



# Projektarbeit?

---

Einsatzmöglichkeiten und Beispiele

Einsatzmöglich-  
keiten und Beispiele

Vorarbeiten im  
Gremium

Planung von  
Projekten

Überzeugung von Geschäfts-  
leitung und Belegschaft

Leitung von  
Projektgruppen

Umgang mit  
den  
Ergebnissen

## Impressum:

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Abteilung Forschungsförderung

Autor/innen:

Peter Legner,

Cäcilia Müller,

Sylvia Rydzewski,

Hermann Thomsen

Arbeit, Bildung und Forschung e.V.

## Inhaltsverzeichnis

### PROJEKTARBEIT? -

#### Einsatzmöglichkeiten und Beispiele (Heft 1)

Vorbemerkung .....	6
Hinweise zum Lesen dieser Heftreihe .....	9
Eine neue Arbeitsform für Betriebsräte .....	10
Definition der Arbeitsform .....	10
Überblick über die Entstehung der Materialien.....	11
Eine Antwort auf neue Anforderungen.....	13
Die Anforderungen an Betriebsrate ändern sich .....	13
Projektarbeit als Werkzeug zur Problemlösung.....	16
Ein Konzept, das sich bewährt .....	21
Beispiele aus der betrieblichen Praxis .....	21
Utes Tagebuch oder: Sendor: ein - noch nicht - typisches Beispiel .....	31
Zum Nachlesen: Weiterführende Literatur.....	42
Projektarbeit: Das kann man lernen .....	43
Fragen? - Wen kann man da ansprechen?.....	

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.

#### 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?

- Ableich des Projektverlaufs mit dem Projektplan

Und jetzt geht's los -

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

#### Und was sagt die Geschäftsleitung?

- Akzeptanz für Projektarbeit schaffen
- Unterstützung der Geschäftsleitung für ein konkretes Projekt gewinnen
- Bereitschaft zur Umsetzung der Projektergebnisse herstellen
- Schema zur Vorbereitung von Geschäftsleitungsgesprächen

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

- Nur wer Bescheid weiß, kann sich engagieren
- Was haben die Kolleg/innen davon, in Projekten mitzuarbeiten?
- Mit welchen Fragen muß ich rechnen?
- Auswahl unter den Interessierten

### 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 erste 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. Dieses, erste, Heft ist als Einstiegshilfe gedacht. Es werden die Ziele vorgestellt, die mit der Arbeitsform verbunden sind, und Beispiele dafür gegeben, wie Projekte erfolgreich durchgeführt werden können und schon durchgeführt wurden.

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 in diesem Heft.

Entstehung der  
Heftreihe

Diese Heftreihe ist im Rahmen des Projekts ProBe ("Projektorientierte Betriebsratsarbeit") unter der Leitung von Prof. Dr. Eva Bamberg erarbeitet worden. Das Projekt wurde von der Hans Böckler Stiftung finanziert. Daneben haben die fünf Einzelgewerkschaften IG Chemie-Papier-Keramik, Deutsche Post Gewerkschaft, Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, IG Metall sowie die Gewerkschaft Nahrung, Genuß, Gaststätten unser Projekt sowohl finanziell unterstützt.

Eine Reihe von Personen hat uns durch Diskussion und inhaltliche Rückmeldungen unterstützt und war maßgeblich am Gelingen des Projekts beteiligt. Bei ihnen möchten wir uns bedanken.

Unser Dank gilt bei der Hans Böckler Stiftung Wieland Stützel und Norbert Kluge, bei der IG Chemie-Papier-Keramik Klaus Brauer und Günter Schölzel, bei der Deutschen Post Gewerkschaft Manfred Alefsen und Erwin Wolf, bei der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen Angelika Wiese und Jürgen Schwiers, bei der IG Metall

Monika Beer sowie bei der Gewerkschaft Nahrung, Genuß, Gaststätten Heinz Henneberg und Micha Heilmann.

Ganz besonders danken möchten wir unseren Kolleginnen Petra Gunzenhäuser und Marianne Köster vom Verein Arbeit, Bildung und Forschung für ihre wertvollen Anregungen und den Zeiteinsatz, der damit verbunden war.

Auch gilt unser Dank denjenigen Betriebsräten, die uns praktische Beispiele aus ihrem Projektalltag berichteten und sich als Ansprechpartner/innen zur Verfügung stellten.

### 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 in der Interessenvertretung 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:



## Eine neue Arbeitsform für Betriebsräte

Die Anforderungen an die Arbeit der Interessenvertretung verändern sich ständig. Das führt dazu, daß die Aufgaben für viele Gremien immer stärker über den bisherigen Rahmen hinauswachsen. Ein Beispiel dafür ist die Notwendigkeit, betroffene Kolleginnen und Kollegen direkt an der Lösung von Problemen zu beteiligen. Dies kann in Form von Projekten mit betroffenen Beschäftigten geschehen.

Wie solche Projekte effektiv durchgeführt werden können, ist Gegenstand dieser Heftreihe. Um eine Einordnung zu erleichtern, sollen zu Beginn diese Fragen beantwortet werden:

- Was ist mit Projektarbeit für Betriebsräte gemeint?
- Wie ist diese Heftreihe entstanden?

### Definition der Arbeitsform

Die Arbeit in Projektform ist für die Interessenvertretung eine Erweiterung ihrer Tätigkeit. Projektarbeit will die bisherigen Handlungsweisen von Betriebsräten nicht ersetzen, sondern ist eine Ergänzung, um die Mitglieder der Interessenvertretung in ihrem Alltagsgeschäft zu entlasten.



Projektarbeit ist Arbeit an einem aktuellen Problem.

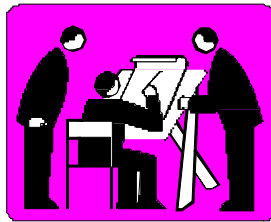
Lösungen durch Projektgruppen zu erarbeiten, bietet sich dann an, wenn ein Problem vorliegt, das unter den Nägeln brennt und für das es kaum Ideen zur Lösung gibt. Projektarbeit ist vor allem sinnvoll, wenn innovative Vorschläge gesucht und neue Lösungen gefunden werden sollen.

Eine Projektgruppe erarbeitet in überschaubarer Zeit eine Lösung.



Projekte arbeiten - im Unterschied zu Ausschüssen - immer mit einer zeitlichen Begrenzung. Eine Projektgruppe löst sich auf, wenn sie ihr Ar-

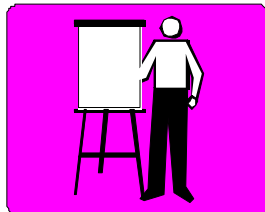
beitsziel erreicht hat. Daraus folgt auch, daß Projektarbeit ergebnisorientiert ist: Es muß ein klares Arbeitsziel festgelegt werden.



Projektarbeit nutzt Wissen und Erfahrungen der Betroffenen.

Eine Projektgruppe sollte alle notwendigen Kompetenzen besitzen, um das Arbeitsziel erreichen zu können. Durch die Beteiligung betroffener Kolleg/innen kann deren Wissen über ihren Arbeitsplatz, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen genutzt werden. Für speziellere Fragen können darüber hinaus auch externe Sachverständige hinzugezogen werden.

Die Projektgruppe wird durch Mitglieder der Interessenvertretung initiiert und moderiert.



Um zügig ein Ergebnis erzielen zu können, müssen Projekte vorbereitet und begleitet werden. Für die Moderator/innen von Projekten bedeutet dies, daß sie Kenntnisse zur Arbeitsplanung und zur strukturierten Leitung von Diskussionen und Arbeitsprozessen benötigen.

### Überblick über die Entstehung der Heftreihe

In den achziger Jahren entwickelte sich in der IG Chemie-Papier-Keramik, wie in anderen Einzelgewerkschaften auch, eine Diskussion über beteiligungsorientierte Arbeitsformen für Betriebsräte. Aus dieser Diskussion entstand das Konzept "Experten in eigener Sache", um die aktuellen Problemen in der Arbeit der Interessenvertretungen zu lösen und damit wachsende Anforderungen zukunftsweisend zu bewältigen. Das Konzept zielt darauf ab, die Arbeit der Interessenvertretung organisatorisch zu erweitern und die Kolleg/innen vor Ort stärker in die Arbeit einzubeziehen.

Experten in eigener Sache

Zu Beginn der neunziger Jahre wurde dann in der IG Chemie-Papier-Keramik die Umsetzung des Konzepts "Experten in eigener Sache" in großem Umfang gefördert. Zur Unterstützung der Umsetzung wurde in Kooperation mit dem Verein Arbeit, Bildung und Forschung e.V. und der Technischen Universität Berlin das Projekt ProBe (Projektorientierte Betriebsratsarbeit) gestartet. In diesem - von der Hans-Böckler-Stiftung

Probe:  
Projektorientierte Betriebsratsarbeit

geförderten - Projekt wurden Qualifizierungsbausteine zur Projektarbeit entwickelt. Damit werden Mitglieder von Interessenvertretungen in die Lage versetzt, Projekte in ihren Betrieben organisieren und moderieren zu können. Die Seminare, die im Rahmen des Projekts ProBe entwickelt wurden, werden seit nunmehr drei Jahren für verschiedene Einzelgewerkschaften durchgeführt.

ProBe II:  
Materialien zur  
projektorientierten  
Betriebsratsarbeit

In diesem Zeitraum konnten viele Erfahrungen mit Projektarbeit, mit ihren Chancen und auch Grenzen gesammelt werden. Um diese Erfahrungen für Interessierte nutzbar zu machen und Mitglieder der Interessenvertretung zu unterstützen, die neue Arbeitsweisen und Beteiligungsformen umsetzen möchten, wurde das Projekt ProBe II durchgeführt. In diesem Projekt wurden durch Kolleg/innen des Vereins Arbeit, Bildung und Forschung e.V. Materialien entwickelt, die den Einsatz von Projektarbeit unterstützen sollen.

Das Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert und wurde mit Unterstützung der Gewerkschaften IG Chemie-Papier-Keramik, Deutsche Post Gewerkschaft, Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, IG Metall und Gewerkschaft Nahrung, Genuß, Gaststätten durchgeführt. Die Heftreihe ist als Einstieg in das Thema, als Überblick und zur Vertiefung - z.B. nach Seminaren - und zu nutzen. Einen Überblick über die gesamte Materialreihe findest Du auf der letzten Seite dieses Heftes.

## Eine Antwort auf neue Anforderungen

Ein Beispiel vorweg: Als das erste Automobil über Grandwege ruckelte, waren nicht wenige Zeitgenossen davon überzeugt, daß es sich dabei um ein Teufelswerk handeln müßte. Heute findet sich kaum noch jemand ohne Führerschein, wir klagen über den Lärm und die Auspuffgase und sind oft genug doch froh, dieses Verkehrsmittel zu haben, das uns schnell von einem Ort zum nächsten bringt.

Veränderungen bieten neue Möglichkeiten und bringen neue Anforderungen und Ziel muß es sein, die Möglichkeiten zu nutzen und den Anforderungen zu begegnen.

Auch für die Arbeit der Interessenvertretung gibt es große Veränderungen, die mit Entwicklungen in Produktionsabläufen und veränderten Führungsstilen in Zusammenhang stehen. Welche Auswirkungen das hat, und welche Möglichkeiten die Projektarbeit dabei bietet, soll in diesem Kapitel vorgestellt werden.

### Die Anforderungen an Betriebsräte ändern sich

Die Veränderung der Arbeitswelt verändert immer auch die Anforderungen an Gewerkschaften und Betriebsräte. Und so manchem/r scheint es, daß sich in der heutigen Zeit viel zu viel und alles viel zu schnell ändert. Wichtig gerade auch für Mitglieder der Interessenvertretung ist dabei, nicht einfach nur auf die Änderungen zu reagieren, sondern stattdessen selbst aktiv die eigene Arbeit zu gestalten.

Ein zentrales Ziel für Unternehmen ist derzeit, die Qualität ihrer Produkte zu erhöhen. Der größte Aktivposten ist dabei der/die einzelne Arbeitnehmer/in. Die Unternehmen orientieren sich zunehmend dahin, "nach dem Gold in den Köpfen der Arbeitnehmer zu graben". Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, sind Veränderungen in der Arbeitsorganisation (Qualitätszirkel, Gruppenarbeit ...), um dadurch vor

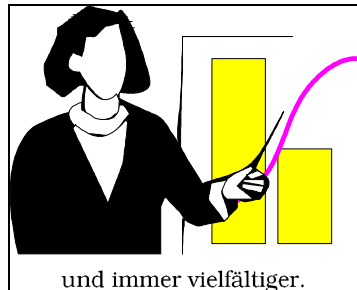
Management und Belegschaft - Bündnis gegen die Interessenvertretung?



allem das Qualitätsmanagement zu verbessern. Solche Änderungen geben den Arbeitnehmer/innen einen wesentlich größeren Einfluß auf die Gestaltung der Abläufe im Betrieb. Damit verändern sich natürlich auch die Erwartungen der Arbeitnehmer/innen: Sie erwarten Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten, die ihnen die Arbeitgeber zugestehen, gerade auch von ihren Interessenvertretungen. So sind

Betriebsräte heute vielen unterschiedlichen Interessen und Forderungen aus der Belegschaft ausgesetzt und sehen oft wenig Möglichkeiten, ihnen gerecht zu werden. Wenn die Interessenvertretungen den in sie gesetzten Erwartungen nicht nachkommen, kann das dazu führen, daß viele Arbeitnehmer/innen die Vertretung ihrer Interessen selbst in die Hand nehmen (oder resignieren).

Betriebsräte als  
Co-Manager?



Die Konkurrenz auf dem Weltmarkt nimmt immer mehr zu. Dadurch haben Veränderungen, die z.B. in Fernost stattfinden, auch größere Auswirkungen auf Unternehmen in Europa. Viele Unternehmen entwickeln ständig komplexer werdende Unternehmensstrukturen und sind zu schnellerer Anpassung an die Marktsituationen

gezwungen. Es finden immer schnellere Veränderungen in Produktion und Arbeitsorganisation statt, damit sich die Unternehmen behaupten können. Immer häufiger fallen "alte" Arbeitsplätze weg und "neue" - die auf veränderte Marktsituationen reagieren - werden kaum geschaffen.

Um in dieser Situation wirksam die Interessen der Beschäftigten vertreten zu können, sehen sich viele Gremien dazu gezwungen, für die Geschäftsleitung mitzudenken und selbst Management-Aufgaben zu übernehmen. Das bedeutet vor allem, daß noch detaillierteres Wissen über den Betrieb (seine Struktur, die Aufgaben und die Qualifikationen der Kolleg/innen) aber auch über die Marktsituation und die wirtschaftliche Situation des Betriebs im Betriebsrat vorhanden sein muß. Dies läßt sich jedoch nicht einfach so verwirklichen, da Interessenvertretungen sehr beschränkte Arbeitskapazitäten haben. In der Folge fühlen sich viele Interessenvertreter/innen schlecht für ihre Aufgaben vorbereitet.

Von der Interessen-  
vertretung zum  
Buhmann?

Die Arbeitgeber und ihre Verbände streben immer dezentralere Entscheidungsstrukturen an. So ist es z.B. Ziel, daß die konkrete Umsetzung flexibler Tarifverträge auf der Ebene der Betriebe geregelt werden kann. Dies führt dazu, daß sich die Interessenvertretungen in den Betrieben sehr stark mit Themen auseinandersetzen müssen, die vorher kaum eine Rolle spielten. Ähnliches ergibt sich aus der "Tarifflucht" von Arbeitgebern, die dazu führt, daß der Regelungsbedarf im Betrieb stark steigt. Parallel zu dieser Entwicklung gibt es die Tendenz, daß die Argumente der Arbeitgeber in der Öffentlichkeit an Gewicht gewinnen. Das schränkt den Handlungsspielraum der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung stark ein. Im Extremfall wird dann die Interessenvertretung für Entscheidungen des Managements verantwortlich gemacht. Ein Beispiel dafür ist die sogenannte

"Kostenkrise": Obwohl Lohn- und Lohnnebenkosten nahezu konstant geblieben sind, entsteht in der Öffentlichkeit der Eindruck, daß vor allem diese Faktoren dazu führen, daß deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb unter Druck geraten. Es fällt den Mitgliedern der Interessenvertretung schwer, mit solchen Argumentationen umzugehen.

Zusätzlich setzen sich viele Kolleg/innen in der Interessenvertretung noch mit den Zielen der Gewerkschaft auseinander. Dabei entsteht ein hoher Anspruch an die eigene Arbeit und manchmal der Eindruck, daß man dem nicht gerecht werden kann. "Wie soll ich helfen, dem Problem der Arbeitslosigkeit beizukommen, wenn ich ständig damit zu tun habe, Arbeitsplätze in meinem Betrieb zu erhalten?", ist eine Frage, die die hohe Verantwortung, der sich Mitglieder der Interessenvertretung ausgesetzt sehen, deutlich macht.

... und dann noch die Verantwortung!



All diesen unterschiedlichen Standpunkten und Interessen gerecht zu werden, scheint kaum möglich und dabei wachsen die Probleme, mit denen sich ein Gremium konfrontiert sieht, immer weiter.

Wenn in der Belegschaft der Eindruck entsteht, daß ihre Interessen nicht ausreichend berücksichtigt werden, wird es dem Gremium immer schwerer fallen, für Ideen und Vorschläge Unterstützung bei den Kolleg/innen zu bekommen. Darüber hinaus wird bei den Beschäftigten auch nur eine geringe Bereitschaft zu erreichen sein, sich für die Arbeit in Betriebsrat und Gewerkschaft zu engagieren.

Um mit diesen Problemen fertigzuwerden, braucht die Interessenvertretung eine Arbeitsweise, die dazu geeignet ist:

zusätzliche Arbeitskapazität für das Gremium zu gewinnen,

größeren Rückhalt in der Belegschaft zu erreichen,

Engagement bei den Beschäftigten zu unterstützen.

mit widersprüchlichen Interessen umzugehen,

besser mit der Geschäftsleitung zu kooperieren und

mehr Know-How zur Verfügung zu haben,

### Projektarbeit als Werkzeug zur Problemlösung

Projektarbeit ist keine "Wundermedizin", mit der die oben geschilderten Probleme plötzlich vollkommen verschwinden. Aber für viele Schwierigkeiten stellt Projektarbeit ein Mittel dar, das Probleme handlicher werden lässt und die Lösung voranbringt. Wie Projektarbeit bei der Erleichterung von Betriebsratsarbeit helfen kann, wird in den folgenden Abschnitten genauer beleuchtet.

#### Zu wenig Arbeitskapazität?

In der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit gibt es oft Themen, zu denen neue Ideen entwickelt oder viele verschiedene Interessen einbezogen werden müssen. Das erfordert Aufwand, für den innerhalb der normalen Arbeitsabläufe kaum Zeit vorhanden ist. Als Folge werden oft nur die Initiativen der Geschäftsleitung blockiert und die Betriebsratsarbeit auf die Schutzfunktion beschränkt. Die Möglichkeiten zur Entwicklung eigener Initiative und geeigneter positiver Konzepte können mangels Kapazitäten häufig nicht genutzt werden. Bei den Mitgliedern der Gremien besteht aber ein großes Bedürfnis, selbst zu agieren und



gestaltend auf den Betrieb Einfluß zu nehmen, statt nur auf Geschäftsleitungsvorschläge zu reagieren.

So bleibt die Arbeit oft nicht nur belastend, sondern auch unbefriedigend - wenn es in der Hauptsache darum geht, das Schlimmste zu verhindern.

Bei Projektarbeit beschäftigen sich mindestens zwei verantwortliche Gremiumsmitglieder intensiv mit einem Thema. Ein Großteil der Arbeit wird von den Betroffenen selbst übernommen. Deren Zielsetzung ist es, eigene Vorstellungen auszuarbeiten, auf die der Betriebsrat dann zurückgreifen kann. Damit bekommen Gremien die Möglichkeit zu delegieren und werden entlastet.

Arbeit wird von den Betroffenen selbst mit übernommen

### Der Betriebsrat hat für seine Entscheidungen zu wenig Rückhalt in der Belegschaft

Durch die Beteiligung von Betroffenen werden die Lösungen, die Betriebsräte oder gewerkschaftliche Gremien später umsetzen, besser akzeptiert.

Bestes Beispiel dafür sind Änderungen von Arbeitszeitmodellen. Auch das beste Modell, das ein Betriebsrat allein entwirft, wird nur einen Teil der Kolleg/innen zufriedenstellen. Die Beschäftigten sehen nur, wo "das Modell des Betriebsrats" von den eigenen Idealvorstellungen abweicht.

Beschäftigte erfahren die Probleme des Interessenausgleichs

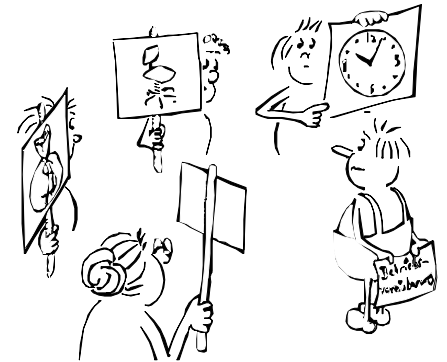
Wird das Arbeitszeitmodell von einer Projektgruppe erarbeitet, wird die Arbeit des Betriebsrats transparenter und das Verständnis für die Positionen des Betriebsrats wächst. Das so entstandene Modell ist nicht mehr "das Modell des Betriebsrats für die Belegschaft" sondern das

"Modell von Betriebsrat und Belegschaft" (das zwar im Idealfall inhaltlich dasselbe ist, aber ganz anders aufgenommen wird).

Durch die Diskussionen der Kolleg/innen untereinander am Arbeitsplatz wird sich die Unterstützung z.B. eines Arbeitszeitmodells in der Belegschaft wesentlich erhöhen.

### Bei den Beschäftigten gibt es sehr viele unterschiedliche Interessen

In der Belegschaft gibt es zu den meisten Themen ganz unterschiedliche Interessen. Gewerkschaft und Betriebsräte - als Interessenvertretungen für alle Arbeitnehmer/innen - müssen diese Interessen möglichst unter einen Hut bringen. Dabei passiert oft das, was auch passiert, wenn eine dritte Partei in einem Streit vermitteln will: Alle Parteien sind sich darüber einig, daß der Vermittler unrecht hat - und plötzlich ist er derjenige, der die Prügel bezieht.



Den Betroffenen wird leichter klar, wie Kompromißlösungen zustande kommen

In Projekten wird den beteiligten Kolleg/innen deutlich, wie Kompromißlösungen zustandekommen und warum sie notwendig sind - schließlich müssen sie diese selber finden. Der Betriebsrat kommt damit aus der Rolle, es allen recht machen zu sollen, heraus. Für gemeinsam gefundene Lösungen gibt es ein breiteres Verständnis und damit eine größere Akzeptanz.

### Für die Arbeit sind viele Spezialkenntnisse notwendig

Es gibt viele Probleme, für die der Betriebsrat inhaltliche Unterstützung braucht:

- In Produktion und Verwaltung eingesetzte neue Technologien werden immer komplizierter.
- Neue Formen der Arbeitsorganisation wie z.B. Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, TQM etc. bringen Umstellungsprobleme und andere Belastungen für die Beschäftigten als die herkömmlichen Formen.
- Die vom Management angewendeten Techniken werden immer flexibler und kommen den Bedürfnissen der Beschäftigten stärker entgegen.

Um mit solchen Veränderungen umzugehen, werden oft externe Sachverständige geholt. Diese Sachverständigen haben aber meist keine genaue Kenntnis über die speziellen Bedingungen im Betrieb. Das

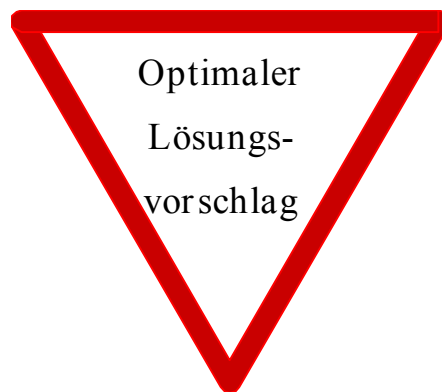
heißt, daß der Betriebsrat das Experten-Wissen mit dem Wissen über den Betrieb zusammenführen und ein sinnvolles Konzept daraus machen muß. Diese Aufgabe ist manchmal fast genauso schwierig wie die, sich das erforderliche Fachwissen selbst anzueignen.

Durch Projektarbeit mit Betroffenen kann das Wissen von Expert/innen aus dem Betrieb genutzt werden. Bei ihnen ist das nötige Hintergrundwissen bereits vorhanden. Außerdem liegt eine optimale Lösung des Problems in ihrem eigenen Interesse. Ergebnis einer solchen Arbeit ist daher ein Konzept, das Spezialwissen zum Thema, betriebliche Bedingungen und die Interessen der Beschäftigten optimal abdeckt.

In vielen Fällen ist daher Projektarbeit wesentlich effektiver als das Hinzuziehen externer Sachverständiger.

Das Wissen von Expert/innen aus dem Betrieb kann genutzt werden

Interesse der  
Betroffenen



Bedingungen  
des Betriebs

Know-How  
von Experten

### Die Geschäftsleitung übergeht Vorschläge des Betriebsrats

Vor allem bei der Durchsetzung von Lösungen "nach oben" ist es wichtig, daß die Belegschaft Vorschläge des Betriebsrats aktiv und sichtbar unterstützt. Ein Vorschlag mit breiter Unterstützung bei den Beschäftigten hat gegenüber der Leitungsebene ein anderes Gewicht als ein Vorschlag, der "nur" vom Betriebsrat kommt. Vorschläge des Betriebsrats, die nicht durch Mitbestimmungsrechte abgedeckt werden, werden oft leicht übergangen und ungeprüft zu den Akten gelegt.

Bei Vorschlägen, die in Form eines Projekts mit Betroffenen erarbeitet wurden, entsteht eine Form von Öffentlichkeitsdruck, die ein Betriebsrat sonst nur schwer herstellen kann. Das Management kann es sich nicht leisten, gar nicht zu reagieren, wenn es weiß, daß ein großer Teil der Beschäftigten einen Vorschlag gemacht hat, ihn unterstützt und nun

Beteiligung von  
Betroffenen erzeugt  
Öffentlichkeitsdruck

eine Reaktion erwartet. Damit wird in jedem Fall Gesprächsbereitschaft hergestellt.

Konsequenzen einer Ablehnung sind weitreichender

Wird dann noch die Projektgruppe an der Verhandlung ihrer Arbeitsergebnisse beteiligt, muß das Management bei einer Ablehnung mit stärkeren Auswirkungen rechnen, als dies bei Verhandlungen nur mit dem Betriebsrat der Fall wäre. Unberechtigtes und nicht nachvollziehbares Blockieren würde zu schlechterem Betriebsklima und geringerer Leistungsbereitschaft der Beschäftigten führen.

### Es gibt zu wenig Engagement für Betriebsrat und Gewerkschaft

Immer weniger Beschäftigte sind bereit, sich zu engagieren und als Vertrauensleute oder Betriebsräte wählen zu lassen. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Befürchtung, von einem solchen Engagement "verschluckt" zu werden. Für alle, die bisher kaum Berührung mit Betriebsratsarbeit hatten, ist es schwer zu überblicken, was mit einem Engagement an Aufwand verbunden ist.

In Projekten können Beschäftigte sich bei Themen, von denen sie betroffen sind, in einer Art direkter Mitbestimmung einschalten. Da außerdem die Arbeit zeitlich begrenzt und ohne weitere Verpflichtungen ist, steigt die Bereitschaft zur Mitarbeit. Durch das Zusammenarbeiten mit Gewerkschaft und Betriebsrat besteht die Möglichkeit, in die Arbeit von Interessenvertretungen hineinzuschnuppern. Das führt zu einem größeren Verständnis und oft zu der Bereitschaft, sich auch in Zukunft weiter zu engagieren.



Engagement braucht Kontakt - und den können Projekte bieten!

An Projekten können und sollen auch nichtorganisierte Kolleg/innen teilnehmen. Dabei kommen sie automatisch mit Themen und der Arbeit von Gewerkschaften in Kontakt. Bei der Arbeit der Projektgruppe wird auf Material und auf Vorarbeiten von Gewerkschaften zurückgegriffen. Damit profitieren die Beteiligten direkt und persönlich von der Arbeit der Gewerkschaft. Für die Organisation ist dieser Kontakt eine wirksame Form der Mitgliederwerbung.

## Ein Konzept, das sich bewährt

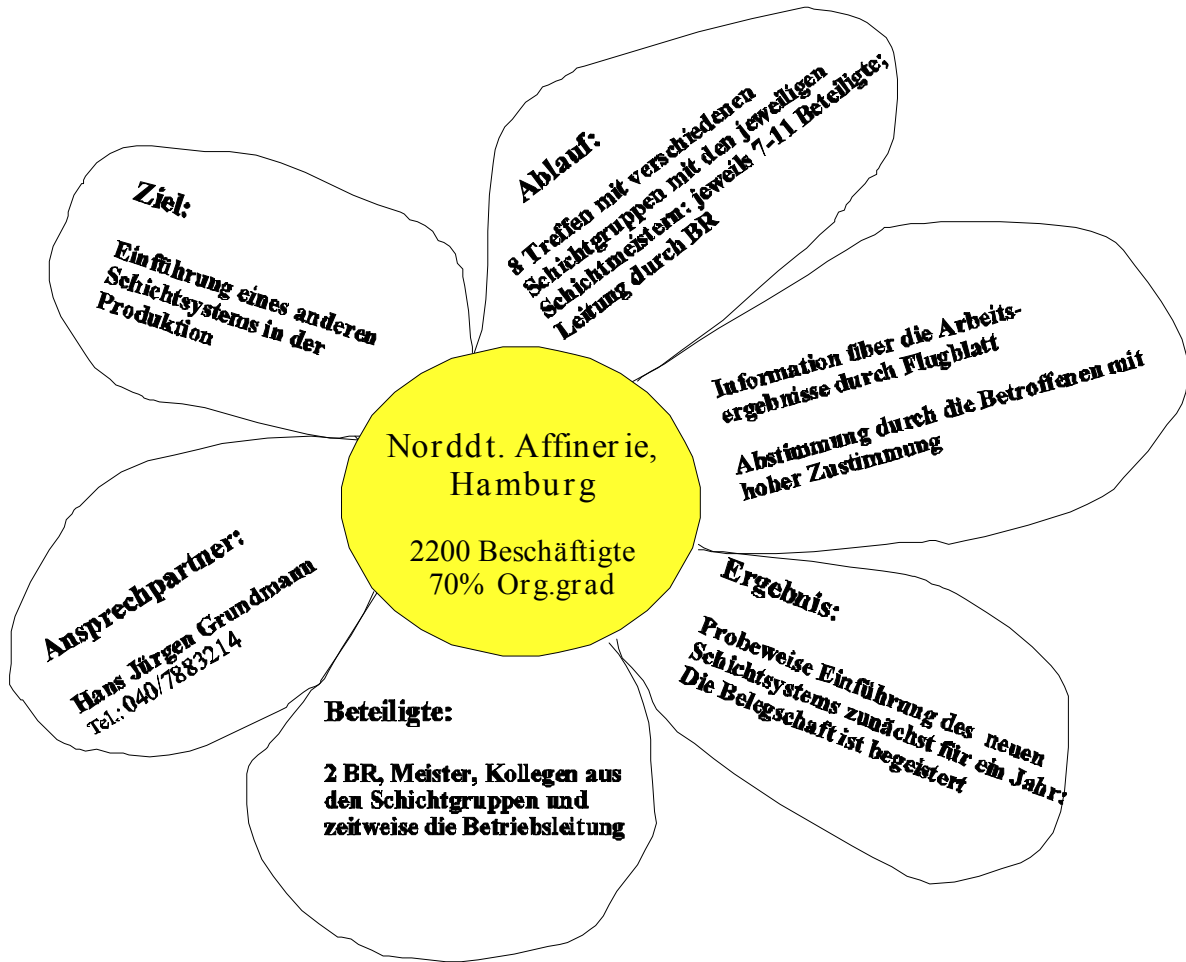
"Projektarbeit - das klingt gut", mag jetzt manch Leser und Leserin denken, "aber gibt es dabei keine Schwierigkeiten, und wie soll ich mir das alles vorstellen?"

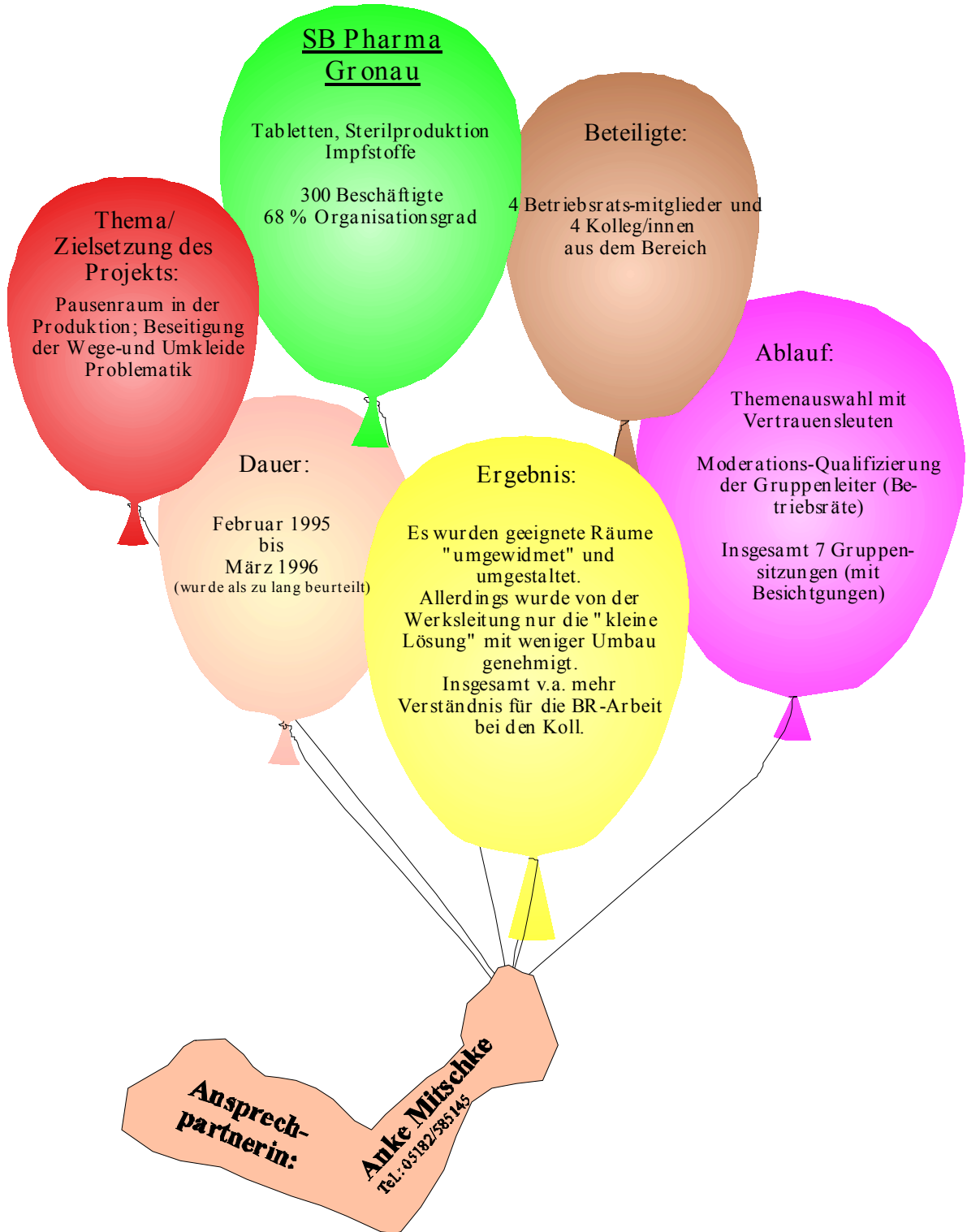
Projektarbeit ist mittlerweile eine Arbeitsform, die in vielen Betrieben zu ganz unterschiedlichen Themen durchgeführt wurde. Daher gibt es auch genug Erfahrungen, auf die man zurückgreifen kann, um selbst ein Projekt durchzuführen. Dazu ist es natürlich hilfreich zu wissen, wer in welchem Betrieb zu welchem Thema bereits ein Projekt durchgeführt hat. Selbstverständlich ist es nicht möglich, auch nur annähernd alle Projekte vorzustellen. Aus diesem Grund möchten wir in diesem Kapitel zuerst anhand von Kurzbeschreibungen einen Überblick über einige durchgeführte Projekte geben

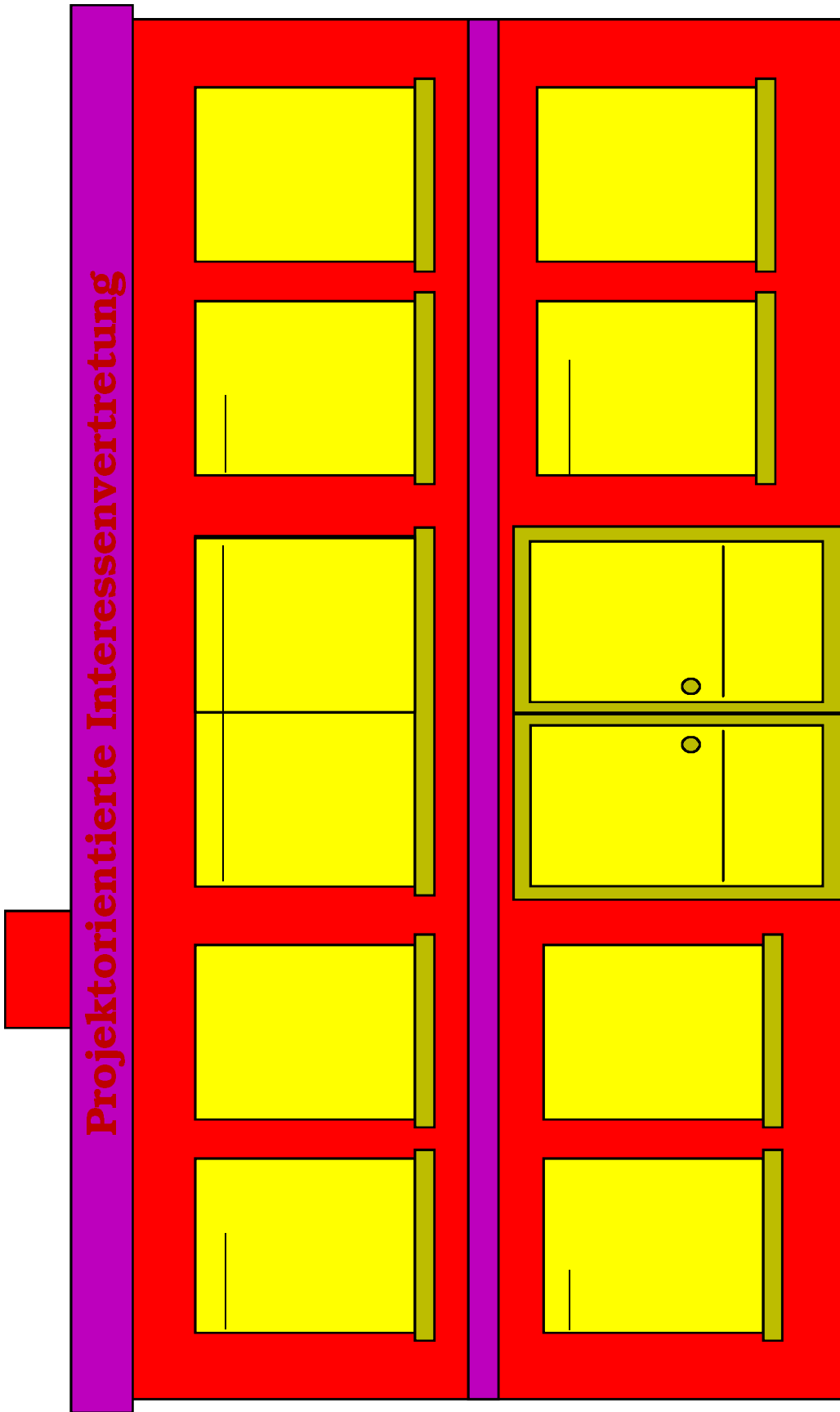
Im Anschluß daran wird mit Hilfe eines von uns zusammengestellten Beispiels "Utes Tagebuch" der genaue Ablauf eines Projekts geschildert. Alle Beispiele sollen helfen, sich ein Bild zu machen, zu welchen Themen Projekte durchgeführt werden können, was dabei herauskommen kann und wo eventuell Schwierigkeiten auftreten können. Das im Tagebuch beschriebene Projekt ist zwar in genau dieser Form nirgendwo abgelaufen, es basiert aber auf typischen Erfahrungen, die in verschiedenen Projekten gemacht wurden.

### Beispiele aus der betrieblichen Praxis

Die folgenden Projekte zu unterschiedlichen Themen sind aus verschiedenen Betrieben unterschiedlicher Branchen zusammengetragen. Sie sollen einen (ersten) Überblick über Themen von Projekten geben, Mut zum selber Ausprobieren machen und Stellen aufzeigen, an die man sich wenden kann, wenn man ein Vorhaben zu einem ähnlichen Thema hat. Die Betriebsräte, deren Projekte wir hier vorstellen, haben sich bereit erklärt, für Fragen zur Verfügung zu stehen. An dieser Stelle daher ein herzliches Dankeschön von uns an die Kolleginnen und Kollegen aus den vorgestellten Betrieben.







Einsatzmöglich-  
keiten und Beispiele

Vorarbeiten im  
Gremium

Planung von  
Projekten

Überzeugung von Geschäfts-  
leitung und Belegschaft

Leitung von  
Projektgruppen

Umgang mit  
den  
Ergebnissen

## Felix Schoeller jr GmbH & Co. KG

Osnabrück

Fotobasispapier, Dekorpapiere, Hardcopy-Papiere

1100 Beschäftigte ca 70% Organisationsgrad

Ansprechpartner: H. Schock GBRV, H.J. Eberhard

Tel.: 0541/3800-550

McKinsey will 136 Arbeitsplätze abbauen: Der Betriebsrat entwickelt in einem Projekt alternative Sparkonzepte

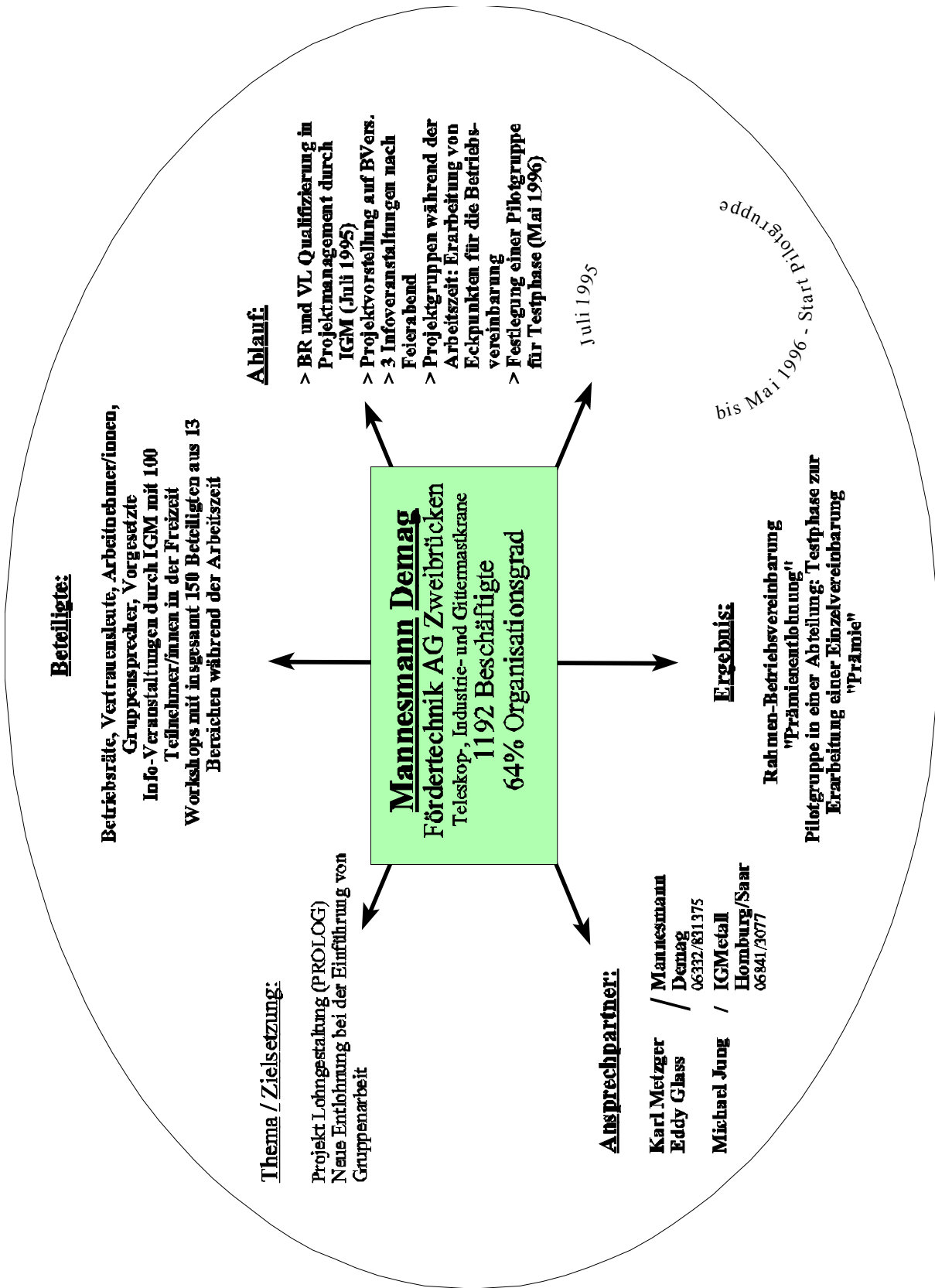
**Vereinbarung mit GL  
im Vorfeld:  
Genehmigung für  
Projekt mit dem Ziel  
der Vermeidung von  
AP -Abbau**

**Aufruf an alle VL  
und Koll. Spar-/  
Verbesserungs-  
vorschläge zu  
machen**

10 000 Vorschläge  
von vielen Koll.;  
Sammlung und  
Auswertung der  
Vorschläge

**Ausarbeitung eines  
alternativen Konzepts:  
6 Wochen Arbeit des  
kompletten BR**

**Ergebnis:  
Veränderungen an  
den meisten  
Arbeitsplätzen;  
7 statt 136  
Entlassungen**



# B. Braun Melsungen

3970 Beschäftigte  
ca 69% Org. grad

Krankenhausprodukte aller Art und technische Geräte  
(Lösungen, Katheter, künstliche Nieren ...)

Ansprechpartner:  
Rainer Salzmann, Heinz Krug (Proj. Leiter)  
Tel.: 0566 1/71 1468

Projekt-eröffnung	21./22.11 '95							
Projektvorstellung VKL, BR		11.12 '95						
Bildung des Projektteams aus	5 VL 3 BR Coach Pr.Leiter	11.12 '95						
Projektvorstellung in VL Versammlung			31.01 '96					
Sitzungen des Projektteams	ganztägig	11.12 '95	12./13. 1.'96	22.02 '96	23.03 '96	12.04 '96	23.05 '96	19.06 '96
Infoblätter an VLs		11.12 '95	16.01 '96	22.02 '96	12./13. 03.'96		28.05 '96	
Zwischenbericht an BR und VKL			29.01 '96			22.04 '96		
VL-Versammlung: Metaplanabfrage			31.01 '96					
Vorbereitung Organigramm: Fragebogen an alle VL				22.02. '96				
Präsentation im GBR				28./29. 02.'96				
Präsentation auf Betriebsversammlung/Info-stand					12./13. 03.'96			
Fertigstellung Organigramm						12.04 '96		
VL-Versammlung Präsentation und Übergabe der VL Arbeitsmappe						25.04 '96		
<b>Ergebnis:</b> Vertrauensleute Jetzt in allen Abteilungen; Klare Infoflüsse, Zuständigkeiten und Ansprechpartner								

Optimale  
Zusammenarbeit  
BR/VL

Einsatzmöglich-  
keiten und Beispiele

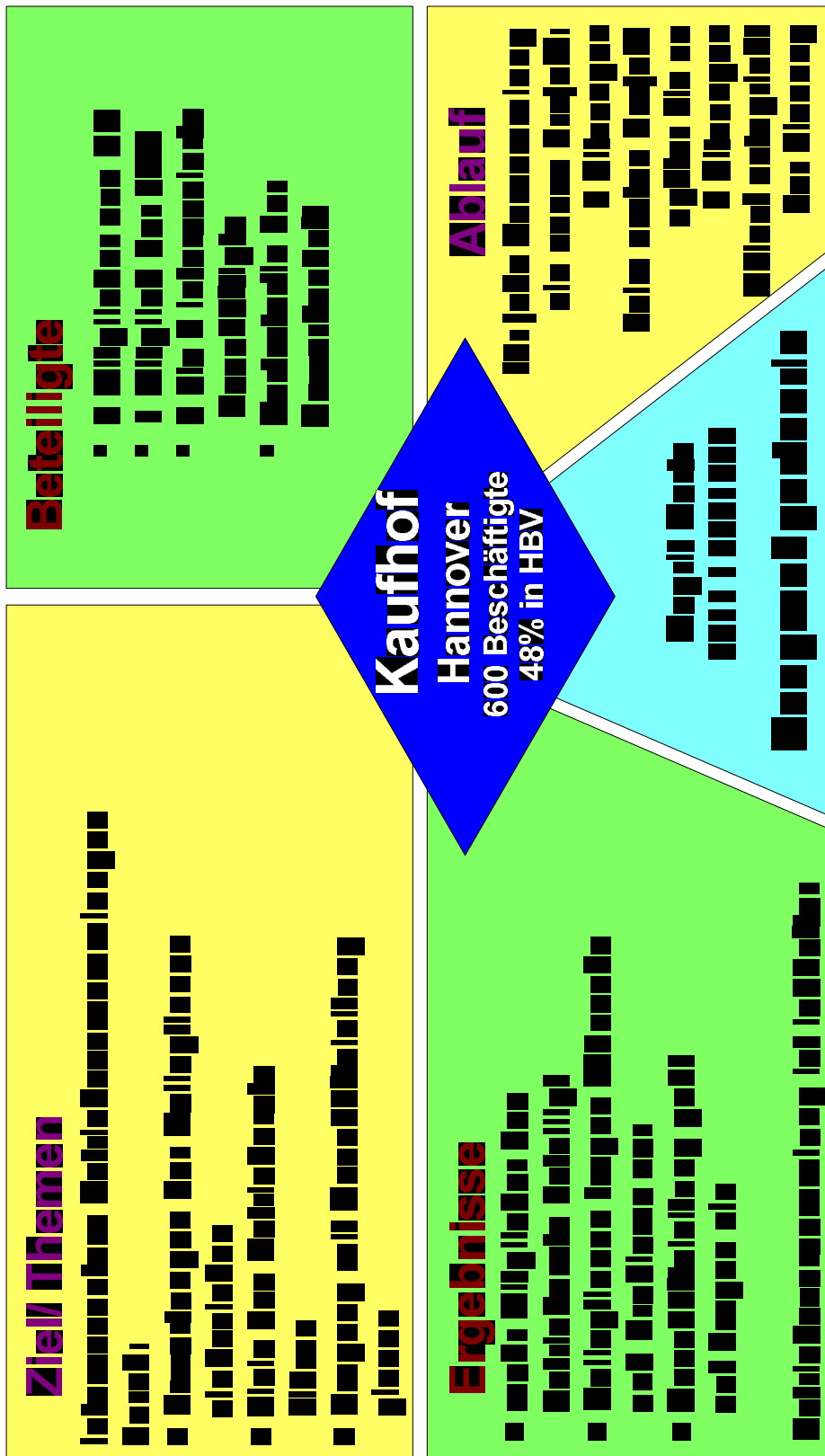
Vorarbeiten im  
Gremium

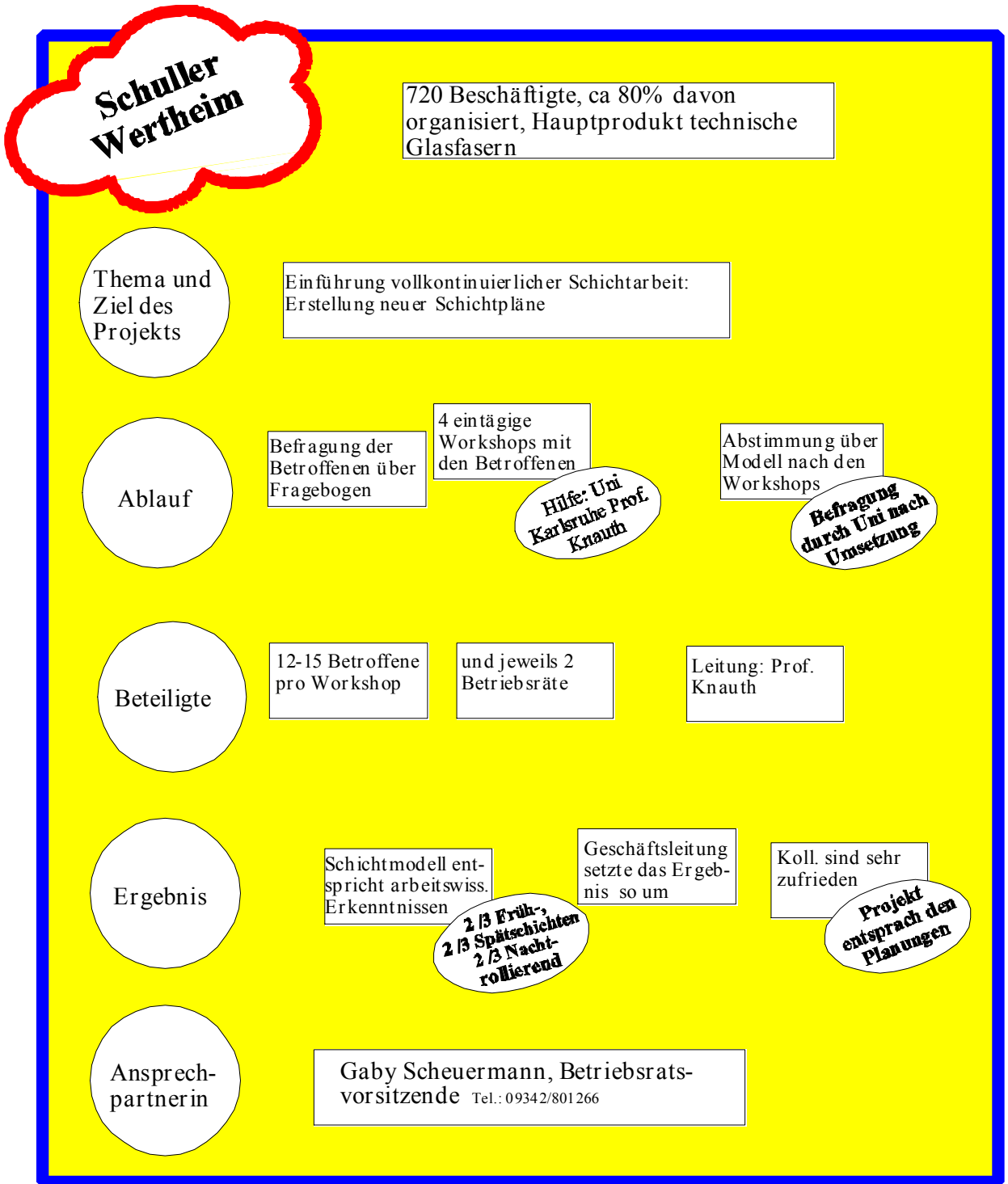
Planung von  
Projekten

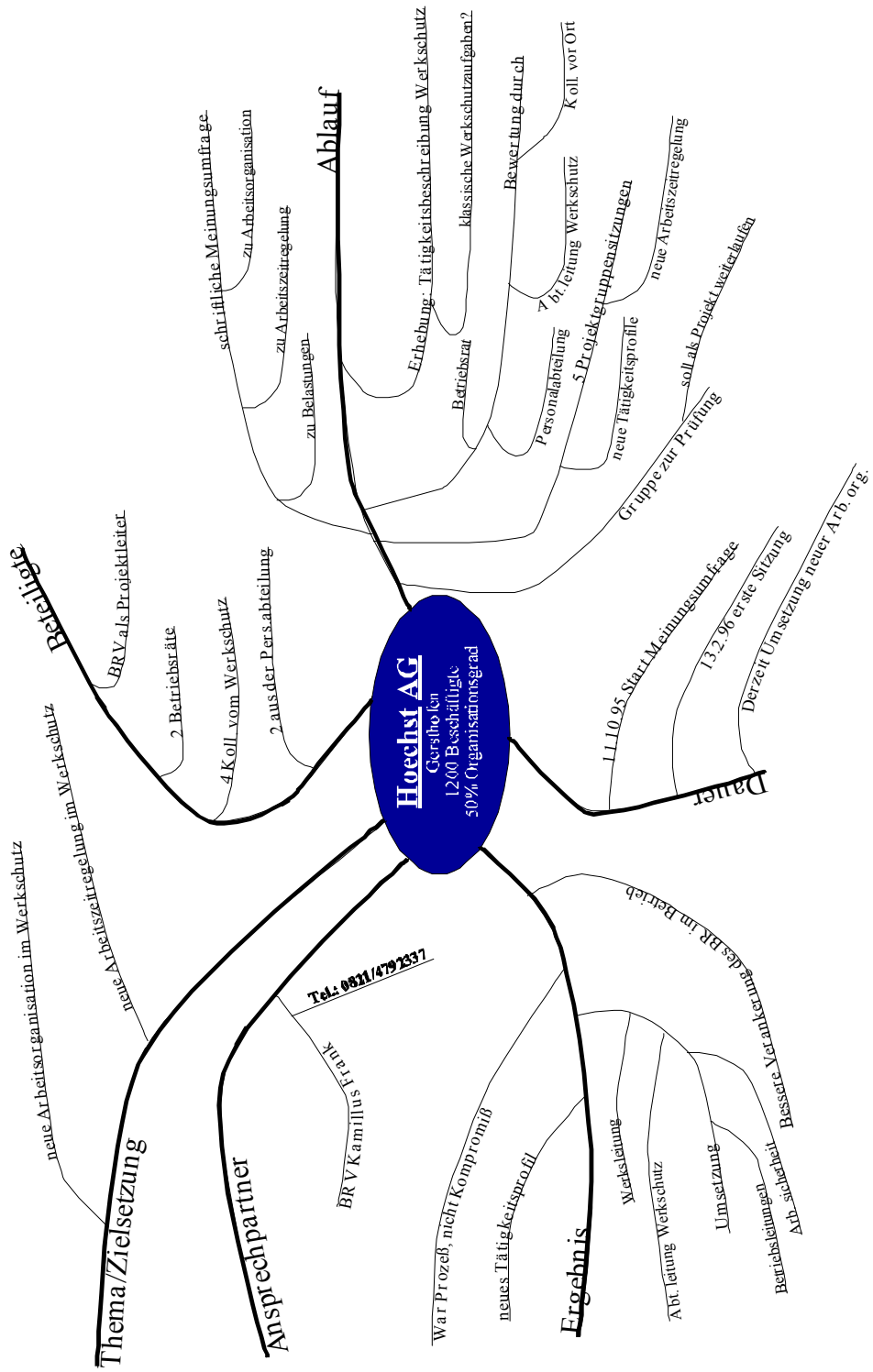
Überzeugung von Geschäfts-  
leitung und Belegschaft

Leitung von  
Projektgruppen

Umgang mit  
den  
Ergebnissen







Einsatzmöglich-  
keiten und Beispiele

Vorarbeiten im  
Gremium

Planung von  
Projekten

Überzeugung von Geschäfts-  
leitung und Belegschaft

Leitung von  
Projektgruppen

Umgang mit  
den  
Ergebnissen

## Utes Tagebuch

oder:

### Sendor: ein - noch nicht - typisches Beispiel

Sendor - das ist ein alteingesessener mittelständischer Betrieb, der anerkannt ist in der Entwicklung und Produktion von Farben, Lacken und Klebstoffen. Der Betrieb hat 550 Beschäftigte, davon sind 400 Gewerbliche, die zu 75% in der IG Chemie-Papier-Keramik organisiert sind und 150 Angestellte, die zu 32% organisiert sind. Der Betriebsrat besteht aus 9 Kolleg/innen bei einer Freistellung.

### Worum es geht und wer mitspielt

Dies ist ein Tagebuch (na ja manchmal sind's auch Wochen ...), in dem geschildert wird, wie es bei Sendor zur Einführung von Projektarbeit kam. Es ist ein langes Tagebuch - das liegt daran, daß es von der ersten Idee bis zum Ende des ersten Projekts zwei Jahre gedauert hat. Außerdem ist in dieser Zeit viel passiert. Wie bei so vielen anderen Dingen auch, gab es Vorbehalte und Auseinandersetzungen um Projektarbeit bei Sendor. Es war dabei nicht möglich, alle Details zu schildern. Deswegen sind das hier auch nur die Ausschnitte aus dem Tagebuch, die direkt mit Projektarbeit zu tun haben. Es waren natürlich auch viele Personen daran beteiligt: eigentlich der ganze Betrieb und noch ein paar Referent/innen - aber wir wollen uns hier auf die wichtigsten Personen beschränken:

Die Autorin unseres Tagebuchs:	Ute
Die (freigestellte) Betriebsratsvorsitzende:	Antje
Weitere Mitglieder des Betriebsrats:	Hermann und Peter
Kolleg/innen aus dem Betrieb:	Astrid, Claudia, Dieter, Jörg
Der Geschäftsführer:	Hr. Biesterfeld
Eine Abteilungsleiterin:	Fr. Schastnich
Der Gewerkschaftssekretär:	Thorsten Jung

Es ist 1993. Ute, Mitglied des Betriebsrats von Sendor, ist auf einem BR3-Seminar im Wilhelm Gefeller-Bildungszentrum der IG Chemie-Papier-Keramik in Bad Münde. Wie immer, hat sie ihr Tagebuch mitgenommen. Seit sie 1990 in den Betriebsrat gewählt wurde, hat diese Arbeit langsam aber sicher mehr Platz in dem Buch eingenommen. Manchmal denkt sie, daß das so eigentlich nicht gedacht war, aber andererseits... - Neue Leute kennenlernen, 'ne ganze Menge mitzuentcheiden, und Spaß macht's eigentlich auch...

## Wie es gewesen ist

13. Januar 1993

...Auf dem BR3 Lehrgang in Bad Münden wurde heute "Management des Betriebsrats" besprochen. Schon toll, was man alles machen könnte. Silvia hat uns vom Konzept "Experten in eigener Sache" erzählt. Ob das nicht auch was für unseren Betrieb wäre?...

15. Januar 1993

...bei der Diskussion zu "Experten in eigener Sache" war dann auch noch mal wirklich etwas los. Eigentlich war ich mit meinen Gedanken schon zu Hause, aber dann gab es so viel zu bemerken, was gut ist, - mehr Unterstützung von der Belegschaft könnten wir wirklich gut brauchen -, was schwierig ist, daß z.B. das Gremium nicht mitmacht, oder die Geschäftsleitung nicht zustimmt. Prima Sache eigentlich, "Betroffene zu beteiligen", um gezielt Hilfe von den Kollegen zu bekommen. Aber schaffe ich das, das im Gremium durchzusetzen? ...

### Experten in eigener Sache:

"Ob das nicht auch was für unseren Betrieb wäre?"

19. Januar 1993

...dem Gremium auch berichtet, daß uns das Konzept "Experten in eigener Sache" vorgestellt wurde. Habe nicht gesagt, daß ich das interessant finde. Hermann hat gleich gesagt, daß das wohl wieder so 'ne blödsinnige Idee wäre, um die Betriebsräte von der Arbeit abzuhalten, und die anderen haben irgendwie gar nicht richtig zugehört. Vielleicht sollte ich mal mit jemanden darüber reden, ob wir das machen können, die Belegschaft einbeziehen und so, bevor ich mich im Betriebsrat blamiere. Vielleicht mit Antje, die beklagt sich ja so oft, daß immer alle nur meckern und keiner was tun will...

### Keine Zeit für neue Arbeitsformen?

"Und dann zählte sie wieder mal auf: ..."

26. Januar 1993

...habe vor der Sitzung mal Antje angesprochen, wie sie die Sache mit den "Experten in eigener Sache" sieht. Sie war ziemlich genervt - gerade vom Betriebsrundgang zurück. Bin mir nicht sicher, ob das was gebracht hat. Sie meinte ja, ja, das wär bestimmt ganz wichtig. Aber im Moment gäb's Wichtigeres zu tun. Und dann zählte sie wieder mal auf: - daß der Werkschutz verändert werden soll und sie noch zur Verwaltungsstelle muß, um mehr Informationen zu bekommen - daß schon wieder diverse Schichtpläne geändert worden sind und jetzt genehmigt werden müssen (Hoffentlich ändert sich das, wenn irgendwann das neue Schichtsystem eingeführt wird.) - daß sich die Azubis über ihre Ausbildung beklagen und den Abteilungsleitern jede Woche wieder neu erklärt werden muß, zu welchem Zweck die Azubis im Betrieb sind - daß die Schastnich in ihrer Abteilung einen "traumhaft" hohen Krankenstand hat, und ich wüßte ja, was dann wieder alles geklärt werden muß -daß sie auf dem Rundgang wieder einen Wahnsinnspacken Beschwerden über die Kantine gekriegt hätte, und das jetzt auch noch geregelt werden muß und, und, und... Das mit der Kantine hätte sie sich wirklich schenken können. Das kriegen wir doch nie geregelt - immer dasselbe "Spielchen": Die Kollegen beschwerten sich, wir machen was, reden mit dem Biesterfeld, und die Kollegen beschwerten sich weiter, die finden immer wieder was anderes. Aber das wär es doch! Wenn die Kollegen von vornherein mit bei der Vorbereitung auf das Gespräch mit Biesterfeld dabei sind, dann wissen wir auch besser, wie sie's denn nun haben wollen. Und anschließend können sie nicht wieder meckern, wir hätten's ja gar nicht probiert. Warum fallen mir bloß die besten Argumente immer erst hinterher ein?

28. Januar 1993

...deshalb war ich kurz im BR-Büro. Das mit den Schichtplanänderungen kurz vor Ultimo ist echt eine Katastrophe. Antje ist überhaupt nicht ansprechbar. Aber Peter war da und hat mich auf dieses neue Beteiligungskonzept angesprochen. Er hätte das im Protokoll gelesen - vielleicht sollte ich wirklich lauter sprechen auf Sitzungen, er war doch dabei! Er meinte, daß wir das unbedingt bei uns ausprobieren müssen. Treffe mich nun übernächste Woche mit ihm im "Antagon"...

10. Februar 1993

... Viel konnte ich Peter ja nicht erzählen, aber der schien das alles sofort zu begreifen. "Wenn wir die Betroffenen stärker in unsere Arbeit mit einbeziehen, dann unterstützen sie später auch viel stärker unsere Arbeit.", meinte er. Habe ihm auch von meiner Kantinenidee erzählt. Fand er prima. Er will, daß wir das so bald wie nur irgend möglich auf die Tagesordnung kriegen. Ich denke irgendwie, daß wir viel zu wenig wissen, wenn ich da so an meine Unterhaltung mit Antje denke. Aber Peter meint, die Idee wär so gut, daß man das einfach machen muß. Und er hat das mit "Experten in eigener Sache" viel schneller begriffen, als ich...

Irgendwer ist immer dagegen:

"Wenn die beiden sich streiten, muß ich immer an die Kinder denken."

23. Februar 1993

...und dann war es soweit, Antje hat mich gebeten, nochmal das Konzept vorzustellen. Hatte alles, was ich dazu wußte, auf einen Zettel geschrieben - viel war das nicht. Aber Peter ließ mich gar nicht zu Wort kommen. Ohne Punkt und Komma redete er. Meinte, daß das wirklich wichtig ist für den Betrieb und daß er (er!) die Idee hat, das mal beim Kantinenproblem auszuprobieren. Hermann ist hochgegangen wie 'ne Rakete. Das Ganze wäre ausgemachter Blödsinn und wahrscheinlich wieder so eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme der IG Chemie. Peter warf ihm

vor, daß er überhaupt keine Ahnung hat und daß man die Beschäftigten an der Betriebsratsarbeit beteiligen muß, wenn man von den Kollegen Unterstützung haben will, und daß man die Verantwortung mit den Betroffenen teilen muß. Hermann meinte, daß er die Betroffenen beteiligt, weil er nämlich mit den Mitarbeitern spricht, statt bloß im BR große Reden zu halten und, daß Peter mal einen Blick ins BetrVG werfen soll, von wegen Verantwortung teilen. Wenn die beiden sich streiten, muß ich immer an die Kinder denken. Antje hat den beiden 5 Minuten Redeverbot erteilt, damit auch wir anderen zu Wort kommen. Es hat nicht viel gebracht, ich wußte ja nicht mal genau, was die betroffenen Experten, so hatte Silvia sie genannt, eigentlich genau machen sollen und Antje meinte wieder, daß zuviel zu tun ist, um irgendwelche Experimente zu starten. Sie möchte mehr Informationen und würde dann gerne wieder drüber reden...

2. März 1993

...nochmal bei der Verwaltungsstelle versucht. - gestern hatte ich es vergessen. Thorsten Jung war da. Wir haben einen Termin vereinbart. Auf der Sitzung habe ich Peter davon erzählt. Er kann an dem Termin aber nicht...

17. März 1993

...mit Thorsten Jung getroffen. Er hat mir Material gegeben, "Themen- und Tätigkeitsbezogene Arbeitsgruppen" - Das klingt, als wäre das etwas ganz anderes, als das, was wir jetzt machen. Thorsten Jung hat mir auch mitgeteilt, warum er es für wichtig hält, daß dieses Konzept "Experten in eigener Sache" eingesetzt wird. Vieles davon hatte uns ja auch Silvia auf dem Seminar schon erzählt. So richtig wußte ich nach dem Gespräch auch noch nicht, was ich denn jetzt eigentlich konkret machen soll. Vielleicht hilft mir ja das Heft. Vorschlag von Thorsten Jung: Er würde "Experten in eigener Sache" auf der Betriebsversammlung vorstellen. Ich will das aber lieber mit Antje vorher absprechen. Außerdem schlägt er vor, daß ich ein Seminar zu dem Thema besu

chen soll. Prima Idee, aber schon wieder eine Woche von zu Hause weg?...

23. März 1993

...nochmal mit Peter getroffen. Diesmal im "Tunikum". Habe ihm erzählt, welche Informationen ich bekommen habe, und was ich aus der Broschüre weiß. Wir wissen jetzt zwar eine ganze Menge mehr, aber ...?. Was für ein Problem soll man nehmen? Ich war für die Kantine, weil das meine Idee war. Oder vielleicht für die Sache mit dem Werkschutz? Das führt bestimmt zu schärferen Zugangskontrollen. Peter fände es gut, wenn die Schichtarbeiter bei der Ausarbeitung eines neuen Schichtsystems Mitsprache bekämen. Was soll man da als erstes nehmen? Ich traue mir nicht zu, einen Lösungsweg zu konzipieren. Peter meinte, er kriegt das schon hin. Habe auf die Seminare hingewiesen, von denen Thorsten Jung gesprochen hat. Peter meinte, das ginge nicht, weil uns der BR nicht zu einem Seminar entsendet, wenn er nicht vorher genug Informationen hat. Aber, wenn wir nicht auf ein Seminar fahren, kriegen wir nie die notwendigen Informationen. Irgendwie kriege ich diese Ideen nicht mehr aus meinem Kopf, klingt merkwürdig, aber auch ziemlich logisch...

Manchmal braucht's einen langen Atem:

"Aber Antje scheint einigermaßen überzeugt zu sein."

24. März 1993

...Antje war heute wahnsinnig guter Laune - vielleicht lag es an der Sitzung gestern. Habe ihr von dem Teufelskreis mit den Informationen erzählt. 3-mal. Ich bin mir auch wirklich nicht sicher, ob ich das richtig verstanden habe. Sie meinte, wenn Dein Herz so dran hängt, werd' ich 'mal mit Thorsten telefonieren...

6. April 1993

... beschlossen, daß Peter und ich auf ein Seminar zu "Experten in eigener Sache" fahren sollen. Hermann hat zwar rumgenörgelt, daß dann wie-

der so viel Arbeit an ihm hängen bleibt. Irgendwo hat er ja auch recht. Aber Antje scheint nach dem Telefonat mit Thorsten Jung einigermaßen überzeugt zu sein. Sie hatte ihn sogar eingeladen, er hatte aber keine Zeit. Dafür haben jetzt aber alle im BR das kleine Heft von der IG Chemie, warum ist mir das eigentlich nicht eingefallen? Außerdem will Antje jetzt auch gleich Thorsten bitten, sich um ein Seminar für uns zu kümmern...

... und Unterstützung von außen:

"Thorsten hat angerufen, die Anmeldung steht."

5. Mai 1993

..."Experten in eigener Sache" war heute leider nicht Thema auf der Betriebsversammlung. Antje meinte, daß es eine Sache wäre, uns auf Seminar fahren zu lassen, aber eine völlig andere, der Belegschaft mitzuteilen, daß wir uns auf Arbeitsformen vorbereiten wollen, von denen wir noch gar nicht wissen, ob wir sie einsetzen werden. Wäre ja auf die Reaktion gespannt gewesen. Ach ja, Thorsten Jung war da. Ich habe ihn gefragt, wie das mit dem Seminar aussieht. Er meinte, er tut, was er kann. Ich weiß ja nicht, auch Gewerkschaftssekretäre können mal was vergessen...

14. Juli 1993

... Thorsten hat angerufen, die Anmeldung steht, aber das Seminar ist erst im Oktober. Heinz grummelte, daß ich ihm versprochen hätte, nur einmal im Jahr auf ein Seminar zu fahren, und die Kinder stöhnten, wieder 3 Tage Spiegelei. Die sollen ruhig mal sehen, wie sie ohne mich zu-rechtkommen...

4. Oktober 1993

...Puh, war der erste Seminartag anstrengend. Es gab ziemlich viel Informationen. Zuerst noch etwas zu "Experten in eigener Sache". Peter nör-gelte rum, daß er das alles schon weiß. Eva, die Teamerin hat uns andere dann gefragt, wie wir das sehen. Wir wollten mehr wissen, manche

Dinge kann man auch gut dreimal hören. Danach gab's noch Infos zur "Projektarbeit". Nun weiß ich zumindest, warum das Seminar so heißt. Was man alles können muß, um so ein "Projekt" durchzuführen. Ich hatte mir das einfacher vorgestellt. Aber die Teamerinnen meinten, daß man das lernen kann und daß wir darum in dem Seminar an unseren eigenen Problemen im Betrieb arbeiten werden. Ich weiß ja nicht, ob das so geht. Immerhin: Peter und ich haben stolz unsere vier Themen vorgestellt, die wir mal irgendwann gesammelt hatten. Die Hälfte davon funktioniert leider nicht. Eva erklärte, daß die Azubis wohl bei der Erstellung eines Bildungskonzepts beteiligt werden können, aber keine Verhandlungen mit den Vorgesetzten führen sollten, das wäre Aufgabe des BRs, und bei Zugangskontrollen, sind die Betroffenen nicht die Experten. Ein bißchen freut's mich schon, wo Peter doch immer alles weiß. Kantinegestaltung und Ausarbeitung eines Schichtsystems sind dann aber doch gute Themen für ein Projekt...

Ein Seminar zur Projektarbeit:  
"... meinten, daß man das lernen kann."

5. Oktober 1993

... Bad Wildungen - vielleicht mal für ein Wochenende? Unser Projekt nimmt Formen an. Woran man alles denken muß: ein Ziel festlegen und dann Teilziele und die Zeit, die man dafür braucht und wer teilnehmen soll. Muß aber sein, sonst kriegt man keine Freistellung der Beschäftigten. Wir haben uns jetzt doch auf die Kantine geeinigt, eigentlich bloß, weil wir zu wenig über Schichtsysteme wissen, und keine "Teilziele" finden konnten. Und dann noch die Zeiteinschätzung...- an so etwas, wie Puffertermine, Zusammenfassungen und und, hätte ich nie im Leben gedacht, und Teilnehmer muß man dann auch noch auswählen. Die Teamerinnen haben das aber wirklich gut gebracht. Eva meinte, daß es am Anfang für alle Beteiligten viel Arbeit bedeutet, - wie erklärt man das bloß Hermann? - aber später würde eine erfolgreiche Arbeit mit Projekten bedeuten, daß der BR viel Aufwand einspart. Auf jeden Fall haben wir ja die vielen Zettel, wo

draufsteht, was man wann machen soll, und ich habe mir unseren Projektplan abgeschrieben. Haben wir eigentlich prima gemacht, bloß daß wir das Küchenpersonal völlig vergessen haben, war etwas peinlich. (Die Frage: "Was meinen denn die anderen dazu?", muß ich mir wirklich merken, hier zumindest funktioniert das gut, sogar Peter ist dann mal eine Weile ruhig.)...

6. Oktober 1993

... eigentlich vorgesehen, daß wir noch mal Zeit haben, unsere Projektpläne zu überarbeiten. Dann ist mir Hermann eingefallen und ich habe Eva gefragt, was man da machen könnte. Sie meinte, wenn wir wollten, könnten wir statt über die Pläne auch über die Schwierigkeiten reden, die wir zu Hause erwarten. Ich war nicht die einzige, die da Befürchtungen hat. Die Sammlung wurde ziemlich umfangreich. Prima, daß genug Zeit war, um zu überlegen, was man tun kann. Als empfohlen wurde, man solle Skeptiker von Projektarbeit ernst nehmen, sah Peter aus, als hätte er eine Kröte verschluckt. Wenn ich mal so richtig ehrlich bin, war ich doch stolz darauf, was ich so alles richtig gemacht habe im Betrieb - einzelne angesprochen, zur IG Chemie gegangen... Aber ob das mit dem Ernstnehmen hinhaut?...

.. ein herrliches Gefühl, mit diesem Projektplan in der Tasche im Zug zu sitzen. Peter grummelte immer noch, daß er es nicht nötig hätte, irgendwelche Quertreiber ernst zu nehmen...

19. Oktober 1993

... mit 'nem flauen Gefühl in der Magengrube in die Sitzung. Die Tagesordnung zog und zog sich...

...berichtet, was wir auf dem Seminar gemacht haben, und stellte auch gleich den "Projektplan" vor. Peter ist krank, und ich mußte das allein machen. Zuerst einmal fiel Antje aus allen Wolken, "Die Kantine vergrößern? Ja seid ihr denn von allen guten Geistern verlassen!" Ich versuchte ihr zu erklären, daß doch der Lagerraum neben der

Kantine nicht benutzt wird, und wenn man da einen Durchbruch macht, könnte die Kantine größer werden. Und dann fing Hermann an, ob ich Plüschsessel in der Kantine haben wolle, oder wofür der Raumberater gut sei. Und ein Durchbruch wäre lachhaft, und gegen Raucherghettos sei er ohnehin, und, und, und. Ich habe dann versucht ihn "ernst zu nehmen" und ihn gefragt, was ihn denn an der Idee Kantinenprojekt stört, und da ging's erst richtig los. Alles Unsinn - völliger Schwachsinn - wir brauchten in der Kantine endlich einen Getränkeautomaten, der zur Abwechslung mal funktioniert und nicht solchen Kokolores und außerdem - inzwischen saß dieser olle Pedant mit 'nem Taschenrechner da - 312 Arbeitsstunden ließe sich Biesterfeld ohnehin nicht aus der Seite leiern. Andere "ernst zu nehmen" ist wirklich nicht einfach. Glücklicherweise war Peter nicht dabei. Und dann hat Petra gesagt, daß sie Hermann gut verstehen könnte, sie hätte auch die Befürchtung, daß mehr Arbeit auf sie zukommt, wenn wir uns mit der Projektgruppe beschäftigen, aber daß wir's ruhig mal ausprobieren sollten. Sie hat wirklich auch gesagt, dabei hat Hermann sich gar nicht in der Richtung geäußert. Manche können's eben einfach so. Auf jeden Fall war Hermann jetzt etwas ruhiger, und meinte, daß wir außerdem vergessen haben, die langen Wartezeiten zu berücksichtigen, damit könnte man die Geschäftsleitung überzeugen, nicht mit irgendwelchen Raum- und Ernährungsberatern. Antje meinte, daß wir abstimmen sollten und daß sie die Wartezeiten auch gerne berücksichtigt hätte. Nur Hermann stimmte dagegen. Peter und ich sollten mit ihr einen Termin absprechen, um die Verhandlung mit Biesterfeld vorzubereiten.

Gespräch mit der Geschäftsleitung:

"...warum Projektarbeit für den Betrieb gut ist."

26. Oktober 1993

... mit Antje und Peter getroffen, um das Gespräch mit Biesterfeld vorzubereiten. Antje wollte gerne Argumente für Projektarbeit für das Gespräch. Peter meinte, daß doch ganz oft auch Gruppenarbeit vom Management eingeführt wür-

de, und die wüßten schon, was sie tun. Antje war nicht so überzeugt. Sie hat es denn gerade noch geschafft, Peter davon zu überzeugen, zumindest zu überlegen, warum wir Veränderungen in der Kantine wollen....

10. November 1993

... diese verfluchte Verhandlung. Nicht nur, daß wir nun doch schlecht vorbereitet waren. Warum mußte bloß die Schastnich dabei mitmischen. Hat sofort gesagt, daß das wohl ein schlechter Witz sei. Wir sollen wieder auf den Boden der Tatsachen zurück. Rechtlich wäre das ohnehin problematisch, und der Betrieb könne sich kein bezahltes "Ringelpiez mit Anfassen" leisten. Peter sprach dann die Gruppenarbeit an, die vom Management in anderen Betrieben eingeführt würde. So wie die Schastnich dann "Schuster bleib' bei deinen Leisten" gesagt hat, da stand selbst Peter der Mund offen. Antje meinte, daß die Idee, Beschäftigte bei der Gestaltung der Kantine zu beteiligen, gut wäre, weil so vielleicht auch Lösungen gefunden werden, die dem Betrieb nützen, z.B. die langen Wartezeiten. Der Biesterfeld meinte zwar auch, daß die Idee Unsinn wäre, der war aber jedenfalls nicht so unangenehm wie die Schastnich. Er meinte, er sähe keine Notwendigkeit darin, Beschäftigte von der Arbeit abzuziehen, bloß um Dinge zu regeln, die BR und GL vorher auch ganz leidlich so geregelt hätten. Das würde den Betrieb viel kosten und wenig Nutzen einbringen. Und dann fanden wir uns plötzlich vor der Tür wieder. Antje hat Peter an Ort und Stelle zusammengestaucht. Noch nie sei sie so vorgeführt worden. Die war vielleicht sauer. Ich habe schon gedacht, das war's dann wohl. Aber Antje ist wirklich immer für eine Überraschung gut. "Jetzt erst recht!", hat sie gesagt und ist abgerauscht....

27. Januar 1994

... Projektarbeit "Kantine" die vierte. Biesterfeld hat zugestimmt. Es war ziemlich gut, uns endlich mal Gedanken darüber zu machen, warum Projektarbeit auch für den Betrieb gut ist. Das hat ihn dann überzeugt. Mit der Vergrößerung des Raums wird's nix. Peter meinte anschliessend,

Antje hätte ihn da unter'm Tisch getreten. Nun werden's auch nur 7 Termine und einer zur Erfolgsprüfung. Außerdem sollen nur noch 6 Kantinenutzer und 2 Leute aus der Küche teilnehmen. Aber ein Erfolg war's trotzdem, auch wenn die Schastnich meinte, wir würden das ja sowieso nicht hinkriegen und das Zugeständnis sei für unseren "Erkenntnisgewinn" gedacht...

1. Februar 1994

... Verhandlungsergebnis in der Sitzung vorgestellt. Nach der Diskussion war ich dann erst mal nur frustriert. Alle finden's zwar schön, daß wir soweit gekommen sind - aber man darf die Betriebsratswahlen nicht vergessen und vorher können wir keinem zusätzliche Arbeit zumuten. Es wurde beschlossen, das ganze Vorhaben zu verschieben. Hoffentlich ist das jetzt nicht das endgültige Aus für das Projekt. Wenigstens der Antrag, daß Peter und ich ein Moderationsseminar besuchen sollen, ist durch. Nach der Sitzung habe ich mit Peter geredet - Mann, war der sauer auf Hermann. Er blockiere mal wieder alles, und Antje unterstützt das auch noch. Gerade vor den Wahlen müsse man... . Seltsamerweise hat mich sein Geschimpfe eher wieder beruhigt ...

Was lange währt, ...

"... beschlossen, das ganze Vorhaben zu verschieben."

3. März 1994

... Thorsten hat heute angerufen, daß er uns zwei Plätze in einem Moderationsseminar organisiert hat ...

9. Mai 1994

... jetzt ist es offiziell. Ich bin wieder im Betriebsrat. Mit viel mehr Stimmen als beim ersten Mal. Ansonsten: die Zusammensetzung ist gleich geblieben. ...

15. Juni 1994

... Das Moderationsseminar war absolut toll. Bin froh, daß wir das gemacht haben. Ein bißchen

mulmig ist mir ja schon, daß wir das jetzt mit einer Projektgruppe selbst machen sollen - aber es muß einfach klappen. Ich muß mir aber noch überlegen, wo ich das üben kann. Ob ich das bei der Planung für der Volleyballsaison mal ausprobieren soll? ...

6. September 1994

... In der Betriebsratssitzung ist der Start des Projekts endgültig beschlossen worden. Endlich kann's richtig losgehen. ...

7. September 1994

... habe ziemlich lang mit Peter zusammengesessen. Die Arbeitsteilung für die Öffentlichkeitsarbeit steht. Peter schreibt einen Artikel für unsere Betriebsratszeitung und ich mache ein kleines Poster für das schwarzes Brett. Außerdem wollen wir möglichst viele Leute, die für die Projektgruppe in Frage kämen, direkt ansprechen. ...

15. September 1994

... heute habe ich mit Astrid über unsere Projektidee gesprochen. Hat sich so angeboten, als wir zusammen in der Kantine saßen und sie anfang, über das Essen zu schimpfen. Ich habe ihr dann davon erzählt, daß wir zu dem Thema ein Projekt machen wollen, zu dem wir noch Leute suchen, die sich für ein paar Sitzungen beteiligen. Irgendwie ist es ja gemein. Sie kann ja fast nicht mehr nein sagen, wenn sie mir vorher noch die Ohren volljammert, wie schlimm das mit der Kantine ist. Sie war zwar erstmal nicht so völlig begeistert, aber als ich ihr erklärt habe, daß das während der Arbeitszeit läuft und der Biesterfeld und die Schastnich auch zugestimmt haben sagte sie, daß sie wohl mitmachen würde. ....

..., wird endlich gut:

"... auf der Betriebsversammlung über unser Projekt berichtet."

20. September 1994

... mit Dieter gesprochen. War weit angenehmer als das Gespräch mit der Ernährungsberaterin

oder mit Jörg, dem Koch. Der hat ja echt Haare auf den Zähnen. Was das denn soll mit dem Projekt und ich soll mich doch mal eine Woche zu ihm in die Küche stellen - dann würd' mir das schon vergehen, ihm in der Arbeit rumpfuschen zu wollen (glaub ich ihm gern!). Noch fünf Gespräche mit solchen wie ihm und ich bin qualifiziert für's diplomatische Corps. ...

#### 5. Oktober 1994

... Antje auf der Betriebsversammlung über unser Projekt berichtet. Sie hat das wirklich gut dargestellt und nochmal darum gebeten, daß sich möglichst viele Interessenten beim Betriebsrat melden sollen. ...

#### 11. Oktober 1994

Heute war der letzte Termin für Meldungen Interessierter. 40 Leute würden mitmachen! Ich find das beachtlich - da frag' ich mich doch, warum wir soviel Zweifel gehabt haben, ob jemand bereit wäre, wirklich was zu tun. Bei der Menge blieb uns nichts anderes übrig als zu losen. Dummerweise haben wir vergessen, die Leute zu fragen, ob sie jeden Tag in der Kantine essen, ob sie rauchen, ob sie besondere Diätanforderungen haben oder ähnliche Sachen. Beim nächsten Mal müssen wir unbedingt vorher Auswahlkriterien festlegen - das würde die Sache jetzt erleichtern. Aber es hat ja keiner im Ernst damit gerechnet, daß sich so viel melden würden. Jedenfalls steht jetzt die Gruppe fest: Jörg - er hat gesagt, er will da schon selber ein Wörtchen mitreden und sich nicht seine Arbeit von Leuten diktieren lassen, die davon keine Ahnung haben (oh je - wenn das mal gutgeht), eine Frau von der Essensausgabe, die Ernährungsberaterin, solange wir sie brauchen und die 6 Kolleginnen und Kollegen, die wir ausgelost haben. Peter kann das wirklich gut, mir die unangenehmeren Sachen zuzuschieben. Er schreibt die Einladungen an die, die wir ausgelost haben. Ich muß die Absage schreiben - weil ich viel diplomatischer formulieren kann, sagt er ...

#### 20. Oktober 1994

... das erste Treffen der Projektgruppe. Gott war ich nervös. Aber eigentlich ist das ja auch kein

Wunder, daß ich mich so unter Druck fühle. Nach fast zwei Jahren Vorarbeit dafür muß das einfach klappen. Heute war's jedenfalls noch kein großes Problem. Sogar der Koch war konstruktiv. Gut, daß wir ihn zuerst nach Problemen in der Küche gefragt und auf der Wandzeitung festgehalten haben. Dann konnte er sich die Probleme, die die anderen sahen, auch (fast) ohne Kommentare anhören. Ist doch ganz gut, das mit dem Ernstnehmen. Gut war auch, die Moderationstechnik vorher noch mal auf der Vertrauensleutesitzung zu üben. So hat das mit dem Sammeln und Ordnen der Probleme weniger Zeit gebraucht als befürchtet. Wir haben nur einen einzigen Punkt aus unserer Gesprächsplanung nicht geschafft. Aber der Plan für die übrigen Sitzungen steht und alle sind damit zufrieden. Ist ja wirklich unglaublich, was es in der Kantine noch so für Probleme gibt. Und ich hatte gedacht, wir hätten schon 'nen guten Überblick. Auf die Sitzung, in der wir die Wartezeiten behandeln, bin ich echt schon gespannt - das nervt mich ja auch immer. Ich muß unbedingt noch mit Peter sprechen, wie wir die Sitzung mit der räumlichen Umgestaltung sauber über die Bühne bringen. Wo wir doch schon wissen, daß Umbau oder Erweiterung für den Biesterfeld nicht in Frage kommt. Wenn die uns dann fragen, wieso wir denn den ganzen Aufwand machen, wenn eh nix zu ändern ist - was sagen wir dann bloß? ...

Moderation: Aller Anfang ist schwer:

"..., daß ich mich so unter Druck fühle."

#### 27. Oktober 1994

... In der Projektgruppe ging's heute um die langen Wartezeiten. Der Koch hat die Kollegin aus der Essensausgabe total runtergemacht. Ein echtes Ekel. Hoffentlich revanziert sie sich auf der Sitzung über die Qualität des Essens entsprechend. Es gibt ein paar wirklich gute Vorschläge zur Umorganisation der Ausgabe: Z.B. die Idee, Suppe und Beilage zur Selbstbedienung aus der Ausgabe auszugliedern. Die Kollegin aus der Küche hat gesagt, daß die meisten ihre Beilagen ohnehin höchstens zur Hälfte essen. Hoffentlich spielt der Biesterfeld mit, das mal für ein

paar Monate auszuprobieren. Die Kollegin aus der Küche meint, daß das auch nicht mehr kosten würde, aber viel schneller geht und auch großzügiger wirkt und nicht soviel Lebensmittel weggeworfen würden. Beim Vorschlag, die Ausgabetheke zu teilen, hatten wir schon das heikle Umbauthema. Peter hat das ganz begeistert aufgegriffen. Ich hab dann auch nicht gesagt, daß Biesterfeld schon klar gesagt hat, daß nicht umgebaut wird. Oder war das nur auf die Erweiterung bezogen? Muß morgen ins Protokoll schauen. Und außerdem muß so eine Thekenumstellung ja noch kein Umbau sein. Ich habe mittlerweile sowieso den Eindruck, daß die Kollegen mehr auf die Kosten sehen, als wir das tun. Dieter meinte, für die Firma würde sich sowas sogar rechnen. Bei ihm in der Abteilung gibt's jede Woche mindestens einmal Ärger, weil Leute zu spät vom Mittag kommen. Das liegt nur daran, daß es in der Kantine solange dauert. Wenn man die Fehlzeiten, die dadurch übers Jahr entstehen zusammenrechnet, kann man schon ein bißchen was investieren. ...

... Die Streiterei zwischen dem Koch und der Ernährungsberaterin war echt heftig. Und Peter und ich haben uns da wirklich ziemlich eingemischt. Erst, als Dieter fragte, was denn los ist, fiel mir wieder ein, daß Moderatoren ja eigentlich ausgleichen sollten. Ich habe dann alles mitgeschrieben, was die beiden Streithähne von sich gegeben haben. Plötzlich hatte das für sie so einen "alles was Sie sagen, kann gegen Sie verwendet werden" Effekt. Und dann waren sie sich plötzlich einig, daß man das so hart vielleicht nicht sagen könnte. Ich hätte ja fast laut losgelacht. Aber der einzige, der sich getraut hat zu kichern, war Dieter. Immerhin, Jörg ist nicht beleidigt abgezogen und ich glaube, er hat akzeptiert, daß manche Leute nicht so gerne fettes Fleisch essen. Sogar die Existenz von Vegetariern hat er zugegeben. Ob er mehr aus der Sitzung macht, als die Wünsche zur Kenntnis nehmen, ist nochmal eine andere Frage. Aber es gibt jetzt ein Protokoll dazu und er könnte es doch zumindest mal ausprobieren. Wenn wir dann noch eine Menge Lob organisieren, ist es wohl nicht mehr ganz aussichtslos. ...

### 3. November 1994

... Schon das dritte Projektgruppentreffen. Mittlerweile bin ich auch nicht mehr nervös. Nur wenn Jörg den Mund aufmacht, muß ich mich immer ziemlich beherrschen. Aber Peter hat ihn mittlerweile ganz gut im Griff. Bin mal gespannt, ob er das in der nächsten Sitzung mit der Essensqualität auch hinkriegt. Der Raucher-Nichtraucher-Kampf heute war auch nicht ohne. Ich dachte schon, wir finden da nie eine gemeinsame Lösung. Der Dunstabzugshauben-Vorschlag von Dieter war echt witzig. Hätte ich nicht gedacht, daß der so auftaut. Und daß Astrid dann da draus wirklich so 'ne pffiffige Idee entwickelt. Ist mir noch nicht aufgefallen, daß es in der Kantine immer an denselben Stellen in dieselbe Richtung zieht. Muß wohl mit der Wärme in der Küche zu tun haben. Werden wir uns in dieser Woche mal genauer ansehen. Aber wenn das stimmt, dann kriegen wir tatsächlich eine Raucherzone hin, die die Nichtraucher nicht stört. ...

### 15. November 1994

...in der Betriebsratssitzung den Stand des Projekts rückgemeldet. So ein bißchen Lob tut doch gut. Wir sind aber auch wirklich schon weit gekommen. Das ist mir jetzt erst richtig klar geworden. Wenn das alles umgesetzt wird, gehe ich wieder viel lieber in die Kantine. Nicht mal Hermann hat gemeckert. Daß er weiterhin rauchen darf, scheint ihn einigermaßen besänftigt zu haben. ...

Konflikte sind lösbar:

"waren sie sich plötzlich einig, daß man's so vielleicht nicht sagen könnte."

### 10. November 1994

17. November 1994

... Die Stimmung in der Projektgruppe wird immer lockerer. Sogar Jörg macht Witzchen. Ob er wohl die ganze Zeit vorher nur Angst vor "seiner" Sitzung mit der Essensqualität hatte? Die Raumberaterin hat einen wirklich schönen kleinen Vortrag gehalten, auch wenn's nicht nur zehn Minuten waren und wir hinterher echt mit der Zeit Probleme bekommen haben. Claudia hat das ganze scheinbar nicht richtig ernst genommen. Ich finde, es macht 'ne Menge aus, wenn der Raum nicht mehr wie ein Operationssaal wirkt. Aber ob das mit den Pflanzenpatenschaften wirklich sinnig ist, weiß ich ja auch nicht. Das klingt für meinen Geschmack zu sehr nach "unser Dorf soll schöner werden". Hermann wird vielleicht jubeln, wenn wir das im BR erzählen. Er hätte ja schon immer gewußt, daß bei solchen Projekten nur Schnapsideen rauskommen können. Das mit Metaplan klappt aber immer besser. Ich frage mich wirklich, warum wir nicht auch unsere BR-Sitzungen so machen. Das ist doch so viel effektiver als unsere endlosen Diskussionen. ...

24. November 1994

... Schade, das Projekt geht schon dem Ende entgegen. Die Sitzung heute war richtig gut. Wir haben fast die ganze Zeit gelacht und trotzdem ein gutes Ergebnis gehabt. So eine Arbeitsatmosphäre müßte man immer haben. Jörg hat aus der Küche Kuchen mitgebracht und gemeint, wir sollten nicht petzen - richtig nett war er heute. Ist schon erstaunlich, was noch so alles in den Leuten drinsteckt. Dieter und Claudia werden auch immer lebhafter. Wie die sich auch immer anucken. Ob da was läuft? Na ja - geht mich ja nichts an - aber neugierig bin ich schon. ...

1. Dezember 1994

... Heute war auch unsere letzte richtige Projektgruppensitzung. Wir haben alles noch mal zusammengefaßt. Gut, daß wir die Wandzeitungen noch hatten. Jetzt gibt's einen Tätigkeitskatalog und das heißt Arbeit für den BR. Dafür haben wir aber noch zusammengestellt, was der Betrieb davon hat. Damit müßte man Biesterfeld schon überzeugen können. Trotzdem waren alle ein

bißchen traurig, daß wir uns nur zur Erfolgsprüfung nächstes Jahr noch mal treffen sollen. Wir haben uns zu einer kleinen privaten Weihnachtsfeier in der Kantine verabredet. Jörg gibt einen aus. So übel ist der ja doch nicht, wie ich anfangs gedacht hab. ...

Umgang mit den Ergebnissen:

"Die ausführliche Dokumentation hat alle beeindruckt."

10. Januar 1995

... durch die Ergebnispräsentation auf der BR-Sitzung hatte ich jetzt nach einem Monat das Projekt noch mal so richtig vor Augen. Die ausführliche Dokumentation der einzelnen Sitzungen hat wirklich alle beeindruckt. Bis auf Hermann waren auch alle mit dem Ergebnis zufrieden. Und auch er mußte auch zugeben, daß wir ohne ein Projekt nie so weit gekommen wären. Der Beschluß, das Ergebnis unverändert zu übernehmen und mit dem Biesterfeld zu besprechen, hat mich gefreut. Jörg und Dieter sollen an der Verhandlung mit Biesterfeld dabei sein. Antje war auch ziemlich angetan von unseren Vorschlägen. Wenn das alles durchkommt, geht sie wohl auch wieder öfter in die Kantine. ...

26. Januar 1995

... mit Biesterfeld war überraschend einfach. Beim Thema "Umbauen" hat er zwar ziemlich kritisch geguckt und gemeint, das hätten wir doch schon besprochen, aber er hat es nicht rundweg abgelehnt. Antje hat ihn belabert, was das Zeug hält. Vor Publikum läuft sie echt zur Höchstform auf. Vielleicht sollten wir immer ein paar Kollegen mit in Verhandlungen nehmen - und sei's nur deswegen. Jetzt bin ich mal gespannt, was er bei seinen Nachprüfungen über die Machbarkeit rauskriegt. Vier Wochen Frist sind ganz schön lang. ...

23. Februar 1995

... Umbau ist durch. Das hätte ich nie geglaubt. Gut, daß Dieter im ersten Gespräch das mit den Abteilungsleitern und den Mittagspausenfehlzeiten gesagt hat. Daß dem Biesterfeld gerade das mit den Pflanzenpatenschaften nicht gefällt, hätte ich nicht gedacht. Dabei kostet das doch am wenigsten. Und "Dschungel" in der Kantine wäre da ohnehin nicht draus geworden. Schade - aber daß nur zwei von den Vorschlägen nicht durchgekommen sind, ist ein echter Erfolg. Dieter ist aber auch sowas von glaubwürdig, wenn er seine Argumente so trocken bringt, daß man nicht weiß, ob er einfach nur naiv oder absolut ausgekocht ist. Ich hab ihm auch sofort geglaubt, daß die Kollegen in seiner Abteilung kein Verständnis dafür hätten, wenn die ganzen guten Vorschläge, die ja schon im Betrieb rum sind, jetzt unter den Tisch fallen. Mit dem "bekannt dafür, daß er ein offenes Ohr für gute Vorschläge hat" hat er Biesterfeld dann kalt erwischt. Wenn das von einem Betriebsrat gekommen wär, hätte er's als Honig ums Maul schmieren abgetan. ...

worfen, das jetzt vor der Kantine aufgehängt wird. "Das Kantinenprojekt". Den Titel find ich ja immer noch nicht so gut, aber wenn uns nix einfällt ...

Beteiligung heißt Unterstützung:  
"Vielleicht sollten wir immer ein paar Kollegen mit in die Verhandlungen nehmen."

15. Mai 1995

... hat Antje mitgeteilt, daß Thorsten ihr einen Platz auf'nem Projektarbeitsseminar angeboten hat. Sie kann zu dem Zeitpunkt nicht und jetzt fährt Hermann. Den Tag muß ich mir rot im Kalender anstreichen; auch wenn er's damit begründet, daß er auch mal eine paar Tage Urlaub machen möchte.

6. April 1995

... Die Erfolgsprüfungssitzung der Projektgruppe war auch völlig problemlos. Das Projekt ist auch schon wieder Ewigkeiten her - wäre wirklich Zeit für ein neues. Jörg hat jede Menge Lob für sein neues vegetarisches Essen bekommen. Claudia hat uns bewundert. Sie hat schon von Dieter gehört (also doch!), wie schwierig die Verhandlung war. Alle sind zufrieden und Astrid meinte, daß sie die Arbeit des BR jetzt mit ganz anderen Augen sieht. Wir haben zusammen ein Poster ent-

## Zum Nachlesen: Literatur

- 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.
- Boy, J., Dudek, C., Kuschel, S. (1995) Projektmanagement. Offenbach: GABAL.
- IG Chemie-Papier-Keramik (1995) Umschau 4/95. Hannover
- IG Chemie-Papier-Keramik (1994) Experten in eigener Sache in Mitbestimmungspraxis. Hannover: IG Chemie-Papier-Keramik
- Kiefer, B., Schönland, D. (1988) Mitbestimmung bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen - ein praktischer Ratgeber. Köln: Bund-Verlag.
- Legner, P., Thomsen, H. (1995). Projektarbeit für Betriebsräte. Hannover: IG CPK Hauptvorstand Abteilung Bildung.
- Gewerkschaft NGG (1993) Zukunft Gewerkschaftlicher Betriebspolitik in Schriftenreihe für Betriebsräte und Vertrauensleute
- Packulat, A. (1996) 10.000 Ideen mehr als McKinsey. magazin 2/96, 36 - 37.
- Roth, S., Kohl, H. (Hrsg.). (1988) Perspektive: Gruppenarbeit. Köln: Bund-Verlag
  
- und natürlich das Einstiegsheft "Wo ein Wille ist, machen wir ein Projekt" sowie 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:

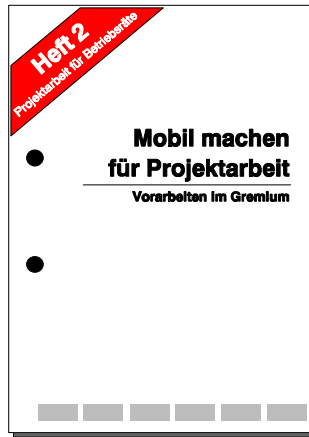
Arbeit, Bildung und Forschung e.V., Gärtnerstr. 3, 12207 Berlin, Telefon: 030 / 77 00 91 13, Telefax: 030 / 77 00 91 12, E-Mail: [abf@zedat.fu-berlin.de](mailto:abf@zedat.fu-berlin.de)

# Die Heftreihe "Projektarbeit für Betriebsräte"

eine Arbeitshilfe in sechs Einzelheften



an Beispielen werden  
Probleme ist Pro-  
jekt das richtige Werk-  
zeug  
t man Projekte richtig  
t ein Projekt ab?  
es Vorerfahrungen?  
n ich fragen, wenn ich  
n Projekt durchführen



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?

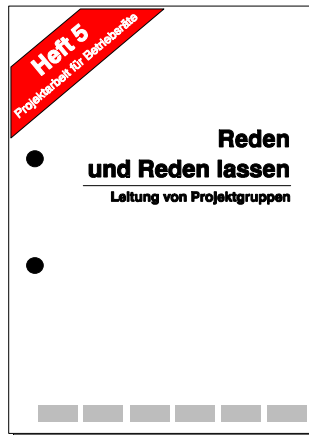


Hauptfragestellungen sind:

- 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?

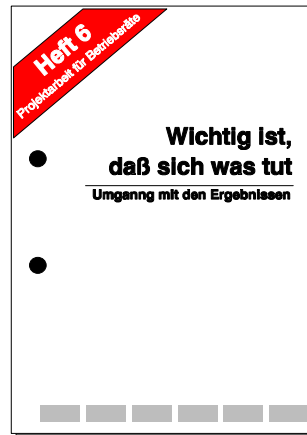


nhand von Beispielen  
n:  
erzeugen wir die Ge-  
itigung davon, unser  
u unterstützen?  
iten wir die Gespräche  
eschäftsleitung vor?  
ichen wir die Freistel-  
Beschäftigten für das  
hren die Kolleg/innen  
n von unserem



Moderator/innen von Projektgruppen  
erhalten Antworten auf folgende Fra-  
gen:

- 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 Fra-  
gen 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?