbeitsschritte umgesetzt werden. Zentraler Teil der Vorbereitung ist, den Projektplan zu erstellen. Wie man vorgeht, um ein Projekt möglichst gut zu planen, wird im dritten Heft dieser Reihe "Gut geplant ist halb bearbeitet" beschrieben.

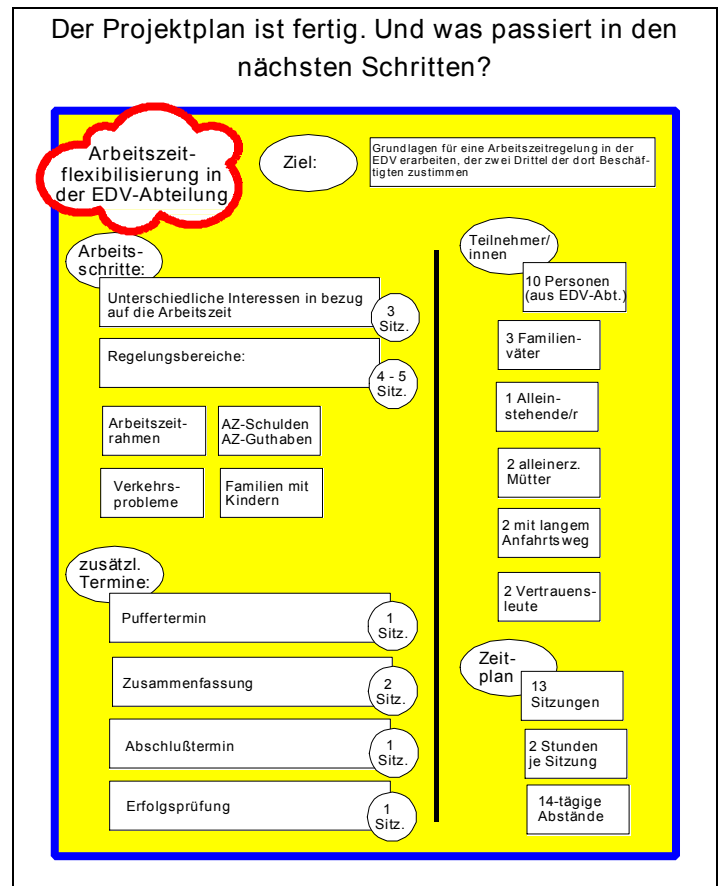
Für dieses Heft gehen wir davon aus, daß schon ein Thema zur Bearbeitung ausgewählt wurde, daß feststeht, wer die Projektgruppe moderieren soll, und die Moderator/innen einen Projektplan erstellt haben. Im Projektplan steht nicht nur, welche einzelnen Problemaspekte voraussichtlich diskutiert und bearbeitet werden sollen, sondern auch, welche Gruppen der Belegschaft mitarbeiten sollen.

Bevor diese Planung in die Praxis umgesetzt werden kann, müssen noch zwei Schritte erfolgen:

Zum einen muß das Projekt mit der Geschäftsleitung abgesprochen werden, um beispielsweise eine Freistellung der Kolleg/innen zu erreichen.

Und zum anderen müssen die Kolleg/innen dafür gewonnen werden, in dem Projekt mitzuarbeiten.

Mit diesen beiden Themen befaßt sich dieses Heft.



## Und was sagt die Geschäftsleitung?

Je detaillierter die Planung des Projekts bei Aufnahme der Gespräche mit der Geschäftsleitung ist, desto leichter ist auch die Durchsetzung des Vorhabens. Grundsätzlich dienen die ersten Gespräche mit der Geschäftsleitung dazu,

Akzeptanz für Projektarbeit zu schaffen,

Unterstützung für das konkrete Projekt zu gewinnen und

Bereitschaft zur Umsetzung der Projektergebnisse herzustellen.

Wie haben andere das gemacht?

Wie das jeweils zu erreichen ist, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Deshalb können an dieser Stelle auch keine Patentrezepte in Richtung "so überzeuge ich meine Geschäftsleitung innerhalb einer halben Stunde" gegeben werden. Die folgenden Hinweise sind daher als Auswertung von Erfahrungen zu verstehen, die in speziellen Situationen gewonnen wurden. Jeder Betriebsrat muß für sich überlegen, ob das für die eigene Geschäftsleitung so passend wäre bzw. funktionieren könnte.

### Akzeptanz für Projektarbeit schaffen

Der Betriebsrat betritt das Büro der Geschäftsleitung und sagt:  
Wir möchten in Zukunft im Betriebsrat in Projektform arbeiten.  
In den Projekten sollen auch Beschäftigte beteiligt werden.  
Dazu haben wir eine Betriebsvereinbarung vorbereitet, die dem Betriebsrat die Möglichkeit dazu gibt.  
Bitte unterschreiben Sie hier.  
Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Das klingt doch gut - oder? Schade, daß es so wohl nur in einem Märchen funktionieren würde. Die Praxis ist im Normalfall schwieriger und vor allem zeitraubender. Sofern nicht ein sehr gutes Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung besteht, ist zur Einführung von Projektarbeit eine Politik der kleinen Schritte nötig.

Für das Vorgehen heißt das, daß nicht, wie im "Beispiel" oben, das Thema "Projektarbeit des Betriebsrats" im allgemeinen auf die Tagesordnung der Geschäftsleitungsgespräche gesetzt wird. Statt dessen sollte der Betriebsrat versuchen, mit einem konkreten Projekt anzufangen. An einem Projekt zu einem betrieblich wichtigen Thema kann der Geschäftsleitung deutlich gemacht werden, welche Vorteile diese Arbeitsform auch für sie hat. Damit wird eine größere Akzeptanz auch für spätere Projektideen geschaffen. Es ist also an dieser Stelle nicht nötig, ein grundsätzliches Zugeständnis zu Projektarbeit des Betriebsrats zu erreichen. Es sollte lediglich Einigkeit über den (außerordentlichen!) Stellenwert des betrieblichen Problems hergestellt werden, das mit einem Projekt bearbeitet werden soll. Kommt diese Einigkeit zustande, läßt sich die Durchführung des konkreten Projekts wesentlich einfacher "an den Chef bringen". Ist dieses Projekt dann gut gelaufen, gibt es für die Geschäftsleitung wenig Grund, später ein weiteres Projekt zu blockieren. Das heißt, daß vor allem die Gespräche über das Pilotprojekt gut vorbereitet sein müssen.

Verhandelt wird nicht "Projektarbeit", sondern ein konkretes Projekt!

Gibt es erst einmal einige Präzedenzfälle erfolgreicher Projekte, wird es natürlich auch zum Ziel, nicht mehr für jedes Projekt dieselbe Überzeugungsarbeit leisten zu müssen. Dann sollte auch über Projektarbeit als grundsätzliche Arbeitsform des Betriebsrats verhandelt werden. Die Akzeptanz der Geschäftsleitung dafür bleibt ein längerfristiges Ziel.

### Unterstützung der Geschäftsleitung für ein konkretes Projekt gewinnen

Dazu ist - wie für jede Verhandlung - eine gute Vorbereitung wesentlich. Zu der Vorbereitung gehört in diesem Fall eine möglichst detaillierte und vorzeigbare Projektplanung...



Kaum eine Geschäftsleitung wird sich auf die Genehmigung eines Projekts einlassen, wenn nicht klar ist, was es sie kostet und was es (auch für sie!) bringen soll. Daher ist mit vielen Fragen und mit einigen Vorbe-

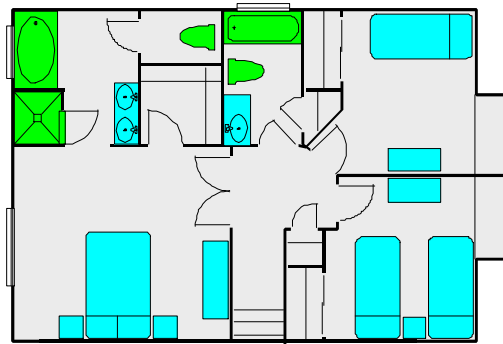
halten zu rechnen, auf die sich der Betriebsrat aber gut vorbereiten kann.

Nur wer vorbereitet ist, wird etwas erreichen

Zur Vorbereitung des Gesprächs mit der Geschäftsleitung sollte zusammengetragen werden, was in diesem Gespräch angesprochen werden muß. Der Betriebsrat muß seine Ziele für das Gespräch kennen und die Argumentation durchdenken. Dazu ist es hilfreich, Forderungen und Argumentation in einem Schema zusammenzufassen. Mit diesem Überblick kann dann überlegt werden, mit welcher Taktik das Ziel des Gesprächs erreicht werden kann. Am Ende dieses Abschnitts wird an einem Beispiel ein solches Schema als Zusammenfassung des Kapitels vorgestellt. Es ist sinnvoll bei der Vorbereitung des Gesprächs das Schema für alle Beteiligten sichtbar zu machen. Dazu sollte eine Wandzeitung verwendet werden, die entsprechend dem Schema auf Seite 26 gestaltet werden kann.

Je detaillierter eine Projektplanung an dieser Stelle vorliegt, desto einfacher ist auch die Vorbereitung des Gesprächs mit der Geschäftsleitung. (Zur Planung von Projekten siehe Heft drei der Reihe: "Gut geplant ist halb bearbeitet".) Welche Punkte für die Vorbereitung des Gesprächs besonders wichtig sind, wird im folgenden vorgestellt.

### Eigene Vorstellungen und Spielräume klären



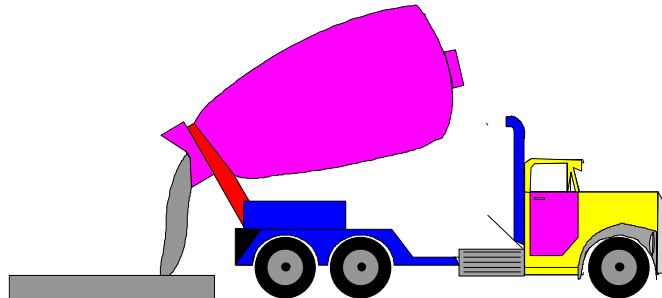
Wer nicht weiß, was er will, darf sich nicht wundern, wenn er etwas anderes bekommt.

Wenn jemand ein Haus baut, steht vor der Grundsteinlegung immer eine Zeichnung des Hauses. In einer solcher Zeichnung sind all die Überlegungen eingeflossen, die man sich so gemacht hat - "Wo sollte die Küche hin?", "Die Terrasse legen wir nach Süden!" usw.

Dasselbe Prinzip gilt auch für die Vorbereitung des Gesprächs mit der Geschäftsleitung. Der Betriebsrat sollte sich fragen, was das Ergebnis des Gesprächs sein sollte, und dieses Wunschergebnis "skizzieren".

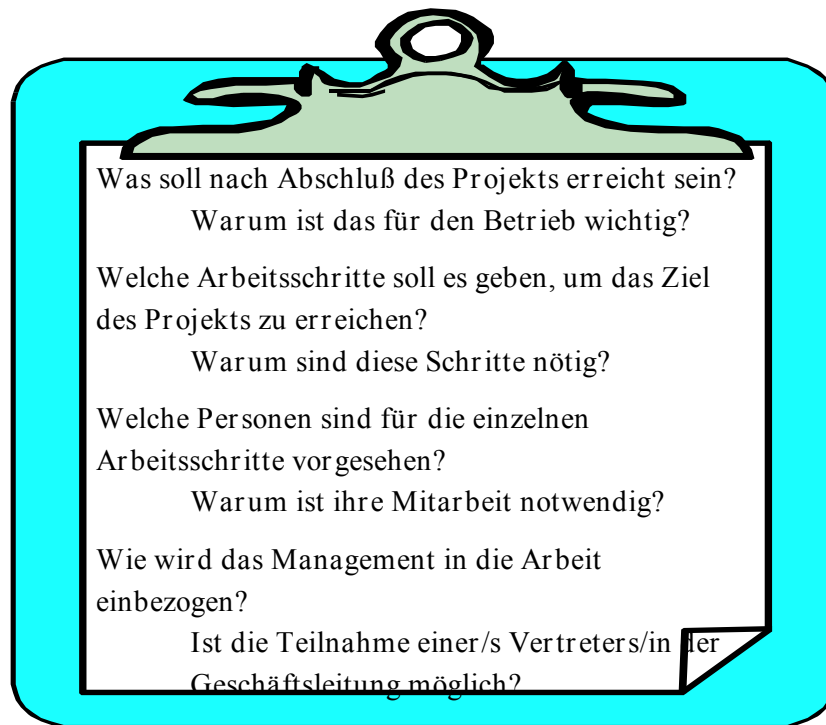
Das optimale Ergebnis des Gesprächs wäre z.B., das Projekt im geplanten Umfang mit der vorgesehenen Besetzung durchführen zu können. Für Kompromißmöglichkeiten sollte vorher überlegt werden, an welcher Stelle Abstriche gemacht werden können, ohne daß damit ein effektives Arbeiten im Projekt gefährdet wird. Die Projektgruppe muß die Möglichkeit behalten, ein sinnvolles Ergebnis ihrer Arbeit zu erzielen. Da die Geschäftsleitung nicht bei den Überlegungen während der Projektplanung einbezogen war, ist es wichtig, die einzelnen Schritte der Projektplanung leicht nachvollziehbar zu schildern und zu begründen. Dazu sollte eine gut aufbereitete Darstellung (Präsentation) vorbereitet werden, die der Geschäftsleitung einen Überblick über die Planung ermöglicht.

### Argumente / Begründungen zusammentragen



Wer baut schon gern auf Sand?

Zu dem, was die Interessenvertretung im Betrieb umsetzen möchte, sollte immer auch mitgeteilt werden, warum das so sinnvoll ist. Das gilt bei einem Projekt besonders für den vorgesehenen zeitlichen Rahmen und die Personen, die einbezogen werden sollen. Die folgenden Fragen sollten im Rahmen der Präsentation beantwortet werden:



Mit einer Darstellung, die diese Fragen umfassend beantwortet, wird deutlich, was der Betriebsrat will und warum er das will. Ist es nicht möglich, alle Fragen schlüssig und ausführlich zu beantworten, weist das darauf hin, daß die Planung an dieser Stelle Schwachstellen hat. Schließlich ist ja auch denkbar, daß Einwände gegen die Projektplanung berechtigt sind - und es wäre schade, das erst in der Besprechung mit der Geschäftsleitung festzustellen.



Vor einer Verhandlung sollten diejenigen, die diese Darstellung übernehmen, einen Testlauf machen. Wenn Du dafür zuständig bist, suche Dir eine Person, die von Eurer Projektidee bisher nichts gehört hat, und stelle Deine Präsentation vor. Laß Dir sagen, was ihm/ihr unklar war und bereite Dich darauf vor, daß ähnliche Unklarheiten auch im Geschäftsleitungsgespräch auftauchen. Überarbeite die Präsentation und/oder überlege Dir gute Antworten auf die Fragen.

## Vorteile einer Unterstützung des Projekts deutlich machen



Da sieht man, was man hat

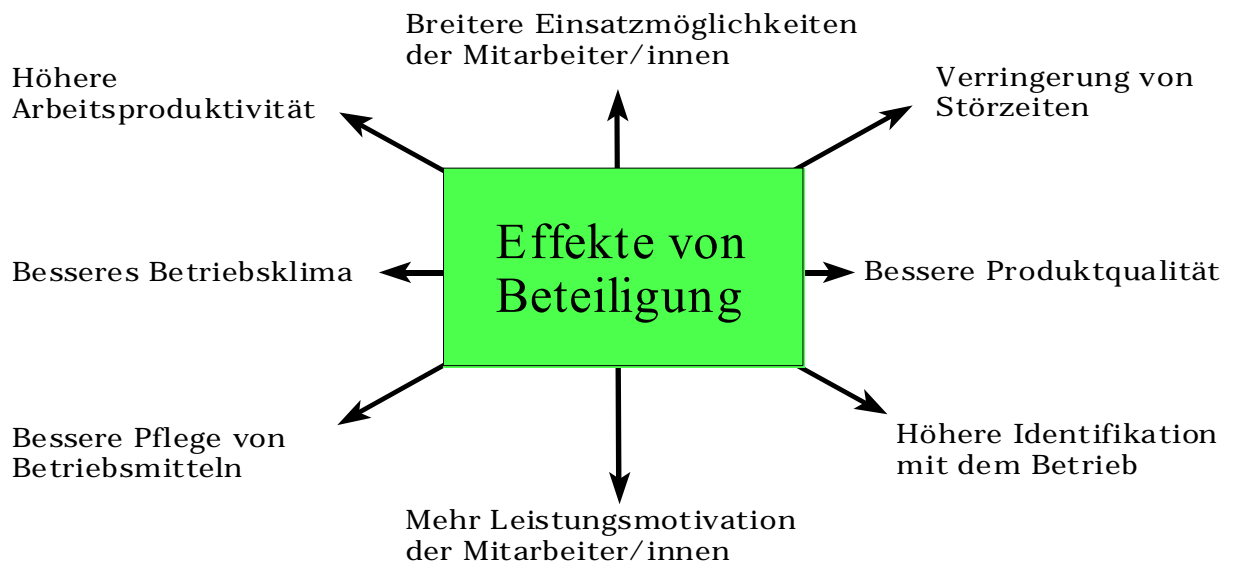
Um die Geschäftsleitung davon zu überzeugen, daß die Unterstützung des für sie Projekts sinnvoll ist, sollten die Vorteile, die sie selbst durch das Projekt hat, deutlich herausgestellt werden.

Wenn das Management beteiligungsorientierte Arbeitsformen einführt, erwartet es positive Effekte - z.B. höhere Identifikation mit dem Unternehmen und höhere Leistungsmotivation. Qualitäts- und Gesundheitszirkel, Lernstätten und Formen der Gruppenarbeit beziehen die Betroffenen in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse ein - und es ist kein Zufall, daß sich derartige Arbeitsformen immer mehr ausbreiten. Die positiven Effekte für das Unternehmen sind natürlich auch zu erwarten, wenn der Betriebsrat beteiligungsorientierte Arbeitsformen einführt oder nutzt. Das Unternehmen profitiert also auch, wenn die Interessenvertretung die Beschäftigten direkt beteiligt. Effekte und Vorteile beteiligungsorientierter Arbeitsformen sind daher wichtige Argumente, um die Unterstützung der Geschäftsleitung für das Projekt des Betriebsrats zu bekommen.

Wichtige Effekte von beteiligungsorientierten Arbeitsformen für den Betrieb sind (nach Grob, Haftner, 1982):



Diese Haupteffekte beinhalten viele kleine, einzelne Effekte, die in den Augen jeder Geschäftsleitung eigentlich für sich sprechen sollten:



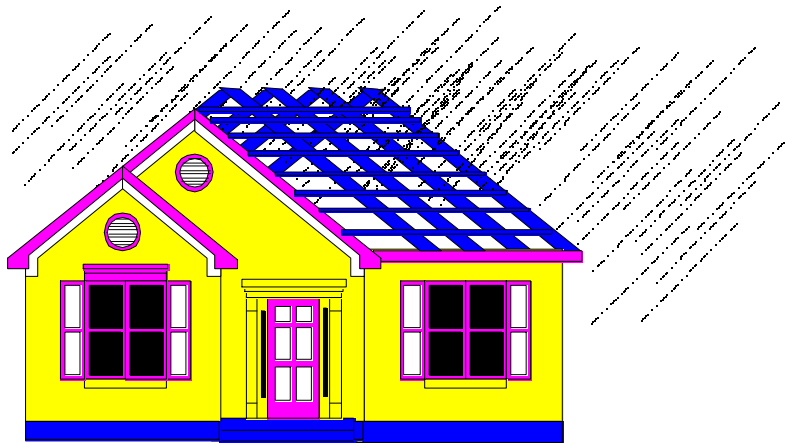
Wenn im Betrieb bereits beteiligungsorientierte Arbeitsformen eingesetzt werden, kann man auf eben diese Erfahrungen verweisen.

Zudem kann eine Führungskraft, die selbst beteiligungsorientierte Arbeitsformen für sinnvoll hält und anwendet, dem Betriebsrat ihre Anwendung verweigern. Wenn im Betrieb derzeit (oder in Zukunft) sol-

che Arbeitsformen erst eingeführt werden, dann sollte der Betriebsrat diese Situation für sich nutzen. Die Veränderung von Betriebs-/Arbeitsorganisation ist nach § 111 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Daher kann der Betriebsrat seine Zustimmung unter anderem daran knüpfen, daß in einer Betriebsvereinbarung die Anwendung der Arbeitsformen grundsätzlich auch dem Betriebsrat ermöglicht wird.

Vor diesem Hintergrund sollte die Unterstützung der Geschäftsleitung für das geplante Projekt eine Selbstverständlichkeit sein. Erfahrungen aus vielen Betrieben zeigen, daß mit einer solchen Vorbereitung das Gespräch selbst recht unproblematisch ist. Trotzdem sollte man sich natürlich auf mögliche Einwände vorbereiten.

### Gegenargumente der Geschäftsleitung überlegen



Damit man nachher nicht im Regen steht

Selbst die beste Präsentation und Argumentation wird nicht alle Skepsis auf Seiten der Geschäftsleitung ausräumen. Auch die Interessenvertretung bleibt ja schließlich vorsichtig bei Vorschlägen des Managements. Daher sollte schon bei der Vorbereitung des Gesprächs überlegt werden, welche Vorbehalte die Geschäftsleitung gegen das Projekt haben könnte. Einige davon werden auf der nächsten Seite zusammengefaßt.

Im Gespräch müssen Gegenargumente, die Details der Planung betreffen, ernstgenommen werden: Es kann und soll der Umgang mit Problemen diskutiert werden - soweit sie sich auf Einzelheiten der Planung beziehen. In bezug auf die Details kann durchaus das Potential von Führungskräften genutzt werden. In der Regel haben diese einen Erfahrungsvorsprung in strategischer Planung (... und sehen es auch gern, wenn das anerkannt und aufgegriffen wird).

Erfahrungen des Managements in strategischer Planung nutzen

Generell ist es umso günstiger, je früher die Diskussion über Details der Projektplanung begonnen werden kann. Wenn es erst um die Details

des Ablaufs geht, ist das "Ob-überhaupt" in der Regel schon so gut wie gegessen.

Das häufigste Argument gegen Projektarbeit mit Beteiligung von Betroffenen ist die Befürchtung, daß ein derartiges Projekt für den Betrieb zu teuer wird. Die Zustimmung zur Freistellung der Projektteilnehmer/innen wird dann nicht gegeben, und der Betriebsrat hat keine (direkte) rechtliche Möglichkeit, diese dennoch einzufordern.

Die Fragen bzw. Einwände, die viele Geschäftsleitungen bei Projekten des Betriebsrats haben, sind sinngemäß:

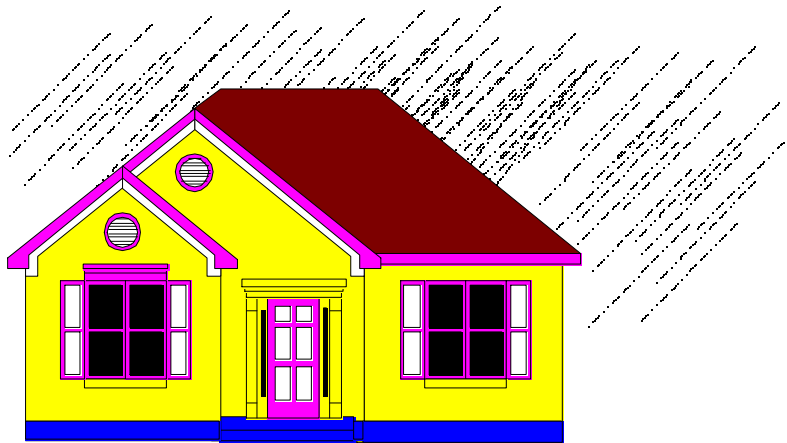


Diese Beispiele erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Jeder Betriebsrat kann seine Geschäftsleitung selbst am besten daraufhin einschätzen, und weiß, wo die Streitpunkte liegen (... man kennt sich schließlich). Wie schon für die eigene Argumentation sollten auch derartige Gegenargumente der Geschäftsleitung zusammengetragen werden.

Dazu bietet es sich an, Unbeteiligte - d.h. Personen, die nicht mit der Projektplanung befaßt sind - zu bitten, in einem "Übungslauf" die Geschäftsleitung zu "spielen". Diese Personen bekommen den Auftrag, aus der Geschäftsleitungsposition gegen Euch zu argumentieren. In einer realen Gesprächssituation - auch wenn sie "nur gespielt" ist, fallen den meisten Leuten wesentlich treffendere Argumente ein als bei einer rein "theoretischen" Sammlung.



### Entkräftungen zu Gegenargumenten sammeln



Wer auf Einwände vorbereitet ist, kann damit auch besser umgehen.

Wenn auf diese Weise mögliche Gegenargumente der Geschäftsleitung gesammelt wurden, sollten diese diskutiert und überlegt werden, was jeweils darauf erwidert werden kann. Für unsere beispielhaften "Einwände" könnte das folgendermaßen aussehen:



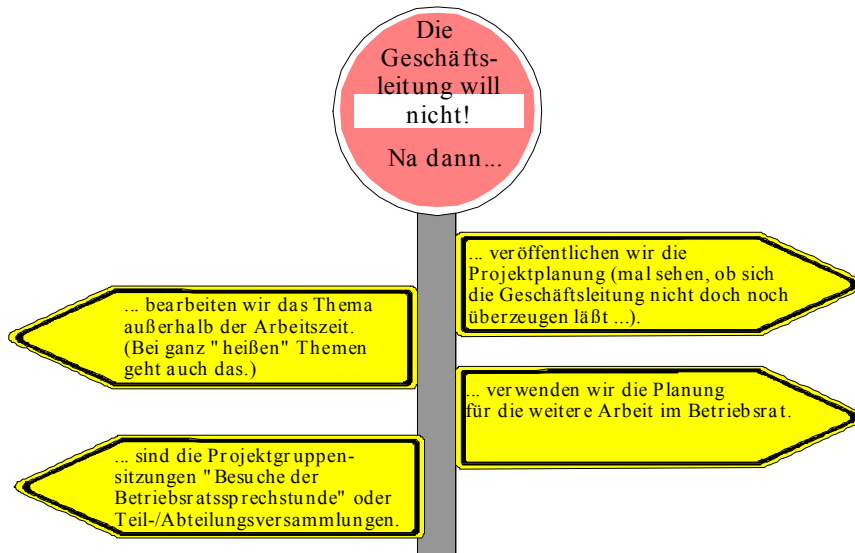
### Was tun wir, wenn sich die Geschäftsleitung trotzdem "sperrt"?

Welche - für den Betrieb ungünstigeren - Alternativen gibt es zum Projekt?

Wenn die Geschäftsleitung sich nicht überzeugen läßt, ist für den Betriebsrat noch lange nicht alles verloren. Zum einen gibt es immer noch die Möglichkeit, die Geschäftsleitung doch noch für das Projekt zu gewinnen. Zum anderen kann auch ohne Zustimmung mit der Projektplanung weitergearbeitet werden. Wichtig ist dabei vor allem, sich Alternativen zu überlegen, die es zu einer Projektgruppe gibt.

Es ist immer günstig, wenn sich Alternativen erarbeiten lassen, die der Betriebsrat gegenüber der Geschäftsleitung relativ einfach durchsetzen kann - wie zum Beispiel (teure) Gutachten, Berater o.ä.. Vielleicht läßt sich im Gespräch mit der Geschäftsleitung nicht vermitteln, daß das geplante Projekt für den Betrieb so viel bringt, daß sich der Aufwand allein wegen des Vorteils für den Betrieb lohnt. In diesem Fall kann es sehr überzeugend sein, daß die denkbaren Alternativen - zu denen der Betriebsrat durch eine Ablehnung des Projektvorhabens gezwungen wäre - den Betrieb mehr kosten würden, obwohl kein so hervorragendes Ergebnis zu erwarten ist.

Selbst wenn es - bei aller Vorbereitung und Überzeugungskraft - keine Zustimmung der Geschäftsleitung gibt, kann mit der Arbeit, die in die Planung des Projekts investiert wurde, weitergearbeitet werden - natürlich immer mit inhaltlichen Einschränkungen.



## Bereitschaft zur Umsetzung der Projektergebnisse herstellen

Gehen wir also nun davon aus, daß die Geschäftsleitung der Bearbeitung des Themas in Projektform zugestimmt hat. Vielleicht "mit Vorbehalten und nicht als die Regel zu verstehen" - aber immerhin.

Was ist mit der Kooperation nach Projektende?

Damit ist das Wichtigste erst mal geschafft, aber leider noch nicht das ganze Pensum erledigt. Der Umgang mit den zu erwartenden Projektergebnissen muß angesprochen werden. Es sollte festgestellt werden, wie weit die Bereitschaft der Geschäftsleitung geht, Vorschläge der Projektgruppe tatsächlich umzusetzen.

An der Umsetzung ihrer Ergebnisse messen die Teilnehmer/innen der Projektgruppe den Sinn ihres Engagements. Die Einschätzung derjenigen, die zum ersten Mal an einer Projektgruppe des Betriebsrats teilgenommen haben, ergibt auch für die übrigen Beschäftigten ein Bild von Projektarbeit. Daraus folgt dann auch, ob Kolleg/innen bereit sind, sich in weiteren Projekten zu engagieren. Um die Umsetzung der Projektergebnisse in die betriebliche Praxis zu fördern, ist eine Absprache mit der Geschäftsleitung wichtig, wie sie in den Ablauf der Projektarbeit eingebunden wird. Dadurch kann zum einen vermieden werden, daß sich die Projektgruppe während ihrer Arbeit an unrealistischen Lösungsideen "festbeißt", zum anderen kann der Geschäftsleitung deutlich gemacht werden, wie der Stand der Arbeit ist und wie die Ergebnisse zustande kommen. Das fördert in der Regel die Umsetzungsbereitschaft.

Welche Ergebnisse wären für die Geschäftsleitung nicht hinnehmbar?

Es wird natürlich nicht so sein, daß die Geschäftsleitung einen "Blankoscheck" unterschreibt. Bei unklaren Stellungnahmen der Geschäftsleitung kann es taktisch sinnvoll sein, zu fragen, welche Befürchtungen hinsichtlich der Projektergebnisse bestehen. Über diese Befürchtungen kann dann konkreter gesprochen werden. Dadurch wird es möglich, Bedenken der Geschäftsleitung entweder auszuräumen oder in der Arbeit der Projektgruppe zu berücksichtigen. Beide Versionen helfen, unrealistische Ergebnisse zu vermeiden und Enttäuschungen bei der Projektgruppe und beim Betriebsrat zu verhindern.

Eine gute Taktik ist es, die Geschäftsleitung von vornherein in die Arbeit des Projekts einzubinden. Wenn klar ist, daß ein kontinuierlicher Informationsfluß über die Arbeit und die Zwischenergebnisse des Projekts gewährleistet ist, nimmt das viele Vorbehalte und Befürchtungen.

Wichtig ist auch ein klar geregelter Informationsfluß zur Geschäftsleitung

Die Tabellen auf den folgenden Seiten dienen als Beispiel und Hilfestellung zur Vorbereitung eines Gesprächs mit der Geschäftsleitung. Zur Übung findest Du daran anschließend eine leere Tabelle. Um das von uns vorgeschlagene strukturierte Vorgehen zur Vorbereitung des Geschäftsleitungsgesprächs auszuprobieren, kannst Du die Spalten anhand eines Projekts ausfüllen, das Du planst. Für die Vorbereitung im Betriebsrat ist es sinnvoll, die Überschriften auf eine Wandzeitung zu übertragen und diese gemeinsam "auszufüllen".



## Schema zur Vorbereitung eines Geschäftsleitungsgesprächs: Beispiel

Eigene Vorstellungen/Spielräume	Argumente	Gegenargumente	Entkräftung der Gegenargumente	Konsequenzen einer Ablehnung
<p>Ausgangspunkt ist, das Projekt im geplanten Umfang mit der vorgesehenen Optimal-Besetzung durchzuführen.</p> <p>Für Kompromißmöglichkeiten sollte vorher überlegt werden, an welcher Stelle Abstriche gemacht werden können, ohne daß damit dem Projekt die Möglichkeit genommen wird, ein sinnvolles Ergebnis zu erzielen.</p> <p>Dazu sollten folgende Fragen beantwortet werden:</p>	<p>Um eine möglichst schlüssige Argumentation zu entwickeln, sollten folgende Fragen beantwortet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum ist das Thema für den Betrieb wichtig?</li> <li>• Warum soll gerade dieses Thema in Form eines Projekts bearbeitet werden?</li> </ul>	<p>Gegenargumente auf der Ebene von Projektplanungsdetails sollten aufgegriffen und eine Diskussion darüber geführt werden, wie diese Probleme vermieden werden können.</p> <p>Gegenargumente, die den Sinn von Projektarbeit generell in Frage stellen, in jedem Fall entkräften und so schnell wie möglich zur Diskussion der konkreten Planung übergehen.</p> <p>Häufige Gegenargumente sind:</p>	<p>Die Entkräftung der Gegenargumente geschieht - soweit möglich - durch das Aufzeigen betrieblicher Vorteile. Wenn das nicht möglich ist, können die allgemeinen Effekte von beteiligungsorientiertem Arbeiten herangezogen werden. Dazu sind in Betrieben, die Qualitätszirkel o.ä. eingerichtet haben, sehr viele Erfahrungen gesammelt worden. Die hauptsächlichsten Vorteile für den Betrieb sind auf Seite 15 aufgelistet.</p>	<p>... müssen verdeutlicht werden, wenn die Argumentationen nicht zum Erfolg führten</p> <p>Es wird klar gemacht, welche Konsequenzen eine Ablehnung für den Betriebsrat hätte und was das für den Betrieb bedeuten würde.</p> <p>Es gibt - für beide Seiten unbefriedigende - Alternativen zur einvernehmlichen Durchführung eines Betriebsratsprojekts. So ist z.B. zu überlegen, ob</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Teilaspekte des Themas, auf deren Bearbeitung notfalls ganz verzichtet werden kann?</li> <li>• Kann der Projektablauf beschleunigt werden, ohne daß das Projektergebnis gefährdet ist?</li> <li>• Kann auf einzelne Personen in Hinsicht auf das Projektziel verzichtet werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum hat das Projekt die vorgestellte Zielsetzung?</li> <li>• Was hat der Betrieb davon?</li> <li>• Warum sind die vorgesehenen Arbeitsschritte nötig?</li> <li>• Warum sind die vorgesehenen Personen für das Projekt im einzelnen notwendig? Welche Funktionen haben sie?</li> <li>• Falls das der Fall ist: Warum werden betriebsexterne Experten benötigt?</li> <li>• Warum sind die vorgesehenen Zeiträume nötig?</li> <li>• Wie kann die Geschäftsleitung über die Arbeit der Projektgruppe auf dem Laufenden bleiben?</li> <li>• Wie sollte mit den Projektergebnissen umgegangen werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das kostet den Betrieb zuviel.</li> <li>• Dazu ist aber doch kein solcher Aufwand nötig.</li> <li>• Der Betriebsrat ist doch groß genug, er muß nicht auf diese Weise vergrößert werden.</li> <li>• Das ist im Gesetz nicht vorgesehen.</li> <li>• Die Arbeit der vorgesehenen Projektgruppenmitglieder kann doch nicht einfach liegenbleiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo das der Fall ist: Im Betrieb werden solche Arbeitsformen längst standardmässig eingesetzt, deshalb kann es dem Betriebsrat nicht verwehrt werden auch so zu arbeiten.</li> <li>• Der Aufwand ist für den Betrieb sinnvoll weil ... (je nach Thema)</li> <li>• Es handelt sich nicht um eine Erweiterung des Betriebsrats, sondern es sollen betriebliche Expert/innen hinzugezogen werden. Das ist für den Betrieb im Verhältnis zu möglichen Alternativen günstiger. Bei der Organisation des Projekts handelt es sich um die "Hinzuziehung von Sachverständigen" nach § 80 Abs 3 BetrVG.</li> <li>• Gesetze schreiben wenige konkrete Maßnahmen zur Steigerung von Effektivität und Zufriedenheit vor, aber verboten ist es nicht.</li> <li>• Die Ausfallzeiten der Projektteilnehmer/innen sind relativ gering und dazu noch gestreut. Bei jedem Urlaub oder Krankheitsfall ist dieses Problem schwieriger und trotzdem im Betrieb vorgesehen und es wird gelöst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ansonsten ein unabhängiges Gutachten, das von der Geschäftsleitung bezahlt werden muß, nötig ist</li> <li>• die Begleitung der Betriebsratsarbeit zum Thema durch externe Berater erforderlich wäre (Rechtsprechung zu § 80 Abs.3 BetrVG)</li> <li>• die Meinung der Betroffenen in diesem Fall so wichtig ist, daß sie ansonsten auf anderem Weg einbezogen werden muß - z.B.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• über diverse Abteilungsversammlungen (nach §42 Abs. 2 BetrVG),</li> <li>• die ausgedehnte Nutzung von Betriebsratssprechstunden (nach §39 BetrVG) oder</li> <li>• Hinzuziehung von Arbeitnehmer/innen als Auskunftspersonen zur Betriebsrats- oder Ausschussarbeit (Rechtsprechung zu §28 BetrVG)</li> </ul> </li> </ul> <p>Diese Alternativen wären vermutlich für den Betrieb kostenintensiver als das geplante Projekt. Diese Auflistung dient nur zur Anregung und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie muß je nach Thema und Bedingungen im Betrieb überlegt werden.</p>
---	---	---	---	--

Schema zur Vorbereitung eines Geschäftsleitungsgesprächs: Übungsmaterial

Eigene Vorstellungen/Spielräume	Argumente	Gegenargumente	Entkräftung der Gegenargumente	Konsequenzen einer Ablehnung

Einsatzmöglichkeiten  
und Beispiele

Vorarbeiten im  
Gremium

Planung von  
Projekten

Überzeugung von Geschäfts-  
leitung und Belegschaft

Leitung von  
Projektgruppen

Umgang mit den  
Ergebnissen

## Wir machen ein Projekt - und wer macht mit?

Ein wesentlicher Schritt während der Projektplanung war es, sich darüber klar zu werden, welche Kolleg/innen die Arbeit der Projektgruppe unterstützen können. Bei der Planung ging es aber noch nicht um die Namen, sondern nur um die Fähigkeiten oder den Hintergrund, den die einzelnen Projektbeteiligten haben sollten.

Wir wissen, wer mitmachen soll - aber sie wissen es noch nicht

Diejenigen, die für das Projekt zuständig sind, wissen bereits, daß an dem Projekt zur Neuregelung der Arbeitszeit in der Faservorproduktion z.B. ein Pendler, eine alleinerziehende Mutter, ein/e junge/r und ein/e älter/e/r Kolleg/in unbedingt dabei sein müssen. Was sie aber noch nicht wissen ist, wie sie diese Kolleg/innen auch in die Projektgruppe bekommen. Oder anders ausgedrückt: wie erfahren Kollege Müller und Kollegin Hosaini, daß sie eine ideale Besetzung für die Projektgruppe wären? Nur wenn sie das wissen, können sie sich auch überlegen, ob sie mitarbeiten möchten.

Nur wer Bescheid weiß, kann sich engagieren

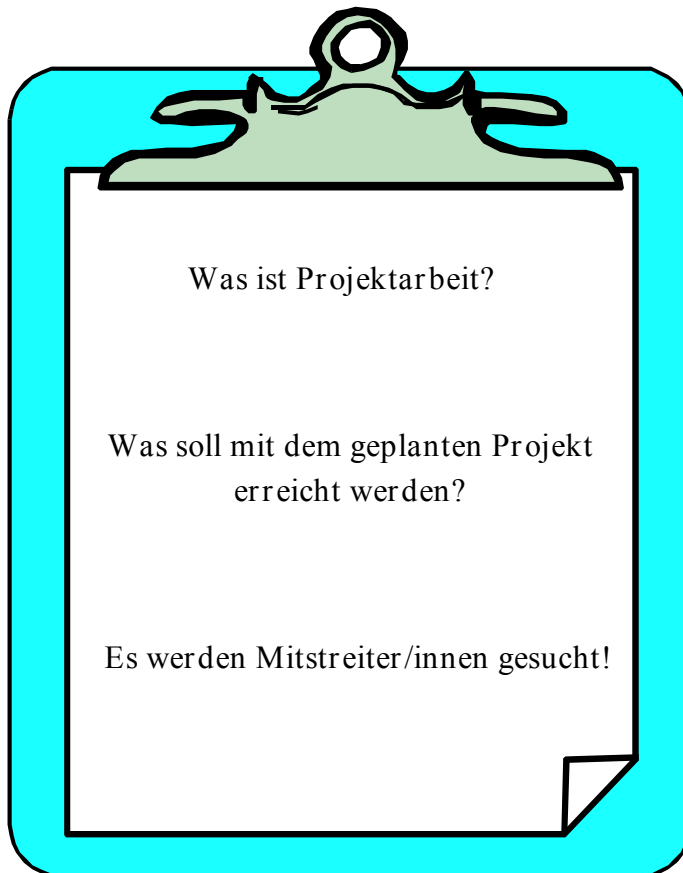
Darum muß der Betriebsrat die Kolleg/innen informieren.

Wenn man Informationen weitergeben möchte, stellen sich zunächst folgende grundsätzliche Fragen:



Im Rahmen von Projektarbeit sind es vor allem drei Dinge, die der Betriebsrat den Kolleg/innen mitteilen sollte.

Worüber wollen wir informieren?



In der Startphase von Projektarbeit im Betrieb wird es viele Fragen zu dieser Arbeitsform geben. Die Belegschaft möchte gerne wissen, was Projektarbeit ist und welchen Nutzen sie davon hat. Der Betriebsrat muß also viele Informationen vermitteln.

Auch wenn ich als Betriebsratsmitglied einzelne Kolleg/innen wegen einer Mitarbeit in der Projektgruppe anspreche, werden diese viele Fragen haben. Ist die Arbeitsform erst einmal bekannt, sind in der Belegschaft weniger Fragen vorhanden, und es werden auch weniger Bedenken gegenüber der Mitarbeit laut. Die Menge an Informationen, die der Betriebsrat vermitteln muß, wird abnehmen, je häufiger schon Projekte durchgeführt wurden.

Die grundsätzliche Information über Projektarbeit und geplante bzw. laufende Projekte des Betriebsrats sollte für den ganzen Betrieb zugänglich sein. Dabei müssen natürlich nicht alle Beschäftigten gleich viel wissen. Für die meisten wird die Information darüber, in welcher Abteilung zu welchem Thema ein Projekt läuft, genügen. Diejenigen, die unmittelbar betroffen sind, sollten auch detailliertere Informationen erhalten. Die im Projektplan festgelegten Teilnehmergruppen geben also auch Auskunft darüber, wie breit der Aufruf zur Mitarbeit im Betrieb gestreut werden muß.

Wen wollen wir informieren?

Welches Mittel ist geeignet?

Dem Betriebsrat stehen viele Wege offen, um Informationen gezielt weiterzugeben.

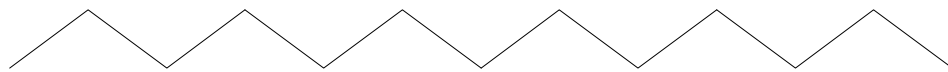
Sowohl für Basisinformation als auch zum Finden von Teilnehmer/innen geeignet

### Zeitung/Flugblatt



Viele Informationen

Für viele zugänglich



Geeignet, um über Projektarbeit zu informieren und um

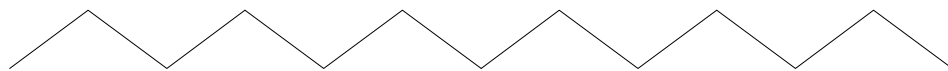
### Versammlungen



Viele Informationen

für viele zugänglich

Rückfragen und direkter Austausch möglich

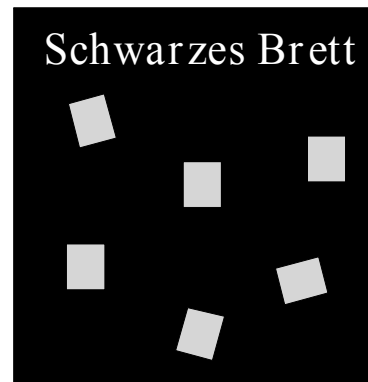


Für kontinuierliche Information Interessierter. Zur Gewinnung von Teilnehmer/innen erst geeignet, wenn Projektarbeit schon etabliert ist.

Detaillierte Informationen

für viele zugänglich

Einzelinformationen oft unauffällig; wenig Aufforderungscharakter



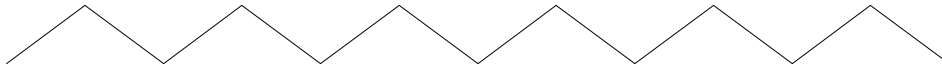


Wenig Hintergrund-  
informationen

Geeignet, um über  
Projektarbeit zu  
informieren und um  
Mitreiter/innen für  
ein Projekt zu  
gewinnen.

Sehr augenfällig; hoher  
Aufforderungscharakter

für viele zugänglich

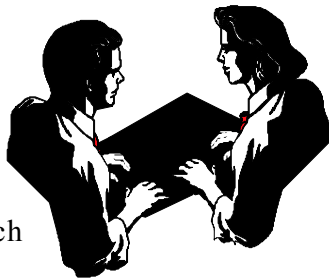


## Einzelgespräche

Viele Informationen

nur wenigen zugänglich

hohe Verbindlichkeit möglich



Zur gezielten  
Gewinnung von  
Mitreiter/innen für  
ein Projekt.

### Was haben die Kolleg/innen davon, in Projekten des Betriebsrats mitzuarbeiten?

Was genau an Informationen an die Kolleg/innen weitergegeben wird, ist natürlich von Projekt zu Projekt unterschiedlich. Auf jeden Fall muß aber deutlich werden, was die Kolleg/innen davon haben, sich gerade in diesem Projekt des Betriebsrats zu engagieren. Niemand engagiert sich gern, wenn nicht klar ist, wozu das gut sein soll.

An zwei Beispielen wollen wir zuerst veranschaulichen, wie breite Informationsweitergabe attraktiv gestaltet werden kann. Im Anschluß daran werden wir uns mit Argumenten beschäftigen, die Kolleg/innen im Gespräch davon überzeugen können, in einem Projekt mitzuarbeiten.

So wie das folgende Beispiel könnte ein Flugblatt aussehen, das Grundinformationen zum Projekt liefert und eine Abteilungsversammlung ankündigt, auf der das Projekt näher vorgestellt wird.

Im Anschluß daran findest Du einen Artikel in einer Betriebsratszeitung, der eine erste, breit gestreute Information zum Projekt darstellt.

**Wenn es Dir egal ist,  
wann Du arbeitest,**

kannst Du dieses Flugblatt einfach weitergeben.

Die Geschäftsleitung plant eine komplette Neuregelung der betrieblichen Arbeitszeiten.

Ab Anfang nächsten Jahres wird ein neues Schichtsystem eingeführt!

Diese Gelegenheit will der Betriebsrat nutzen, um ein System einzuführen,

- mit dem möglichst viele Kolleg/innen zufrieden sind, und
- das die Belastungen für die Einzelnen möglichst gering hält.

Deshalb führt der Betriebsrat in der Faservorproduktion das Projekt "Zeitverschiebung" durch. In diesem Projekt soll von den dort Beschäftigten das Schichtsystem neu gestaltet werden. Nach Abschluß dieses Pilotprojekts werden ähnliche Projekte für die anderen betroffenen Abteilungen durchgeführt.


Damit im Projekt ein optimales Schichtmodell entwickelt werden kann, brauchen wir Eure Unterstützung.

Am nächsten Donnerstag, dem 7. Juni, findet daher eine Abteilungsversammlung in der Faservorproduktion statt. Auf der Versammlung soll vorgestellt werden, wie der Planungsstand der Geschäftsleitung ist und was wir zusammen unternehmen können, um eine möglichst günstige Regelung des Schichtsystems zu erreichen.

Nähere Informationen zum Projekt gibt es am schwarzen Brett und über Aushänge in den Abteilungen.

**Alle Beschäftigten der Faservorproduktion, denen ihre Arbeitszeit nicht egal ist, sollten zur Abteilungsversammlung kommen.**

Nähere Infos, für alle, die mitmachen wollen, beim BR unter Tel.: 369



*Blickfang: Thema der Information*

*Logo für Informationen Projekt: Wird bei allen Projektinfos verwendet*

*Kurztitel für's Projekt: möglichst leicht auszusprechen und zu merken*

*Text: Die wichtigsten Informationen kurz und übersichtlich*

*Handlungsaufforderung - was ich mit der Information erreichen will*

Für den Artikel gelten dieselben "Anmerkungen" wie für das Flugblatt. Der einzige Unterschied ist, daß der Text etwas ausführlichere Hintergrundinformationen bieten muß.



## Andere Arbeitszeiten! Bessere Arbeitszeiten!

Dazu brauchen wir Eure Unterstützung

Die Geschäftsleitung hat dem Betriebsrat mitgeteilt, daß ab Anfang nächsten Jahres eine komplette Neugestaltung unseres Schichtsystems ins Haus steht. Die Geschäftsleitung begründet das damit, daß zum einen die Arbeitszeitverkürzung unser altes Schichtsystem zu einem "Flickwerk" gemacht hat. Zum anderen ist es wegen der schärferen Konkurrenz - vor allem im östlichen Ausland - nötig, die Maschinenlaufzeiten auszuweiten, um die Stückkosten zu senken.

Als Betriebsrat können wir die Veränderung dieser Arbeitszeiten mitgestalten. Grundsätzlich verhindern können und wollen wir sie nicht. Deshalb haben wir uns mit der Geschäftsleitung darauf geeinigt, ein Projekt zur Neuregelung der betrieblichen Arbeitszeiten durchzuführen.

Ziel des Projektes ist, ein Schichtsystem zu entwickeln, das den Wünschen möglichst vieler Kolleg/innen gerecht wird und die Belastungen für Euch so gering wie möglich hält.

Das Projekt wird vom Betriebsrat geleitet. Kolleginnen und Kollegen aus den einzelnen Abteilungen sollen im Projekt diese Schicht-

regelungen erarbeiten, die dann der Geschäftsleitung als Entwurf für eine Betriebsvereinbarung vorgelegt werden.

In der Faservorproduktion wird das Pilotprojekt durchgeführt. Aus dieser Abteilung sollen 6 Beschäftigte an den geplanten 8 Sitzungen der Projektgruppe teilnehmen. Die Teilnahme an der Projektgruppe ist freiwillig.

Kolleg/innen aus der Faservorproduktion, die an einer Mitarbeit im Projekt interessiert sind, sollten sich möglichst bald unter der Nummer 369 beim Betriebsrat melden.

Unter derselben Nummer gibt es auch nähere Informationen zum Projekt.

Die Freistellung von der Arbeit für die Dauer der Sitzungen ist von der Geschäftsleitung genehmigt und wird vom Betriebsrat mit den jeweiligen Vorgesetzten geregelt.

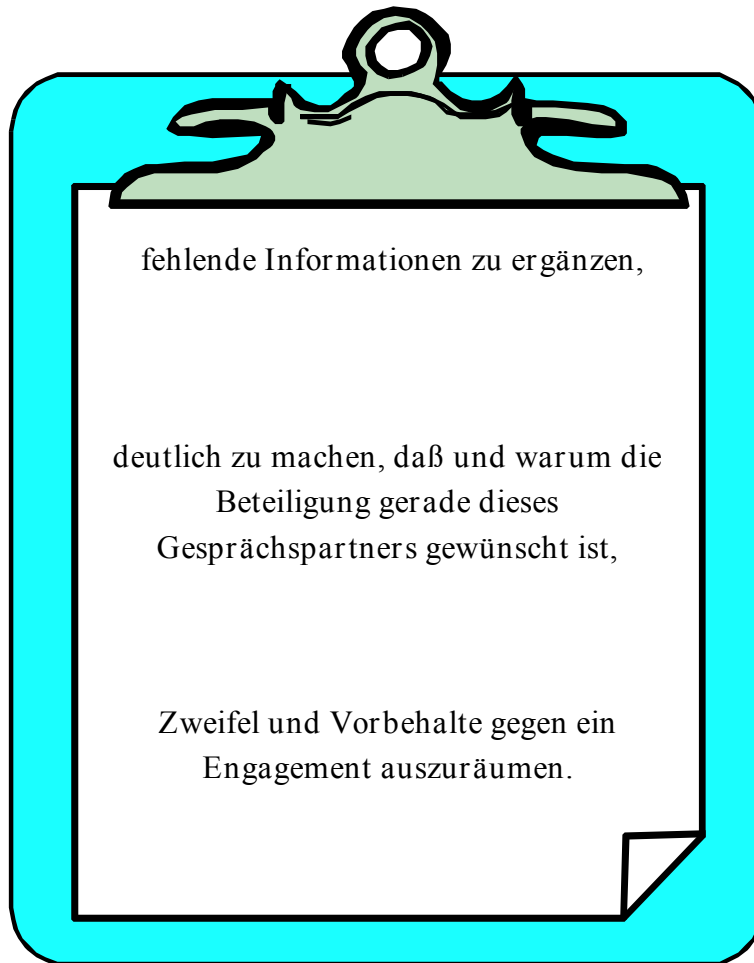
### Mit welchen Fragen muß ich rechnen?

Die Beispiele zeigen, wie durch breit gestreute Informationen Vorarbeit für Gespräche mit einzelnen möglichen Projektgruppenmitgliedern geleistet wird. Vorarbeit deswegen, weil schriftliche Informationen ein wenig geeignetes Medium für Überzeugungsarbeit sind. Der entscheidende Anstoß für ein Engagement kommt meist erst durch persönliche Kontakte.

Daher dienen vor allem Einzelgespräche dazu, "Multiplikatoren" für Überzeugungsarbeit zu gewinnen. Wenn es in den Abteilungen, für die das Projekt geplant ist, von der Planung überzeugte Kolleg/innen gibt,

wird die Informationsverbreitung zum Selbstläufer. Daher ist es wichtig, vor allem mit (meist bekannten) Meinungsführern Gespräche zu führen.

Im Gespräch geht es vor allem darum:



Für das Gespräch sollte man einen möglichst ungestörten Rahmen ohne Zeitdruck und in angenehmer Umgebung wählen.

Als "Aufhänger" für das Gespräch kann ein bereits verteiltes Flugblatt oder eine veröffentlichter Artikel angesprochen, und dadurch der Bezug zur Situation der Kollegin bzw. des Kollegen hergestellt werden. Dabei wird es nur selten passieren, daß sofort ein "Da mache ich mit!" die Antwort ist - auch dann nicht, wenn grundsätzlich die Bereitschaft dazu da ist. Meist kommt ein "Ja aber ...", das man ernst nehmen und besprechen sollte. Manche Kolleg/innen haben Befürchtungen, die ausgeräumt sein wollen, bevor der erste Schritt zum Engagement getan wird. Daher sollte man die Bedenken oder Befürchtungen nicht als Ausreden behandeln und wegargumentieren, sondern gemeinsam nach Lösungen für die Probleme suchen, die dabei gesehen werden.

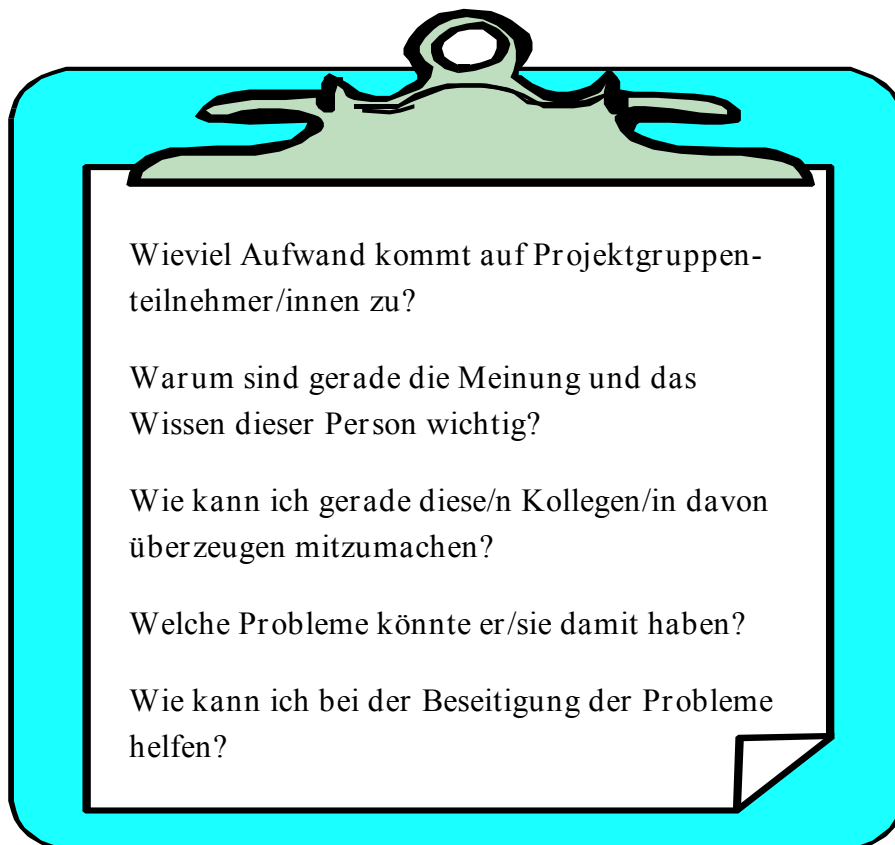
Häufige Fragen bzw. Probleme, die angesprochen werden, sind:



Bei einem ersten persönlichen Gespräch ist es hilfreich, wenn einige grundsätzliche Punkte in jedem Fall angesprochen werden. Diese Punkte und die notwendige Vorbereitung für ihre Beantwortung sind in der folgenden Darstellung aufgeführt.

Wie ermutige ich Kolleg/innen zur Teilnahme am Projekt?

Für das Gespräch sollten die folgenden Punkte durchdacht werden:



Die Antworten auf die beiden ersten Fragen lassen sich ohne große Probleme aus der Projektplanung ableiten. Diese Fakten sollte man auf jeden Fall im Kopf haben. Mit den übrigen Fragen ist das nicht ganz so einfach. Für sie lassen sich einige allgemeine Argumente anführen, die auf den jeweiligen Fall zugeschnitten werden müssen.



Grundsätzlich gilt für dieses Vorgespräch, daß der Betriebsrat Beschäftigte um ihre Unterstützung bittet und vor allem zuhört. Je stärker das Thema den Finger auf die Wunde legt, desto wahrscheinlicher ist die Bereitschaft zur Mitarbeit. In diesem Gespräch soll nicht versucht werden, die/den Kollegin/en "festzunageln". Sinnvoll ist, Zeit zum Nachdenken, zum Mit-den-Kolleg/innen-reden oder zum Die-Familie-fragen zu lassen und zu einem späteren Zeitpunkt das Thema noch einmal aufzugreifen ("... Wir haben doch neulich darüber gesprochen, daß Du an unserem Projekt mitarbeiten könntest. Hast Du Dir in der Zwischenzeit ..."). In diesem Gespräch können dann die restlichen Bedenken - so vorhanden - zerstreut und eine Zu- oder Absage festgemacht werden.

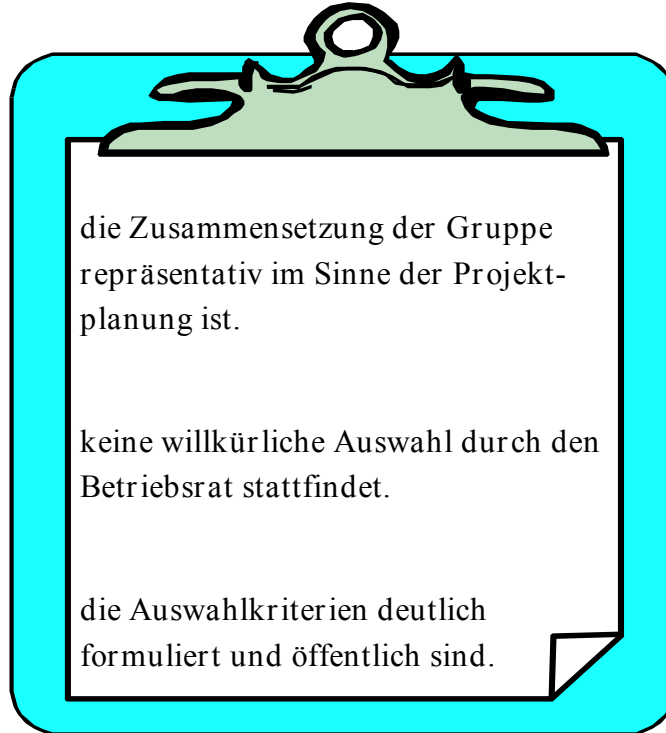
Sind trotz derartiger Anstrengungen zu wenige bereit, sich zu engagieren, sollte nicht der Versuch gemacht werden, jemanden zu überreden. Dann ist jedes Gespräch wichtig, um herauszufinden, warum die Möglichkeit oder der Wille zum Engagement im Projekt nicht besteht. Diese Informationen können dann helfen, bessere Bedingungen für einen späteren Start dieses oder eines anderen Projekts zu schaffen.

Die Erfahrungen, die bisher mit Projekten des Betriebsrats gemacht wurden, zeigen, daß das Problem im Normalfall nicht die Gewinnung von Teilnehmer/innen ist. Bei einem richtig gewählten Thema steht der

Betriebsrat eher vor der Aufgabe, aus einer Vielzahl von Interessierten die Projektgruppenteilnehmer/innen auszuwählen.

### Auswahl unter den Interessierten

Für die Auswahl ist zu beachten, daß



Um das zu gewährleisten, können beispielsweise die Namen derjenigen, die sich gemeldet haben, auf Zettel geschrieben und in Gruppen aufgeteilt werden. Die Gruppen müssen dabei so gebildet werden, daß sie den Kriterien für benötigte Personenkreise entsprechen. Je nach Thema könnten die Gruppen dann z.B. nach Anfahrtsweg (Gruppe "mehr als 20 km", Gruppe "weniger als 20 km"), nach Alter (Gruppe "unter 25", Gruppe "über 50") und/oder Familienstand (Mit Partner, Kinder, Alleinerziehend ...) gebildet werden.

Sind die benötigten Gruppen gebildet und die Interessent/innen ihrer jeweiligen Gruppe zugeordnet, kann die jeweils notwendige Anzahl an Personen aus jeder Gruppe gelost werden. Eine andere Variante ist es, dieser Gruppe die Auswahl ihrer/s Vertreter/in selbst zu überlassen.

Allen Interessent/innen, die nicht ausgewählt werden (... und ist in der Regel die Mehrheit), muß für ihr Interesse gedankt und das Auswahlverfahren verdeutlicht werden. Um ihre Motivation für zukünftige Projekte zu erhalten, muß es für sie verständlich sein, daß die Ablehnung nichts mit ihrer Person zu tun hat und der Betriebsrat sich über ihr Interesse freut.

Damit sind die Vorarbeiten für das Projekt erledigt. Die Arbeit in der eigentlichen Projektgruppe kann beginnen. Tips dazu, wie das möglichst effektiv zu gestalten ist, gibt das Heft 5 aus dieser Reihe "Reden und reden lassen: Leitung von Projektgruppen".

## Zum Nachlesen: Literatur

- Augustin, J. (1992). Verhandlungsführung und Verhandlungsstrategie. Köln: Bund-Verlag GmbH.
- Bamberg, E., Ducki, A., (1995). Organisationsentwicklung durch Beteiligung. Implikationen projektorientierter Betriebsratsarbeit für gewerkschaftliche Qualifizierungsmaßnahmen in Organisationsentwicklung 1/95
- Bamberg, E., Ducki, A., Fischer, U., Legner, P., Nowak, P., Reichl, B., Rydzewski, S. (1994). Endbericht des Projektes "Projektorientierte Betriebsratsarbeit", zu beziehen über Hans-Böckler-Stiftung Abteilung Forschungsförderung.
- Beddies, A. (1992). Informationsprozesse im Betrieb. Köln: Bund-Verlag GmbH.
- Boy, J., Dudek, C., Kuschel, S. (1995) Projektmanagement. Offenbach: GABAL.
- Fricke, W., Grimberg, H., Wolter, W. (Hrsg.)(1991). Betriebsratsinformation - attraktiv gestaltet! In: Die kleine Betriebsrat-Bibliothek 8. Köln: Bund-Verlag GmbH.
- Grob, Haftner, (1982) Planungsleitlinien Arbeitsstrukturierung, Berlin, München
- Legner, P., Thomsen, H. (1995). Projektarbeit für Betriebsräte. Hannover: IG CPK Hauptvorstand Abteilung Bildung.
- Seifert, J. W. & Kraus R. (1992). Qualitätszirkel, Lernstatt. Mitarbeiter-Gruppen. Speyer: GABAL.

und natürlich das Einstiegsheft "Wo ein Wille ist, machen wir ein Projekt" und die anderen fünf Hefte der Reihe "Projektarbeit für Betriebsräte"

## Projektarbeit: Das kann man lernen

Die Materialien dieser Reihe sind sowohl zur Einarbeitung in das Thema Projektarbeit gedacht als auch zur Vor- und Nachbereitung von Seminaren. Sie sind als Einstieg, Überblick, Vertiefung und Nachschlagewerk nutzbar. Damit kann und soll aber der Besuch entsprechender Seminare nicht ersetzt werden, denn das Lesen und Durcharbeiten von schriftlichem Material kann immer nur ein theoretisches Wissen vermitteln. Das Erlernen der Arbeitstechniken umfaßt aber gleichzeitig auch einen praktischen Anteil: das Ausprobieren dieser Techniken und die eigene konkrete Erfahrung im Umgang damit. Diese konkreten Erfahrungen zu vermitteln, ist Aufgabe von Seminaren.

Um erfolgreich Projektarbeit einsetzen zu können, sind für Betriebsräte vor allem Kompetenzen in drei Bereichen wichtig:

Was sollte man können?

- Planung von Projekten,
- Leitung von Projektgruppen (Moderation und Arbeitstechniken)
- Gestaltung von Gruppenprozessen (Kommunikation, Konflikte).

Es ist sinnvoll, wenn sich die Projektmoderator/innen diese Kompetenzen spätestens parallel zur Planung und Durchführung eines konkreten Projekts aneignen und die erworbenen Kompetenzen für das konkrete Projekt nutzen.

Die Seminare, die zu diesen drei Kompetenzbereichen angeboten werden, sind bei den Einzelgewerkschaften Bestandteil des zentralen und/oder regionalen Bildungsangebots. Darum sind sie je nach Gewerkschaft auch unterschiedlich gestaltet.

Bildungsangebot der Einzelgewerkschaften

Eine weitere Möglichkeit ist es, als ganzes Betriebsratsgremium in der eigenen Verwaltungsstelle Seminare anzufragen, die auf das spezielle Gremium und auf die betriebliche Arbeitssituation zugeschnitten sind. Damit wird die Einführung und Umsetzung von Projektarbeit erleichtert.

Seminare für Gremien

## Fragen? - Wen kann man da ansprechen?

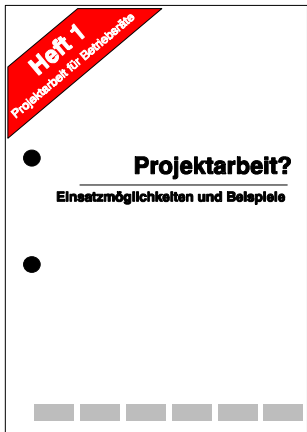
Auf der Hauptvorstandsebene liegen die Zuständigkeiten für den Schwerpunkt "Projektarbeit" bei den Abteilungen, die die Bereiche "Mitbestimmung", "Betriebsräte" und "Bildung" bearbeiten. Auf bezirklicher und Verwaltungsstellenebene ist die Zuständigkeit in den Einzelgewerkschaften unterschiedlich geregelt. Durch Nachfragen beim Hauptvorstand könnt Ihr erfahren, wer die für Euch zuständigen Ansprechpartner sind.

Natürlich werden wir, die Autor/innen dieser Materialreihe, auch nach deren Fertigstellung mit den einzelnen Gewerkschaften weiterhin zusammenarbeiten. Ihr könnt Euch deshalb auch an uns wenden, um die zuständigen Ansprechpartner zu erfragen. Ihr erreicht uns unter:

Arbeit, Bildung und Forschung e.V., Gärtnerstr. 3, 12207 Berlin, Telefon:  
030 / 77 00 91 13, Telefax: 030 / 77 00 91 12,  
E-Mail: [abf@zedat.fu-berlin.de](mailto:abf@zedat.fu-berlin.de)

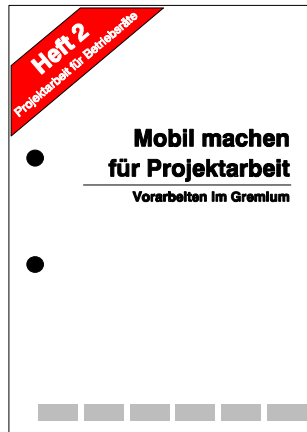
# Die Heftreihe "Projektarbeit für Betriebsräte"

eine Arbeitshilfe in sechs Einzelheften



Anhand von Praxisbeispielen werden folgende Fragen beantwortet:

- Für welche Probleme ist Projektarbeit das richtige Werkzeug?
- Wie setzt man Projekte richtig ein?
- Wie läuft ein Projekt ab?
- Wo gibt es Vorerfahrungen?
- Wen kann ich fragen, wenn ich selbst ein Projekt durchführen will?



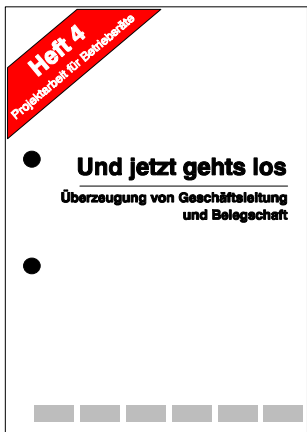
Die Hauptfragen, mit denen das Heft sich beschäftigt, sind:

- Wie überzeuge ich meine Betriebsratskolleg/innen?
- Mit welchen Vorbehalten muß ich rechnen?
- Zu welchem Thema sollten wir ein erstes Projekt durchführen?
- Was muß dazu im Gremium geklärt werden?



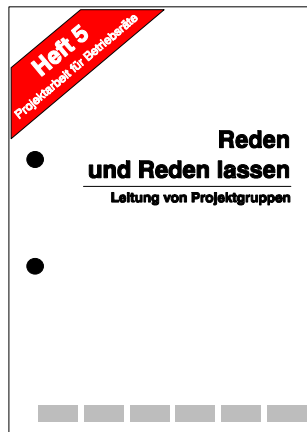
Hauptfragestellungen sind:

- Was muß geplant werden?
- Wer ist für welche Teile der Planung zuständig?
- Wie lege ich ein Projektziel fest?
- Wie entwickle ich einen Arbeitsplan?
- Wie komme ich zu einer realistischen Zeitplanung?
- Wie kann ich bei der Planung die Umsetzung von Ergebnissen erleichtern?



Das Heft führt anhand von Beispielen durch die Fragen:

- Wie überzeugen wir die Geschäftsleitung davon, unser Projekt zu unterstützen?
- Wie bereiten wir die Gespräche mit der Geschäftsleitung vor?
- Wie erreichen wir die Freistellung von Beschäftigten für das Projekt?
- Wie erfahren die Kolleg/innen am besten von unserem Projekt?



Moderator/innen von Projektgruppen erhalten Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Methoden zur Gruppenleitung sind bei Projekten sinnvoll?
- Wie werden sie angewendet?
- Wann kann ich welche Arbeitsmethode einsetzen?
- Was kann ich tun, wenn Konflikte auftreten?



Im letzten Heft stehen folgende Fragen im Mittelpunkt

- Wie wird ein Projekt so dokumentiert, daß es wenig Arbeit macht und trotzdem gut nachvollziehbar ist?
- Wie erreichen wir es, daß die Geschäftsleitung unsere Vorschläge umsetzt?
- Wie organisieren wir einen guten Informationsfluß in der Umsetzungsphase?