



Gut geplant ist halb bearbeitet

Planung von Projekten

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

GUT GEPLANT IST HALB BEARBEITET -

Planung von Projekten (Heft 3)

Vorbemerkung	6
Hinweise zum Lesen dieser Heftreihe	8
Was heißt hier gute Planung?	9
Warum muß das Projekt geplant werden?	10
Was gehört zur Projektplanung?	11
Betriebsrat und Projektgruppenmoderator/innen - wer macht was?	12
Wohin soll das bloß führen? Vom Thema zum Ziel	13
Formulierung von konkreten Zielen	13
Bildung von Teilzielen	17
Wie kommen wir dahin? Vom Ziel zum Arbeitsplan	19
Auswahl von Projektteilnehmer/innen - Was ist zu planen?	19
Organisatorischer Rahmen	23
Arbeitsschritte im Projekt	24
Gewußt wann - Die Zeitplanung	26
Es kommt drauf an, was man draus macht:	
Umsetzung von Ergebnissen planen	28
Organisation des Informationsverteilers	28
Einbeziehung des Managements	31
Vorbereitung einer Erfolgskontrolle	32
... und fertig ist der Plan?	33
Abgleich des Projektverlaufs mit dem Projektplan	34
Zum Nachlesen: Literatur	36
Projektarbeit: Das kann man lernen	37
Fragen? - Wen kann man da ansprechen?	38
Die Heftreihe „Projektarbeit für Betriebsräte“	39

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

Projektarbeit?- Einsatzmöglichkeiten und Beispiele (Heft 1)

Eine neue Arbeitsform für Betriebsräte	
Definition der Arbeitsform	
Ein Überblick über die Entstehung der Materialien	
Eine Antwort auf neue Anforderungen	
Die Anforderungen an Betriebsräte ändern sich	
Projektarbeit als Werkzeug zur Problemlösung	

Ein Konzept, das sich bewährt

Beispiele aus der betrieblichen Praxis
Utes Tagebuch

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

Mobil machen für Projektarbeit

Wie sag ich´s meinem Gremium?

Umgang mit Vorbehalten
Überzeugen des Gremiums
Wo gibt es Unterstützung?

Womit fangen wir bloß an?

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

Wie gehen wir es an?

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

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 dritte 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 Planung von konkreten Projekten. Im gesamten Ablauf der Projektarbeit hat der Betriebsrat schon vor diesem Arbeitsschritt ein geeignetes Projektthema ausgewählt und die Moderator/innen für eine Projektgruppe bestimmt.

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

Projektarbeit -
Was ist das?

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

Entstehung der
Heftreihe

Diese Heftreihe ist im Rahmen des Projekts ProBe ("Projektorientierte Betriebsratsarbeit") erarbeitet worden. Das Projekt wurde von der Hans Böckler Stiftung finanziert, der wir an dieser Stelle unseren Dank aussprechen möchten. Die fünf Einzelgewerkschaften 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.

Bei uns ist alles anders?

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

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

Die Bedingungen sind für alle unterschiedlich

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

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

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

Die Heftreihe liefert den gemeinsamen Rahmen

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

Die Autor/innen

Hinweise zum Lesen dieser Heftreihe

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

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

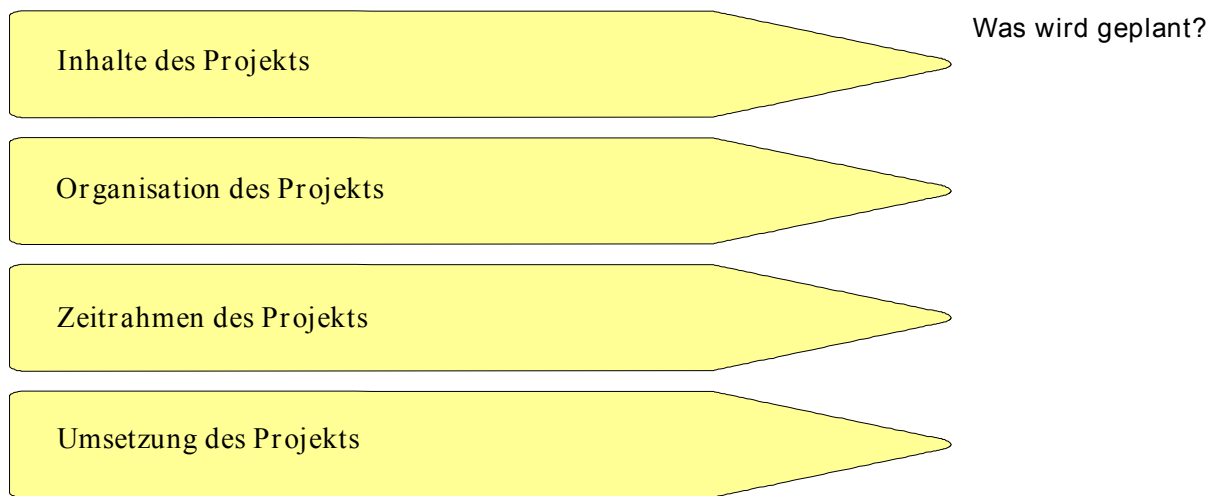


Immer, wenn es inhaltlich möglich war, haben wir praktische Übungen für den/die Leser/in vorgesehen. Anhand dieser Übungen können die Schritte, die vorher im Text dargestellt wurden, auf die eigene Praxis übertragen und angewendet werden. Die Übungen werden durch eine Glühbirne am Seitenrand angekündigt:

Was heißt hier gute Planung?

Ein Projekt durchzuführen ist eine komplexe Arbeitsaufgabe, die der Betriebsrat sich selbst stellt. Mit dieser Arbeitsaufgabe kann er nicht einfach „mal beginnen“ und „schauen, was rauskommt“, weil sie meist vielschichtig und langfristig ist. Damit ein Projekt zum erfolgreichen Abschluß gebracht werden kann, muß der Betriebsrat bestimmte Eckdaten dieses Projekts im voraus planen. Planung ist immer eine gedankliche Vorwegnahme. Die Planung eines Projekts bedeutet, daß der Betriebsrat sich vorher überlegt und festlegt, wie die Durchführung des Projekts aussehen soll. Darum soll es in diesem Heft gehen.

Die Planung der Projektgruppe betrifft im wesentlichen vier Bereiche:



Zu den Inhalten des Projekts gehören zunächst einmal die Auswahl des Themas (siehe Heft 2 "Mobil machen für Projektarbeit") und die Festlegung des Projektziels und der Teilziele.

Die Organisation des Projekts umfaßt z.B. die Festlegung, wer im Projekt beteiligt werden soll, die Genehmigung des Projekts durch die Geschäftsleitung, die Planung, wo das Projekt stattfindet, welche Materialien für die Arbeit benötigt werden.

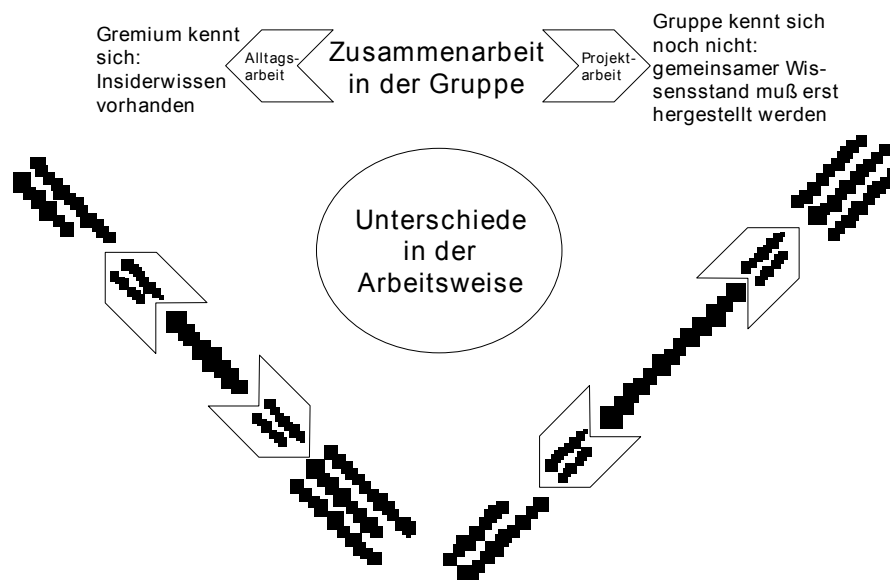
Zum Zeitrahmen des Projekts zählt zum einen die Gesamtlaufzeit, d.h. wann es abgeschlossen sein soll, zum anderen auch der Sitzungstermin, d.h. in welchen Abständen und für wie lange sich die Gruppe trifft.

Die Umsetzung des Projekts beinhaltet z.B., wer das Projekt leitet (siehe Heft 2 "Mobil machen für Projektarbeit"), wie die Arbeit der Projektgruppe dokumentiert wird und wer während der Arbeitsphase über das Projekt informiert werden soll (siehe Heft 6 "Wichtig ist, daß sich was tut").

Warum muß das Projekt geplant werden?

Projektarbeit unterscheidet sich in drei Hauptpunkten sehr von der herkömmlichen Arbeitsweise des Betriebsrats:

- in bezug auf die Zusammenarbeit in der Gruppe,
- in bezug auf die Struktur der Arbeit und
- in bezug auf die Anforderungen an die Arbeit.



Zusammengefaßt ist der Hauptunterschied zwischen Projektarbeit und Alltagsarbeit des Betriebsrats, daß Projektarbeit mehr Gestaltungsmöglichkeiten offenläßt, und damit auch mehr „Unsicherheiten“. Darum ist die sorgfältige Projektplanung durch den Betriebsrat wichtig.

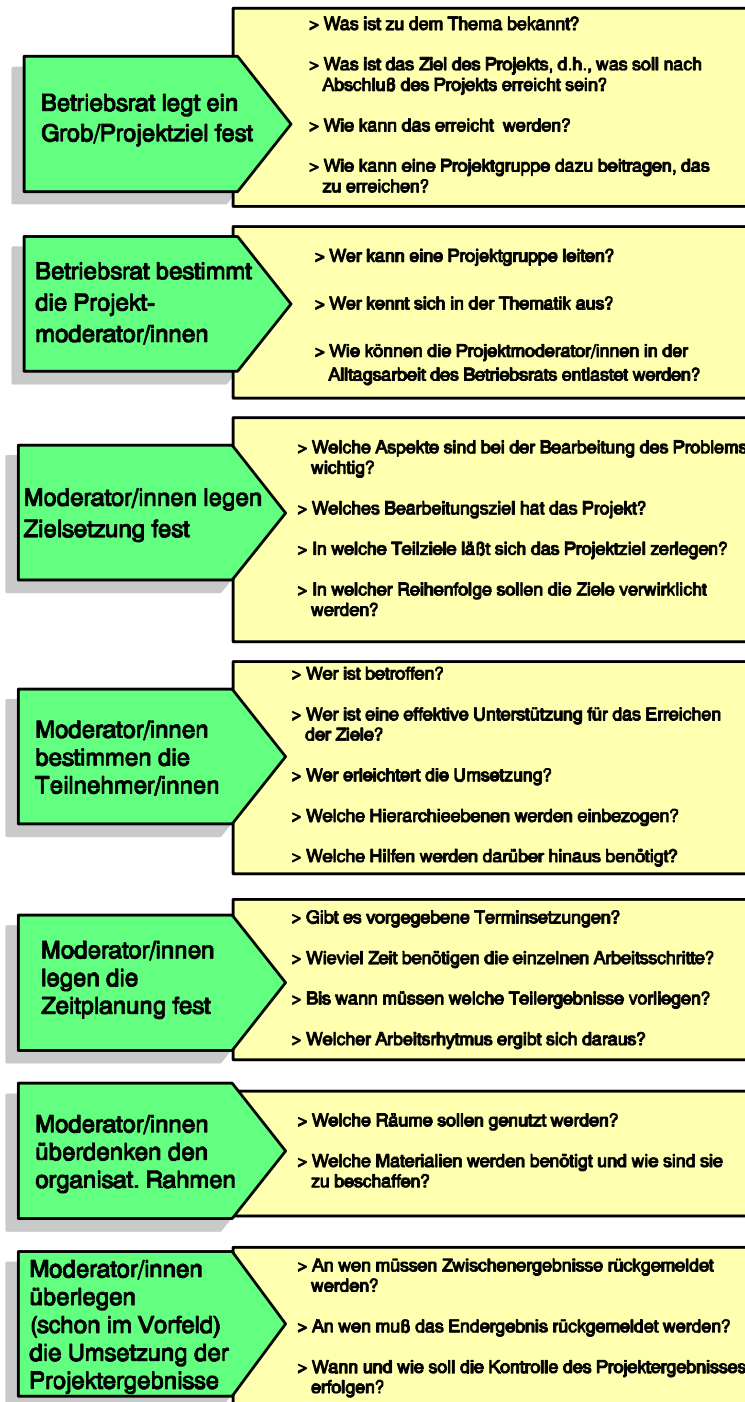
Die gründliche Planung des Projekts ist auch aus folgenden Gründen wichtig:

Gründe für Projektplanung

- Der Betriebsrat muß die Geschäftsleitung über die Einzelheiten des geplanten Projekts informieren können, um dessen Durchführung zu verhandeln. Die Belegschaft muß informiert werden, um mögliche Teilnehmer/innen zu gewinnen. Sowohl die Geschäftsleitung als auch die Beschäftigten wollen natürlich vorher genau wissen, worauf sie sich mit einer Zusage einlassen. (Mehr hierzu in Heft 4 "Und jetzt geht's los".)
- Für den Betriebsrat selbst bedeutet eine gute Projektplanung später eine leichtere Durchführung. Durch die Möglichkeit des ständigen Abgleichs von Planung und tatsächlichem Stand kann man das Gesamtziel besser im Auge behalten, schnell feststellen, wenn etwas aus dem Ruder läuft und auf Störungen und Abweichungen schneller reagieren.

Was gehört zur Projektplanung?

Projektplanung heißt, die erforderlichen Arbeitsschritte des Projekts schon vorher einmal in Gedanken durchzugehen. Es ist dabei hilfreich, die Planung nach Leitfragen zu den einzelnen Arbeitsschritten vorzunehmen. Folgende Leitfragen können eine Projektplanung erleichtern:



Die Antworten auf die Fragen sollten schriftlich festgehalten werden. Weil mehrere Personen gemeinsam die Planung vornehmen, bietet es

sich an, eine Wandzeitung oder -tafel zu benutzen, um für alle sichtbar und nachvollziehbar die Leitfragen und die Antworten darauf festzuhalten.

Betriebsrat und Projektgruppenmoderator/innen - wer macht was?

Wenn man sich nun den gesamten Prozeß der Projektarbeit anschaut - für welche Aufgaben und Arbeitsschritte genau ist der gesamte Betriebsrat sinnvollerweise zuständig und wofür nur die Projektgruppenmoderator/innen?

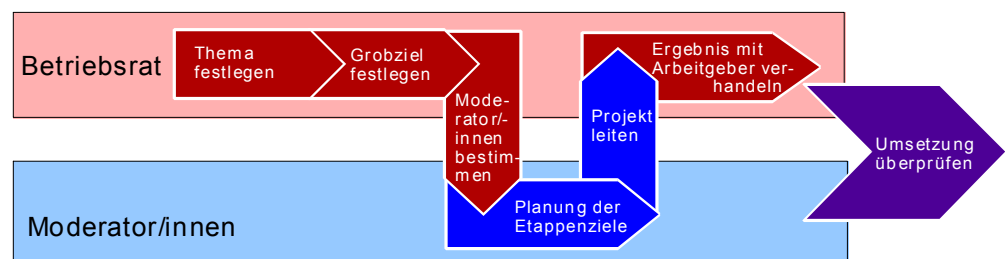
Für den Betriebsrat als Gremium ist es wichtig, immer über den Stand der Projektarbeit informiert zu sein. Aber es ist nicht nötig, daß bei jedem einzelnen Arbeitsschritt des Projekts der ganze Betriebsrat beteiligt ist, dies wäre ein viel zu großer Arbeitsaufwand und ist daher nicht gewollt.

Daher bietet es sich an, daß der Betriebsrat das Thema und das Grobziel des Projekts festlegt, sowie die Projektmoderator/innen bestimmt. (siehe auch Heft 2 "Mobil machen für Projektarbeit")

Die genauere Planung der Etappenziele und schließlich die Leitung des Projekts liegen vollständig in der Hand der Moderator/innen. Dabei ist es wichtig, das Gremium fortlaufend über den Arbeitsstand zu informieren.

Ist ein Projektergebnis erarbeitet, hat der Betriebsrat die Aufgabe, die Empfehlung der Projektgruppe mit anderen Entwicklungen im Betrieb abzugleichen und das Ergebnis mit dem Arbeitgeber zu verhandeln.

Zu einem späteren Zeitpunkt ist es gemeinsame Aufgabe der Moderator/innen mit der Projektgruppe und dem Betriebsrats zusammen, die Umsetzung zu überprüfen.



Wohin soll das bloß führen? Vom Thema zum Ziel

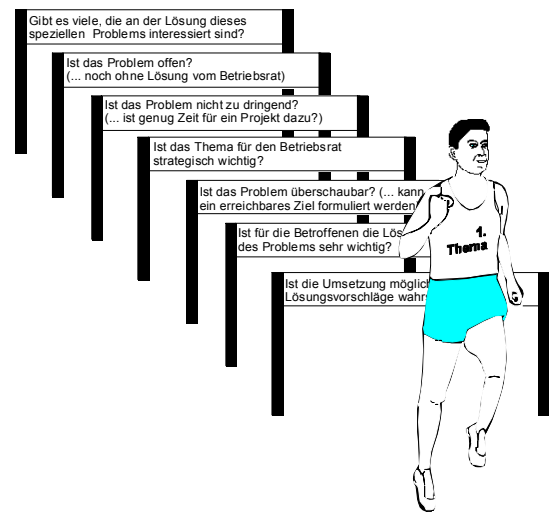
Formulierung von konkreten Zielen

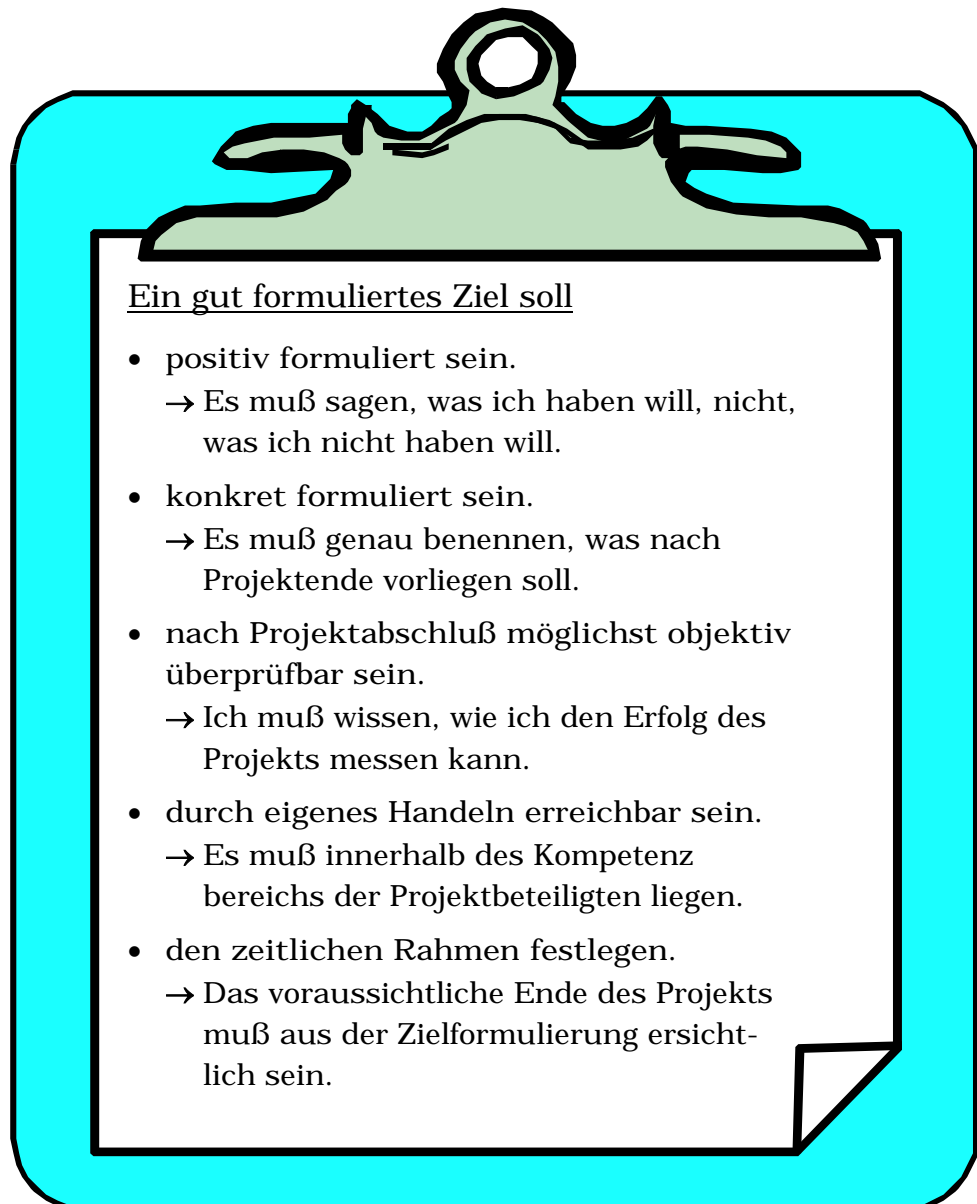
Wenn ich als Projektmoderator/in in die Planung eines Projekts einsteige, dann ist in der Regel vorher schon einiges passiert. Es wurden einige aktuelle Themen im Betrieb auf ihre Eignung für ein Projekt hin diskutiert.

Nachdem sich der Betriebsrat dann auf ein Thema für das Projekt geeinigt hatte, wurden zwei Verantwortliche aus dem Betriebsrat bestimmt, die eine Planung erstellen sollten. Vor dem endgültigen Projektstart wird dem Betriebsrat die Planung vorgelegt. Diese Planung muß erkennen lassen, welches Ergebnis erreicht werden kann und welcher Aufwand damit für das Gremium verbunden ist. Auf dieser Grundlage wird dann über das Projekt entschieden.

Bei der Auswahl des Themas für das Projekt im Betriebsrat werden auch Vorstellungen darüber deutlich, wozu das Projektergebnis dem Betriebsrat dienen soll (siehe Heft 2: Mobil machen für Projektarbeit: Vorarbeiten im Gremium). Diese Vorstellungen muß der Betriebsrat in seinem ersten Planungsschritt aufgreifen und konkretisieren. Paradoxe Weise ist der erste Schritt jeder Projektplanung die Überlegung, wie das Ende des Projekts aussehen soll. Das heißt nicht, daß der Betriebsrat das genaue Ergebnis des Projekts vorher kennen muß - das wäre schließlich Wahrsagerei und nicht mehr Planung. Das Ziel eines Projekts bestimmt sich durch die Frage, was am Ende des Projekts erreicht sein soll. Zielbestimmung ist also dasselbe, wie die Formulierung eines möglichst konkreten Auftrags an das Projekt. Dabei ist es wichtig, immer vor Augen zu haben, daß eine konkrete Zielbestimmung nicht den Weg dorthin vorbestimmen darf. Eine Zielbestimmung definiert, was erreicht werden soll, nicht wie das geschehen soll.

Um die Arbeit des Projekts zu erleichtern, ist es nötig, daß diese Zielbestimmung nach bestimmten Kriterien geschieht.





Kriterien steuern die Zielfindung

Mit Hilfe dieser Kriterien kann die Zielbestimmung gesteuert werden: Das Projektthema dient als Ausgangspunkt und wird anhand der Kriterien jeweils umformuliert und konkretisiert.

Dazu ein einfaches Beispiel aus dem Alltag: Das Körpergewicht ist für viele Menschen ein Thema, das durchaus für ein persönliches Projekt geeignet ist (wer ist damit schon wirklich zufrieden?). Ausgangspunkt für das Beispiel ist die Feststellung: "Ich bin zu dick." Daraus mache ich durch die Anwendung der Kriterien ein Projektziel.

Das könnte z.B. folgendermaßen aussehen:

Ich bin zu dick.

positiv formuliert?

Ich möchte abnehmen.

konkret formuliert?

Ich möchte 5 Kilo abnehmen.

überprüfbarkeit sichergestellt?

Ich möchte 75 Kilo wiegen.

durch eigenes Handeln erreichbar?

Ich bin dabei auf niemanden angewiesen => Formulierung kann bleiben.

zeitlicher Rahmen klar?

Ich möchte ab dem 4.11.96 höchstens 75 Kilo wiegen!

Die Anwendung von Kriterien zur Zielfindung bei Projekten des Betriebsrats ist zwar umfangreicher, funktioniert aber nach demselben Prinzip. Und in der Praxis des Betriebsrats? Für ein Projekt, das die Umstellung der Arbeitszeiten in der EDV begleiten soll, könnte die Zielformulierung in etwa so ablaufen:

Arbeitszeiten in der EDV sind zu starr.

Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells in der EDV, das die Interessen der betroffenen Beschäftigten optimal berücksichtigt, indem sie an der Entwicklung beteiligt werden.

Erarbeitung eines Vorschlags für ein flexibles Arbeitszeitmodell in der EDV, mit Beteiligung von Betroffenen, dem mindestens zwei Drittel der Beschäftigten in der Abteilung zustimmen.



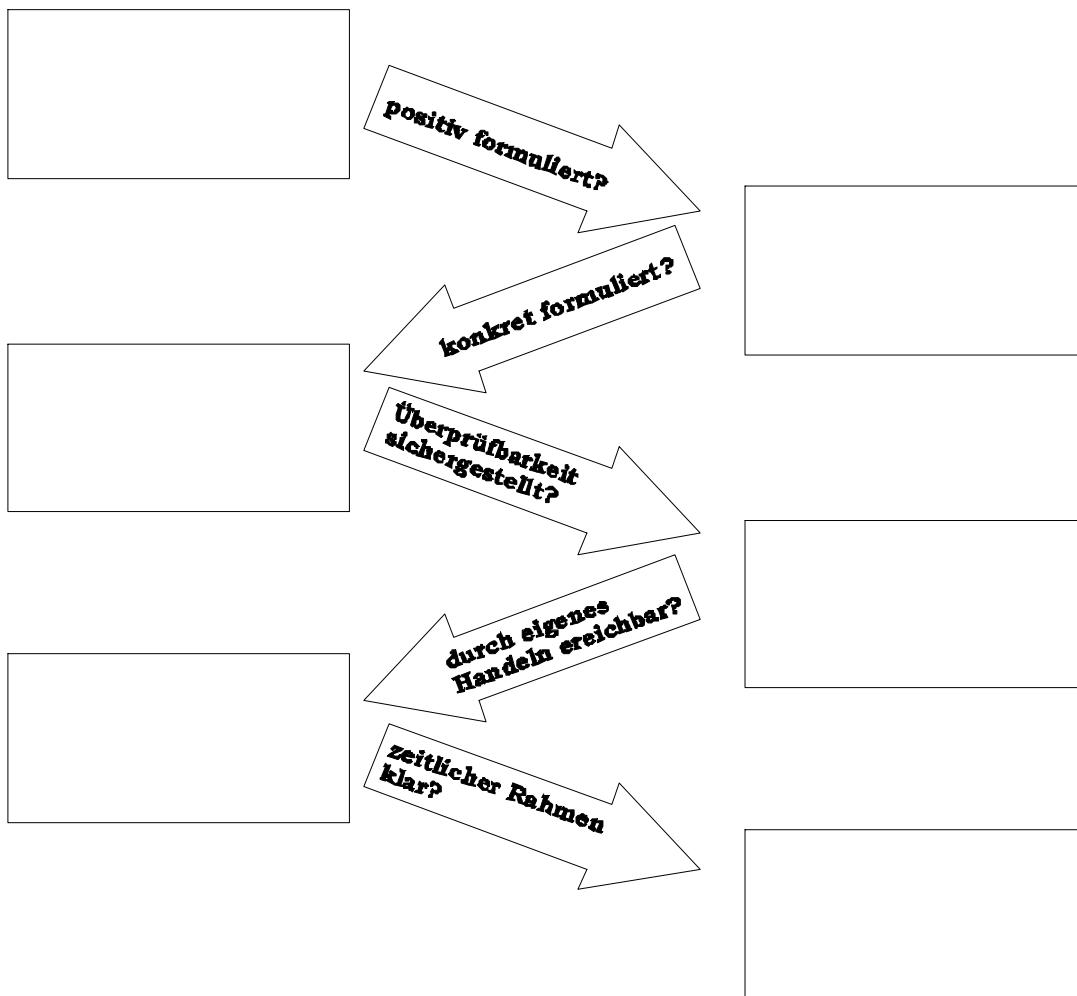
Einführung flexibler Arbeitszeiten in der EDV Abteilung.

Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells in der EDV, mit Beteiligung der Betroffenen, dem mindestens zwei Drittel der Beschäftigten in der Abteilung zustimmen.

Bis zu den Betriebsferien wird zusammen mit den Betroffenen ein Vorschlag für ein flexibles Arbeitszeitmodell in der EDV erarbeitet, dem mindestens zwei Drittel der Beschäftigten in der Abteilung zustimmen!



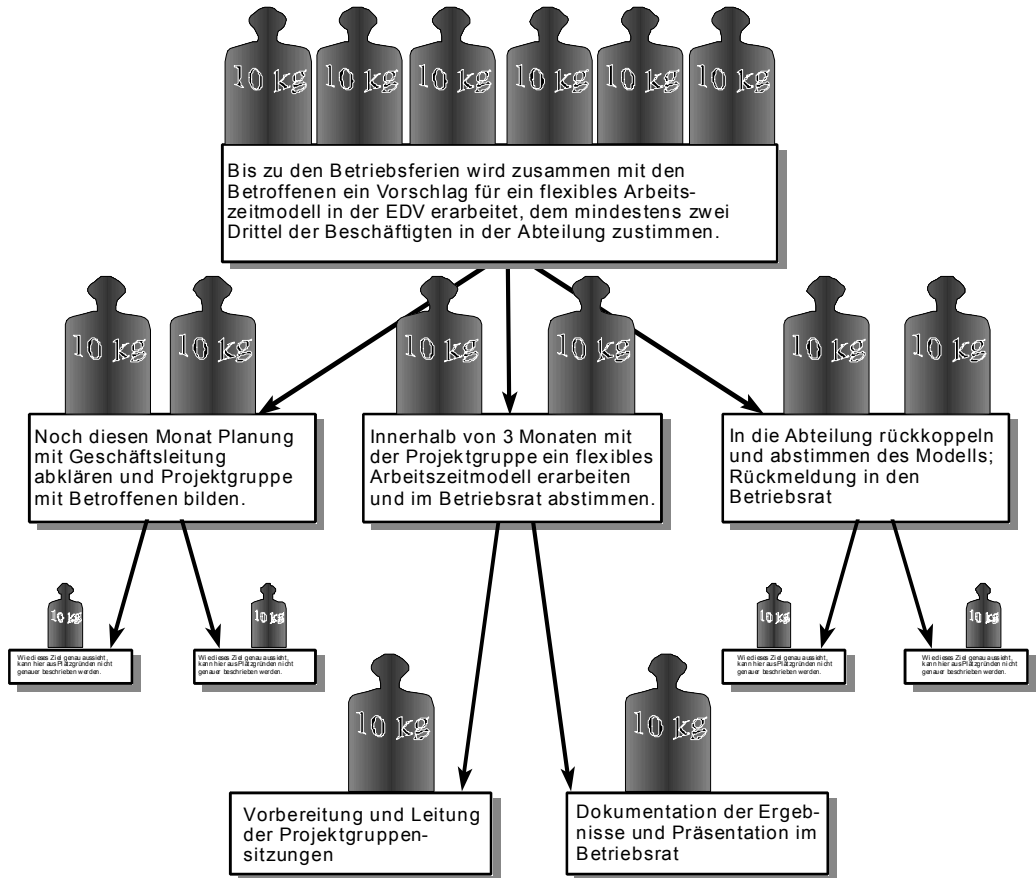
Überlege Dir zu einem Thema, das für Dich ansteht, eine Zielformulierung nach der - in den Beispielen vorgestellten - Kriterienmethode. Auf der nächsten Seite findest Du dazu ein Schema mit entsprechenden Leerfeldern.



Bildung von Teilzielen

Die Zielsetzung aus obigem Beispiel ist trotz aller Konkretisierung sehr umfassend. Es ist nicht auf den ersten Blick erkennbar, was zu tun ist, um dieses Ziel zu erreichen. Um die Übertragung auf konkrete Arbeitsschritte zu erleichtern, sollte man „große“ Ziele immer in Teilziele zerlegen. Das macht das Projekt zum einen übersichtlicher und leichter planbar und erleichtert zum anderen die Überprüfbarkeit. Je klarer und detaillierter diese Teilziele sind, desto leichter fällt es, während des Projektablaufs zu beurteilen, ob die Erreichung des Gesamtziels noch realistisch ist. Diese Teilziele entstehen, indem man das Gesamtziel daraufhin abklopft, welche größeren Schritte notwendig sind, um es zu erreichen. Dabei sollte die Formulierung der Teilziele ebenfalls den oben dargestellten Kriterien entsprechen - was aber für kleinere Zielsetzungen und mit ein bisschen Übung kein großes Problem darstellt.

Für unser Beispiel könnte das folgendermaßen aussehen:



Meilensteine:
Teilziele mit
Terminsetzung

Je klarer umrissen und kleiner die Teilziele sind, desto einfacher ist es, jemanden zu finden, der/die für die Umsetzung die Verantwortung übernimmt. Wenn die wichtigsten Teilziele des Projekts mit Terminen versehen sind, bezeichnet man sie als Meilensteine, an denen man den planmäßigen Verlauf des Projekts ablesen kann. Zu den jeweiligen Terminen läßt sich überprüfen, ob die Planungsvorgaben realistisch sind, oder ob einzelne geplante Schritte korrigiert werden müssen. Je feiner die Aufgliederung in Teilziele ist, desto einfacher ist die Kontrolle des Projektverlaufs. Die Gefahr, erst gegen Ende eines Projekts festzustellen, daß das Ergebnis nicht mehr zu erreichen ist, besteht dadurch nicht. Fehlentwicklungen werden damit sehr schnell feststellbar und es gibt die Chance, rechtzeitig gegenzusteuern.

Untergliedere das Ziel, das Du in der vorhergehenden Übung formuliert hast, in Teilziele. Überlege dazu, welche größeren Schritte zur Erreichung des Ziels notwendig sind.



Wie kommen wir dahin? Vom Ziel zum Arbeitsplan

Im letzten Abschnitt wurde dargestellt, wie der Betriebsrat das übergeordnete Projektziel festlegt und es in Teilziele und Meilensteine unterteilt. D.h., der Betriebsrat weiß an dieser Stelle, wohin es gehen soll. Die Frage, die sich nun stellt, ist: Wie gelangt der Betriebsrat zu diesen Zielen? Es wird dargestellt, welche Überlegungen dazu gehören, einen Arbeitsplan festzulegen, also den Weg zum Ziel zu planen.

Dazu zählen die Festlegung der Teilnehmer/innen, Bestimmung der organisatorischen Rahmenbedingungen und die Planung der einzelnen Arbeitsschritte. Diese Punkte werden im folgenden einzeln behandelt.

Auswahl von Projektteilnehmer/innen - Was ist zu planen?

Die Moderator/innen wählen die Teilnehmer/innen der Projektgruppe aus. Von der Zusammensetzung der Gruppe hängt es stark ab, ob und wie das Projektziel erreicht werden kann und wie eine spätere Umsetzung der Arbeitsergebnisse aussieht.

Dabei werden jedoch noch keine bestimmten Personen ausgewählt, sondern Kriterien festgelegt, welche Gruppen im Betrieb die Moderator/innen informieren wollen, d.h. wie der Personenkreis aussehen soll.

Für die Teilnehmer/innenauswahl stellen sich die Moderator/innen die Fragen:

Aus welchen Personengruppen sollen die Teilnehmenden stammen? (Zusammensetzung der Projektgruppe)

Aus welchen Hierarchieebenen sollen die Teilnehmenden stammen?

Wie viele Personen sollen insgesamt teilnehmen? (Gruppengröße)

Zusammensetzung der Projektgruppe

Wenn die Moderator/innen die Zusammensetzung der Projektgruppe festlegen, müssen sie überlegen, welche Personen die Expert/innen für das Thema sind. Dabei meint „Expert/in“ nicht zwangsläufig „Fach“expert/in. Der Betriebsrat in unserem Arbeitszeit-Beispiel möchte in der Projektgruppe zunächst feststellen, welche unterschiedlichen Arbeitszeitbedürfnisse in der EDV-Abteilung existieren. Daher gelten die

Beschäftigten dieser Abteilung als Expert/innen ihrer persönlichen Interessen; sie sind "Expert/innen in eigener Sache".

Das heißt, Personen können aus zwei Gründen Expert/innen sein: Sie sind entweder vom Thema persönlich betroffen oder sie haben zum Thema ein Fachwissen.

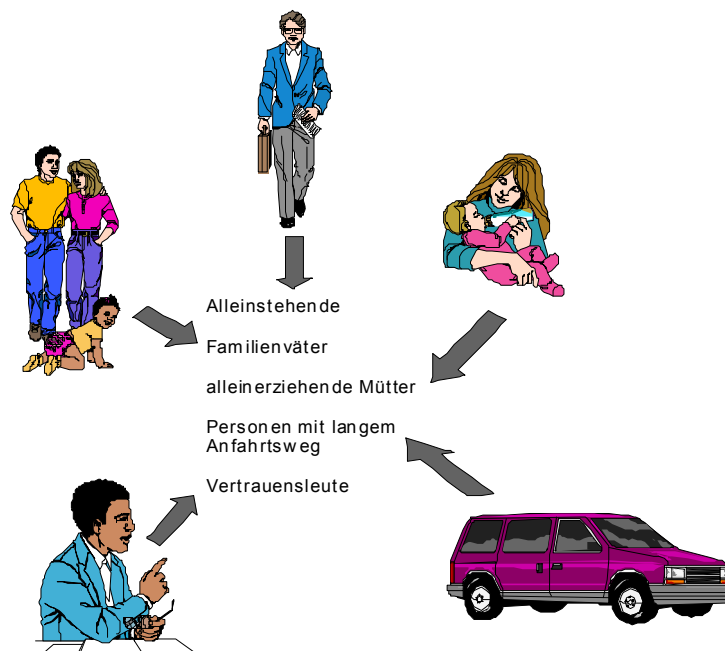
vom Thema direkt
Betroffene

Projektarbeit will die Betroffenen eines Problems an dessen Lösung beteiligen. Darum sollten einerseits alle ausgewählten Teilnehmer/innen auf jeden Fall persönlich vom Thema betroffen sein. Andererseits sollte jede vom Thema betroffene Personengruppe auch in die Teilnehmer/innenauswahl einbezogen werden. Wenn das Thema z.B. den ganzen Betrieb betrifft, dann sollten auch die Teilnehmer/innen aus allen Bereichen des Betriebs kommen.

In unserem Beispiel „Arbeitszeitflexibilisierung in der EDV-Abteilung“ betrifft das Thema nur diese eine Abteilung; die Auswahl der Teilnehmer/innen kann sich also auf die EDV-Abteilung beschränken.

Nun können natürlich nicht alle Betroffenen im Projekt mitarbeiten, weil die Gruppe sonst zu groß würde. Nicht alle Personen haben völlig unterschiedliche Interessen; und bestimmte Personengruppen lassen sich nach Interessen zusammenfassen. Also muß der Betriebsrat eine sogenannte repräsentative Auswahl treffen, so daß alle Interessengruppen im Projekt berücksichtigt werden.

Im Beispiel der EDV-Abteilung sehen die unterschiedlichen Interessengruppen so aus:



Personen mit
Fachwissen zum
Thema

Oft existieren im Betrieb bereits bestimmte Gremien oder Personengruppen, die mit dem Projektthema zu tun haben, z.B. Wirtschaftsaus-

schuß, Arbeitszeitausschuß. Dann ist es sinnvoll, vorher zu überlegen, wie diese Gruppen an der Projektarbeit beteiligt werden können.

Manchmal ist dem Betriebsrat im Voraus schon bekannt, welche Personen im Betrieb zu den besonders „lauten“ Kritikern oder Meinungsführern in bezug auf das Thema zählen. Der Betriebsrat kann also schon davon ausgehen, daß es diese Kritiker nach Abschluß des Projekts bei der Bekanntmachung der Projektergebnisse dem Betriebsrat nicht leicht machen werden. Daher kann es sinnvoll sein, diese Kritiker von vornherein in den Arbeitsprozeß des Projekts miteinzubeziehen, z.B. sie zur Teilnahme am Projekt einzuladen. So haben sie die Gelegenheit, ihre Meinung an der Stelle zu äußern, wo sie tatsächlich beachtet und gebraucht wird, und an einer Lösung mitzuarbeiten. Und der Betriebsrat erhält die Möglichkeit, das kritische Potential im positiven Sinne zu nutzen, denn vielleicht werden auch kritische Punkte geäußert, die dem Betriebsrat sonst gar nicht aufgefallen wären.

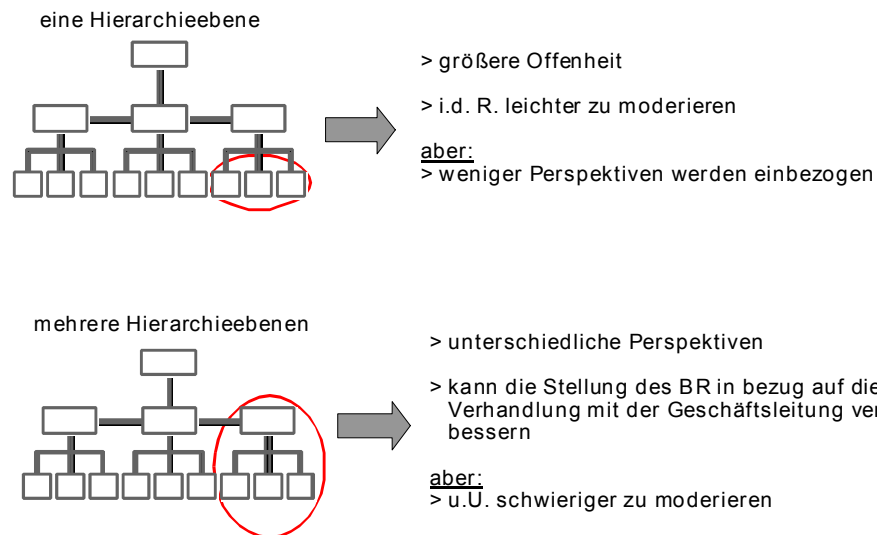
Kritiker

Es sollte auch überlegt werden, ob es außerhalb des Betriebes Personen gibt, die mit ihrem Expertenwissen das Projekt unterstützen können. Es könnte jemand von der Gewerkschaft eingeladen werden, um zum Projektthema exemplarische Regelungsmöglichkeiten darzustellen, z.B. zum Thema Gleitzeit. Oder vielleicht gibt es zu diesem Thema Erfahrungen in anderen Betrieben, so daß dort vorhandenes Wissen mitberücksichtigt werden kann, denn "man muß das Rad ja nicht immer neu erfinden".

betriebsexterne
Expert/innen
einbeziehen

Hierarchieebenen

Eine weitere Frage muß beantwortet werden: Sollen die Teilnehmenden alle aus einer Hierarchieebene stammen oder aus verschiedenen, so daß auch Vorgesetzte in der Gruppe mitarbeiten? Beides hat seine Vor- und Nachteile:



Ob man sich letztendlich für eine oder mehrere Hierarchieebenen entscheidet, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Wenn ein brisantes Thema bearbeitet werden soll oder die Moderator/innen noch wenig Erfahrung mit dieser Arbeitsform haben, kann es sinnvoll sein, nur eine Hierarchieebene einzubeziehen. Haben die Moderator/innen dagegen mehr Erfahrung und das Thema soll aus möglichst vielen Blickwinkeln betrachtet werden, so bietet es sich an, auch Vorgesetzte zu beteiligen.

Gruppengröße

Wenn in der Projektgruppe Problemlösungen erarbeitet werden sollen, so ist eine Teilnehmer/innenzahl von 8 bis 12 Personen eine günstige Gruppengröße.

Ist die Gruppe größer, so werden die Moderator/innen leicht überfordert, wenn alle Meinungen in der Gruppe berücksichtigt werden sollen. Ist die Gruppe zu klein, kann der Arbeitsfluß leiden, weil die Gruppe nicht immer vollständig ist. Außerdem kann es mit einer zu kleinen Gruppe passieren, daß an den Interessen derer, die nicht an der Projektgruppe teilnehmen, vorbeigearbeitet wird.

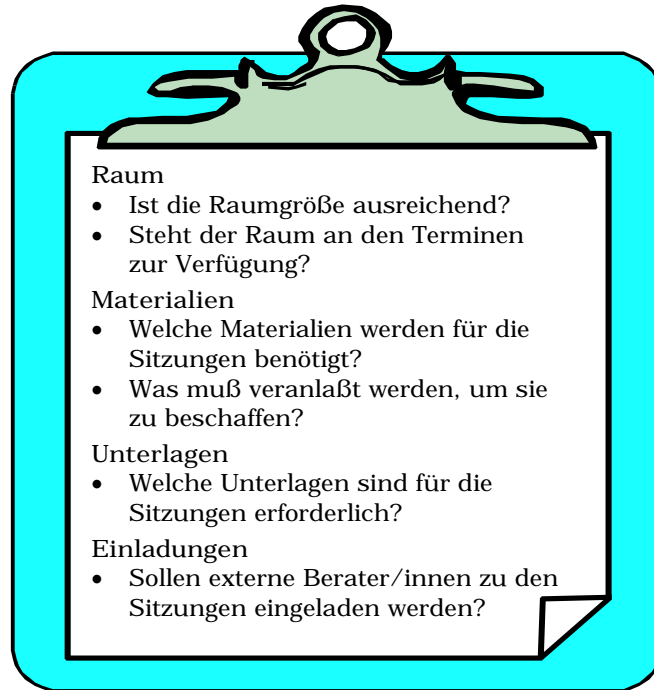


Nun überlege für Dein eigenes Beispiel, welche Teilnehmer/innen-zusammensetzung Du für Dein Projekt festlegen würdest, und welche externen Expert/innen mit ihrem Wissen bei der Arbeit beitragen könnten.

Organisatorischer Rahmen

Die Personen, die die Leitung der Projektgruppe übernehmen, sind in der Regel nicht nur für die Sitzungsleitung, sondern auch für den organisatorischen Rahmen verantwortlich. Die Rahmenbedingungen hängen natürlich immer von den jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten ab und können in verschiedenen Betrieben sehr unterschiedlich aussehen.

Was zählt nun zum organisatorischen Rahmen und was ist dabei wichtig zu beachten?

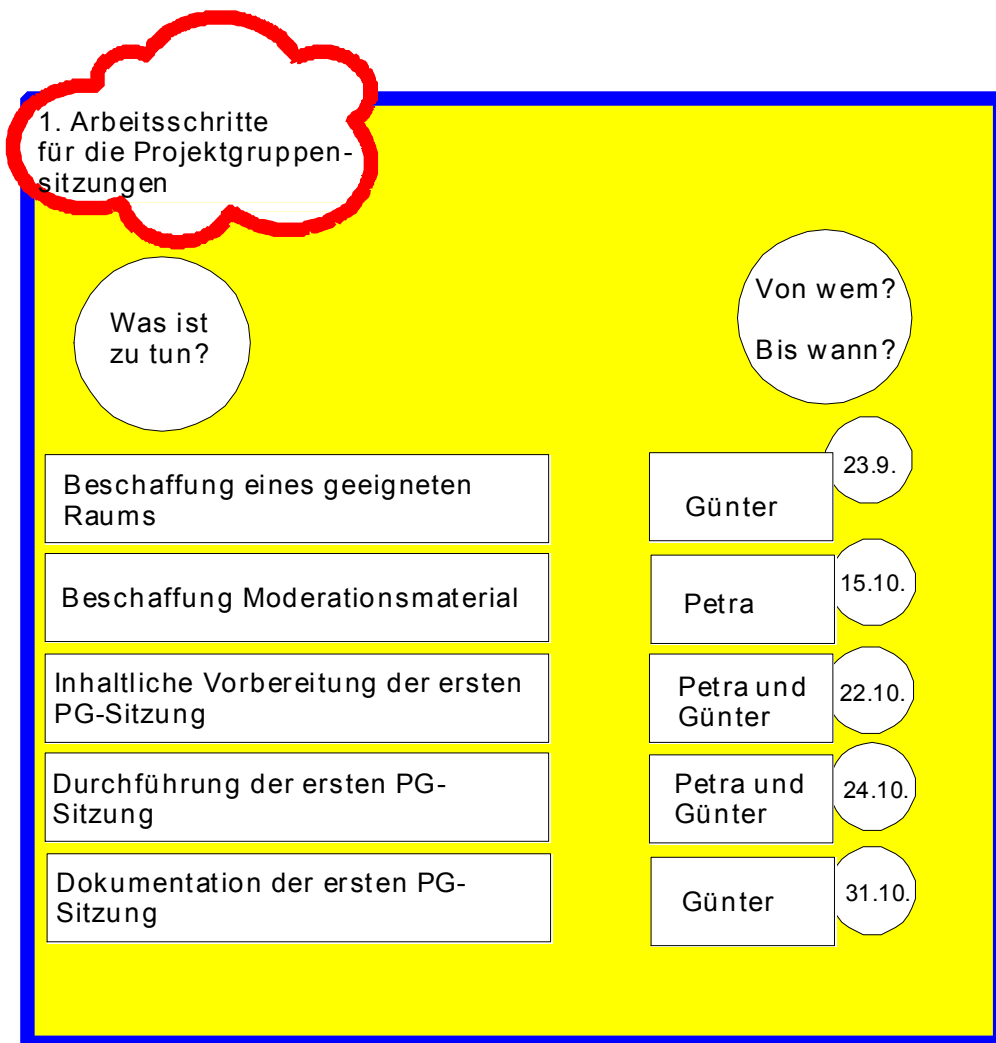


Den organisatorischen Rahmen zu schaffen heißt für die Moderator/innen, zu bestimmten Zeitpunkten verschiedene Aufgaben zu erledigen.

Schema für Aufgabenverteilung

Um diese Aufgaben möglichst leicht und übersichtlich handhaben zu können, bietet es sich an, ihre Verteilung in einem Schema schriftlich festzuhalten. So verliert man auch den Überblick nicht. Das Schema kann z.B. so aussehen:

Aufgabe	Wer ist verantwortlich?	Wann geschieht das?											
		Woche nach Projektstart											



Überlege Dir nun für das erste Teilziel, das Du für Dein eigenes Thema formuliert hast, welche Arbeitsschritte nötig sind, um das Ziel zu erreichen, und wer sie bis wann ausführen soll.



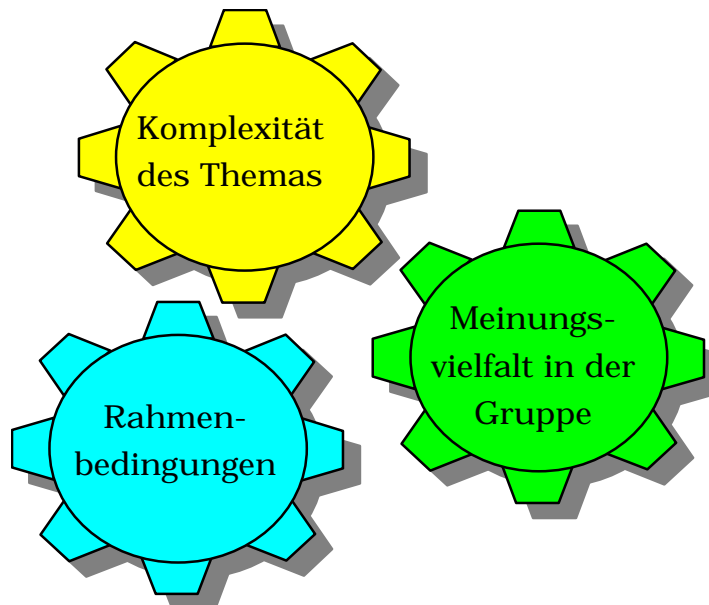
Gewußt wann - Die Zeitplanung

Zeitplanung -
warum?

Die Festlegung der Zeitplanung ist Aufgabe der Projektmoderator/innen. Die Planung des zeitlichen Ablaufs ist Voraussetzung dafür, Teilnehmer/innen zu gewinnen, denn schließlich wollen diese ja vorher genau wissen, auf welchen zeitlichen Arbeitsaufwand sie sich einlassen. Zum anderen muß der Betriebsrat der Geschäftsleitung einen Zeitplan vorlegen, um über die Durchführung des Projekts zu verhandeln, insbesondere, wenn es während der Arbeitszeit stattfinden soll.

Zur Zeitplanung gehört, die Gesamtdauer des Projekts festzusetzen, zu entscheiden, wieviel Zeit die einzelnen Arbeitsschritte benötigen, die Anzahl der Sitzungen und den Sitzungsturnus festzulegen.

Die Dauer, die für die Bearbeitung eines Themas benötigt wird, hängt von verschiedenen Aspekten ab:



Komplexität
des Themas

Je komplexer das Projektthema ist, also in je mehr Teilaspekte es sich untergliedern läßt, desto mehr Zeit braucht auch seine Bearbeitung. Um die Komplexität des Themas einzuschätzen, ist es wichtig, seine Teilaspekte möglichst detailliert zu formulieren. Da oft nicht alle Teilaspekte schon bei der Planung der Projektarbeit klar sind, sondern sich auch im Laufe der Arbeit erst ergeben können, empfiehlt es sich, bei der Planung gleich einen oder zwei Puffertermine einzuplanen.

Je komplexer das Thema ist, desto wichtiger sind auch Termine, an denen die bisher erzielten Arbeitsergebnisse zusammengefaßt werden, um einen Zusammenhang zum Oberziel herzustellen und eine „Standortbestimmung“ vorzunehmen.

Meinungsvielfalt
in der Gruppe

Projektarbeit des Betriebsrats bedeutet immer, daß Betroffene eines Problems mit ihren Meinungen und Interessen an der Problemlösung

beteiligt werden. Je vielfältiger die Meinungen bei den Teilnehmenden sind, desto länger wird es dauern, diese Meinungen erst einmal anzuhören und dann eine gemeinsame Lösung zu finden, der alle Beteiligten zustimmen können. In so einer Situation ist es nicht ratsam, über eine Lösung einfach abzustimmen und eine Mehrheitsentscheidung zu erzielen. Dann kann es nämlich passieren, daß sich nicht mehr alle Teilnehmer/innen mit der Problemlösung identifizieren. Dies kann evtl. zur Folge haben, daß Projektarbeit insgesamt als Arbeitsform in Frage gestellt und die Unterstützung der Belegschaft bei der Ergebnisumsetzung gemindert wird.

Auch sind die Rahmenbedingungen, unter denen Projektarbeit des Betriebsrats stattfindet, in jedem Betrieb anders. Einige Rahmenbedingungen wirken sich positiv oder negativ auf die Gesamtlaufzeit aus. Zu den Rahmenbedingungen zählen:

Rahmen-
bedingungen

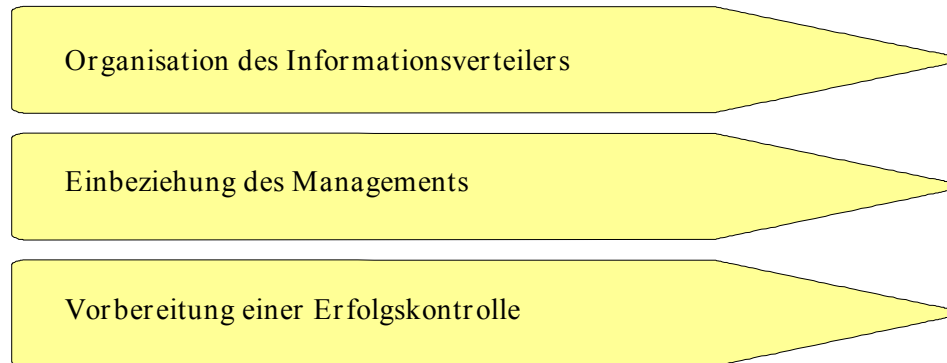
- Freistellung der Teilnehmer/innen
- Sitzungsturnus (Dauer und Häufigkeit der Projektsitzungen)
- Störungen während der Projektsitzungen
- Vorgegebene Terminsetzungen (für Zwischen- oder Endergebnisse)
- Belastung der Projektmoderator/innen durch andere Aufgaben (Organisation der Arbeit im Betriebsrat)
- Aktuelle gravierende Probleme im Betrieb (z.B. Entlassungen, betriebl. Umstrukturierungen)

Diese Bedingungen müssen bei der Zeitplanung berücksichtigt werden.

Es kommt drauf an, was man draus macht: Umsetzung von Ergebnissen planen

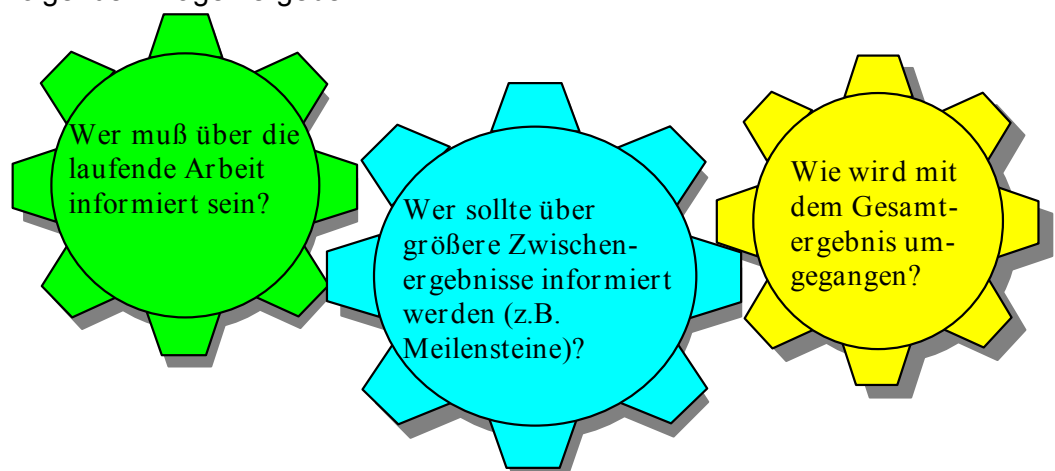
Daß im Kapitel über die Planung von Projekten von der Umsetzung der Ergebnisse die Rede ist, hat so schon seine Richtigkeit. Sich erst dann Gedanken über die Umsetzung zu machen, wenn die Ergebnisse bereits vorliegen, kann die Sache wesentlich erschweren.

In die Planung sollte man drei Bereiche einbeziehen, die eine spätere Umsetzung der Ergebnisse erleichtern.



Organisation des Informationsverteilers

Damit die Arbeit der Projektgruppe im Betrieb auch nachvollziehbar ist, sollte die Weitergabe von Informationen darüber geplant werden. Dazu muß ich mir vorher überlegen, für wen es wichtig ist, über den Stand der Dinge informiert zu werden. Dabei müssen natürlich nicht alle im Betrieb ständig gleich gut auf dem Laufenden gehalten werden. Es bietet sich an, drei verschiedene Verteiler zusammenzustellen, die sich aus den folgenden Fragen ergeben.



Die Verteilung der entsprechenden Informationen muß in die Projektplanung aufgenommen werden. Geplant werden muß, von wem und wann die Information weitergegeben werden muß, damit entsprechende Termine zustande kommen und vorbereitet werden können.

Information über die laufende Arbeit.

Es müssen nur wenige ständig wissen, wie der Arbeitsstand der Projektgruppe genau ist. Dazu gehören in jedem Falle diejenigen, die sich im Betriebsrat oder in der gewerkschaftlichen Interessenvertretung mit dem Thema beschäftigen, das im Projekt bearbeitet wird.

Wer beschäftigt sich im Betrieb sonst noch mit dem Thema?

Außerdem empfiehlt es sich, während der Projektlaufzeit in jeder Betriebsratssitzung einen kurzen TOP „Bericht aus dem Projekt“ anzusetzen. Damit wird der Betriebsrat auf dem laufenden gehalten und kann auf Fragen aus der Belegschaft reagieren. Für die Projektleiter/innen beinhaltet das gleichzeitig eine Rückmeldung über Zustimmung oder zu erwartende Probleme seitens des Gremiums. So bleibt die Arbeit der Projektgruppe direkt mit dem Gremium verbunden.

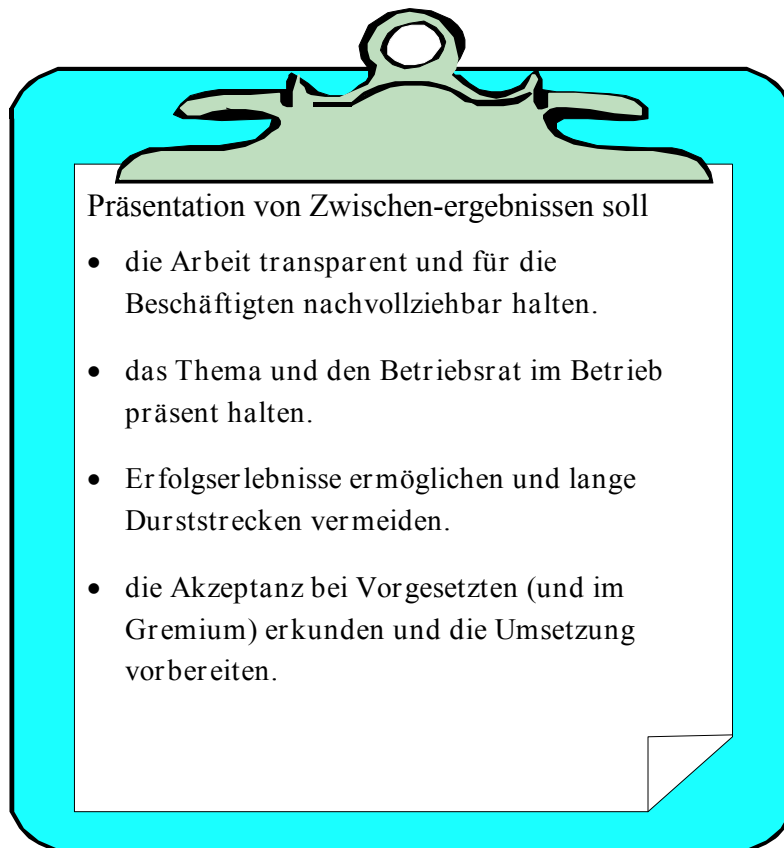
Kurzer Info-TOP in jeder Betriebsratssitzung

Je nach Thema des Projekts kann es noch andere sinnvolle Adressaten für ständige Information geben. Daher sollte im Vorfeld überlegt werden, wessen direktere Anbindung an das Projekt die Umsetzung erleichtern könnte. Dabei kann es sowohl um betriebsinterne Stellen (wie z.B. Abteilungsmeister/innen o.ä.) als auch um betriebsexterne Anlaufstellen (wie z.B. den/die Gewerkschaftssekretär/in oder die Technologieberatungsstelle) gehen.

Wer ist für die Ergebnisumsetzung wichtig?

Informationen über größere Zwischenergebnisse

Gibt es in einem länger dauernden Projekt größere Zwischenergebnisse, so bietet sich an, sie einer breiteren Öffentlichkeit im Betrieb zu präsentieren.



Projekte sollen Beschäftigte an Entscheidungsfindungen beteiligen. Da nie alle Betroffenen beteiligt werden können, ist es wichtig, die nicht direkt Beteiligten möglichst dicht zu informieren. Dazu muß zum einen für jede Projektgruppensitzung eingeplant werden, die Weitergabe von Informationen durch die Projektgruppenmitglieder zu organisieren. Zum anderen ist es aber auch wichtig, daß der Zusammenhang des Projekts mit dem Betriebsrat deutlich sichtbar bleibt. Welche „Kanäle“ für die Weitergabe von Informationen an die Betroffenen zur Verfügung stehen, ist im Heft 4 „Und jetzt geht’s los“ beschrieben. Diese Kanäle sollten auch zur Präsentation von Zwischenergebnissen genutzt werden.

Dabei entsteht in der Projektgruppe der zusätzliche - äußerst motivationsfördernde - Effekt, daß es eine Art Zwang dazu gibt, eine Zwischenbilanz zu ziehen. Das bringt einen sehr genauen Überblick darüber, was schon passiert ist. Sonst ist meist nur sichtbar, was noch zu tun ist. Durch den Zwang zur positiven Bilanz der bisherigen Arbeit werden die Fortschritte bewußt - und das gibt Energie für die nächsten Schritte.

Tip für erfahrene „Projektarbeiter/-innen“:

Verhandlungen „in kleinen Portionen“.

Eine weitere Möglichkeit, die sich aus der Präsentation von Zwischenergebnissen ergibt, ist die Verhandlung von Projektgruppenergebnissen „in kleinen Portionen. Nach einer entsprechenden Diskussion im Betriebsrat können Zwischenergebnisse in Besprechungen mit Geschäftsleitung oder zuständigen Vorgesetzten eingebracht werden.

Zwischenergebnisse sind immer weniger umfassend als ein Gesamtpaket und daher meist leichter zu verhandeln, weil das ganze wesentlich überschaubarer ist und weil mit der Umsetzung nicht soviel Aufwand verbunden ist. Eine „Besprechung“ von Zwischenergebnissen ist nicht für jedes Thema sinnvoll, da es oft gerade auf die Verknüpfung von Teilen zu einem Gesamtpaket ankommt. Wo aber eine Teilung möglich ist, sollte die Möglichkeit in die Planung aufgenommen werden, weil dies nicht nur die Verhandlungen erleichtert, sondern auch die Umsetzung von Ergebnissen stark beschleunigt.

Umgang mit dem Gesamtergebnis

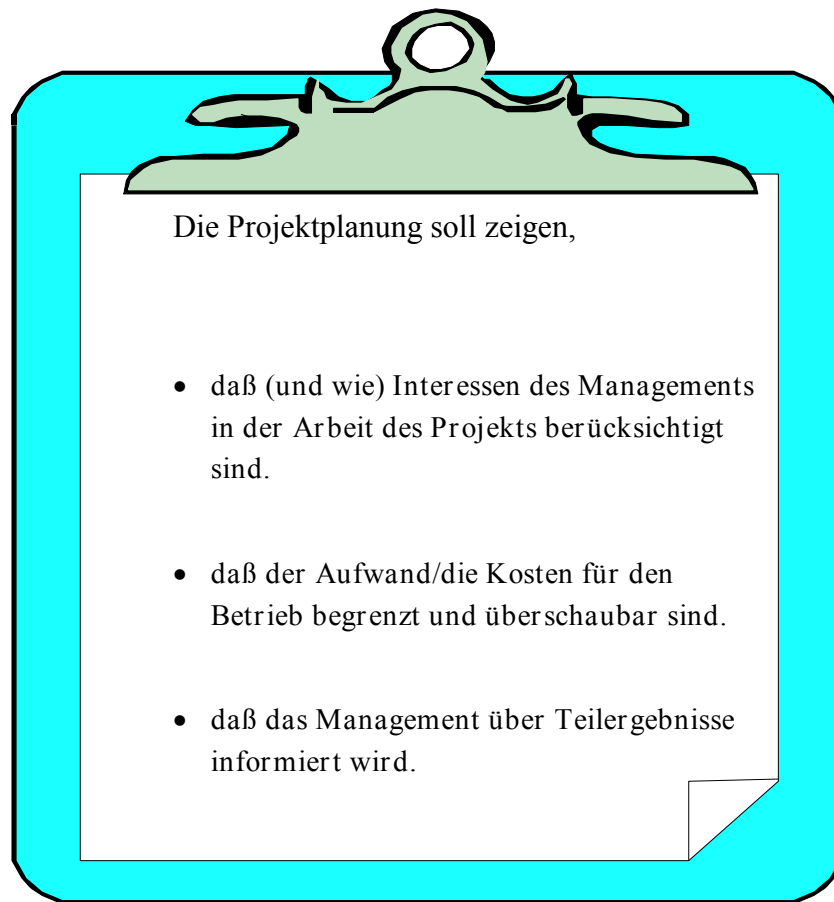
Gute Ergebnisse wollen bekanntgemacht werden, damit sie nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für den Betriebsrat nützlich sind. Dieses Bekanntgeben oder „Verkaufen“ sollte schon vor Projektstart in die Planung aufgenommen werden, damit die dafür notwendigen Kapazitäten eingeplant werden können. Außerdem macht es Sinn, während der Arbeit der Projektgruppe die Frage der Öffentlichkeitsarbeit mit zu behandeln. Schließlich sollte keine Gelegenheit ungenutzt bleiben, mehr und andere Personen in die Arbeitsverteilung einzubeziehen.



Die grundlegende Frage für die Präsentation des Endergebnisses ist, wie eine möglichst breite Öffentlichkeit hergestellt werden kann. Je ausführlicher das Ergebnis bekannt, diskutiert und von den Betroffenen akzeptiert wird, desto größer ist der Druck auf das Management, ebenfalls positiv auf das Ergebnis einzugehen. Welche Wege man dazu gehen kann, wird im Heft 6 „Wichtig ist, daß sich was tut“ behandelt.

Einbeziehung des Managements

Wie schon oben angesprochen, ist die laufende Einbeziehung des Managements in die Arbeit der Projektgruppe eine wesentliche Voraussetzung, um die Umsetzung der Ergebnisse zu erleichtern. Bei vielen Themen ist es schwierig, Führungskräfte direkt in der Projektgruppe mitarbeiten zu lassen. Dann ist es um so wichtiger, sie über Informationen an die Arbeit anzubinden und dies schon in der Planungsphase zu berücksichtigen. Wenn die entsprechenden Kontakte und Termine bereits aus der Planung ersichtlich sind, werden viele Befürchtungen gegenstandslos, die sonst einer Bewilligung des Projekts im Wege stehen könnten.



Vorbereitung einer Erfolgskontrolle

Wieso Erfolgskontrolle - das merkt man doch, ob sich was verbessert hat oder nicht?

Der Sinn einer Erfolgskontrolle besteht darin, mit einem gewissen zeitlichen Abstand noch einmal zu überprüfen,

- ob die Veränderungen tatsächlich dem entsprechen, was die Projektgruppe erarbeitet hat.
- ob die Betroffenen mit den erreichten Ergebnissen zufrieden sind. Meist läßt sich erst nach einer gewissen Anlaufzeit sagen, ob die Vorstellungen, die man hatte, sich in der Praxis tatsächlich bewähren.

Die Erfolgskontrolle sollte als eine zusätzliche Sitzung der Projektgruppe eingeplant werden, die nach der Umsetzung ihrer Ergebnisse stattfindet. In dieser Sitzung wird zuerst eine Bestandsaufnahme der erreichten Veränderungen gemacht. Diese Bestandsaufnahme wird mit den Vorschlägen der Projektgruppe verglichen und im letzten Schritt einer Beurteilung unterzogen.

Damit wird gleichzeitig ein Resümee der Arbeit des Projekts gezogen und bei erfolgreicher Arbeit die Motivation zu weiterer Beteiligung erhöht. Was bei der Erfolgskontrolle wichtig zu beachten ist, wird in Heft 6 "Wichtig ist, daß sich was tut" ausführlicher behandelt.

... und fertig ist der Plan?

Die einzelnen Planungsaspekte aus den vorhergegangenen Abschnitten, nämlich:

Planungsaspekte

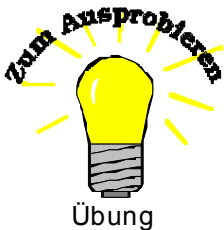
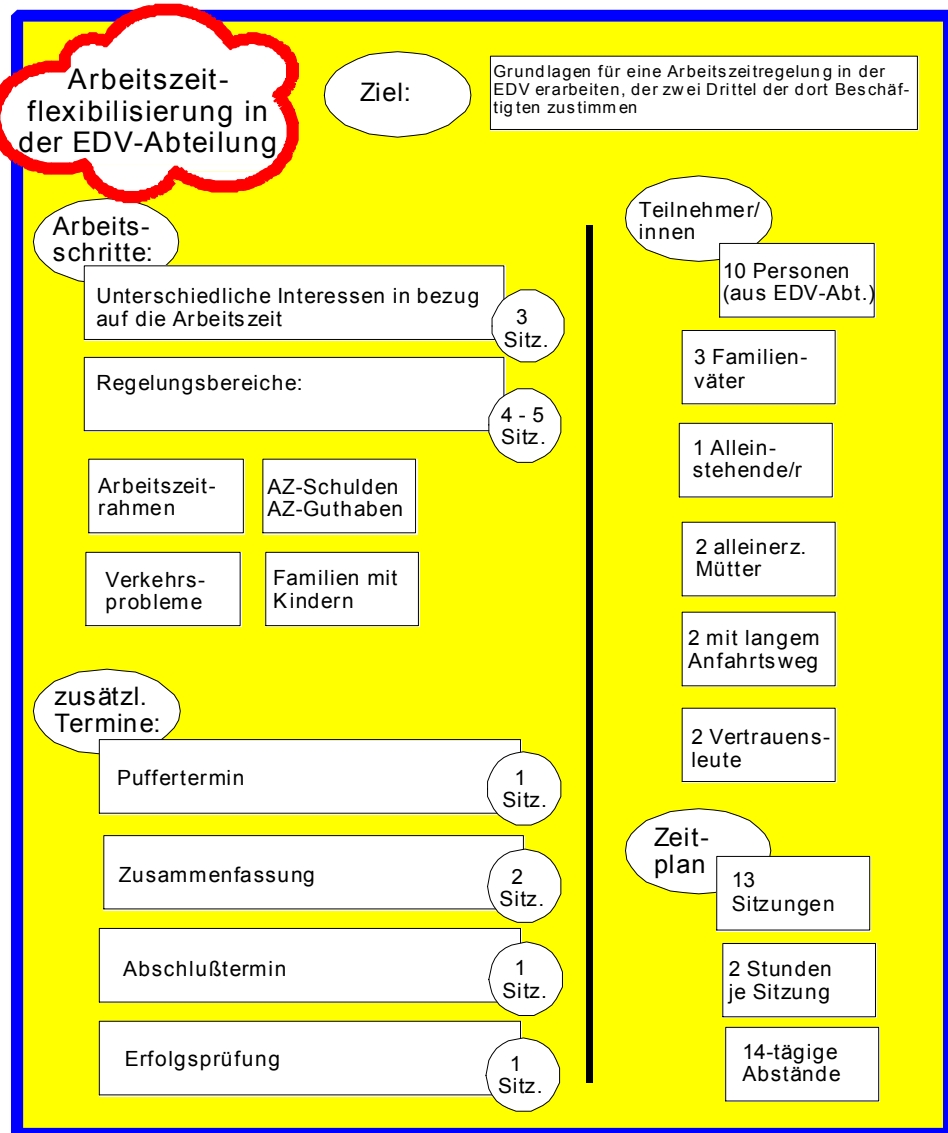
- Festlegung von Projektziel und Teilzielen,
- Unterteilung der Projektarbeit in Arbeitsschritte,
- Auswahl von Projektgruppenteilnehmer/innen und
- Zeitplanung,

können in einem Projektplan für den Gesamtablauf des Projekts festgehalten werden. Hilfreich ist es, diese Planung auf einer Wandzeitung durchzuführen, denn so ist sie für alle Beteiligten sichtbar und kann auch während der Arbeitsphase des Projekts erhalten bleiben. Abweichungen, die sich erst im Laufe der Arbeit ergeben und eine Veränderung in der Planung erfordern, können ergänzt werden, wenn dies erforderlich ist.

Projektplan für den Gesamtablauf

Der Projektplan kann auch die Grundlage für die Verhandlung mit der Geschäftsleitung über die Genehmigung von Projektarbeit bilden (siehe Heft 4 "Und jetzt geht's los").

Für unser Beispielprojekt „Arbeitszeitflexibilisierung in der EDV-Abteilung“ könnte die Planung des Gesamtablaufs folgendermaßen aussehen:



Wenn Du Deine Überlegungen in den vorangegangenen Übungen zusammenträgst, bist Du nun in der Lage, für Dein eigenes Projekt einen Projektplan zu erstellen.

Ableich des Projektverlaufs mit dem Projektplan

Die Schritte in der Projektplanung sahen so aus, daß der Betriebsrat zunächst ein grobes Oberziel festlegte. Danach untergliederte er das Oberziel in konkrete Teilziele, die nacheinander erreicht werden sollen,

um am Ende insgesamt das Oberziel zu erreichen. Das heißt, der Weg zu diesen Teilzielen wird nach und nach im Detail festgelegt.

Dabei kann es passieren, daß sich im Laufe der Arbeit Dinge ergeben, die nicht vorausgeplant werden konnten, z.B. dauert ein Arbeitsschritt weniger lang (selten) oder viel länger (oft) als geplant. In unserem Gleitzeitbeispiel kommen die Projektmitglieder schnell zu einer Einigung, wie sie sich die Kernarbeitszeit vorstellen, während der alle anwesend sein müssen. Aber beim Gleitzeitrahmen, also bei der Frage, wann man denn morgens frühestens kommen und abends spätestens gehen darf, erhitzten sich die Gemüter und die Gruppe brauchte mehr Zeit zum Diskutieren als die Moderator/innen dafür geplant hatten.

Es kann auch sein, daß ein Problemaspekt, der vorher für wichtig gehalten wurde, für die Projektmitglieder gar nicht von Bedeutung ist; darum entfällt er bei der Lösung des Problems. Oder, wie in unserem Beispiel, daß die Gruppe einen Aspekt miteinbringt, bei dem der Betriebsrat vorher dachte, daß er gar nicht von der Gruppe bearbeitet werden soll. Hier fand es die Projektgruppe wichtig, nicht nur über die Arbeitszeiten zu diskutieren, sondern auch darüber, wie sie denn erfaßt werden sollen, denn bisher gab es in dem Betrieb noch keine elektronische Zeiterfassung.

Bei solchen Abweichungen im Ablauf von der ursprünglichen Planung zeigt sich, daß weder das Ziel noch die Planung ganz starr sind. Die Planung muß stabil-flexibel gehalten werden. Was heißt das nun genau?

- Die Planung ist stabil, um die grobe Orientierung auf das Projektziel zu erhalten. stabil-flexible Planung
- Die Planung ist flexibel, um Veränderungen auch nachträglich zu berücksichtigen.

Um solche Abweichungen von der Planung gleich zu bemerken, ist es wichtig, nach jedem abgeschlossenen Arbeitsschritt den Arbeitserfolg zu überprüfen. Aus diesem Grund ist eine intensive Nachbereitung der Projektgruppensitzungen durch die Moderator/innen sehr wichtig. Bei Abweichungen können sie überprüfen, ob sie noch in den Gesamtprozeß passen, ob die Planung verändert werden muß oder ob die (Teil)zielsetzung so noch stimmt. Arbeitserfolg überprüfen

Wie Projektgruppensitzungen geplant und spätere Abweichungen von der Planung dokumentiert werden können, thematisiert Heft 5 "Reden und Reden lassen" dieser Reihe.

Zum Nachlesen: Literatur

- Aggteleky, B. & Bajna, N. (1992). Projektplanung. München: Hanser.
- Bamberg, E. & Ducki, A.. (1995). Organisationsentwicklung durch Beteiligung. Implikationen projektorientierter Betriebsratsarbeit für gewerkschaftliche Qualifikationsmaßnahmen. Organisationsentwicklung, 1/95, 20 - 31.
- 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.
- Büntgen, M. (1992). "Kümmert Euch mal um UNS!". Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe 41.
- Bundesmann-Jansen, J. & Frerichs, J. (1993). Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik. Betriebspolitik zwischen Delegation und Selbstbestimmung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe 52.
- Ducki, A.; Bamberg, E. & Brauer, K. (1995). Projektorientierte Arbeitsformen. Mitbestimmung, 12/95, 55 - 56.
- Fischer, U. & Legner, P. (1992). Soziale Kompetenzen für die Einführung und Unterstützung projektorientierter Betriebsratsarbeit. Berlin: unveröff. Literaturstudie.
- IG CPK (Hrsg.) (1991). Mitbestimmungspraxis-Handlungshilfen für Betriebsräte 4: Experten in eigener Sache - Konzeption für eine zukunftsorientierte Betriebsräte-Arbeit mit Hilfe von themen- und tätigkeitsbezogenen Arbeitsgruppen. Hannover: Buchdruckwerkstätten GmbH
- Legner, P. Thomsen, H. (1995). Projektarbeit für Betriebsräte, Hannover: IG CPK Hauptvorstand Abteilung Bildung.
- Litke, H.-D. (1993). Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München: Hanser.
- Schölzel, G. (1992). Durchsetzung von Beteiligung. Arbeitsrecht im Betrieb, 11/92, 613-616.

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

Projektarbeit: Das kann man lernen

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

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

Was sollte man können?

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

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

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

Bildungsangebot der Einzelgewerkschaften

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

Seminare für Gremien

Fragen? - Wen kann man da ansprechen?

Wer in den Einzelgewerkschaften für den Schwerpunkt Projektarbeit zuständig ist und den Betriebsräten für Beratung zu Verfügung steht, ist zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Materialreihe noch nicht exakt festgelegt. Der Grund dafür ist, daß diese Strukturen in den Gewerkschaften gerade aufgebaut und Aufgabenverteilungen festgelegt werden.

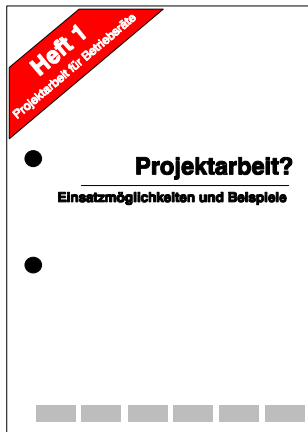
Auf der Hauptvorstandsebene werden die Zuständigkeiten in der Regel bei denjenigen Abteilungen liegen, die die Bereiche "Mitbestimmung", "Betriebsräte" und "Bildung" bearbeiten. Durch Nachfragen könnt Ihr also hier erfahren, wer die für Euch zuständigen Ansprechpartner sind.

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

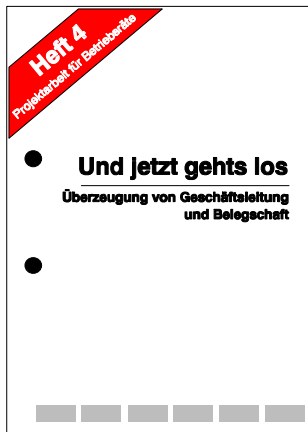
Die Heftreihe „Projektarbeit für Betriebsräte“

eine Arbeitshilfe in sechs Einzelheften



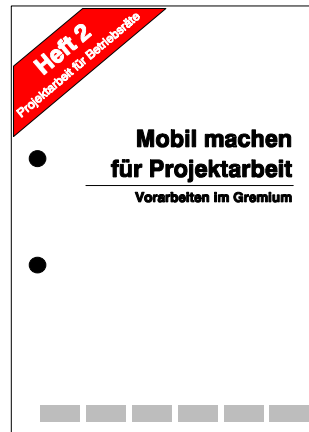
Anhand von Praxisbeispielen werden folgende Fragen beantwortet:

- 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?



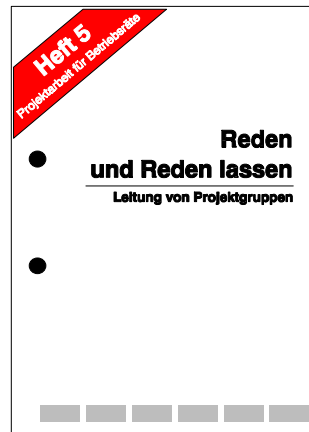
Das Heft führt anhand von Beispielen durch die Fragen:

- 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?



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?



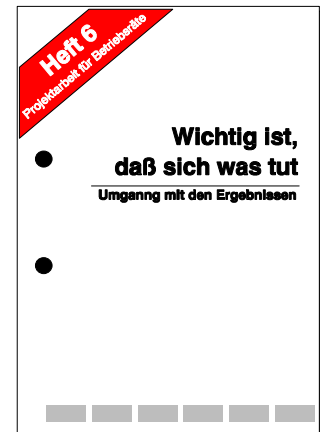
Moderator/innen von Projektgruppen erhalten Antworten auf folgende Fragen:

- 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?



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?



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?