



Mobil machen für Projektarbeit

Vorarbeiten im Gremium

Einsatzmöglichkeiten
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, 1996

Abteilung Forschungsförderung

Autor/innen:

Peter Legner,

Cäcilia Müller,

Sylvia Rydzewski,

Hermann Thomsen

Arbeit, Bildung und Forschung e.V.

Inhaltsverzeichnis

MOBIL MACHEN FÜR PROJEKTARBEIT -

Vorarbeiten im Gremium(Heft 2)

Vorbemerkung	5
Mobil machen für Projektarbeit.....	8
Wie sag ich's meinem Gremium?	8
Umgang mit Vorbehalten	9
Überzeugen des Gremiums	11
Wo gibt es Unterstützung?.....	13
Womit fangen wir bloß an?	14
Leitfragen zur Entscheidung über das geeignete Thema	18
Das Pilotprojekt: Entscheidungshilfen für das Gremium.....	20
Wie gehen wir es an?	21
Festlegung eines Projektziels	21
Bestimmen der Projektmoderator/innen.....	22
Einbinden des Projekts in das Alltagsgeschäft.....	24
Zum Nachlesen: Literatur	25
Projektarbeit: Das kann man lernen	26
Fragen? - Wen kann man da ansprechen?.....	27

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

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 zweite 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 um die Vorarbeiten im Betriebsratsgremium und die Auswahl eines geeigneten Projektthemas.

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.

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.

Projektarbeit -
Was ist das?

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 Deutsche Post Gewerkschaft, IG Chemie-Papier-Keramik, 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.

Entstehung der
Heftreihe

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

Die Bedingungen
sind für alle
unterschiedlich

in der dritten Einzelgewerkschaft bleibt die meiste Arbeit an den Sekretär/innen der Verwaltungsstellen hängen.

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.

Die Heftreihe liefert den gemeinsamen Rahmen

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.

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:



Mobil machen für Projektarbeit

Wer von Projektarbeit überzeugt ist, weiß, daß damit eine effektive Arbeitsform eingeführt werden kann. Doch nicht alle im Gremium werden neue Arbeitsweisen sofort akzeptieren. Denn das bedeutet oft, daß "alte, vertraute Pfade" hinterfragt und verlassen werden müssen. Damit ist Unsicherheit verbunden und vielleicht liegen auch schlechte Erfahrungen mit Veränderungen vor, die nicht den erhofften Erfolg gebracht haben.

Dieses Heft behandelt die Vorarbeiten des Gremiums zur Einführung von Projektarbeit. Es werden typische Vorbehalte angesprochen und Argumentationshilfen gegeben, um auch die Skeptiker/innen von den Vorteilen der Projektarbeit zu überzeugen. Dann wird der Weg aufgezeigt, wie der Betriebsrat ein geeignetes Projektthema finden kann. Zu den ersten Schritten der Planung eines Projekts gehört, daß der Betriebsrat das (Grob-)Ziel für die Projektgruppe formuliert und die geeigneten Moderator/innen zur Feinplanung des Projekts und zur Leitung der Projektgruppe bestimmt.

Wie sag ich's meinem Gremium?

Wenn die Einführung von Projektarbeit im Gremium diskutiert wird, gibt es oft diese typischen Schwierigkeiten und Vorbehalte:



Für diejenigen, die von den Vorteilen der Projektarbeit überzeugt sind, ist es nicht leicht, mit derartigen Vorbehalten umzugehen und sie zu entkräften.

Dennoch wäre es schade, wenn aus diesem Grund die Absicht, Projektarbeit im Betriebsrat einzuführen, fallengelassen würde.

Umgang mit Vorbehalten

Die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, ist bei Menschen unterschiedlich groß und hängt viel von den Erfahrungen ab, die sie mit neuen Ideen gemacht haben. Wem ist es nicht schon passiert, daß er/sie viel Zeit und Energie investiert hat, ohne daß sich das erwünschte Ergebnis einstellte! Mit solchen schlechten Erfahrungen verstärkt sich die Erwartung, daß es keinen Erfolg haben wird, wenn neue Ideen umgesetzt werden.

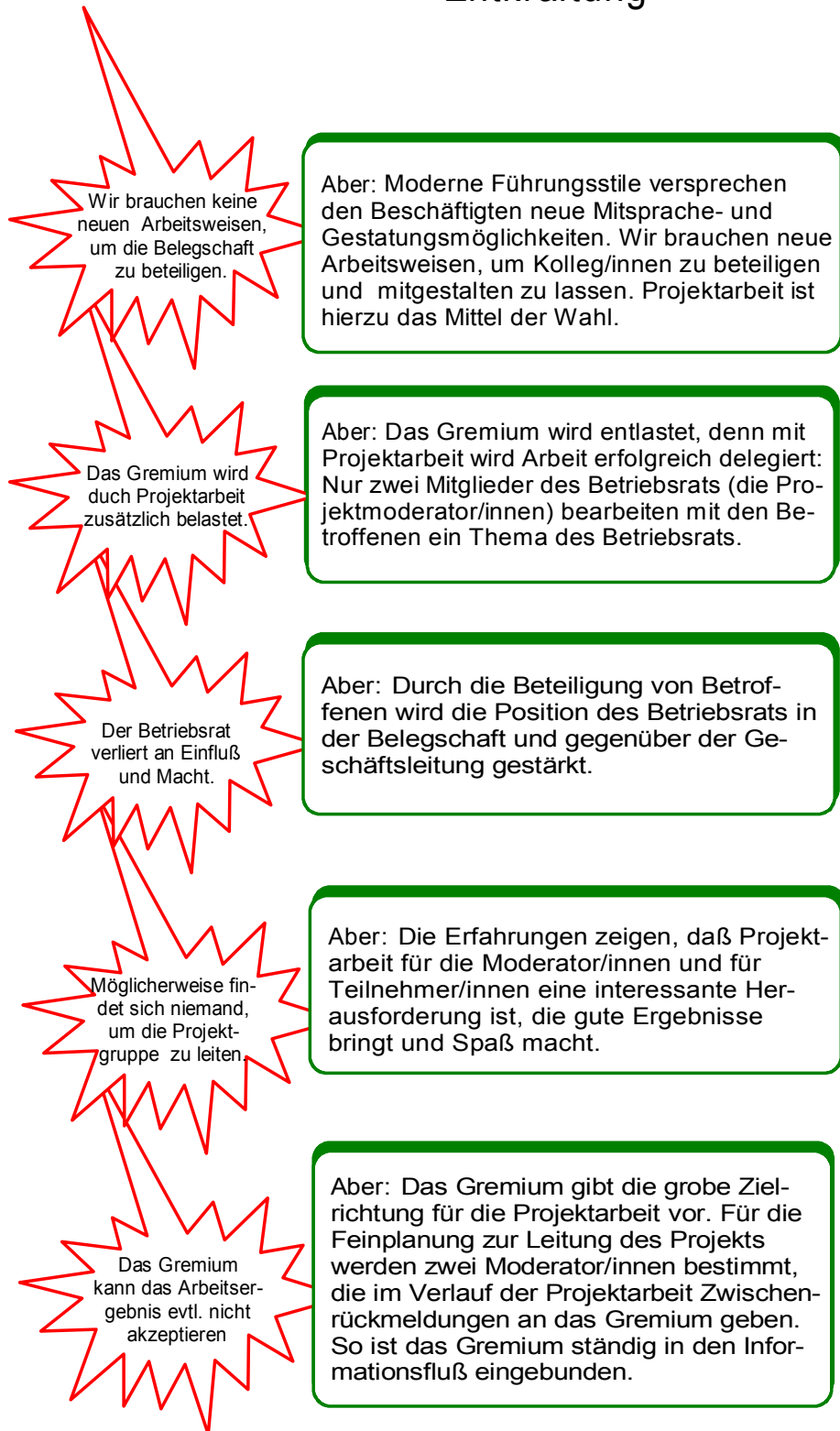
Es ist daher wichtig, daß die Vorbehalte und Argumente gegen die Einführung von Projektarbeit thematisiert werden. Eine Möglichkeit ist, einzelne direkt anzusprechen und nach den Vorbehalten zu fragen. Werden Vorbehalte ernstgenommen und Verständnis für sie gezeigt, ist es leichter, auch die Vorteile von Projektarbeit mit den einzelnen zu diskutieren. Damit kann die Bereitschaft, sich auf Projektarbeit einzulassen, erhöht werden. Vorbehalte ernst nehmen

Wenn es viele Einwände gegen Projektarbeit gibt, sollten diese auf den Tisch kommen und ohne Zeitdruck im Gremium diskutiert werden. So hat niemand das Gefühl, mit seinen Bedenken übergangen zu werden. Ein wichtiges Diskussionsziel ist dann zu überlegen, ob nicht doch die Vorteile überwiegen und es sich für das Gremium lohnt, Projektarbeit einzuführen.

In der folgenden Graphik stellen wir einigen typischen Vorbehalten Argumente zur Entkräftung gegenüber.

Vorbehalte

Entkräftung



Überzeugen des Gremiums

Oft wird befürchtet, daß der Betriebsrat mit der direkten Einbeziehung von Beschäftigten an Einfluß und Macht verliert. Das ist unbegründet: Zwar verändern sich mit Projektarbeit die Strukturen, wie ein Thema bearbeitet wird, nicht jedoch die Entscheidungsbefugnisse des Gremiums. Denn das Gremium fungiert bei Projektarbeit als Kontrollinstanz, und zwar deshalb, weil der Betriebsrat:

das Thema des Projektes bestimmt,

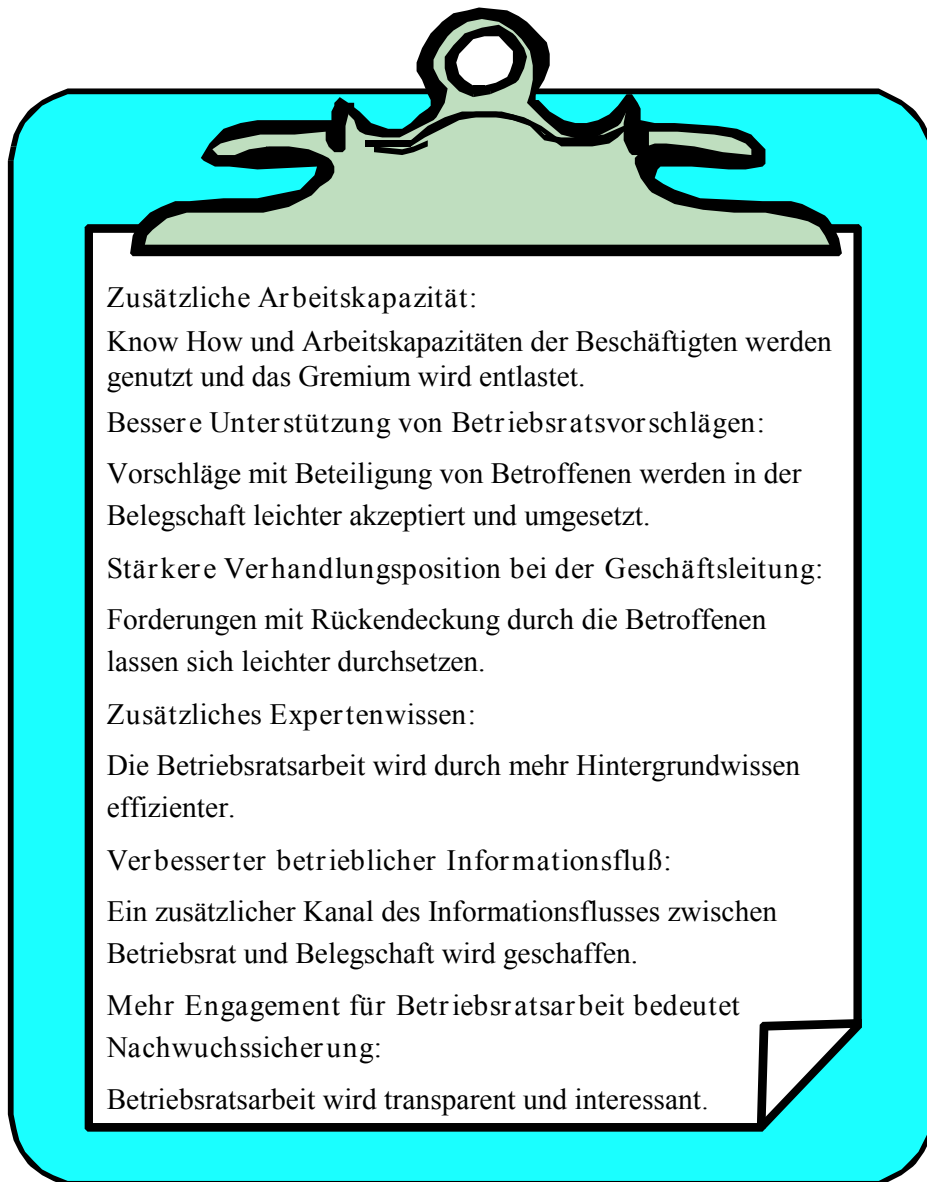
das (Grob-)Ziel der Projektarbeit vorgibt.

Das Gremium ist die
Kontrollinstanz

Durch Projektarbeit wird der Handlungsspielraum des Gremiums größer. Die Verhandlungsposition gegenüber der Geschäftsleitung wird gestärkt, da die Rückendeckung durch die Belegschaft gegeben ist. Zudem gewinnt das Gremium durch das Know How der Beschäftigten und das zusätzliche Hintergrundwissen an Handlungsmöglichkeiten, was sich auf viele Arbeitszusammenhänge positiv auswirkt. Die Auswirkungen von Projektarbeit vergrößern also indirekt den Einfluß der Interessenvertretung im Betrieb und machen die Arbeit des Gremiums effizienter.

Der Betriebsrat
gewinnt sogar an
Einfluß

Es gibt viele Argumente, die für Projektarbeit sprechen und das Gremium überzeugen können:



Durch Projektarbeit wird das Gremium entlastet und dadurch können zusätzliche Arbeitskapazitäten genutzt werden. Zum einen durch den direkten Effekt auf die Arbeitsorganisation, nämlich daß Arbeit an "Experten" delegiert wird. Zum anderen, weil die Alltagsarbeit des Betriebsrates auch durch die indirekten Einflüsse - wie z.B. durch das auch für andere Handlungsfelder nutzbare Hintergrundwissen der Betroffenen oder die verbesserten Informationskanäle - effizienter wird.

Aufgaben auf viele Schultern verteilen

Wenn die Einführung von Projektarbeit im Gremium diskutiert wird, sollte deutlich werden, daß beim Pilotprojekt zunächst mehr Arbeit auf das Gremium zukommen kann. Die Öffentlichkeitsarbeit ist z.B. aufwendiger als wenn die Arbeitsform zur Routine geworden ist. Gerade deshalb ist es wichtig, die Aufgaben auf alle Mitglieder des Gremiums zu verteilen und damit die Projektarbeit in das Alltagsgeschäft einzubinden. So können alle im Gremium einschätzen, was mit der Einführung von Projektarbeit auf sie zukommt.

Wo gibt es Unterstützung?

Zur Einführung von Projektarbeit kann die Unterstützung von Verwaltungsstellen in Anspruch genommen werden. Eine Möglichkeit ist zum Beispiel, daß Informationen über Vorteile, Erfahrungen und die wichtigsten Schritte zur Einführung von Projektarbeit eingeholt werden. Manchmal ist es auch besser, wenn eine "externe" Person die Diskussion leitet, in der die Bedenken gegen Projektarbeit geäußert werden. Es kann dann auch diskutiert werden, welche betriebspolitischen und gewerkschaftlichen Ziele mit Projektarbeit erreicht werden können, z.B. die Funktion der gewerkschaftlichen Interessenvertretung im Betrieb langfristig zu sichern, indem die Beschäftigten in einer Art direkter Mitbestimmung beteiligt werden. Nach Bedarf kann die weitere gewerkschaftliche Unterstützung bei der Durchführung eines Projekts abgesprochen werden.

gewerkschaftliche
Beratung und
Unterstützung

Eine andere Möglichkeit ist, sich das Konzept im Gremium präsentieren zu lassen, so daß alle Fragen zur Umsetzung von Projektarbeit diskutiert werden können. Darüber hinaus können die Qualifizierungsmöglichkeiten für eine erfolgreiche Durchführung der Projektarbeit besprochen werden.

Präsentation des
Konzepts

Eine weitere Unterstützung ist durch diese Heftreihe gegeben. Die Einstiegsbroschüre "Wo eine Wille ist ... machen wir ein Projekt" eignet sich als Diskussionsgrundlage und zur Motivation im Gremium. Weitere Informationen und Erfahrungen zu Projektarbeit sind im Heft 1 "Projektarbeit?" zusammengefaßt.

Und natürlich gibt es für interessierte Betriebsräte die Möglichkeit, die entsprechenden Qualifizierungsangebote zu nutzen und Seminare zur Projektplanung und zur Leitung von Projektgruppen zu besuchen.

Qualifizierungs-
angebote nutzen

Sehr sinnvoll ist, wenn das gesamte Gremium sich begleitend zur Einführung von Projektarbeit beraten läßt und eine "maßgeschneiderte" Qualifizierung zur Planung und Durchführung der ersten Arbeitsschritte erhält. Dann muß natürlich für das Gremium feststehen, daß ein Projekt durchgeführt wird.

Die bisher besprochenen Punkte des Entscheidungsprozesses im Gremium lassen sich in die folgenden Schritte zusammenfassen:



1. Einzelne direkt ansprechen und sich Verbündete suchen
2. Über die Arbeitsform informieren
3. Über die Vor- und Nachteile im Gremium diskutieren
4. Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote nutzen
5. Projektarbeit in die Alltagsarbeit des Gremiums einbinden
6. Projektarbeit im Gremium ausprobieren

Wird die Einführung von Projektarbeit schrittweise geplant und vorbereitet, kann es sich ergeben, daß das Gremium auch mal einen Schritt zurückgehen muß.

Womit fangen wir bloß an?

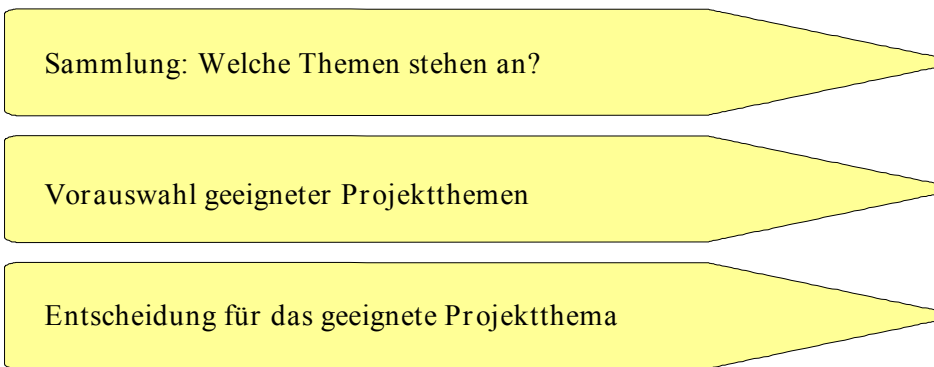
Mit einem Projekt des Gremiums beginnen

Um in der neuen Arbeitsform sicherer zu werden und diese für alle im Gremium transparent zu machen, empfiehlt es sich, Projektarbeit im Gremium auszuprobieren. Denn Projektarbeit ist auch sehr geeignet, die Arbeitsorganisation in einer Gruppe zu optimieren. Dazu sollte überlegt werden, welches Arbeitsthema an eine Projektgruppe des Betriebsrates delegiert werden kann. Für die Auswahl des Themas gelten natürlich die gleichen Kriterien wie für Projektarbeit mit Beschäftigten. Die im Gremium gesammelten Erfahrungen können dann für die Planung eines Projektes mit Beschäftigten genutzt werden.

Ein gutes Thema ist entscheidend

Themen, die in der Betriebsratsarbeit anstehen, sind vielfältig. Es gibt solche, die eigentlich gestern vom Tisch sein sollten, solche, die neu sind, und schließlich die Dauerbrenner, die in fast jeder Sitzung angesprochen werden.

Die folgenden Arbeitsschritte erleichtern es, das geeignete Projektthema zu finden:



Eine Themensammlung verschafft einen Überblick, was im Betriebsrat zu tun ist, und bietet erste Ansatzpunkte für Projektthemen. Um das Vorgehen zur Auswahl eines geeigneten Projektthemas aufzuzeigen, erläutern wir die einzelnen Schritte anhand eines Beispiels.

Welche Themen stehen im Betriebsrat an?

In unserem Beispiel hat der Betriebsrat die folgenden Themen auf einer Wandzeitung zusammengetragen:



Wie so oft, ist der Betriebsrat zur Zeit stark ausgelastet. Die Kündigung des Kollegen kann natürlich nicht in einer Projektgruppe bearbeitet werden. In der Diskussion des Gremiums wird festgehalten, daß zur Entlastung ein Projekt mit betriebsinternen Expert/innen durchgeführt werden soll. Das Thema soll nicht zu kompliziert und zeitlich nicht zu umfangreich sein, weil sonst die Freistellung der Beschäftigten zum Problem wird. Klar ist auch, daß es kein

ausgiebig diskutiertes Thema sein sollte. Dann ist meist wenig Offenheit für neue Vorschläge vorhanden, weil die Positionen bereits feststehen. Es könnte so schwer fallen, die Ergebnisse der Projektgruppe zu akzeptieren. Diese Befürchtung ist auch in der Diskussion zur Einführung von Projektarbeit immer wieder genannt worden. Für die Umsetzung eines Projektergebnisses wäre das eine schlechte Voraussetzung - und wer will sich schon das Leben unnötig schwer machen?

Kriterien zur Vorauswahl von Themen

Aufgrund dieser Überlegungen hat der Betriebsrat die groben Rahmenbedingungen für das Projekt festgelegt, so daß die Vorauswahl nach den Kriterien, die für die aktuelle Arbeitssituation des Gremiums das größte Gewicht haben, getroffen werden kann:

Was muß für unser Projekt zutreffen?

- Es muß betroffene innerbetriebliche Experten geben (Kriterium 1).
- Das Projektthema darf nicht zu kompliziert und umfangreich sein (Kriterium 2).
- Im Betriebsrat gibt es keine festgefahrenen, gegensätzlichen Interessen in bezug auf das Projektthema (Kriterium 3).

Welche Kriterien für die Vorauswahl am bedeutesten sind, kann von Projekt zu Projekt variieren und sollte deshalb mit den Leitfragen zur Entscheidung für das geeignete Thema (siehe S. 18) bei jedem geplanten Projekt neu festgelegt werden. Ein wichtiges Kriterium beim Pilotprojekt ist, daß sich die Lösungsvorschläge der Projektgruppe leicht umsetzen lassen. So lassen sich schnell Erfolge erzielen, was die weitere Projektarbeit mit Beschäftigten fördert.

Nachdem der Betriebsrat überprüft hat, ob es innerbetriebliche Experten (Kriterium 1) gibt, bleiben die folgenden Themen übrig:



Nun soll das Thema aber auch "nicht zu kompliziert und umfangreich" sein. Damit fallen Umweltschutz im Betrieb und Frauenförderung weg, weil diese Themen sehr umfassend sind, sich schwer eingrenzen lassen und damit auch nur schwer planbar sind. Übrig bleiben:



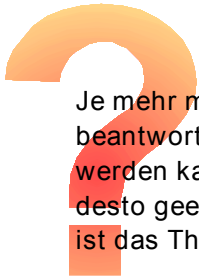
Wenn das letzte Kriterium, daß es keine festgefahrenen Interessen des Betriebsrats geben sollte, angewandt wird, bleiben die folgenden drei geeigneten Themen übrig:



Leitfragen zur Entscheidung über das geeignete Thema

Die für seine aktuelle Situation wichtigsten Kriterien, die sich aus den ersten drei Leitfragen ergeben, hat der Betriebsrat für die Vorauswahl angewandt.

Mit den anderen Leitfragen kann nun entschieden werden, welches der drei in Frage kommenden Themen für Projektarbeit am besten geeignet ist.



Je mehr mit "Ja" beantwortet werden kann, desto geeigneter ist das Thema.

1. Ist das Problem offen? Das heißt: Es bestehen noch keine klaren Lösungsideen von seiten des Betriebsrates.
2. Sind die Betroffenen Experten für diesen Themenbereich? Das heißt: Sie sind in der Lage, eigene Lösungsvorschläge zu erarbeiten.
3. Ist das Problem überschaubar und kann ein erreichbares Ziel formuliert werden?
4. Gibt es viele im Betrieb, die an der Lösung dieses speziellen Problems interessiert sind?
5. Ist für die Betroffenen die Lösung des Problems drängend? Das heißt: Es ist ein großes Interesse vorhanden, das Problem zu lösen.
6. Ist das Thema für den Betriebsrat strategisch wichtig? Das heißt: Eine "Lösung" hat positive Auswirkungen auf die Betriebsrats- oder Gewerkschaftsarbeit im Betrieb.
7. Ist die Umsetzung möglicher Lösungsvorschläge wahrscheinlich?



Überlege, welche Themen in Deinem Betriebsrat anstehen und nach welchen Kriterien Du die Vorauswahl geeigneter Themen treffen würdest. Hierzu kannst Du aus den obigen Leitfragen die Kriterien aussuchen, die für die Arbeitssituation Deines Gremiums das größte Gewicht haben.

Umgang mit den Leitfragen: Beispiele

Das Für und Wider anhand der Leitfragen abwägen

Wie könnten Überlegungen oder der Entscheidungsweg aussehen, um das richtige Projektthema auszuwählen? Ein Weg ist, das Für und Wider des speziellen Themas gegenüberzustellen und ein Fazit zu ziehen, ob und warum das Thema geeignet ist.

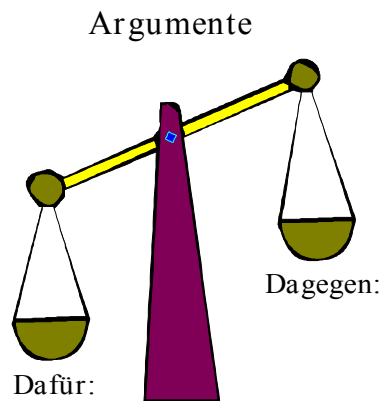
Einführung von Gruppenarbeit in der Abteilung Y

Keine vorgefaßten Meinungen (Gruppenarbeit ist neu)

Beschäftigte sind verunsichert und werden sich engagieren

Pilotversuch für Gruppenarbeit: große strategische Bedeutung

Großes Interesse der Geschäftsleitung an der Umsetzung



Betroffene nur für die eigenen Veränderungswünsche Experten/innen

Fazit

Es könnte schwierig sein, Ziele der Projektbeteiligten und Ziele des Betriebsrats in Einklang zu bringen

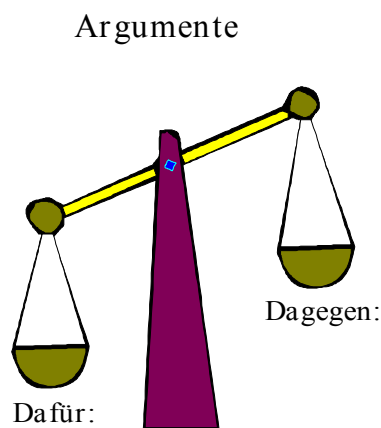
Beschwerden über die Kantine

Großes Interesse und Bereitschaft mitzuarbeiten

Mit einem Projekt ist das Problem "aus der Welt zu schaffen"

Betroffene sind die Expert/innen zur Bearbeitung des Themas

Problem ist überschaubar und kann gut geplant werden



Kantine ist für den Betriebsrat ein ungeliebtes Reizthema

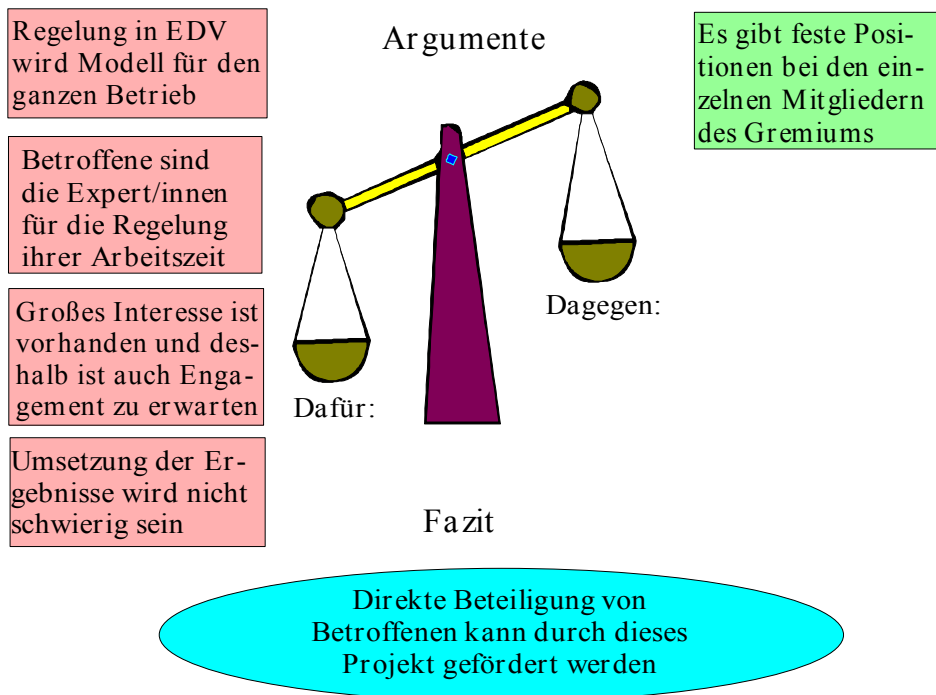
Thema ist nicht drängend und kann später bearbeitet werden

Andere Themen sind drängender und für die Betroffenen wichtiger

Fazit

Die Auswahl des Themas "Kantine" ist strategisch ungünstig

Flexible Arbeitszeit in der EDV



Nach Abwägung der Argumente, die für und gegen die drei ausgewählten Themen gesprochen haben, fällt die Entscheidung auf die Arbeitszeitregelung in der EDV, womit das grobe Thema für das Projekt feststeht.

Das Pilotprojekt: Entscheidungshilfen für das Gremium

Zusätzlich zu den Leitfragen zur Entscheidung über das geeignete Projekt sollten die folgenden Punkte bedacht werden, wenn der Betriebsrat sein erstes Projekt im Betrieb durchführt.

Sich nicht überfordern

Das Projekt sollte überschaubar und entsprechend leicht in eine Planung umzusetzen sein. Weder Betriebsrat noch die Beteiligten dürfen überfordert werden. Es ist besser, mit einem "kleinen" Projekt zu beginnen und dieses erfolgreich abzuschließen als "große" Projekte zu planen, die sich nicht durchführen lassen.

Für die Diskussion Zeit lassen

Für die Diskussion im Gremium, z.B. zur Auswahl des geeigneten Themas, sollte genügend Zeit eingeplant werden.

Projekt in die Betriebsratsarbeit einbinden

Alle Betriebsratsmitglieder müssen wissen und mittragen, wie die Projektarbeit in die fortlaufende Betriebsratsarbeit eingebunden ist (z.B. durch fortlaufende Rückmeldungen über den Stand des Projekts).

Strategische Vorteile nutzen

Eine Lösung des betrieblichen Problems durch die Projektarbeit sollte positive Auswirkungen auf die Arbeit und Funktion der Interessenvertretung haben.

Den Start des Projekts gut vorbereiten

Es müssen die vorhandenen Ressourcen bedacht und eine gut überlegte Arbeitsplanung für die Startphase des Projekts vorgenommen werden (vgl. Heft 3 "Gut geplant ist halb bearbeitet").

Wie gehen wir es an?

Nachdem der Betriebsrat sich auf ein Projektthema geeinigt hat, kann er in die Planungsphase einsteigen.

Die ersten Schritte einer Planung sind, zielgerichtete Fragen im Voraus zu beantworten. Die Antworten auf diese Fragen sind dann erste konkrete Ansatzpunkte für die Planung.

In den folgenden Abschnitten wird aufgezeigt, wie das Gremium

sein Projektziel, d. h. das (Grob-)Ziel festlegt,

die Moderator/innen zur Leitung des Projekts bestimmt.

Festlegung eines Projektziels

In Abhängigkeit vom festgelegten Thema muß das Arbeitsziel für die Projektgruppe formuliert werden. Zunächst sollte der Betriebsrat sein Grob-/Projektziel definieren, um die Arbeitsaufgabe der Projektgruppe in groben Zügen festzulegen. Das bedeutet nicht, daß das konkrete Arbeitsergebnis der Projektgruppe im Voraus bestimmt wird - indem vorgegeben wird, wie ein flexibles Arbeitszeitmodell in der EDV gestaltet werden muß, z.B. wann die Kernarbeitszeit ist. Vielmehr gibt das Gremium die grobe Zielrichtung vor, was am Ende der Projektarbeit erreicht sein soll, z.B. ein Vorschlag für ein flexibles Arbeitszeitmodell, das die unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten in der EDV berücksichtigt. Mit dieser Vorgabe des Betriebsrates planen die Projektmoderator/innen die Zielsetzung für den gesamten Ablauf des Projekts, indem sie die Teil-/Etappenziele des Projekts festlegen und die Projektteilnehmer/innen aussuchen.

Auch um das Projekt erfolgreich auf den Weg zu bringen, ist ein klar formuliertes Grob-/Projektziel wichtig. Denn sowohl potentielle Projektteilnehmer/innen als auch die Geschäftsleitung wollen wissen, was die Gruppe bearbeiten wird und wohin das führen soll.

Weitere Hinweise, wie konkrete Ziele für die Projektplanung formuliert werden, finden sich in Heft 3 "Gut geplant ist halb bearbeitet".

Die folgenden Fragen sind eine Hilfestellung, um das grobe Projektziel festzulegen:

- Was ist zu dem Projektthema bekannt und was will der Betriebsrat erreichen?
- Was kann die Projektgruppe dazu beitragen, damit das Ziel des Betriebsrats erreicht werden kann?

Wo soll es hinführen
- was ist unser
Projektziel?



Auf die Frage, was in unserem Beispiel zu dem Thema bekannt ist, gibt sich der Betriebsrat die folgenden Antworten:

- In der EDV soll ein flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt werden.
- In dieser Abteilung werden viele Überstunden gemacht.
- Die Geschäftsleitung hat Pläne, im ganzen Betrieb flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen.

Nachdem der Betriebsrat "die Fakten" gesammelt hat, wird im nächsten Schritt überlegt, was erreicht werden soll:

Der Betriebsrat möchte, daß in der EDV ein flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt wird, mit dem die Beschäftigten zufrieden sind.

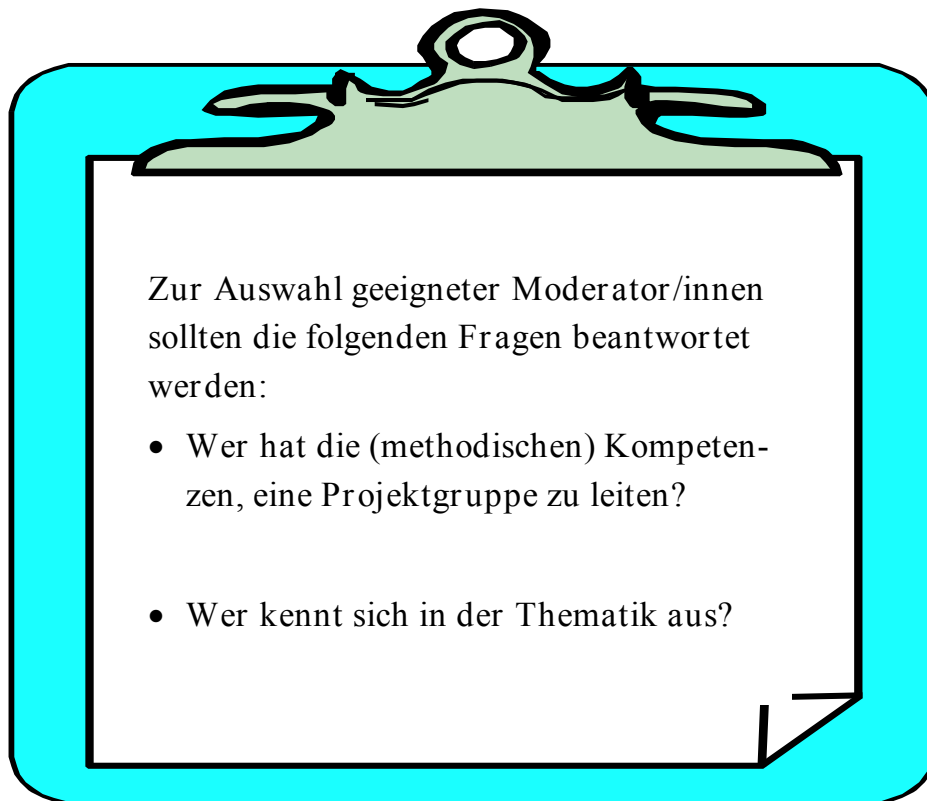
Was kann die Projektgruppe dazu beitragen?

Die Projektgruppe kann zur Erreichung dieses Ziels einen konkreten Vorschlag für ein flexibles Arbeitszeitmodell erarbeiten, in dem die wichtigsten Interessen der Beschäftigten berücksichtigt sind. Durch die Zusammensetzung der Projektteilnehmer/innen aus den unterschiedlichen Interessengruppen der EDV kann ein Ausgleich der Interessen zustande kommen.

In der Verhandlung mit der Geschäftsleitung können Einzelne aus der Projektgruppe beteiligt werden, um den Betriebsrat argumentativ zu unterstützen. Die Erfolgskontrolle, ob sich das Arbeitszeitmodell bewährt hat, wird vom Betriebsrat und der Projektgruppe gemeinsam durchgeführt. Wenn für den ganzen Betrieb flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt werden, kann auf die Erfahrungen mit Projektarbeit zurückgegriffen werden und die dann Betroffenen an der Entscheidung für Arbeitszeitmodelle beteiligt werden.

Bestimmen der Projektmoderator/innen

Ein Projekt sollte von zwei Moderator/innen geleitet werden, die sich gegenseitig unterstützen können. Damit ist die Arbeit auf zwei Schultern verteilt, was gerade bei der Leitung von Gruppen ein großer Vorteil ist.



Es ist wichtig, daß Kompetenzen zur Leitung von Gruppen vorhanden sind - wie sie z.B. in Moderationsseminaren erworben werden können. Für die Feinplanung des Projekts ist es ein großer Vorteil, wenn Sachkenntnisse über das Thema vorliegen. Dann sind die wichtigen Aspekte zur Bearbeitung des Themas/Problems bekannt, so daß die Teil-/Etappenziele für den Verlauf des Projekts festgelegt werden können. Wenn die Projektmoderator/innen z.B. keine Grundkenntnisse über flexible Arbeitszeitmodelle besitzen, können sie auch nicht planen, welche wichtigen Aspekte hierzu diskutiert und bearbeitet werden müssen.

Allerdings sollten Projektmoderator/innen keine "Spezialist/innen" für das Thema sein. Dann kann es nämlich passieren, daß sie der Projektgruppe zu wenig Raum lassen, sich in das Thema einzuarbeiten und ihren "eigenen Weg" zu finden. Das heißt nicht, daß die Moderator/innen keine eigene Meinung zu dem Thema haben und äußern dürfen. Aber es sollte vermieden werden, die Gruppe gezielt in eine Richtung zu lenken, weil das die Arbeitsmotivation hemmen würde. Es ist gut, wenn Projektmoderator/innen von teamorientierten Arbeitsweisen überzeugt sind. Dieser Punkt wird in Heft 5 im Abschnitt "Zwischen Thema und Gruppe" noch einmal aufgegriffen.

Wenn mehr als zwei Betriebsräte in der Lage und interessiert sind, die Projektgruppe zu leiten, muß eine Auswahl getroffen werden. Dann können auch Überlegungen eine Rolle spielen, wer sich schon als Team bewährt hat.

Die Projektmoderator/innen sollten von den Alltagstätigkeiten des Betriebsrates entlastet werden, um Zeit zu haben, das Projekt zu planen und die einzelnen Sitzungen vor- und nachzubereiten.

Einbinden des Projekts in das Alltagsgeschäft

Der Betriebsrat hat aufgrund einer Bestandsaufnahme seiner aktuellen Arbeit ein Thema ausgewählt und somit ist das Projekt inhaltlich in das Alltagsgeschäft eingebunden. Für den erfolgreichen Verlauf der Projektarbeit und um alle Vorteile dieser Arbeitsform zu nutzen, sollte das Projekt auch arbeitsorganisatorisch fortlaufend in die Betriebsratsarbeit integriert werden.

Das bedeutet nicht, daß das Gremium ständig über alle Einzelheiten der Projektarbeit informiert werden muß, denn schließlich ist die Arbeit an "Expert/innen" delegiert worden. Wichtige Informationen und Zwischenergebnisse aber, die für die Alltagsarbeit genutzt werden können oder die Umsetzung des Projektergebnisses erleichtern, sollten die richtigen Leute in der Interessenvertretung erreichen.

Für das Pilotprojekt sollte verabredet werden, daß in jeder Betriebsratssitzung kurz über die Stand der Projektgruppe berichtet wird.

Zu den Aufgaben der Projektmoderator/innen gehört, daß die Arbeitsergebnisse im Verlauf der Projektarbeit auch nach wichtigen Gesichtspunkten für das Gremium ausgewertet werden. Damit ist gewährleistet, daß alle wichtigen Informationen zum Gremium gelangen. Wie das mit relativ geringem Aufwand gemacht werden kann, ist in Heft 6 "Wichtig ist, daß sich was tut" aufgezeigt.

Damit sind die Vorarbeiten des Gremiums für einen erfolgreichen Start des Projekts abgeschlossen. Die weiteren Aufgaben zur Planung und Durchführung des Projekts werden den Projektmoderator/innen übertragen. Es ist wichtig, daß die Moderator/innen von der Alltagsarbeit im Gremium entlastet werden.

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. Organisationsentwicklung 1/95
- Bamberg, E., Ducki, A., Fischer, U., Legner, P., Nowak, P., Reichl, B., Ryzewski, 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.
- Fittkau, B., Müller-Wolf, H. M., Schulz von Thun, F. (1984). Kommunizieren lernen (und umlernen). 2. Auflage Braunschweig: Westermann.
- Greif, S. (1996). Diskussionstraining. Salzburg.
- Gröschel, U. C. (1993). Sachlich diskutieren und gezielt verhandeln. Köln: Bund-Verlag.
- 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.

Was sollte man können?

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

- 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.

Bildungsangebot der Einzelgewerkschaften

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.

Seminare für Gremien

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

Fragen? - Wen kann man da ansprechen?

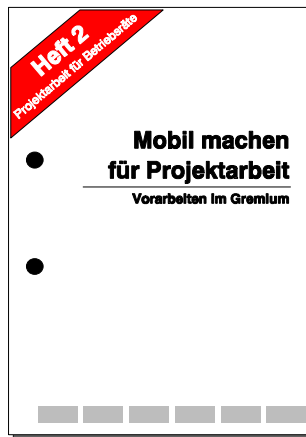
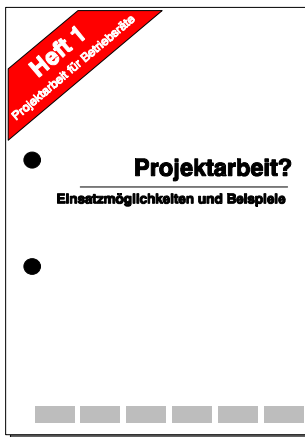
Auf der Hauptvorstandsebene liegen die Zuständigkeiten für den Schwerpunkt "Projektarbeit" bei den Abteilungen, die die Bereiche "Mitbestimmung", "Betriebsräte" und "Bildung" bearbeiten. Auf bezirklicher und Verwaltungsstellenebene ist die Zuständigkeit in den Einzelgewerkschaften unterschiedlich geregelt. 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

Die Heftreihe "Projektarbeit für Betriebsräte"

eine Arbeitshilfe in sechs Einzelheften



Anhand von Praxisbeispielen werden folgende Fragen beantwortet:

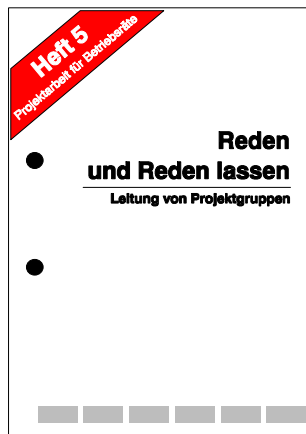
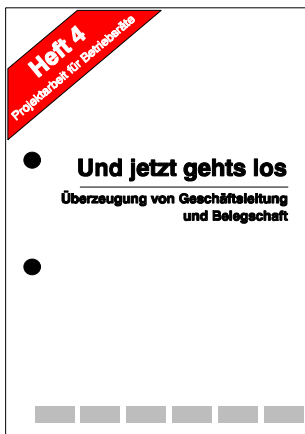
- Für welche Probleme ist Projektarbeit das richtige Werkzeug?
- Wie setzt man Projekte richtig ein?
- Wie läuft ein Projekt ab?
- Wo gibt es Vorerfahrungen?
- Wen kann ich fragen, wenn ich selbst ein Projekt durchführen will?

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?