

Wichtig ist, daß sich was tut

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

WICHTIG IST, DASS SICH WAS TUT -

Umgang mit den Ergebnissen (Heft 6)

Vorbemerkung	6
Hinweise zum Lesen dieser Heftreihe	8
Betriebsrat und Projektgruppe - Hand in Hand	9
Wie gewonnen - so zerronnen?	11
Dokumentation und Auswertung der Sitzungen	12
Informationsweitergabe im Projektverlauf	14
Abschlußdokumentation der Projektergebnisse	15
Ein Vorschlag, den sie nicht ablehnen können:	
Verhandlung des Projektergebnisses	20
Vorbereitung der Verhandlung	20
Führen der Verhandlung	22
Denn sie wissen nicht, was ihr tut! Informationsfluß in	
der Umsetzungsphase	24
Verteiler für Informationen in der Umsetzungsphase	24
Umgang mit Problemen der Umsetzung	27
Stell Dir vor, es tut sich etwas, und keiner merkt's	29
Die Sitzung zur Erfolgskontrolle	29
Gerade positive Ergebnisse veröffentlichen	32
Zum Nachlesen: Literatur	33
Projektarbeit: Das kann man lernen	34
Fragen? - Wen kann man da ansprechen?	35
Zum Kopieren:	36

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

Projektarbeit?- Einsatzmöglichkeiten und Beispiele (Heft 1)

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

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

Mobil machen für Projektarbeit

Wie sag ich's meinem Gremium?

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

Womit fangen wir bloß an?

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

Wie gehen wir es an?

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

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

Was heißt hier gute Planung

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

Betriebsrat und Projektmoderator/innen - Wer macht was?

Wohin soll das bloß führen? - Vom Thema zum Ziel

- Formulierung von konkreten Zielen
- Bildung von Teilzielen

Wie kommen wir dahin? - Vom Ziel zum Arbeitsplan

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

Gewußt wann - Die Zeitplanung

Es kommt drauf an, was man draus macht:

Umsetzung von Ergebnissen planen

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

... und fertig ist der Plan?

- Abgleich des Projektverlaufs mit dem Projektplan

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

Vorbemerkung

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

das Heft, das Du gerade in den Händen hältst, ist das sechste 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 werden Möglichkeiten vorgestellt, um eine möglichst rasche und erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse der Projektgruppe zu erreichen. Dieses Heft ist nicht erst nach dem Abschluß der Arbeit der Projektgruppe hilfreich, sondern schon während der Arbeit zur Unterstützung und Begleitung.

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 Bedingungen
sind für alle
unterschiedlich

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.

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:

Betriebsrat und Projektgruppe - Hand in Hand

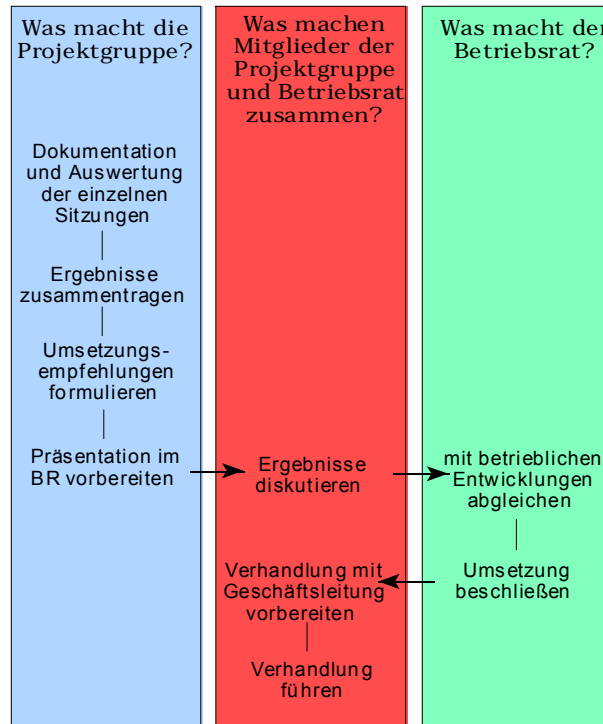
Die Projektarbeit läuft - und wer wünscht sich nicht, daß die Arbeit der Projektgruppe und die Umsetzung ihrer erarbeiteten Ergebnisse ein Erfolg wird! Um dies erreichen zu können, sollte schon während der Arbeitsphase der Projektgruppe der gezielte Umgang mit den Ergebnissen ein wichtiges Thema sein. In diesem Heft zeigen wir auf, wie Betriebsrat und Projektgruppe in den unterschiedlichen Phasen der Ergebnisumsetzung das Projekt gemeinsam zum Erfolg führen können.

Wir beschreiben, wie die Projektgruppe vorgehen kann, um ihre Arbeitsergebnisse so zu dokumentieren und zu präsentieren, daß die Gremien der Interessenvertretung in ihrer Arbeit mit den Projektergebnissen unterstützt werden (z. B. bei der Informationsweitergabe und Verhandlung der Projektergebnisse).

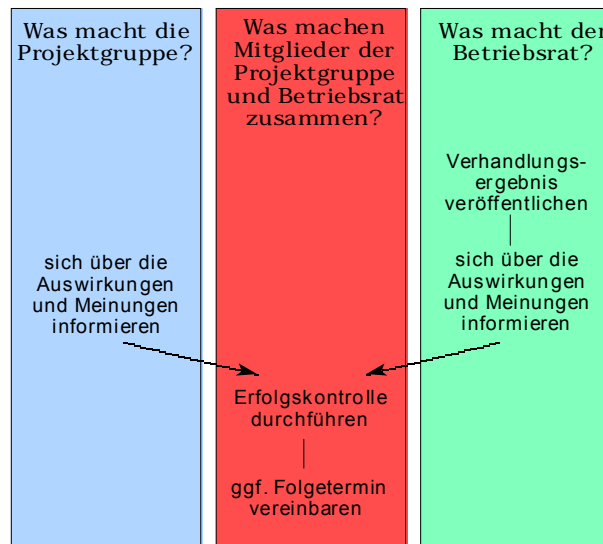
Ist der Projektergebnis verhandelt, muß die Umsetzung organisiert werden, d.h. vor allem den Informationsfluß in der Umsetzungsphase zu steuern. Nach einiger Zeit wird eine Erfolgskontrolle durchgeführt, in der überprüft wird, ob und wie sich die umgesetzten Ergebnisse bewährt haben. In der abschließenden Veröffentlichung der umgesetzten Ergebnisse sollten vor allem auch die erreichten Erfolge einer breiten Öffentlichkeit im Betrieb präsentiert werden.

In der Umsetzungsphase eines Projekts ist zu berücksichtigen, daß verschiedene Gremien und Personen im Betrieb beteiligt sind. Aus diesem Grund ist es ratsam, die Umsetzung der Ergebnisse schon frühzeitig in die Planung einzubeziehen. Hierzu kann im Heft 3 "Gut geplant ist halb bearbeitet" mehr nachgelesen werden.

Die folgende graphische Übersicht zeigt die Schritte von der Ergebnisdokumentation der Projektgruppe bis zur Verhandlung des Projektergebnisses.



Damit ist es natürlich nicht getan, denn mit der Verhandlung ist das Projektergebnis noch nicht automatisch umgesetzt. Um eine möglichst gute Unterstützung der Interessenvertretung bei der Umsetzung des verhandelten Projektergebnisses zu erreichen, sollte die Zusammenarbeit zwischen Gremium, Projektgruppe und Betroffenen fortgeführt werden.



Wie gewonnen - so zerronnen?

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Projektergebnissen ist, daß Projektarbeit transparent gemacht wird - und dies setzt eine zielgerichtete Dokumentation und einen gut funktionierenden Informationsfluß zwischen Projektgruppe, den Betroffenen und den Gremien der Interessenvertretung voraus.

Denn was man schwarz auf weiß besitzt...

Um dem Betriebsrat die Umsetzung zu erleichtern, sollten schon während der Projektarbeit Zwischenrückmeldungen an die Gremien der Interessenvertretung eingeplant werden. Dadurch ist gewährleistet, daß der Betriebsrat Informationen und Ergebnisse der Projektgruppe in seine Alltagsarbeit einbinden und die zielgerichtete Weitergabe von Zwischenergebnissen vornehmen kann.

Wenn die Geschäftsleitung und die Betroffenen/die Belegschaft kontinuierlich über wichtige Ergebnisse und den Stand der Projektarbeit informiert werden, wird die spätere Umsetzung vorbereitet.

Wurden in der Planungsphase des Projekts Meilensteine definiert, z. B. Termine für die Präsentation von Zwischenergebnissen festgelegt, muß dies natürlich gezielt vorbereitet werden.

Eine wichtige Aufgabe der Projektgruppe ist, die Projektergebnisse nachvollziehbar aufzubereiten und zu präsentieren. Eine wesentliche Erleichterung für diese Aufgaben ist eine zielgerichtete Dokumentation der Projektsitzungen.

Zielgerichtete Dokumentationen der einzelnen Projektsitzungen ermöglichen, daß Moderator/innen und Mitglieder der Projektgruppe, die wichtigsten Informationen schnell zur Hand zu haben, wenn sie gebraucht werden. Die Ergebnisse einer Sitzung sind strukturiert zusammengefaßt und nach wichtigen Gesichtspunkten ausgewertet, z.B. nach den erreichten (Teil-)Ergebnissen oder nach wichtigen Informationen zur Weitergabe an den Betriebsrat. Zusätzlich hilft eine solche Auswertung auch bei der Vorbereitung der nächsten Sitzungen.

Die Arbeitsschritte zum Umgang mit Arbeitsergebnissen sind:

Dokumentation und Auswertung der Sitzungen

Informationsweitergabe im Projektverlauf

Abschlußdokumentation der Projektergebnisse

Vorlagen machen
das Dokumentieren
einfach

Auf den folgenden Seiten sind Vorlagen zur Dokumentation aufgezeigt, mit der die wesentlichen Informationen aus der Arbeit der Projektgruppe gezielt und ohne großen Aufwand festgehalten werden können. Im Anhang dieses Heftes sind die Vorlagen zum Kopieren zusammengestellt.

Dokumentation und Auswertung der Sitzungen

Mit einer Vorlage können wichtige Informationen und Ergebnisse aus den Projektsitzungen strukturiert festgehalten werden. Wenn Moderator/innen nach den Projektsitzungen noch zusammensitzen und ihre Eindrücke austauschen, kann anhand dieser Vorlage aufgeschrieben werden, was in der Sitzung diskutiert/erreicht wurde und was davon für den Betriebsrat wichtig ist - und fertig ist eine Übersicht über die Sitzung!

<h2>Projektsitzung</h2>		
Dokumentation		
Moderator/innen:		
Projektsitzung am:	Beginn:	Ende:
Teilnehmende:		
Geplante Bearbeitungsziele:	-----	
Erreichte (Teil-)Ergebnisse:	-----	
Strittige Diskussionspunkte/ Argumente der Diskussion:	-----	
Argumente der Projektgruppe, die den Arbeitgeber überzeugen können:	-----	
Wichtige Informationen für die Betriebsrats-Arbeit:	-----	
Gesamteinschätzung des Sitzung:	-----	

Es wird eingetragen, welche(s) Ziel(e) in der Sitzung erreicht werden sollte(n).

Es ist festgehalten, welche Arbeitsergebnisse erreicht wurden, so daß bei der Abschlußdokumentation die Ergebnisse leichter zusammengetragen werden können.

Die Inhalte, zu denen sehr kontroverse Meinungen bestanden, werden festgehalten. Die Information über Streitpunkte kann für die Einschätzung der Ergebnisse nützlich sein.

Auf diese Argumente kann der Betriebsrat zurückgreifen, wenn er die Verhandlung mit der Geschäftsleitung vorbereitet.

Besonders die Informationen, die die Vorbereitung der Umsetzung unterstützen, werden zur Weitergabe festgehalten

Hier kann eingetragen werden, wie die Sitzung eingeschätzt wird (z. B. was ist offen geblieben, was war unerwartet, sollte in der nächsten Sitzung berücksichtigt werden ...)

Der Vorteil dieser systematischen Vorgehensweise ist, daß alle Projektsitzungen nach dem gleichen Schema ausgewertet werden. Das verschafft einen guten Gesamtüberblick über den Verlauf der Arbeit, so daß alle wichtigen Informationen und Ergebnisse für die Abschlußdokumentation zur Verfügung stehen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, daß die Informationen, die für Zwischenrückmeldungen an den Betriebsrat wichtig sind, festgehalten sind (und damit auch nicht vergessen werden).

Eine weitere Unterstützung für Dokumentationen sind die erarbeiteten Wandzeitungen oder Tafelbilder, die entweder abgeschrieben oder mit einem Wandzeitungskopierer kopiert werden können. Aber auch ein Fotoapparat kann hierzu eingesetzt werden. Dadurch, daß die Arbeitsergebnisse aufgehoben werden, kann später bei Bedarf leichter nachvollzogen werden, wie die Gruppe zu ihren Ergebnissen gekommen ist.

Wandzeitungs-
abschriften zur
Unterstützung der
Dokumentation

Informationsweitergabe im Projektverlauf

Während der vorherige Abschnitt das systematische Erfassen und Festhalten von Arbeitsergebnissen behandelte, geht es nun um das Weitergeben von Informationen.

Für das zielgerichtete Weiterleiten von Informationen sollten die Informationen, die für andere Personen wichtig sind, gesondert in einem Protokoll zur Informationsweitergabe zusammengefaßt werden. So gehen keine wichtigen Informationen verloren.

Wenn Schlüsselpersonen wie Gremien und Ausschüsse der Interessenvertretung die relevanten Informationen schon während des Projektverlaufs erhalten, wird die spätere betriebliche Umsetzung der Projektergebnisse erleichtert. Die Projektteilnehmer/innen sollten natürlich auch die betroffenen Kolleg/innen informieren und auf dem laufenden halten.

Ein Protokoll zur Informationsweitergabe ist natürlich nicht auf Projektarbeit beschränkt, sondern kann auch bei Besprechungen, Sitzungen, Arbeitsgruppen genutzt werden.

Protokoll / Informationsweitergabe		
Dokumentation		
Projektsitzung am:		
Was sind die wichtigen Informationen?		
Für wen sind diese Informationen wichtig?		
Für wen gibt es Handlungsbedarf?		
Welche Informationen sind weiterzuleiten?		
Wer informiert?	Wen?	bis wann?

Wichtige Informationen zum Projektthema werden in Stichworten festgehalten.

Es wird eingetragen, für wen die Informationen von Bedeutung sind (z. B. diejenigen, die mit dem Thema arbeiten, betroffene Kolleg/innen).

Wenn aufgrund der Informationen Gremien der Interessenvertretung handeln sollten, wird dies vermerkt.

Was weiterzuleiten ist, wird in Stichworten festgehalten.

Die Aufgabenverteilung wird vorgenommen.

Abschlußdokumentation der Projektergebnisse

Am Ende der Arbeit der Projektgruppe steht die Abschlußsitzung. Sie dient dazu, die Ergebnisse der Arbeit zusammenzutragen, um die Abschlußdokumentation herzustellen. In dieser sollten die erarbeiteten Lösungen in Form von Umsetzungsvorschlägen für die Interessenvertretung enthalten sein.

Im Beispielprojekt "Arbeitszeitflexibilisierung in der EDV" ist ein Verbesserungsvorschlag die Einführung von Gleitzeit. Hier lautet ein Vorschlag, die Kernarbeitszeit bei Vollzeitbeschäftigten auf 9.00 - 15.00 Uhr zu legen.

Da der Betriebsrat die Umsetzungsvorschläge der Projektgruppe mit der Geschäftsleitung verhandeln muß, ist es von Vorteil, auch die Arbeitsergebnisse der Projektgruppe mitzuteilen, die die Position des Betriebsrates stärken. Dies sind vor allem die Argumente zur Überzeugung der Geschäftsleitung, die schon in den Sitzungsdokumentationen festgehalten wurden.

Es empfiehlt sich, aus den Dokumentationen und Auswertungen der einzelnen Projektsitzungen zunächst die erarbeiteten Ergebnisse zusammenzutragen. Dann werden die strittigen Diskussionsthemen und die Argumente für die erreichten Lösungen/Kompromisse zusammengestellt.

Dies können die Moderator/innen für die Abschlußsitzung vorbereiten und auf Wandzeitungen visualisieren, so daß ein Überblick über den Verlauf der Projektarbeit und alle wichtigen Arbeitsergebnisse gegeben ist. Mit diesem Überblick können dann mit der Projektgruppe die Vorschläge zur Umsetzung der Projektergebnisse für den Betriebsrat erarbeitet werden.

Beispielhaft dargestellt sind diese Wandzeitungen für das Projekt "Neugestaltung der Kantine".



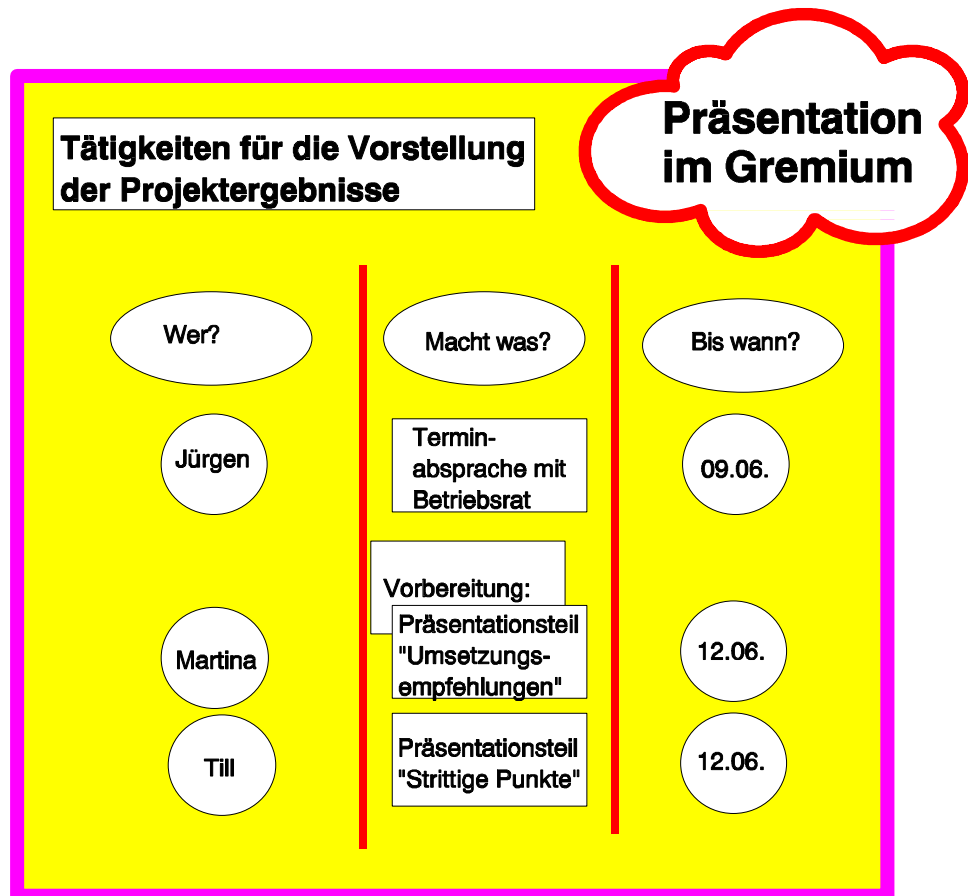
Es ist hilfreich, wenn vor der Erarbeitung der Umsetzungsempfehlungen noch einmal zusammengetragen wird, welche (Teil-)Ergebnisse in den einzelnen Sitzungen erreicht worden sind. Diese können aus den einzelnen Sitzungsdokumentationen übertragen werden.



Wird dem Betriebsrat mitgeteilt, welche strittigen Punkte es gab und warum es zu dem Ergebnis bzw. Kompromiß gekommen ist, kann das Gremium das Ergebnis besser nachvollziehen und einschätzen.



Danach können die Umsetzungsempfehlungen entwickelt werden. Werden die Gründe für diese Empfehlungen sowie die Argumente für die Verhandlung mitgesammelt, erhält der Betriebsrat eine leicht nachvollziehbare Ergebnisdokumentation mit allen Informationen, die er für seine weitere Arbeit braucht. Damit ist auch gewährleistet, daß viele Ideen und Vorschläge der Projektgruppe verhandelt und umgesetzt werden.



Am Ende sollte die Verteilung der Aufgaben stehen: Ein Team aus der Projektgruppe stellt dem Betriebsrat die Ergebnisse vor. Es ist günstig, wenn Projektteilnehmer/innen die Präsentation übernehmen. Nach Möglichkeit sollten sich weitere Projektmitglieder an der Diskussion im Betriebsrat beteiligen.

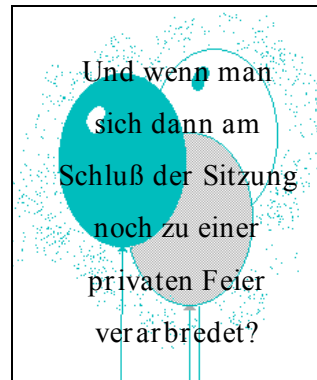
Präsentation der Ergebnisse

Empfehlenswert ist, die Poster "Umsetzungsempfehlungen" und "Strittige Punkte" für die Präsentation im Gremium zu nutzen. Der Betriebsrat kann so nachvollziehen, wie die Projektgruppe zu ihrem Ergebnis gekommen ist. Die Visualisierung fördert auch die gemeinsame Diskussion.

Die beschriebene Vorgehensweise zur Dokumentation und Präsentation von Ergebnissen empfiehlt sich auch, wenn Zwischenergebnisse oder Meilensteine präsentiert werden sollen oder wenn die Projektgruppe eine Zwischenbilanz ihrer Arbeit machen möchte.

Einen Projekt-
Ordner anlegen

Schließlich sollten alle wichtige Unterlagen der Projektarbeit - die Planungen der Sitzungen, die Dokumentationen usw. - in einem Ordner abgeheftet werden. Mit der Übergabe des Ordners ist dann auch die formelle Übergabe an den Betriebsrat vollzogen, der den Ordner in der Umsetzungsphase der Projektarbeit weiterführen wird. Besonders wenn es sich um das erste Projekt des Betriebsrats handelt, sind gut dokumentierte Arbeitsschritte und Ergebnisse wichtig. Die Erfahrungen, die mit der Arbeitsform Projektarbeit gemacht wurden, sind festgehalten und können für weitere Projekte genutzt werden.



Ein Vorschlag, den sie nicht ablehnen können: Verhandlung des Projektergebnisses

Die Projektgruppe hat dem Betriebsrat ihre Umsetzungsempfehlungen präsentiert - jetzt steht es an, im Betriebsrat einen Beschluß über die Umsetzung zu fassen und die Verhandlung mit der Geschäftsleitung vorzubereiten. Die Betroffenen erwarten, daß es weiter geht. Daher ist es wichtig, möglichst schnell Ergebnisse zu erzielen und in die Umsetzungsphase einzusteigen.

Teilnehmer/innen
der Projektgruppe
in die Verhandlung
einbeziehen

Es wäre schade, wenn der Betriebsrat die Sachkompetenz der Projektgruppe nicht auch weiterhin nutzen würde. Und für engagierte Projektteilnehmer/innen besteht die Möglichkeit, Betriebsratsarbeit noch besser kennenzulernen. Warum also Projektteilnehmer/innen nicht an den Verhandlungsvorbereitungen beteiligen? Auch in der Verhandlung selbst kann ein Projektmitglied den Betriebsrat mit wichtigen Hintergrundinfor-



mationen unterstützen und die Bedeutung des Themas für die Betroffenen sehr anschaulich schildern. Da die Projektteilnehmer/innen sowohl vom Problem betroffen sind als auch viele Informationen besitzen, sind sie die ideale Unterstützung, um das Verhandlungsziel zu erreichen.

Vorbereitung der Verhandlung

Das (Zwischen-)Ergebnis der Projektgruppe muß zunächst mit betrieblichen Entwicklungen abgeglichen werden. Auch sollten die Gespräche mit der Geschäftsleitung zur Freistellung der Projektteilnehmer/innen berücksichtigt werden, die vor Projektbeginn geführt worden sind. Denn die Geschäftsleitung verfolgte mit der Genehmigung der Projektarbeit während der Arbeitszeit auch ihre eigenen Ziele. Diese Ziele sollten in die Überlegungen zur Verhandlungsstrategie miteinbezogen werden.

Anhand der Empfehlungen der Projektgruppe wird das Verhandlungsziel festgelegt. Dazu gehört, daß konkrete Forderungen aufgestellt werden.

Wichtig ist auch, daß der Verhandlungsspielraum mit den Maximal- und Minimalforderungen abgesteckt wird: Was muß auf jeden Fall erreicht werden und wo können Kompromisse geschlossen werden?

Um überzeugend verhandeln zu können, müssen die Argumente, die für die Forderungen sprechen, einbezogen werden. Hier kann der Betriebsrat auf die Argumente der Projektgruppe zurückgreifen, die in der Abschlußdokumentation (siehe S. 17) festgehalten wurden. Dann sollte überlegt werden, welche Gegenargumente von seiten der Geschäftsleitung zu erwarten sind und wie sie entkräftet werden können. Schließlich sollte festgehalten werden, welche Konsequenzen ein Scheitern der

Verhandlung hätte, um evtl. Druck auf die Geschäftsleitung ausüben zu können. Hier läßt sich ein großer Vorteil der Projektarbeit nutzen: Da die Betroffenen beteiligt sind, kann auch mit einer großen Rückendeckung durch die Belegschaft gerechnet werden.

Am Schluß der Verhandlungsvorbereitung steht die Aufgabenverteilung: Wer leitet das Verhandlungsgespräch? Wer trägt die Forderungen vor, wer die Argumente? Wenn Projektgruppenmitglieder bei der Verhandlung dabei sind, ist es besonders wichtig, eine gute Abstimmung vorzunehmen.

Schließlich sollten die Kriterien zum Abbruch der Verhandlung festgelegt werden, z. B. wenn von seiten der Geschäftsleitung ein nicht überschaubares Angebot gemacht wird.

Zur effektiven Vorbereitung kann folgendes Schema - das schon im Heft 4 "Und jetzt geht's los" zur Vorbereitung des Gesprächs mit der Geschäftsleitung vorgestellt wurde - genutzt werden. Auf einer

Mit einem Schema kann die Verhandlung systematisch vorbereitet werden

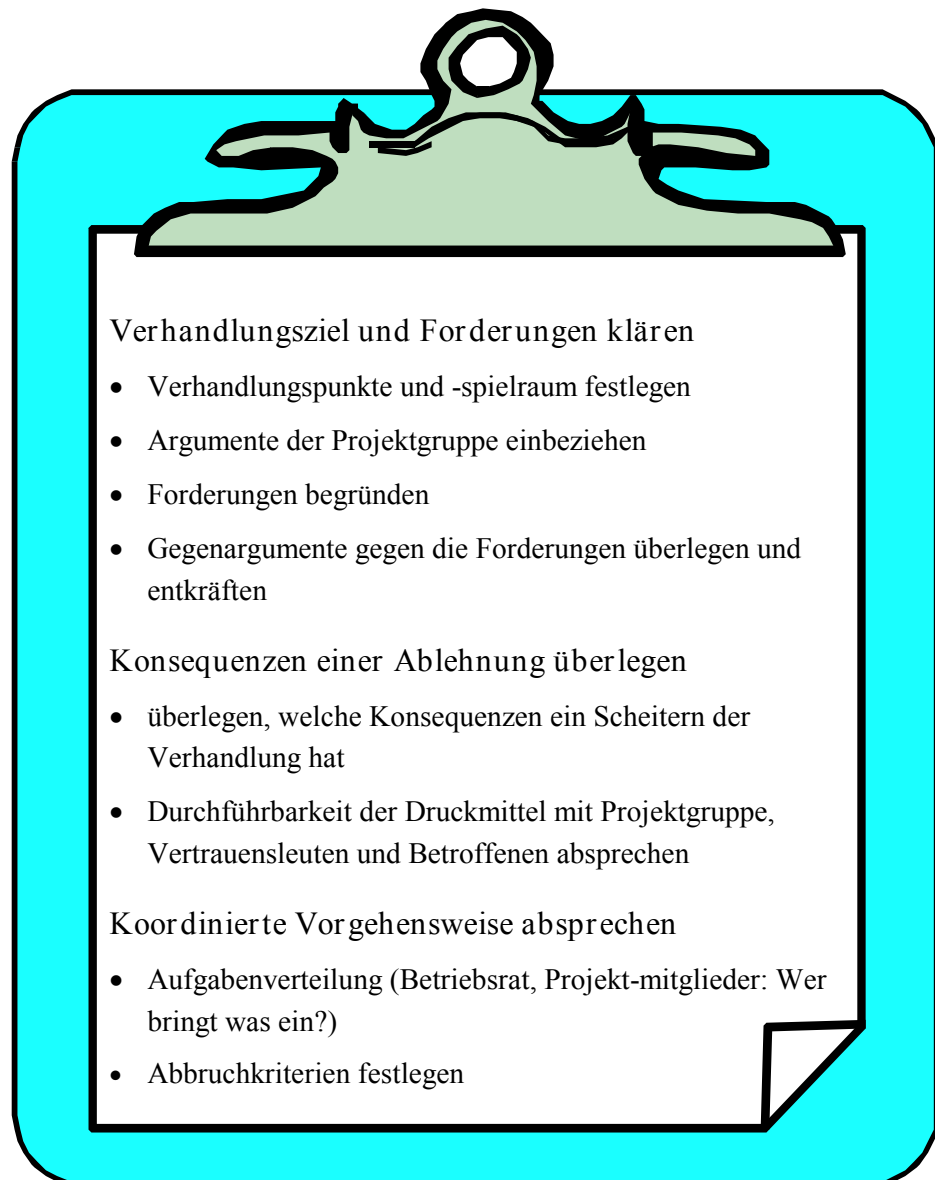
Vorschläge der Projektgruppe	Forderungen/ Verhandlungsspielraum	Argumente zu den Forderungen	Gegenargumente der Geschäftsleitung	Entkräftung der Gegenargumente	Konsequenzen einer Ablehnung (Druckmittel)	Aufgabenverteilung/ Vorgehen in Verhandlung

Wandzeitung werden am besten mit Karten die erarbeiteten Punkte festgehalten.

Bei einer strukturierten Verhandlungsvorbereitung läßt sich auch erkennen, ob die Komplexität des Problems mehrere Verhandlungen erfordert bzw. welche Punkte zuerst zu verhandeln sind. Gerade in der Pilotphase von Projektarbeit muß bei den Verhandlungen darauf geachtet werden, die Teile der Umsetzungsempfehlung zu vereinbaren, die schnelle und vorzeigbare Ergebnisse bringen.

Schließlich sollte Wichtiges in Stichworten notiert werden und zur Unterstützung in die Verhandlung mitgenommen werden.

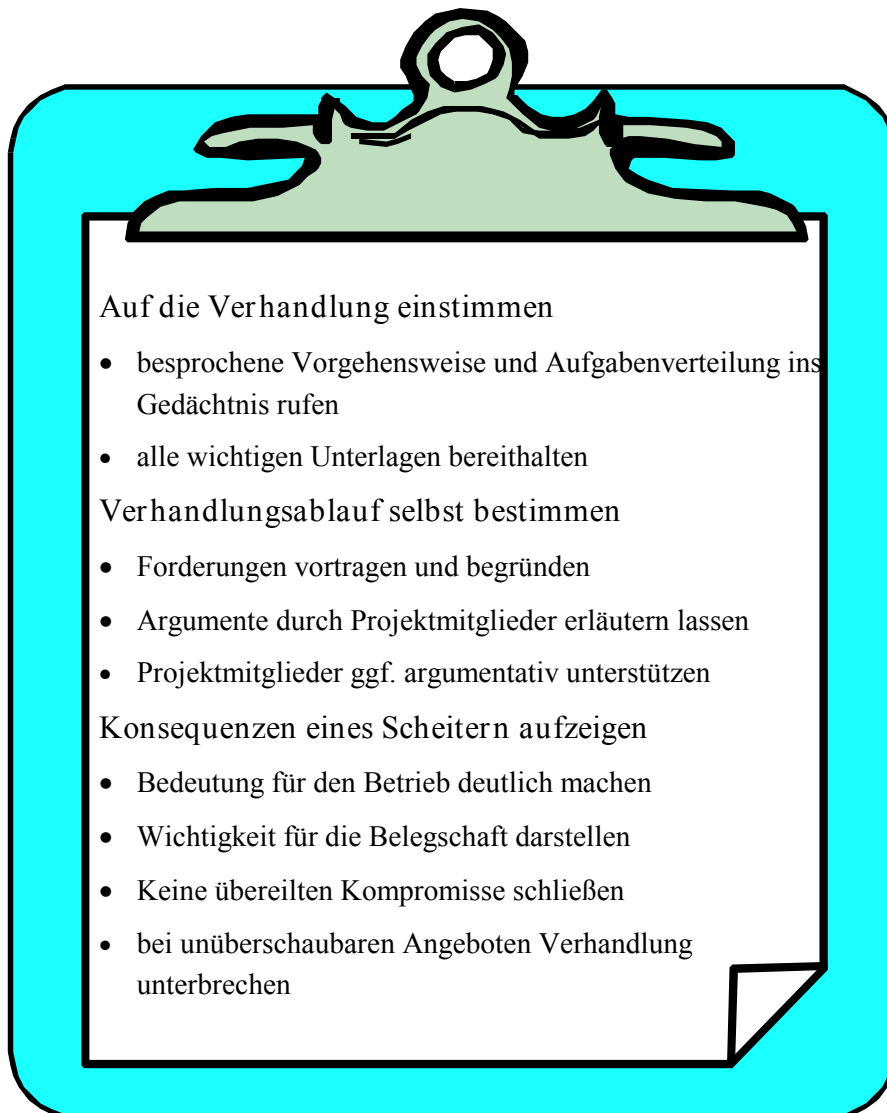
Hier sind in zusammengefaßter Form die wichtigsten Punkte zur Verhandlungsvorbereitung:



Führen der Verhandlung

Je besser eine Verhandlung vorbereitet wurde, desto erfolgreicher kann sie ablaufen. Von besonderem Vorteil ist, wenn Projektteilnehmer/innen beteiligt sind, denn sie können Informationen und Argumente aus der Arbeit der Projektgruppe direkt einbringen. Das macht die Auseinandersetzungen einfacher, denn Betriebsrat und Geschäftsleitung reden nicht über abwesende Dritte, sondern die Betroffenen können sich direkt äußern. Wenn außerdem eine gute Strategie zur Überzeugung der Geschäftsleitung ausgearbeitet wurde, kann eine Vereinbarung über die Umsetzungsschritte erreicht werden.

Wichtige Punkte für die Durchführung der Verhandlung von Projektergebnissen sind:



Ob es sich dabei um ein einzelnes Gespräch mit der Geschäftsleitung handelt oder um mehrere Verhandlungssequenzen, hängt dann vom jeweiligen Einzelfall ab. Wichtig ist es jedoch, die Belegschaft über das erzielte Verhandlungsergebnis und den jeweiligen Stand der Umsetzung zu informieren. Dazu gehört, daß der Informationsfluß in den unterschiedlichen Phasen der Umsetzung funktioniert. Damit ist dann auch gewährleistet, daß nach einiger Zeit überprüft werden kann, wie sich die Vorschläge der Projektgruppe in der betrieblichen Praxis bewährt haben. Wie dieser Informationsprozeß zielgerichtet gesteuert werden kann, behandeln die folgenden Abschnitte.

Denn sie wissen nicht, was ihr tut! Informationsfluß in der Umsetzungsphase

Eine wichtige Aufgabe der Umsetzungsphase ist, den Informationsfluß über den Stand der Umsetzungen zu organisieren. Die Antworten auf die folgenden Fragen geben dem Gremium eine Handlungshilfe, den Informationsfluß zu steuern.

Wie soll der Verteiler für die Informationen aussehen?

Wie gehen wir mit Umsetzungsproblemen um?

Wem muß etwas rückgemeldet werden?

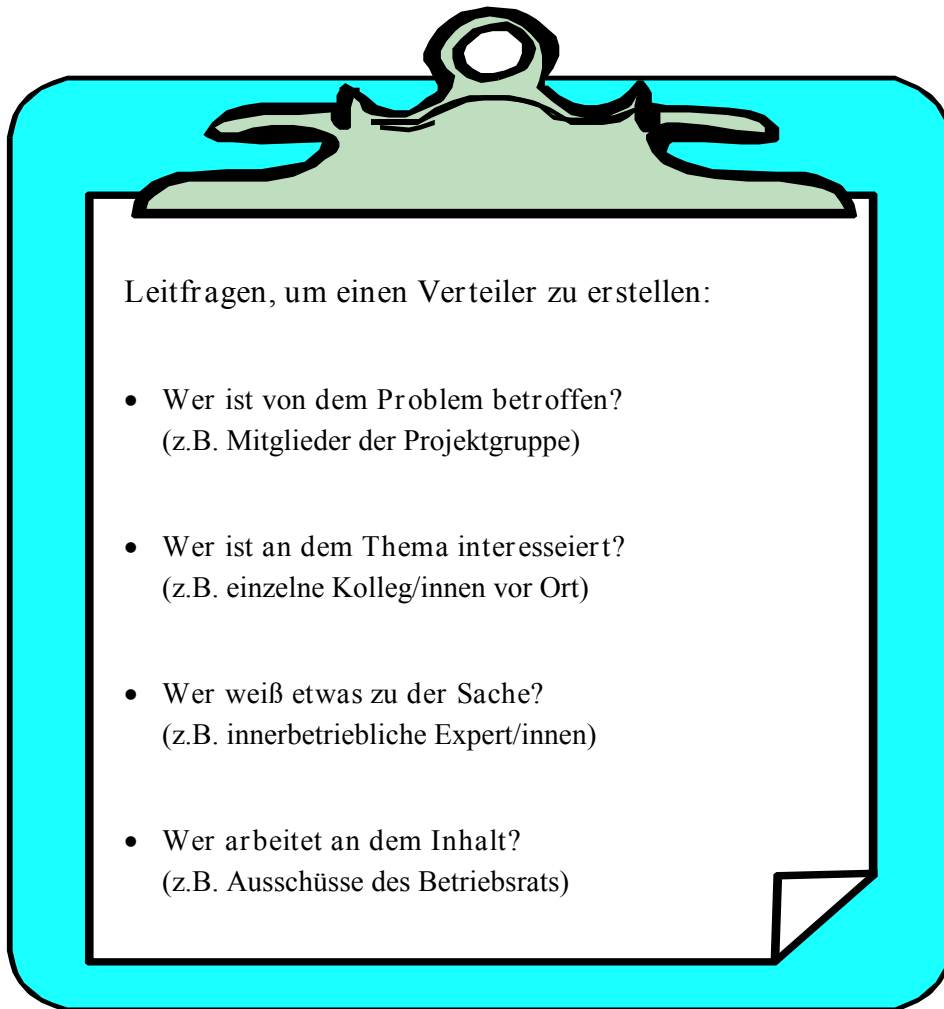
Grundsätzlich gilt natürlich: Je stärker jemand von einem Problem betroffen ist, desto wichtiger ist es, daß diese Person auch möglichst schnell und umfassend informiert wird. Während der Umsetzungsphase der Projektarbeit sind das:

- die Mitglieder des Betriebsrats,
- die Mitglieder der Projektgruppe,
- die gewerkschaftliche Interessenvertretung und
- die Betroffenen vor Ort.

"Na klar" denkt sich da so manche/r "darauf wäre ich auch gekommen." Und doch - wem ist es nicht schon passiert, daß wichtige Informationen nicht bei denen ankamen, die sie hätten haben sollen? Gerade Dinge, die selbstverständlich sind, werden oft vergessen, weil das Besondere viel besser im Gedächtnis bleibt.

Verteiler für Informationen in der Umsetzungsphase

Es ist daher wichtig, einen Verteiler für die Umsetzungsphase zu erstellen. Ein solcher Verteiler wird sicherlich bei jedem Projekt anders aussehen, und daher hilft es, sich bei der Erstellung eines solchen Verteilers einige Fragen zu stellen.



Um diesen Verteiler auch immer zur Verfügung zu haben, empfiehlt es sich, diesen im Ordner zum Projekt auch allen Mitgliedern des Gremiums zugänglich zu machen. Eine Möglichkeit für einen Verteiler ist, eine Liste anzulegen, in der eingetragen wird:

- wer Informationen benötigt (wird am Beginn der Umsetzungsphase festgehalten),
- um welche Informationen es sich handelt (wird im Verlauf der Umsetzung eingetragen),
- wann die Informationen weitergegeben wurden und durch wen.

Umgang mit Problemen der Umsetzung

Solange alles so klappt, wie es sich Kolleg/innen im Betrieb und die Vertreter/innen ihrer Interessen wünschen, ist die Rückmeldung über den Stand der Umsetzung ganz leicht. Wenn aber Probleme bei der Umsetzung auftreten, fällt es vielen schwer, die Betroffenen zu informieren. Doch gerade, wenn sich die Umsetzung verzögert oder überhaupt nicht möglich zu sein scheint, benötigen die Kolleg/innen vor Ort Informationen. Nur so lassen sich Gerüchte vermeiden. Außerdem erhöht sich das Verständnis für z.B. Mißerfolge bei Verhandlungen, wenn bekannt ist, wie es dazu gekommen ist.

Der Betriebsrat hat zwei Möglichkeiten, Unmut vorzubeugen und mit Problemen bei der Umsetzung umzugehen:

schnell vorzeigbare Ergebnisse erzielen

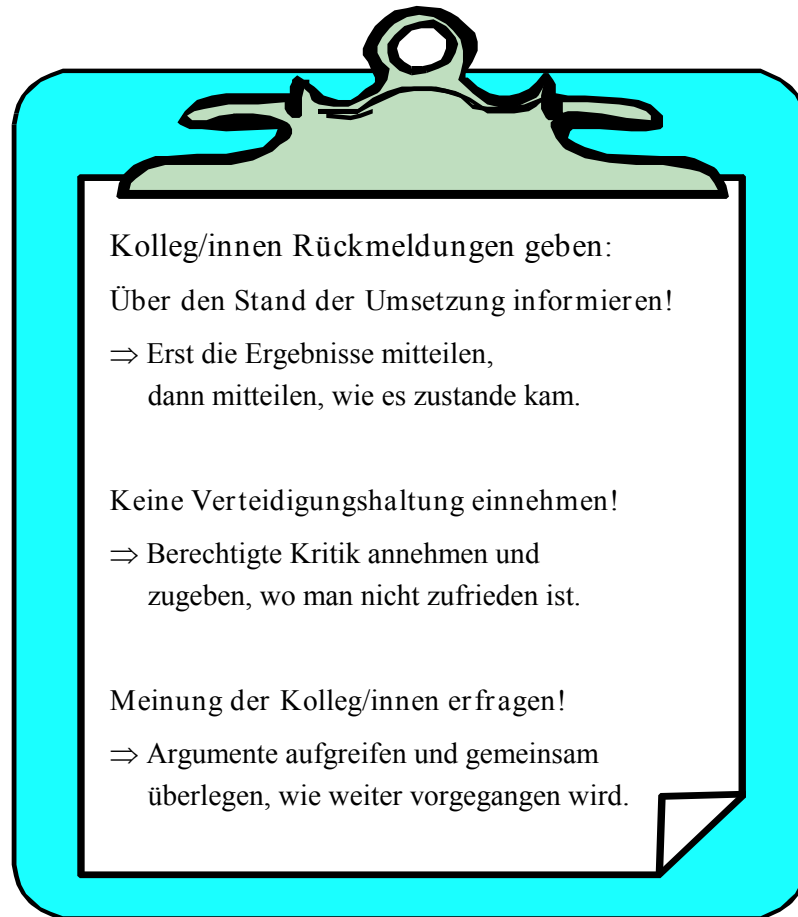
Gespräch mit den Kolleg/innen anstreben

Der Betriebsrat hat in der Regel sehr viel Erfahrung mit der Erkenntnis, daß "gut Ding Weile haben will". Die beteiligten Betroffenen haben das nicht unbedingt. Die Umsetzung der Projektergebnisse sollte also so schnell wie möglich erfolgen. Es ist daher wichtig, darauf zu achten, daß insbesondere diejenigen Vorschläge der Projektgruppe umgesetzt werden, die schnelle und vorzeigbare Ergebnisse bringen. Es ist weniger ärgerlich für die Kolleg/innen, wenn einzelne Punkte nicht umgesetzt werden können, aber andere Teile der Projektempfehlungen schon zu ihrem Alltag gehören. Wenn schon etwas umgesetzt wurde und damit positive Veränderungen für die Betroffenen erreicht wurden, dann ist es später für den Betriebsrat einfacher, mit evtl. auftretenden Schwierigkeiten umzugehen.

schnell vorzeigbare
Ergebnisse erzielen

Um über Probleme bei der Umsetzung zu informieren, ist es wichtig, Mißerfolge auch direkt anzusprechen. Das fällt nicht immer leicht, und schnell ist man dann dabei zu beschönigen oder zu verteidigen, was einem doch eigentlich selbst nicht gefällt. Hilfreich ist es dabei, sich folgende Punkte zu vergegenwärtigen, um die Kolleg/innen über die Umsetzung zu informieren:

Gespräch mit den
Kolleg/innen
anstreben



Stell Dir vor, es tut sich etwas, und keiner merkt´s

Läuft mal etwas schief, sind alle am Meckern. Wenn aber gute Ideen im Betrieb umgesetzt werden, scheint es niemand zu bemerken. Es fällt eben immer stärker auf, wenn etwas den Weg versperrt. Wenn alle Hindernisse aus dem Weg geräumt sind, wer sollte das feststellen?

Wenn also die Erfolge, die die Projektgruppe erzielt hat, im Betrieb bekannt werden sollen, muß die Projektgruppe diese auch im Betrieb öffentlich machen. Immer nur meckern?
Tue Gutes und rede darüber

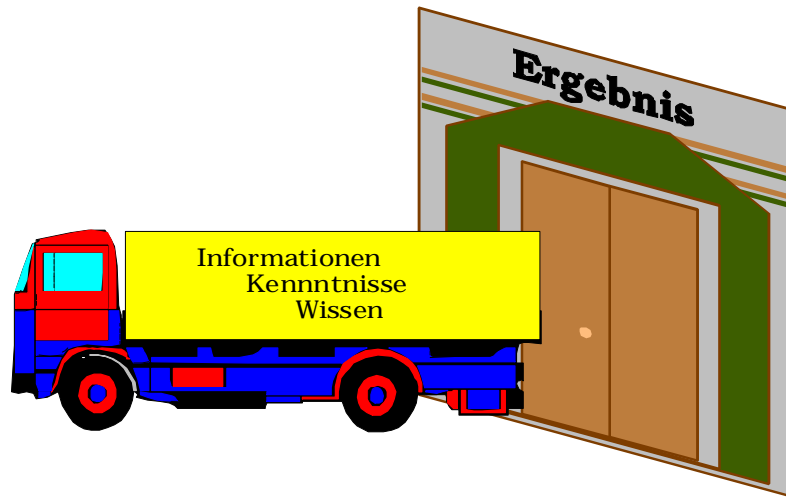
Dazu ist es wichtig, - als letzten Schritt der Arbeit im Projekt - mit zeitlichem Abstand zur Abschlusssitzung eine Sitzung durchzuführen, auf der zusammengetragen wird, ob und wie sich die umgesetzten Ergebnisse bewährt haben und wie dies im Betrieb veröffentlicht werden können.

Die Sitzung zur Erfolgskontrolle

Wie auch bei der letzten Arbeitssitzung der Projektgruppe sollte auf dieser Sitzung zur Erfolgskontrolle gesammelt werden, welche Informationen zu den Ergebnissen und deren Umsetzung vorhanden sind und was davon im Betrieb präsentiert werden soll. Um möglichst alle wichtigen Informationen über Umsetzung und Auswirkungen der Projektergebnisse zu erhalten, kann sich die Zusammensetzung der Gruppe, die die Erfolgskontrolle durchführt, von der ursprünglichen Projektgruppe unterscheiden. So ist es z.B. hilfreich, wenn weitere Mitglieder des Betriebsrats oder der gewerkschaftlichen Interessenvertretung an dieser Sitzung teilnehmen, da ja auch diese Kenntnisse über Meinungen im Betrieb erhalten haben.



Bei der Sitzung zur Erfolgsprüfung kann sich herausstellen, daß noch keine abschließende Einschätzung getroffen werden kann. In diesem Fall bietet es sich an, eine weitere Sitzung zur Kontrolle der Umsetzung der Projektergebnisse zu vereinbaren.



Die Ergebnisse der Projektarbeit öffentlich machen

Informationen für:

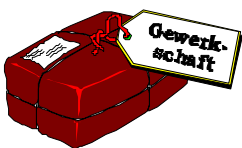
Ein Ergebnis der Kontrollsitzung sollte ein Überblick darüber sein, wer im Betrieb über was informiert werden muß. Welche Informationen das im einzelnen sind, hängt vom Projekt, seinem Ergebnis und dem Stand der Umsetzung ab.



Für die Gremien der Interessenvertretung ist es wichtig zu erfahren, wie sich die Arbeit im Projekt auf den Betrieb und die "normale" Arbeit der Gremien auswirkt, und wie die Einschätzung in der Belegschaft dazu ist. Es ist für die Mitglieder der Gremien auch hilfreich zu wissen, wo es Schwierigkeiten bei der Umsetzung vor Ort gab, und welche Ideen es gibt, mit solchen Schwierigkeiten umzugehen.



Für Betriebsrats-Kolleg/innen, die zukünftig Projektgruppen moderieren werden, sind Informationen über die Arbeit der Gruppe hilfreich. Wenn sie wissen, wo Probleme auftreten können, können sie bei der Vorbereitung berücksichtigen, wie sie damit umgehen können. Die Zeitplanung für die Sitzungen wird leichter sein, wenn dabei auf den Erfahrungen anderer aufgebaut werden kann.



Um die Interessenvertretungen erfolgreich unterstützen zu können, ist es für die Verwaltungsstellen sehr wichtig, auch Informationen darüber zu haben, was in den Betrieben passiert. Besonders interessant ist zu erfahren, was die Arbeit von Betriebsräten und Vertrauensleuten effektiv unterstützt und welche Ergebnisse mit welchen Arbeits- und Organisationsformen erzielt werden. Die Mitteilung über Projektergebnisse an die Verwaltungsstelle unterstützt daher die Gewerkschaftsarbeit auch über den Betrieb hinaus.



Auch der Geschäftsleitung sollte mitgeteilt werden, welche Auswirkungen das Projekt im Betrieb hat, um auch für die Zukunft eine Kooperation zu erreichen. Es ist dabei wichtig, die für den Betrieb positiven Auswirkungen darzustellen und die Unterstützung durch die Beschäftigten zu verdeutlichen.

Ganz besonders wichtig ist natürlich, daß die Beschäftigten informiert werden, denn gerade diese sind ja auf Informationen der Interessenvertretung angewiesen. Der Belegschaft sollte mitgeteilt werden, was sich im Betrieb verändert hat, und wie die Interessenvertretung und die Projektgruppe daran beteiligt waren. Falls es Schwierigkeiten bei der Umsetzung gibt, kann die Informationsweitergabe an die Beschäftigten auch dazu genutzt werden, um Unterstützung für die Interessenvertretung zu werben.



Eine Übersicht darüber, wie diese Informationen auf den Weg gebracht werden können, findet sich in Heft 4 "Und jetzt geht's los". Es ist dabei wichtig, die ganze Belegschaft zu informieren und nicht nur die gerade betroffenen Abteilungen. Daher sollten Informationswege, wie z.B. Poster genutzt werden, die die Informationen breit im Betrieb streuen.

In dem Beispiel unten wird noch einmal daran erinnert, wie die Situation war, bevor die Projektgruppe Lösungsideen erarbeitet hat.

Wer erinnert sich noch?
Im letzten Jahr sah die
Kantine ungefähr so aus:



Und das haben wir in der Projektgruppe
mit Eurer Unterstützung daraus gemacht:



Ein Grund zum Feiern, oder?
Am Freitag findet um 19.00 Uhr in unserer
Kantine das diesjährige Betriebsfest statt!

Gerade positive Ergebnisse veröffentlichen

Manchmal fällt es schwer, sich selber auf die Schulter zu klopfen und zu sagen, welche Erfolge man hat. Doch wenn es wirklich Erfolge zu verzeichnen gibt, warum sollten sie nicht auch präsentiert werden? Die Erfolge, die mit einem Projekt erreicht wurden, sollten also auch einer möglichst breiten Öffentlichkeit im Betrieb bekannt gemacht werden. Hierzu eignen sich alle Medien, die viele Personen erreichen können, wie Zeitungsartikel, Plakate und Betriebsversammlungen. So kann eine erfolgreiche Arbeit der Interessenvertretung breit gestreut und die Beschäftigten können davon überzeugt werden, diese Arbeit stärker zu unterstützen.

Zum Nachlesen: Literatur

- Augustin, J. (1992). Verhandlungsführung und Verhandlungsstrategie. Köln: Bund-Verlag GmbH.
- Bamberg, E., Ducki, A., Fischer, U., Legner, P., Nowak, P., Reichl, B., Rydzewski, S. (1994). Endbericht des Projektes "Projektorientierte Betriebsratsarbeit", zu beziehen über Hans-Böckler-Stiftung Abteilung Forschungsförderung.
- Beddies, A. (1992). Informationsprozesse im Betrieb. Köln: Bund-Verlag GmbH.
- Boy, J., Dudek, C., Kuschel, S. (1995) Projektmanagement. Offenbach: GABAL.
- Fischer, U. & Legner, P. (1992). Soziale Kompetenzen für die Einführung und Unterstützung projektorientierter Betriebsratsarbeit. Berlin: unveröff. Literaturstudie.
- Fricke, W., Grimberg, H., Wolter, W. (Hrsg.)(1991). Betriebsratsinformation - attraktiv gestaltet! In: Die kleine Betriebsrat-Bibliothek 8. Köln: Bund-Verlag GmbH.
- 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.
- 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 anzufragen, 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

Zum Kopieren:

Auf den nächsten Seiten finden sich die im Handbuch vorgestellten Hilfsmittel zur Dokumentation und Strukturierung der Arbeit als Vorlagen zum Kopieren.

Im einzelnen sind das:

ein Bogen zur Dokumentation der Ergebnisse der einzelnen Projektsitzungen,

ein Bogen zur effektiven Weitergabe von Information im Projektverlauf,

ein Schema zur Vorbereitung der Verhandlung des Projektergebnisses und

eine Tabelle zur Organisation des Informationsflusses während der Umsetzung.

Projektsitzung

Dokumentation

Moderator/innen:		
Projektsitzung am:	Beginn:	Ende:
Teilnehmende:		
Geplante Bearbeitungsziele:		
Erreichte (Teil-)Ergebnisse:		
strittige Diskussionspunkte/ Argumente der Diskussion:		
Argumente der Projektgruppe, die den Arbeitgeber überzeugen können:		
Wichtige Informationen für die Betriebsrats-Arbeit:		
Gesamteinschätzung der Sitzung:		

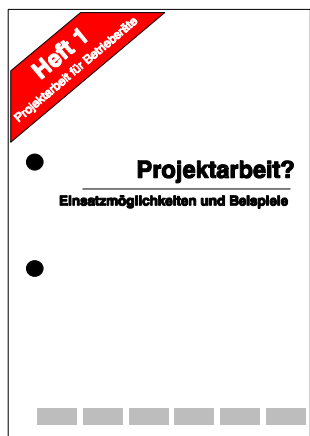
Verhandlung eines Projektergebnisses

Vorbereitungsschema

Vorschläge der Projektgruppe	
Forderungen / Verhandlungsspielraum	
Argumente zu den Forderungen	
Gegenargumente der Geschäftsleitung	
Entkräftigung der Gegenargumente	
Konsequenzen eines Scheiterns	
Aufgabenverteilung / Vorgehen in Verhandlung	

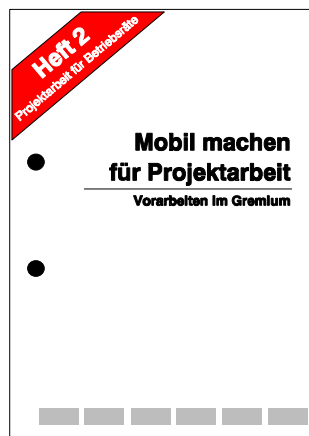
Die Heftreihe "Projektarbeit für Betriebsräte"

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?



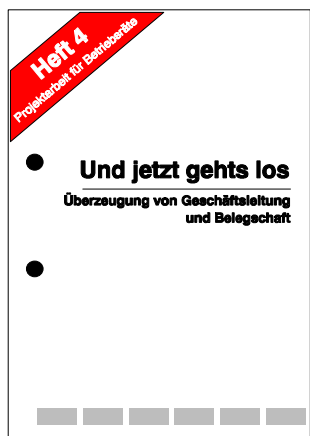
Die Hauptfragen, mit denen das Heft sich beschäftigt, sind:

- 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?



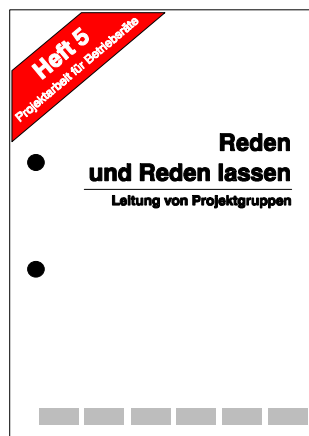
Hauptfragestellungen sind:

- 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?