

Cäcilia Müller / Christel Bässler

***Wenn sich die
Interessenvertretung
an Unternehmensprojekten
beteiligt...***

Arbeitspapier 17

Wenn sich die Interessenvertretung an Unternehmensprojekten beteiligt ...

Erfahrungsberichte und Handlungshilfen

Cäcilia Müller / Christel Bässler

Arbeit, Bildung und Forschung e. V.

Impressum:

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: 0211 7778-185

Telefax: 0211 7778-188

E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Referat für Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Best.-Nr.: 11017

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, April 2000

DM 25,00

Inhaltsverzeichnis

I.	Um was es hier geht	11
1.	Neue Beteiligungsformen – Chance oder Last für die betriebliche Interessenvertretung? ...	11
2.	Ein-Blick in die Praxis der Projektbeteiligung	15
2.1	Betrieb Metall (West)	16
2.2	Betrieb Chemie	16
2.3	Betrieb Chemie/Papier	17
2.4	Stadtverwaltung	17
2.5	Versorgungsunternehmen, privatisiert	17
2.6	Betrieb Nahrung (Gesamtbetriebsratsebene)	18
2.7	Krankenhaus	19
2.8	Betrieb Metall (Ost)	19
2.9	Betrieb Chemie	20
2.10	Bank (Gesamtbetriebsratsebene)	20
2.11	Betrieb Handel (EDV, Großmarkt)	21
3.	Überblick: Rahmenbedingungen und Projektsituation	23
3.1	Die Beschreibung der betrieblichen Situation	23
3.1.1	Verschiedene Rahmenbedingungen	24
3.1.2	Die Projektsituation in den Unternehmen	25
3.2	Wir stellen vor: Unsere Interviewpartner	25
3.3	An welchen Projekten haben sich die Interessenvertretungen beteiligt und wie beurteilen sie ihren Erfolg?	27
II.	Projektbeteiligung: Erfahrungen und Handlungshilfen	31
4.	Die Ausgestaltung konkreter Projektbeteiligung: Einige Fallbeispiele	31
4.1	Facetten der Mitarbeit in Projektgruppen	31
4.2	Projekte moderieren	34
4.3	In Projektentscheidungsgremien mitwirken	34
4.4	Eigene Projekte initiieren und durchführen	35
4.5	Fallbeispiel Betrieb Chemie/Papier: Der Betriebsrat ist fest im Projektmanagement verankert	36
4.5.1	Regelungen mit dem Arbeitgeber: Der „Vertrag des Vertrauens“	36
4.5.2	Die eigene Projektinitiative: Humanere Schichtsysteme – Ein Projekt, das ständig optimiert wird!	38
4.5.3	Die Rolle und Stärke des Betriebsrates	39
4.6	Fallbeispiel Privatisiertes Versorgungsunternehmen: Erfolgreiche Projektbeteiligung durch strategisches Vorgehen	39
4.6.1	Regelungen mit dem Arbeitgeber	39
4.6.2	Die Strategie des Betriebsrates	40
4.6.3	Die Rückkopplung zwischen Projektbeauftragten und Interessenvertretung	40

4.7	Fallbeispiel Stadtverwaltung: Der Personalrat als „Ideegeber“ für Projekte	41
4.7.1	Projekt: Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes für den Einsatz im publikumswirksamen Bereich (Bürgerämter)	41
4.7.2	Regelungen mit dem Arbeitgeber	41
4.8	Fallbeispiel Metall (West): Von anfänglichen Schwierigkeiten zum Aufbau eigener Projektstrukturen	41
4.8.1	Kommunikation und Rollenklärung	41
4.8.2	Projekt: Einführung von Gleitzeit	42
4.9	Fallbeispiel Handel (EDV): Ein negativer und ein positiver Projektverlauf	42
4.9.1	Projekt: Das Mitarbeitergespräch – Der erste Versuch	42
4.9.2	Projekt: Das Mitarbeitergespräch – Der zweite Anlauf brachte den Erfolg!	43
	5. Mit einer guten Vorbereitung geht es besser!	45
5.1	Diskussionen: Zeitverschwendung oder Notwendigkeit?	45
5.2	Wovon ist die Projektauswahl abhängig?	46
5.3	Was ist bei der Zielformulierung zu beachten?	47
5.4	Das Für und Wider von schriftlichen Regelungen	50
5.5	Delegation und Auftragsgestaltung	52
	6. Mitarbeit im Projekt erfolgreich gestalten!	55
6.1	Was ist für die Mitarbeit in Projektgruppen zu empfehlen?	55
6.1.1	Wie sollte eine Projektgruppe zusammenarbeiten? ...	56
6.1.2	Besondere Anforderungen für Mitglieder der Interessenvertretung	57
6.1.3	Facetten der Mitarbeit	58
6.2	Projekte moderieren: Eine neue Rolle für Interessenvertreter?	61
6.3	Worauf kommt es bei der Arbeit in Projektentscheidungsgremien an?	63
6.4	Die eigene Projektinitiative: Agieren statt Reagieren!	65
	7. Gemeinsam geht es besser!	67
7.1	Was ist beim Rückkopplungsprozess zu beachten?	67
7.2	Wie kann die Interessenvertretung ihre Projektbeauftragten unterstützen?	71
7.3	Welche Konflikte können drohen und was kann man dagegen tun?	71
	8. Umsetzung mit oder ohne uns?	75
8.1	Inwieweit kann sich die Interessenvertretung an der Umsetzung der Projektergebnisse beteiligen?	75
8.2	Welche Störungen können in der Umsetzungsphase auftreten?	76
8.3	Eine Kernaufgabe der Interessenvertretung: das Informationsmanagement	77
	9. Hilfe! Aber welche?	77
III. Fazit		83
10. Was bringt Projektbeteiligung für die betriebliche Interessenvertretung?		83
10.1	Auswirkungen auf die Arbeit der Interessenvertretung	83
10.2	Und was hat der Einzelne davon?	86

11. Was ist einer erfolgreichen Projektbeteiligung förderlich, und was kann ihr schaden? Eine Zusammenfassung in Form von Checklisten	89
12. Ausblick	99
Anhang	
Kopiervorlagen: Verlaufsprotokoll, Projektsitzung/Dokumentation	104
Literaturhinweise	107
Ansprechpartner für die konkrete Beratung und Unterstützung: Adressen	109
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	111

Einige Worte vorab ...

Die Einführung von Projektmanagement in den Unternehmen stellt die betriebliche Interessenvertretung vor eine schwierige Entscheidung: Vor allem in Reorganisationsprozessen kann sie mit einer frühen Beteiligung an den Projekten Einfluss nehmen, um die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten humaner zu gestalten. Wenn dabei die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen direkt am Prozess beteiligt werden, reagieren sie mit mehr Zufriedenheit und Motivation. Aber die Mitarbeit an Unternehmensprojekten verspricht nicht nur Vorteile: Interessenvertretungen befürchten, in ihren bisherigen Mitbestimmungsrechten geschwächt zu werden. Zudem werden oft genug Umstrukturierungen mit dem Ziel der Rationalisierung durchgeführt. Wie kann in solchen Fällen eine Beteiligung an Unternehmensprojekten vor der Belegschaft begründet werden? Betriebs- und Personalräte müssen sich diesem Spannungsfeld zwischen Chancen und Risiken der modernen Entwicklungen stellen.

In dem vorliegenden Buch werden erstmalig die Erfahrungen von verschiedenen Interessenvertretern zueinander in Beziehung gesetzt und systematisch ausgewertet: Wir haben 15 Betriebs- und Personalratsmitglieder aus elf Betrieben interviewt, die sich auf verschiedenen Ebenen an Unternehmensprojekten beteiligten. Unser Ziel war dabei nicht, einen repräsentativen Querschnitt zu erheben. Wir wollten vielmehr Erfahrungen von Betriebs- und Personalratsmitgliedern sammeln, die für neue Wege offen sind und sich den daraus entstehenden Anforderungen gestellt haben. In einem allgemeinen Überblick erfragten wir die Rahmenbedingungen der Projekte, die Einschätzung und Bewertung der Mitarbeit sowie grundsätzliche Befürchtungen und Ziele der Betriebs- und Personalräte. Die Arbeit in den Projektgruppen, Vorbereitung und Nachbereitung sowie das Zusammenspiel zwischen Interessenvertretung und delegiertem Mitglied haben wir uns jeweils anhand eines möglichst typisch verlaufenden Projekts schildern lassen. Diese Vorgehensweise begünstigte unser Verständnis der doch sehr unterschiedlichen Ausgestaltung von Projektbeteiligung und zeigte Zusammenhänge auf.

Alle unsere Interviewpartner und -partnerinnen bewerten ihre Mitarbeit im großen und ganzen positiv. Dennoch haben sie in der Vergangenheit Erfolge wie Misserfolge erlebt. Manche Fehler führten zu schmerzhaften Erfahrungen, die in den nachfolgenden Projekten jedoch wieder konstruktiv umgesetzt wurden. Dieses Wissen wollen wir für andere nutzbar machen.

Unser Dank gilt Lothar Kamp und Hartmut Klein-Schneider von der Hans-Böckler-Stiftung, in deren Auftrag wir dieses Buch geschrieben haben und die uns bei der Vermittlung von Kontakten unterstützten. Ganz besonders danken wir unseren Interviewpartnern und -partnerinnen, die sich trotz des Arbeitsdruckes Zeit für das Gespräch genommen haben. Ihrer Offenheit und ihrem Mut, neue Wege zu gehen, haben wir die Grundlage dieses Buches zu verdanken.

Cäcilia Müller und Christel Bässler

Was erwartet Sie in diesem Buch?

Mit dem vorliegenden Buch verfolgen wir zwei Ziele: Erstens wollen wir die unterschiedlichen Erfahrungen weitergeben, die Betriebs- und Personalräte mit ihrer Beteiligung an Unternehmensprojekten gemacht haben, und damit die Vielfalt der Möglichkeiten, aber auch deren Grenzen aufzeigen. Dazu haben wir immer wieder Teile der Gespräche zusammenfassend dokumentiert, entweder in der Beschreibung von Fallbeispielen oder indem wir die verschiedenen Antworten zu einzelnen Fragen dargestellt haben.

Zweitens soll – neben der Information aus den Fallbeispielen – eine Handlungshilfe angeboten werden für diejenigen Interessenvertretungen, die diesen Weg gerade erst betreten haben oder im Entscheidungsprozess stehen. Um diesem zweiten Ziel gerecht zu werden, haben wir Empfehlungen unserer Interviewpartner und -partnerinnen zusammengefasst und um eigene Beiträge ergänzt, wo es uns sinnvoll und notwendig erschien.

Folgende Inhalte finden Sie in ...

Teil I: Um was es hier geht

Zur Einführung beschreiben wir das Spannungsfeld von Beteiligungsprozessen, in dem sich Interessenvertretungen bewegen, und klären Begriffe, die das ganze Buch hindurch benutzt werden: Was heißt Beteiligung? Was verstehen wir unter „Projekt“ oder „Projektmanagement“? Im zweiten Kapitel stellen wir die „Projektgeschichte“ der befragten Interessenvertretung in Form von Fallbeispielen vor. Wer sich für die betrieblichen Rahmenbedingungen (Größe der Unternehmen etc.), unsere Interviewpartner und für einen Überblick über die Art und Bewertung der berichteten Projekte interessiert, dem sei das dritte Kapitel empfohlen.

Teil II: Projektbeteiligung: Erfahrungen und Handlungshilfen

Dieser Teil ist unser „Kernstück“. Zuerst sind Sie dazu eingeladen, in unseren ausführlicheren Erfahrungsberichten zu lesen, in denen wir einzelne Projektverläufe vorstellen. Die darauf folgenden Handlungshilfen haben wir dem Ablauf von Projekten angepasst: Projektvorbereitung, Mitarbeit im Projekt, Zusammenspiel zwischen Projektbeauftragtem und Interessenvertretung und Nachbereitung von Projekten. Die Beschreibung der Unterstützungsmöglichkeiten schließt den zweiten Teil ab.

Teil III: Fazit

Was hatten die befragten Interessenvertretungen davon, sich an Unternehmensprojekten zu beteiligen? Nach der Darstellung der Auswirkungen geben wir in Form von Checklisten die Möglichkeit, die eigene Situation in der Interessenvertretung auf förderliche und hinderliche Bedingungen für eine erfolgreiche Projektbeteiligung hin zu überprüfen. Außerdem fassen wir zusammen: Was waren unsere wichtigsten Ergebnisse? Was hat Projektbeteiligung mit den Herausforderungen in der Zukunft zu tun? Diese und andere Fragen werden im letzten Teil unserer Arbeit behandelt.

Was bleibt noch zu sagen?

Wir bedauern sehr, dass es die weibliche Form in der deutschen Sprache so schwer hat. Inzwischen gibt es eine Reihe von Regelungen dazu. Wir haben uns dafür entschieden, immer mal wieder beide Formen zu benennen. Das entspricht unserer Meinung nach am ehesten der Situation in den betrieblichen Interessenvertretungen und dient zudem der besseren Lesbarkeit.

Originalzitate aus den Interviews sind daran zu erkennen, dass sie fett und kursiv gedruckt und zudem in Anführungsstrichen gesetzt sind. Wenn es sich inhaltlich anbot, haben wir in den dokumentarischen Tabellen verschiedene Aussagen zusammengefasst. In solchen Fällen ist die Anzahl der ähnlichen Nennungen in Klammern vermerkt. Übrigens: Wer hier gerne nachzählt, wird nicht immer auf die Zahl „15“ kommen. Das ist dem Umstand zu verdanken, dass wir uns von den Interviewstrukturen lösten, wenn unsere Gesprächspartner und -partnerinnen aufgrund ihrer Erfahrungen andere Schwerpunkte setzten.

I. Um was es hier geht

1. Neue Beteiligungsformen – Chance oder Last für die betriebliche Interessenvertretung?

Die betrieblichen Interessenvertretungen müssen sich der Auseinandersetzung mit neuen Beteiligungsformen stellen: Umstrukturierungsprozesse in den Unternehmen werden zunehmend in Projektform durchgeführt. Je nach Zielsetzung und Durchführung können am Ende solcher Prozesse aus Sicht der Interessenvertretungen Erfolge stehen (z. B. verbesserte Arbeitsbedingungen) oder Misserfolge (im schlimmsten Fall große Verluste von Arbeitsplätzen durch Rationalisierungen).

Die Durchführung von Projekten stellt eine mögliche Form dar, die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen an betrieblichen Entscheidungen zu beteiligen. Ein solches Angebot wird von den Beschäftigten gerne aufgegriffen; seine Umsetzung kann Vorteile für alle Seiten haben. Aus diesem Grund machen wir zum Einstieg einen kleinen Exkurs in die Formen und Vorteile von betrieblicher Beteiligung, bevor wir auf den Begriff des Projektmanagements und die damit verbundenen Chancen für Interessenvertretungen eingehen.

Vorteile von Beteiligungsformen

In einem immer enger werdenden Marktumfeld ist es für Unternehmen ein wichtiges Ziel, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die Steigerung der eigenen Konkurrenzfähigkeit wird von neuen Formen der Arbeitsorganisation, schlanker Produktion und Verwaltung sowie einer Flexibilisierung der Organisation erwartet. Kernpunkt ist hierbei eine Dezentralisierung der Entscheidungsverantwortung, die aus Unternehmenssicht vor allem die Vorteile einer höheren Beweglichkeit mit sich bringt.

Für die Beschäftigten hat ein größerer Handlungsspielraum in der Regel positive Auswirkungen. Verschiedene arbeitspsychologische Untersuchungen haben beispielsweise ergeben, dass die negativen Folgen bestimmter Arbeitsanforderungen durch mehr Entscheidungsspielraum aufgefangen werden können.¹ Insofern trägt eine derartige Arbeitsgestaltung zur Gesundheitsförderung bei. Zusätzlich wird die persönliche Weiterentwicklung des Einzelnen gefördert. Aktives Mitgestalten und Engagement entsprechen einem inneren Grundbedürfnis. Die Beschäftigten sind zufriedener, wenn sie durch Beteiligungsformen mitgestalten können und gehen wieder mit mehr Freude und Motivation zur Arbeit. Dies kommt ihnen selbst, aber natürlich wiederum dem Betrieb zugute.

Diese Vorteile werden aber nur erreicht, wenn die Rahmenbedingungen dazu gegeben sind. So sind beispielsweise eine starke Arbeitsplatzunsicherheit, eine wenig vertrauensvolle Unternehmensführung, sozialer Druck sowie schlechte Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen eher hinderlich und stehen einer positiven Veränderung im Weg.

¹ Siehe Greif, Bamberg & Semmer (1991) sowie Ulich (1992).

Beteiligung ist nicht gleich Beteiligung

Es gibt eine Vielfalt von Formen direkter Arbeitnehmerbeteiligung² (s. Tab. 1.1). Aber nicht alle Beteiligungsformen sind in gleichem Maße günstig. In der „konsultativen Beteiligung“ stoßen die Arbeitnehmer bald an die Grenzen: Hier haben Vorschläge und Ideen zwar ihren Raum – sie müssen aber nicht umgesetzt werden. Die „delegativen Beteiligungsformen“ dagegen bringen Entscheidungsbefugnisse mit sich, die allerdings in ihrem Ausmaß variieren können. Vor allem eine Kombination mehrerer Formen in komplexen Programmen wie beispielsweise „TQM“ (Total Quality Management) können zu qualitativ veränderten Arbeitsorganisationen mit den oben beschriebenen Vorteilen führen.

Tab. 1.1: Formen direkter Arbeitnehmerbeteiligung

<p>Konsultativ: Beschäftigte erhalten institutionalisierte Möglichkeiten zu Vorschlägen und offenen Meinungsäußerungen in Bezug auf Arbeitsplatzprobleme; das Management entscheidet aber letztlich über den Umgang mit diesen Vorschlägen.</p>	<p>Delegativ: Hier werden Verantwortlichkeiten aus dem Kompetenzbereich des Managements in verschieden großem Umfang auf die Mitarbeiter übertragen.</p>
<p>Individuelle Konsultation <i>Direkte Kommunikation:</i> es kommt zu einem direkten Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten z. B. bei regelmäßigen Personalgesprächen und Leistungsbeurteilungen <i>Indirekte Kommunikation:</i> z. B. das betriebliche Vorschlagswesen oder Arbeitnehmerbefragungen</p>	<p>Individuelle Delegation³ z. B. Aufgabenrotation, Aufgabenerweiterung, Aufgabenbereicherung</p>
<p>Gruppen-Konsultation <i>Temporäre Gruppenkonsultation:</i> Arbeitnehmergruppen, die für einen bestimmten Zweck und für begrenzte Zeit eingerichtet wurden, z. B. Projektgruppen <i>Dauerhafte Gruppenkonsultation:</i> dauerhafte Gruppen ohne Entscheidungsrechte, z. B. Qualitätszirkel</p>	<p>Gruppen-Delegation z. B. Gruppenarbeit (deren Entscheidungsspielräume aber sehr unterschiedlich ausfallen können)</p>

Projektmanagement als Beteiligungsmethode

In Reorganisationsprozessen ist Projektmanagement die Methode der Wahl. Wenn wir von *Projekten* sprechen, meinen wir *eine ergebnisorientierte Organisationsform auf Zeit mit Aufgabenstellungen, die...*

... *komplex sind:* Viele Faktoren und Abhängigkeiten müssen berücksichtigt werden.

... *kooperativ gelöst werden müssen:* Das kann je nach Bedarf eine hierarchieübergreifende und/oder interdisziplinäre Zusammenarbeit bedeuten.

... *neuartig sind:* Es geht um die Suche nach innovativen Lösungen und Lösungswegen.

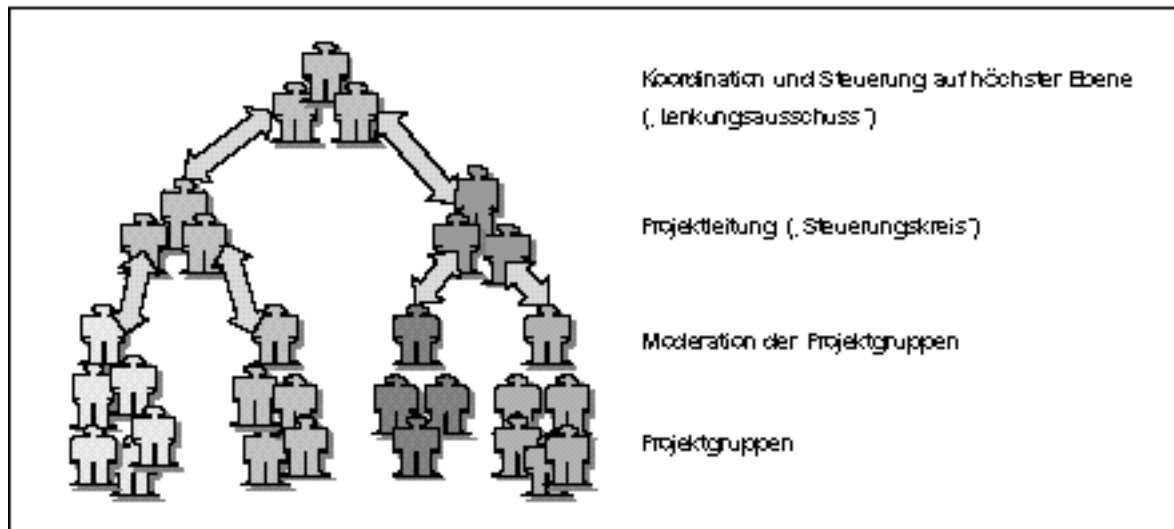
... *terminiert sind:* Die Bearbeitung ist zeitlich begrenzt.

Für die Reorganisation größerer Unternehmen sind in der Regel viele Einzelprojekte notwendig – unter Umständen auch zeitlich versetzt –, um die erwünschten Veränderungen herbeizuführen. Unter *Projektmanagement* wird das Leitungs- und Organisationskonzept verstanden, mit dessen Hilfe diese Einzelprojekte koordiniert und überprüft

² Nach Krieger & Fröhlich, 1998, S. 155 f.

³ Diese Form ist in Deutschland (nach Krieger & Fröhlich) am ehesten verbreitet: im Vergleich mit den anderen Formen, aber auch im Vergleich mit den anderen europäischen Staaten.

werden (so wird beispielsweise kontrolliert, ob die geplanten Teilaufgaben erfüllt wurden oder ob eine Korrektur der Planung notwendig ist). Je nach Anzahl und Größe der Projekte entwickeln sich innerhalb des Projektmanagements verschiedene Ebenen und damit eine eigene Hierarchie, die folgendermaßen aussehen könnte:



Die Grafik stellt zwei parallel laufende Projekte dar (z.B. zur Einführung von Gruppenarbeit und zur Änderung der Arbeitszeitregelungen), die jeweils aus zwei moderierten Projektgruppen bestehen. Jedes Projekt wird von einem „Steuerungskreis“ geleitet. Ein übergeordneter „Lenkungsausschuss“ koordiniert die Projekte. Dies soll nur als Beispiel dienen: Die Festlegung der Ebenen mit ihren konkreten Aufgaben und Entscheidungskompetenzen hängt letztlich von den Erfordernissen und der Ausgangslage vor Ort ab.

Ein solches Projektmanagement muss nicht automatisch mit einer (ernsthaften) Beteiligung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen einhergehen. Häufig wird dies jedoch im Sinne einer „temporären Gruppenkonsultation“ (s.o.), also der Beteiligung auf Ebene der Projektgruppen umgesetzt. Dies hat mehrere Vorteile für das Unternehmen: Das Wissen und die Erfahrung der einzelnen Beschäftigten über ihren jeweiligen Arbeitsplatz wird genutzt, die Akzeptanz der Ergebnisse ist eher gesichert und langfristig ist auch hier mit einer höheren Motivation, Identifikation mit dem Betrieb und letztlich mit einer höheren Leistungsorientierung zu rechnen. Während die Beteiligung der Beschäftigten üblicherweise auf die Ebene der Projektgruppen beschränkt ist, gibt es Interessenvertretungen, die auch eine Mitarbeit auf den höheren Ebenen erreichen und umsetzen konnten. Lohnt sich das?

Das Positiv-Summen-Spiel als Zukunftsmodell?

Um es vorsichtig auszudrücken: In Reorganisationsprozessen liegt die Chance eines „Positiv-Summen-Spiels“, das für alle Beteiligten Vorteile bringt und damit eine Zukunftsperspektive in der Ausgestaltung betrieblicher Mitbestimmung bietet. Dies findet auch in dem im April 1997 veröffentlichten Grünbuch der Europäischen Kommission „Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft“ seinen Niederschlag. Hier wird unter anderem an die Sozialpartner appelliert:

Die Erneuerung der Arbeitsorganisation lässt sich nur von den Unternehmen selbst unter Einbeziehung des Managements und der Arbeitnehmer sowie deren Vertreter verwirklichen... Dies könnte zu einer Partnerschaft für die Entwicklung eines neuen Rahmens für die Modernisierung der Arbeitsorganisation unter Berücksichtigung

*der Interessen sowohl der Wirtschaft als auch der Arbeitnehmer führen. Das Wort „Rahmen“ sollte weit gefasst werden. Es könnte alles umfassen, von der Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses für die Bedeutung neuer Formen der Arbeitsorganisation über gemeinsame Erklärungen bis hin zu verbindlichen vertraglichen oder rechtlichen Initiativen. Die Ebene und der Inhalt eines solchen Rahmens sind durch Gespräche im Rahmen des sozialen Dialogs zu klären.*⁴

Auch in den Thesen der Kommission Mitbestimmung (initiiert von der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann-Stiftung) wird auf den Nutzen aller Beteiligten hingewiesen. Und weiter heißt es: *„Die zukünftige Entwicklung der Mitbestimmung muss dem Leitbild einer kooperativen, dezentralisierten, beteiligungsorientierten und informationsintensiven Unternehmenskultur verpflichtet sein.“*⁵

Die Entscheidung der betrieblichen Interessenvertretung ist gefordert

Diesen Möglichkeiten für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen kann sich die betriebliche Interessenvertretung nicht verschließen. Dennoch sind Befürchtungen vorhanden. Je nach Ausrichtung der externen Unternehmensberatung kann es um rein betriebswirtschaftliche Faktoren gehen, und oft genug werden Reorganisationsprozesse mit dem Ziel der Rationalisierung durchgeführt. Durch vorgeblich nur sachbezogene Diskussion von Fachleuten unter Vernachlässigung der betriebsverfassungsgemäßen Rechte kann die Interessenvertretung an Einfluss verlieren. Es gibt Versuche, Interessenvertretungen in Projektgruppen einzubinden und ihre bisherigen Mitbestimmungsrechte ins Leere laufen zu lassen. Da die Gremien durch zunehmende Aufgaben ohnehin stark gefordert sind, ist die Beteiligung an Projekten oft eine zusätzliche Belastung, wenn eine Mitwirkung bei der Vielzahl von laufenden Projekten überhaupt möglich ist.

Andererseits eröffnet sich neben den oben genannten Vorteilen auch für die Betriebs- und Personalräte die Möglichkeit zur Mitgestaltung zu einem recht frühen Zeitpunkt der Entscheidungsfindung. Die Interessenvertretungen müssen sich in diesem Spannungsfeld zwischen Chancen und Risiken mit den modernen Entwicklungen auseinandersetzen. Für das vorliegende Buch haben wir die Projekterfahrungen von mehreren Betriebs- und Personalräten in ausführlichen Gesprächen erfasst und die wichtigsten Empfehlungen herausgearbeitet. Damit wollen wir denjenigen, die am Beginn des neuen Beteiligungsprozesses stehen, Hilfe und Anregungen geben.

4 Europäische Kommission, 1997.

5 Kommission Mitbestimmung, 2. Empfehlung (s. Mitbestimmung, 6, 1998, S. 19).

2. Ein-Blick in die Praxis der Projektbeteiligung

Bevor wir einen Blick auf die Vielfalt der betrieblichen Praxis – und damit auf unsere Fallbeispiele – werfen, sei die Frage erlaubt, welche Möglichkeiten es gibt, die verschiedenen Mitgestaltungsarten miteinander zu vergleichen. Zunächst variiert die *Beteiligung auf den verschiedenen Ebenen des Projektmanagements*: Von der aktiven Mitarbeit auf höchster Steuerungsebene bis hin zur passiven beobachtenden Teilnahme in den Projektgruppen ist alles zu finden.⁶

<i>Beteiligt sich die betriebliche IV auf der Ebene der Projektsteuerung?</i>	<i>Beteiligt sich die betriebliche IV an der Arbeit in den Projektgruppen?</i>	<i>Werden die Beschäftigten an den Projekten beteiligt?</i>	<i>Gibt es Projekte aufgrund der Eigeninitiative der betrieblichen IV?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ja (9) • zum Teil (2) • nein (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • ja (4) • zum Teil (3) • eher nicht (4) • nein (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • prinzipiell möglich (11), wird aber unterschiedlich praktiziert 	<ul style="list-style-type: none"> • meistens • ja (5) • in Planung (2) • nein (4)

Uns interessierte aber nicht nur die Beteiligung an sich, sondern auch deren Qualität: Hat die Interessenvertretung die Möglichkeit, über ihre Mitbestimmungsrechte hinaus an wichtigen Entscheidungsprozessen mitzuwirken? Inwieweit werden die betroffenen Beschäftigten beteiligt? Werden Beteiligungskonzepte durch die Atmosphäre im Unternehmen, durch positive Erfahrungen oder inzwischen geschaffene Strukturen begünstigt? Wie weit darf sich die Interessenvertretung in das Management „vorwagen“? Diese Gegebenheiten wirken sich sehr auf die Möglichkeiten der Interessenvertretungen aus. Daher haben wir unsere Fälle nach dem Qualitätskriterium in drei Kategorien eingeteilt, je nachdem, ob eine gute, eine unkomplizierte oder eine formale Projektbeteiligung vorherrscht.

Wann sprechen wir von einer guten Qualität der Projektbeteiligung?

- Entscheidungen werden möglichst im Konsens der Interessenparteien getroffen.
- Betroffene Beschäftigte werden in die Projekte von Unternehmensleitung und Interessenvertretung einbezogen.
- Die Interessenvertretung übt durch ihre Mitwirkung in Projektgremien Einfluss aus.
- Die Interessenvertretung kann selbst Projekte initiieren.
- Projekte werden gemeinsam initiiert und gesteuert und/oder moderiert.

In den folgenden fünf Betrieben entwickelte sich eine *gute Beteiligungsqualität und eine auf Konsens beruhende Zusammenarbeit der Interessenparteien*; in einem Betrieb allerdings nur für eine gewisse Zeit. Die Interessenvertretung ist maßgeblich in die Projektentscheidungen eingebunden, stößt Unternehmensprojekte (mit) an oder initiiert eigene Projekte mit Betroffenen.

⁶ Siehe Einführungskapitel; ausführlicher dazu die Kapitel 4 und 6.

2.1 Betrieb Metall (West)

In einem beteiligungsorientierten Reorganisationsprozess im Betrieb entwickelten sich Gruppenarbeitsformen und das Prinzip der Selbststeuerung. Promotor der Veränderung war der Werksleiter, der sofort nach Antritt seiner Stelle auf allen betrieblichen Ebenen Beteiligung praktizierte. Nur der Vorsitzende und ein weiteres Mitglied des Betriebsrats engagierten sich zunächst. Das Gremium stand vor der Frage: Wann verlassen wir unsere gewohnten Denk- und Verhaltensmuster und bringen der anderen Seite Vertrauen entgegen? Die entscheidende Wendung kam mit dem Angebot der Geschäftsleitung, alle betrieblichen Daten, auch rückwirkend über die letzten zehn Jahre, einsehen zu können.

In vielen Bereichen der Fertigung und in den produktionsnahen Bereichen wurden Veränderungsideen entwickelt und schnell umgesetzt. Bei dieser dynamischen Entwicklung kam der Betriebsrat mit seiner „klassischen“ Entscheidungsvorbereitung und -findung nicht mehr hinterher. Er erkannte, dass die alte Arbeitsweise den neuen Anforderungen nicht mehr genügte. Als arbeitsorganisatorische Konsequenz folgte die Entwicklung eigener Projektstrukturen: Die vier aktiven Mitglieder des Gremiums ließen sich im Unternehmen über ein halbes Jahr betriebswirtschaftlich schulen und bildeten einen betriebsratsinternen Steuerkreis, der inzwischen Projektaktivitäten bzw. „Arbeitskreise“ der Interessenvertretung plant und koordiniert. Dabei bezieht der Betriebsrat die betroffenen Beschäftigten sowie Unternehmensvertreter in die Bearbeitung seiner Sachthemen (Arbeitszeit, Entlohnungsformen) ein. Unser Interviewpartner sieht die Aufgabe der Interessenvertretung vor allem in einer „**Mahnerrolle**“:⁷ Die Durchsetzung von Gruppeninteressen darf nicht gegen die Belegschaft als Ganzes gerichtet sein.

2.2 Betrieb Chemie

Als die Beschäftigtenbeteiligung in Form von zeitlich befristeten Arbeitsgruppen zur Lösung von Problemen im direkten Arbeitsumfeld eingeführt werden sollte, befasste sich die Interessenvertretung sofort intensiv mit diesem Thema. Durch eine gezielte Qualifizierung erwarb der Betriebsrat einen inhaltlichen und methodischen Wissensvorsprung. Die Führungsebene lobt seine Kompetenz und konstruktive Haltung, die Belegschaft sein gutes und professionelles Informationsmanagement.

Der Betriebsrat hat einen starken Einfluss in der Projektinitiative und inzwischen mehrere weiterführende Projekte zu Gruppenarbeitsformen initiiert und durchgeführt, teilweise mit Unterstützung der Gewerkschaft. Besonders erwähnenswert ist ein betriebsweites Kostensenkungsprojekt, in dem es erfolgreich gelang, Ideen zur Kostensenkung zu entwickeln und durch deren Umsetzung Arbeitsplätze zu erhalten. **„Es war das erste Mal, dass Unternehmensvertreter und Betriebsrat gemeinsam in einem Projekt gearbeitet haben, wo es sonst immer den klassischen Konflikt gibt.“** Die methodische Vorgehensweise in diesem Projekt wurde durch den Betriebsrat bestimmt. Dieses Projekt hat große Potentiale im Betrieb freigesetzt: **„Qualitäten wurden entdeckt und geschätzt.“**

Die Arbeit des Betriebsrats ist nach Sachbereichen aufgeteilt und in Projektform organisiert. Damit sollen auch nicht-freigestellte Betriebsratsmitglieder besser in die Arbeit eingebunden werden. Im Sachbereich „Aus- und Weiterbildung und Gruppenarbeit“ steuern die verantwortlichen Betriebsratsmitglieder alle Gruppenarbeitskonzepte, an denen die Interessenvertretung beteiligt ist.

⁷ Zur Erinnerung: Originalzitate aus den Interviews sind fett kursiv gedruckt.

2.3 Betrieb Chemie/Papier

Anfang 1993 kam McKinsey ins Haus, um das Unternehmen im Sinne einer Lean-Production-Konzeption auf Personalabbaupotenziale hin zu untersuchen. In den gebildeten Untersuchungseinheiten sollten Ideen zur Produktivitätssteigerung gesammelt werden. Der Betriebsrat war unter formalster Einhaltung des Betriebsverfassungsgesetzes darüber informiert worden. Er holte sich Unterstützung (Gewerkschaft und externe Beratung) und gründete einen Ausschuss, der sich mit den Vorschlägen befasste. Das Ziel, den Vertrag mit McKinsey vorzeitig zu beenden, konnte nicht erreicht werden. Die Vorschläge von McKinsey wurden aber vom Betriebsrat „**gekippt**“ und daraufhin eine Vereinbarung, der „**Vertrag des Vertrauens**“, ausgehandelt, in der die Gestaltungsbedingungen für das „**Lean-Management-Projekt**“ geregelt wurden. Im Prozess der Veränderung trat der Betriebsrat ein Jahr vor den Neuwahlen geschlossen zurück und ließ sich neu „**das Vertrauen aussprechen**“ mit dem Ziel, langfristig strategisch planen zu können.

Inzwischen gilt das McKinsey-Konzept als gescheitert – das „**Lean-Management-Projekt**“ entwickelte sich zu einem „**kontinuierlichen Prozess**“. Durch die Projektbeteiligung der Interessenvertretung konnte ein Personalabbau verhindert werden. Der Betriebsrat übernimmt die Projektinitiative, wenn die Beteiligung der Beschäftigten seiner Meinung nach vernachlässigt wird. Es hat sich innerhalb des Gremiums eine konstruktive Arbeitsatmosphäre entwickelt: Konsensfähigkeit, Kompromissbereitschaft und Vertrauen in die anderen sind wichtige Werte. Einmal im Jahr begibt sich der Betriebsrat in Klausur.

2.4 Stadtverwaltung

Die Verwaltungsreform wurde von engagierten Beschäftigten und dem Personalrat als große Chance begriffen, etwas bewegen zu können, die Potenziale der Beschäftigten zu nutzen und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Der Personalrat übernahm daher frühzeitig eine aktive Funktion („**Ideengeber und Anreger von Projekten**“) und kann seitdem Projektthemen maßgeblich mitbestimmen. Der Gesamtpersonalrat wird immer beteiligt, weil – vor allem auf der politischen Ebene – ein großes Interesse an dem Gelingen der Reform besteht. Inzwischen ist jedoch durch Anzahl und Zeitdruck der Veränderungen ein gewisser „**Überrolleffekt**“ eingetreten. Grundsatzdiskussionen („**Wo stehen wir überhaupt?**“) werden geführt, „**mehr nachdenken als vordenenken**“ ist angesagt.

Der örtliche Personalrat des von uns befragten Amtes stößt die Projekte an und delegiert die Aufgabenbearbeitung an die Beschäftigten. Die Interessenvertreter haben großes Vertrauen in die Kompetenz der Beschäftigten. Die Umsetzung der Reform ist allerdings sehr unterschiedlich. Von einem Vertrauensverhältnis bis zum „**Kleinkrieg zwischen den Beteiligten**“ ist alles zu finden. Inzwischen verringern sich die Blockaden der mittleren Führungsebene, es wächst das soziale Verantwortungsbewusstsein zur Arbeitsplatzsicherung (allerdings werden in Zukunft mehr Arbeitsplätze zur Disposition stehen) und es entsteht eine Vertrauenskultur. Für die Qualifizierung stehen ausreichende Mittel zur Verfügung.

2.5 Versorgungsunternehmen, privatisiert

Der Betriebsrat kann auf einen langen Weg der Einflussnahme im Reorganisationsprozess zurückblicken. Für die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zur Beauftragung einer Unternehmensberatung wurde die

Mitarbeit in allen Projektgruppen, teilweise im Lenkungsausschuss und im paritätisch besetzten Projektsozialausschuss zugesichert. Die Beteiligung wurde in einer Betriebsvereinbarung detailliert geregelt.

Die Erfolge der Interessenvertretung sind angesichts der schlechten Ausgangslage beachtlich: Rationalisierungsschutz, Interessenausgleich mit Sozialplan, Schulungskonzeptionen, Förderprogramme. Zwar konnte der massive Personalabbau nur eingeschränkt, aber 500 Arbeitsplätze gesichert werden. Ihre Stärke entwickelte die Interessenvertretung, indem sie die Teilnahme an den Reorganisationsprojekten systematisch auswertete und dadurch einen fundierten Überblick über den gesamten Prozess bekam. Dies war die Grundlage für die eigene inhaltliche und strategische Arbeit sowie für die Verhandlungen im Projektsozialausschuss.

Der Betriebsrat wurde seit 1993 mit fünf unterschiedlichen Unternehmensberatungen konfrontiert, die zeitweise massiv gegen die Interessenvertretung arbeiteten. Teilweise wurde eine Strategie der radikalen Personalkostenreduktion verfolgt, und Projektgruppen dienten als Legitimation. Aber der Betriebsrat behauptete sich und konnte seinen Einfluss ausbauen, auch aufgrund neuer und besserer Berechnungen. Dadurch blieb eine Werkstatt erhalten; ein anderer Unternehmensbereich wurde wieder eingegliedert.

Im Laufe der Zeit entwickelte sich aber auch ein für den Veränderungsprozess günstiges komplementäres Zusammenspiel zwischen den engagierten Betriebsratsmitgliedern (vor allem den Sozialausschussmitgliedern) und den Beratern. Der Betriebsrat wurde als **„die treibende Kraft“** anerkannt. Trotzdem mussten die Berater den Betrieb aufgrund eines Gremiumsbeschlusses verlassen, bevor die Konzepte und Maßnahmen umgesetzt wurden. Versuche des Unternehmens wie auch weiterer Beratungsfirmen, die Ergebnisse umzusetzen, scheiterten. Es zeichnet sich inzwischen eine negative Entwicklung ab, mitverursacht durch Führungsschwäche und Konflikte im Management, aber auch im Betriebsrat selbst. Die über einen gewissen Zeitraum „gelebte“ Vertrauenskultur und Konsensfindung hatte keinen Bestand und die gut funktionierende Beteiligungspraxis konnte nicht aufrecht erhalten werden.

Das Resümee unserer Interviewpartnerin zur negativen Entwicklung der Beteiligung: **„Ist man einmal einen solchen Weg gegangen, muss man ihn weitergehen. Das heißt, der Betriebsrat muss die Struktur des Projektmanagements beibehalten. ... Wir haben uns zurückgelehnt, Luft geholt, uns dem Alltagsgeschäft zugewandt und auch unseren persönlichen Befindlichkeiten. Das macht uns schwach. Diese Schwäche sollte man sich generell nicht leisten, aber bei der Mitgestaltung ist sie absolut gefährlich.“**

In den folgenden drei Betrieben besteht eine verhältnismäßig *unkomplizierte Praxis der Projektbeteiligung* aufgrund der frühzeitigen Einbeziehung des Betriebs- oder Personalrats. Die Interessenvertreter sind aber weniger stark initiativ und kaum in die Projektorganisation eingebunden.

2.6 Betrieb Nahrung (Gesamtbetriebsratsebene)

Der Betriebsrat wird früh in die Projektaktivitäten eingebunden, weil das Unternehmen erkannte, dass es **„ohne den Betriebsrat nicht viel machen kann“**. Dadurch kann der Betriebsrat das jeweilige Thema mitentwickeln und mitgestalten.

Für den Gesamtbetriebsrat ergeben sich verschiedene Beteiligungsformen:

- Unternehmensleitung und Betriebsrat definieren gemeinsam die Projektziele und die Aufgabenstellung – hier beginnt die Beteiligung bei der Planung.

- Das Unternehmen hat ein Projekt gestartet und der Gesamtbetriebsrat stößt im Laufe der Zeit dazu; er beteiligt sich **„mehr oder weniger“**.
- Es gibt aber auch Projekte, **„in denen nicht klar ist, wo man landet“** – dabei kann sich Konfliktpotential entwickeln. So beteiligte sich der Gesamtbetriebsrat an einem Projekt, in dem der Satz **„Vorbildfunktion des Vorgesetzten und Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters“** mit Inhalt gefüllt werden sollte. In der Folge entschied die Unternehmensleitung, ein Projekt zur Konzeptentwicklung für Mitarbeitergespräche zu starten. Dies führte zu Zielkonflikten mit dem örtlichen Betriebsrat, der eine Betriebsvereinbarung dazu abschließen wollte. Durch eine stärkere Einbeziehung der örtlichen Interessenvertretung in die Projektplanung und -koordination hätte der Konflikt umgangen und die Projektarbeit effektiver ablaufen können.

Im Gesamtbetriebsrat wird inzwischen diskutiert, selbst Projekte zu initiieren und gemeinsam mit Unternehmensführung und Experten durchzuführen, beispielsweise zu den Themen „Vorgesetzte auf Probe“, „Vorgesetztenbeurteilung und Vorgesetztenkriterien“.

2.7 Krankenhaus

Die Einbindung des Personalrats in die Projekte verläuft sehr unterschiedlich. Manchmal bindet der Vorstand schon bei der Antragstellung die Interessenvertretung mit ein, so dass eine Beteiligung in der Planungsphase möglich ist. Diese Projekte sind in der Regel professionell organisiert und werden von internen Prozessberatern geleitet. In anderen Fällen wird die Interessenvertretung zu einzelnen Projektsitzungen eingeladen. Häufig ist sie dann mit Projekten konfrontiert, die nicht nach professionellen Maßstäben ablaufen, sondern unter dem Druck der Kostensenkung initiiert sind und von Vorgesetzten durchgeführt werden, die nicht immer die nötigen Kompetenzen aufweisen.

Die personellen Kapazitäten des Personalrats stehen einer stärkeren Beteiligung entgegen. Bisher ist es nur einmal zu einer kontinuierlichen Mitarbeit gekommen, und zwar durch Gremiumsbeschluss nach eingehender Beratung.

Normalerweise wird der Personalrat regelmäßig schriftlich informiert. Seine Beteiligung besteht neben der Bearbeitung von Anträgen darin, dass er **„ein Auge drauf hält“** oder sich mit kritischen Fragen einschaltet, **„wenn es brennt“** (z. B. nach Beschwerden von Beschäftigten). Dies geschieht wegen der Arbeitsüberlastung aber häufig zeitverzögert, so dass die Interessenvertreter als **„Blockierer“** empfunden werden.

Der Personalrat hat zwei eigene Projekte sowie ein weiteres Projekt mit Unterstützung der Technologieberatungsstelle auf den Weg gebracht.

2.8 Betrieb Metall (Ost)

Der Betriebsrat brachte mit medienwirksamen Protesten (1994) ein Strukturkonzept zum Scheitern. Beschäftigte und Interessenvertretung werden seitdem frühzeitig in Entscheidungsprozesse einbezogen und an den Restrukturierungsprojekten aktiv beteiligt. **„Die Geschäftsleitung hat eingesehen, dass sie ohne Mitwirkung der Beschäftigten und der Interessenvertretung in diesem Unternehmen nicht viel erreichen kann.“** Der Alltag des Unternehmens ist geprägt von regelmäßigen Diskussionen über die wirtschaftliche Situation und der Standortfrage. Nach wie vor ist der Standort sehr gefährdet.

Der Betriebsrat ist inzwischen als kompetenter und kritischer Partner anerkannt. Die Geschäftsleitung sucht die frühzeitige Absprache mit der Interessenvertretung. Es geschieht nur noch selten, dass der Betriebsrat **„vor vollendete Tatsachen gestellt wird“**.

Die Interessenvertreter arbeiten aktiv in den Restrukturierungsprojekten mit und tragen zum Erfolg dieser Projekte bei mit dem Ziel, die Produktivität zu steigern und somit den Standort zu sichern. Sie beteiligen sich in den Projektgruppen und in der Steuerung. Es hat sich vor allem eine **„projektorientierte Beratungspraxis“** zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat eingespielt. Eine Beschäftigtenbeteiligung des Betriebsrates in Form eigener Projekte wurde noch nicht entwickelt.

In drei Betrieben wird der Betriebsrat aufgrund seiner Mitbestimmungsrechte **„formal“ beteiligt**; die Beteiligungspraxis variiert von Projekt zu Projekt.

2.9 Betrieb Chemie

Der Betriebsrat wird „formal“, aber auch aufgrund einer offenen Kommunikation und Transparenz von Seiten der Geschäftsleitung beteiligt. Die Beteiligung gestaltet sich je nach Projektthema unterschiedlich. Bedingt durch die betrieblichen Strukturen arbeiten die Vertrauensleute, deren Funktion denen von Betriebsräten nahekommt, aktiv in den Projekten mit (**„gehört zu ihrem Arbeitsauftrag“**). Eine wichtige Aufgabe der Betriebsratsmitglieder ist die Projektkoordination, und hier vor allem die Organisation des bereichsübergreifenden Informationsaustausches zwischen Vertrauensleuten, Betriebsratsmitgliedern und betroffenen Beschäftigten. Damit soll verhindert werden, dass es aufgrund der Projektergebnisse zu unterschiedlichen Arbeitsbedingungen in einzelnen betrieblichen Einheiten kommt. Gefragt ist vor allem die **„Überzeugungskompetenz“** des Betriebsrats, damit Gruppeninteressen nicht zuungunsten von Belegschaftsinteressen durchgesetzt werden.

Wichtige Teilprojekte zur Arbeitszeitflexibilisierung, Qualität der Ausbildung etc. ergeben sich aus der Vereinbarung zur Konkretisierung des Standortkonzeptes, in der betriebsbedingte Kündigungen bis zum Jahr 2000 ausgeschlossen werden und das Unternehmen sich zur Ausbildung über Bedarf verpflichtet hat.

2.10 Bank (Gesamtbetriebsratsebene)

Nach Meinung unseres Interviewpartners könnte die Beteiligung umfassender sein, wenn das Gremium eine mehrheitlich positive Einstellung dazu hätte. Ein weiteres Problem ist die Vielzahl von Unternehmensprojekten, die einer kontinuierlichen Beteiligung selbst im Lenkungsausschuss Grenzen setzt.

Projekte werden nach festgelegten formalen Kriterien beantragt und eingeleitet. Der Gesamtbetriebsrat bekommt Dokumentationsunterlagen mit den Projektzielen, dem fertigen Plan und den zuständigen Ansprechpartnern. Es ist also zunächst wichtig, die Informationen systematisch auszuwerten und Prioritäten zu setzen. Dies geschieht, indem die möglichen Auswirkungen der Projekte auf die Beschäftigten eingeschätzt werden: Welcher Handlungsbedarf besteht? Wer muss informiert werden? ...

Als Projektarbeit neu im Unternehmen eingeführt wurde, arbeiteten zwei Gesamtbetriebsratsmitglieder kontinuierlich in einem wichtigen Projekt mit. Inzwischen besteht die Beteiligung nach der oben geschilderten Sichtung und

Auswahl in einer sporadischen Vertretung im Lenkungsausschuss, wenn Zwischenberichte wichtiger Projekte bewertet oder Meilensteine definiert werden. Zum Teil werden informelle Wege genutzt, um eigene Positionen in die Projektgruppen einzubringen.

2.11 Betrieb Handel (EDV, Großmarkt)

Die Unterschiedlichkeit der Betriebsratsarbeit innerhalb des Konzerns ist sehr groß. Der Betriebsrat im Bereich der EDV wird von Anfang an bei mitbestimmungspflichtigen Projektthemen beteiligt. Der Vorsitzende ist im Lenkungsausschuss vertreten und hat Mitspracherecht nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Ansonsten kann er Bedenken äußern, denen aber nicht Folge geleistet werden muss. Die Beteiligung der Beschäftigten aus den unteren Hierarchieebenen wird derzeit aufgrund von negativen Projekterfahrungen stärker in Betracht gezogen. Für jeden Unternehmensbereich (Finanzbuchhaltung, Personalbuchhaltung, Information) gibt es Organisationsberater, die die Projekte moderieren.

In den Großmärkten des gleichen Konzerns zeigt sich eine ganz andere Situation: Dort gibt es keine Projekte mit Beteiligung der Beschäftigten und des Betriebsrates; die Betriebsratsvorsitzende kann sich dies aufgrund der Strukturen auch kaum vorstellen. Beide Interviewpartner sehen als relativ typisch an, dass Projektarbeit im EDV-Bereich leichter umzusetzen ist als in den Verkaufsbereichen. Dennoch könnte sich Projektarbeit auch im Großmarkt lohnen, beispielsweise zum Leitsatz „Kundenservice“. **„Das ist eigentlich trivial, andererseits, wenn man das ernst nehmen würde, könnte man hier gut Projektarbeit einsetzen“**, um den Kundenservice zu verbessern. Statt dessen wurden die Kassiererinnen in Körpersprache geschult und bekamen eine Stilberatung.

3. Überblick: Rahmenbedingungen und Projektsituation

Dieses Kapitel dient dem Überblick: Aus welchen Betrieben stammen unsere Gesprächspartner und -partnerinnen? Wie kann man sich unsere Interviewpartner vorstellen? Welche Projektthemen wurden behandelt und wie zufrieden waren die Interessenvertretungen mit ihren Erfolgen?

3.1 Die Beschreibung der betrieblichen Situation

3.1.1 Verschiedene Rahmenbedingungen

Wir haben 15 Betriebs- bzw. Personalratsmitglieder aus 12 Betrieben interviewt. Zwei der genannten Betriebe gehörten demselben Konzern an (Handel), boten aber eine derartig unterschiedliche Situation, dass wir die Interviews getrennt behandelten. In drei anderen Betrieben (Chemie, Chemie/Papier, öffentlicher Dienst) befragten wir je zwei Interessenvertreter aus einem Gremium.

Die folgenden Angaben (Tab. 3.1.1) beziehen sich auf den Kenntnisstand unserer Gesprächspartner. Unser Ziel war, möglichst viele Facetten der Mitarbeit an Reorganisationsprojekten zu finden. Das ist uns in dem vorgegebenen Rahmen der Untersuchung in Bezug auf *Größe, Branchenzugehörigkeit und Organisationsgrad* gelungen. Leider liegt nur eines dieser Unternehmen in den neuen Bundesländern.

In den meisten Betrieben wurde in den letzten Jahren *Personal abgebaut*. In einem Unternehmen (Chemie/Papier) konnte durch Projektbeteiligung ein Abbau verhindert werden; in einem anderen (Versorgungsunternehmen) konnte der Abbau aufgrund der durchgeführten Privatisierung zwar nicht verhindert, aber eingeschränkt werden. Dennoch nimmt dieses Unternehmen im Personalabbau eine Spitzenposition ein. Ähnlich starke Verluste musste der Betrieb Metall/Ost hinnehmen, wo gegenwärtig sogar der Standort bedroht ist.

Die Veränderungen der *Unternehmensstruktur und -kultur* zeigen ein unterschiedliches Bild. Einige Betriebe haben Umstrukturierungen größeren Ausmaßes entweder hinter sich (Chemie, Chemie/Papier, Metall/West, Metall/Ost und privatisiertes Versorgungsunternehmen) oder sind noch im Prozess (Verwaltung). In drei der Unternehmen hat sich durch die Umstrukturierung eine Vertrauenskultur gebildet.

Vier der Interviewpartner und -partnerinnen berichteten von einer eher schlechter werdenden Unternehmenskultur. Auch ihre Stichworte zu der Frage, wie *Auseinandersetzungen im Betrieb* verlaufen, entsprechen diesem Bild. Hier ist von einer **„oberflächlichen Krisenbearbeitung“** oder sogar **„Ignoranz“** von Seiten der Geschäftsleitung die Rede und davon, dass es durch **„Abgrenzung der Bereiche keine gemeinsame Entscheidungsfindung“** und immer mehr **„gerichtliche Auseinandersetzungen“** gebe.

An der *Informationspolitik der Arbeitgeberseite* wurde von mehreren Gesprächspartnern **„mangelnde Transparenz“** beklagt. Zum Teil werde die Belegschaft durch die Arbeitgeberseite eher langsamer und mit schlechterer Technik als durch die Interessenvertretung informiert. Aber es gibt auch Ausnahmen: In einem Unternehmen mit Vertrauenskultur informiert die Geschäftsleitung **„auf breiter Basis und methodisch“**.

Tab. 3.1.1 : Rahmenbedingungen

Branche	Betriebsgröße (Ang./Gew. in %)	Gewerkschaften	Organisationsgrad	Personalabbau	Geplanter Abbau	Veränderung der Unternehmensstruktur und -kultur
Metall (West) (Kap. 2.1)	580 (29,3 % / 70,7 %)	IG Metall	50 %	4,6 %	Kein Abbau	flachere Hierarchie; Vertrauenskultur
Chemie (Kap. 2.2)	15481 (47 % / 53 %)	IG BCE	72 % Gew. 37 % Ang.			neue Konzernstruktur mit zwölf Gesellschaften; Leitziel: Globaler Wettbewerb
Chemie/Papier (Kap. 2.3)	1000 (38 % / 62 %)	IG BCE	88 % Gew. 50 % Ang.	kein Abbau	kein Abbau	schnellere Maschinen, geänderte Arbeitszeitregelungen; von Misstrauen (nach Anündigung von Lean-Management) zu Vertrauensbasis; Motivation und Kultur sind besser geworden
Öffentl. Dienst (Verwaltung) (Kap. 2.4)	17192 (60,2 % / 26,2 %) + 13,6 % Beamte	ÖTV, DAG	unterschiedlich ca. 40 %	8 %	Verstärkter Abbau droht	politische Veränderungen, die Reformdruck hervorrufen
Versorgungsunternehmen priv. (Kap. 2.5)	2600 (34,6 % / 65,4 %)	ÖTV, DAG	65 %	27,8 %		Kundenorientierung; interner und externer Dienstleister; Konflikte im Management
Nahrung (Kap. 2.6)	12500 (39 % / 57,2 %) + „Azubis“	NGG	über 50 %		1,6 %	wahrscheinlich droht Verschlinkung der Verwaltung; viele Projekte, neue Systeme, ansonsten Arroganz und soziale Kälte
Öffentl. Dienst (Krankenhaus) (Kap. 2.7)	5500 (79,1 % / 15,5 %) + 5,4 % Beamte	ÖTV, DAG, Komba	ca. 8 %	12,7 %	Abbau geplant	Tendenz zur Privatisierung, durch Personalabbau mehr Schwachstellen, schlechteres Betriebsklima, Planungsunsicherheit, Projekte ohne Ziel
Metall (Ost) (Kap. 2.8)	3200 (51,6 % / 48,4 %)	IG Metall	56 %	23,8 %	Standort bedroht	von Linienstruktur zur Projektstruktur
Chemie (Kap. 2.9)	43500 (ca. 52,9 % / ca. 47,1 %)	IG BCE	68 %	19 %	5,7 % bis zum Jahr 2000	schlechtere Unternehmenskultur, keine Identifikation mehr keine Sicherheit, Traditionen lösen sich auf, keine betriebliche Kontinuität
Banken (Kap. 2.10)	26873 (94 % / 1,9 %) + „Azubis“	hbv, DAG	ca. 8 %	insgesamt wird eher auf- als abgebaut, aber interne Schwerpunktverlagerung		
Handel (EDV) (Kap. 2.11)	320 (100 % / 0)	hbv, DAG	7 %	kein Abbau	10 %	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, mehr Beteiligung und Engagement der Mitarbeiter; Leitbild wurde erstellt, seit es eine neue Führung gibt, die jung ist und moderne Ansätze vertritt
Handel (Großm.) (Kap. 2.11)	2130	hbv, DAG	20 %			

Den meisten starken betrieblichen Veränderungen ging ein Führungswechsel voraus. Dies hat sich oft positiv ausgewirkt: Ein Interviewpartner berichtete, die neue Führung versuche, „**ein Umfeld für die Mitarbeiter zu schaffen, wo sie sich wohl fühlen**“. In einem anderen Unternehmen (Metall/West) wurde das beteiligungsorientierte Reorganisationsprojekt von einem neuen Geschäftsführer und dem neuen Werksleiter angestoßen. Auch in der Stadtverwaltung treibt eine neue politische Spitze den Reformprozess voran.

3.1.2 Die Projektsituation in den Unternehmen

Auch die Projektsituation der einzelnen Unternehmen unterscheidet sich sehr. Die folgende Tabelle zeigt die „Projekttradition“ des Betriebes, den Zeitraum der Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen sowie die Anzahl der Projekte.

Tab. 3.1.2: Projektsituation

	Projekte im Unternehmen gibt es seit ...?	Die betriebliche IV ist beteiligt seit ...?	Wie viele Projekte gibt es?
1	Jahrzehnten	Mitte der 80er Jahre	nicht einschätzbar
2	Jahrzehnten	Anfang der 90er Jahre	einige Tausend
3	nicht einschätzbar		einige Tausend
4	1986	von Anfang an	nicht einschätzbar
5	1988	1990	ca. 8
6	1990	von Anfang an	nicht einschätzbar
7	1991	1996	einige
8	1992	1994	ca. 15
9	1993	1994	viele
10	1995	von Anfang an	ca. 8
11	1995	von Anfang an	ca. 15
12	nicht einschätzbar	nicht	nicht bekannt

Bei längerer „Projekttradition“ scheint sich diese Methode derartig verbreitet zu haben, dass die Zahl der laufenden Projekte von Seiten der Interessenvertretungen nicht mehr einzuschätzen ist. Das betrifft vor allem die Situation in den großen Unternehmen sowie in der öffentlichen Verwaltung. Letztere kann zwar nicht auf eine jahrzehntelange Tradition zurückblicken – durch die Verwaltungsreform jedoch gibt es seit einigen Jahren einen um so intensiveren Umstrukturierungsprozess. In vier Betrieben wurde die Interessenvertretung von Anfang an beteiligt, in drei weiteren nach ein bis zwei Jahren, in den „traditionellen“ um einiges später. Ein Betriebsrat ist überhaupt nicht an Projekten des Arbeitgebers beteiligt.

3.2 Wir stellen vor: Unsere Interviewpartner

Unser „durchschnittlicher Interviewpartner“ ist ein Mann, 41,9 Jahre alt und seit beinahe 11 Jahren in der betrieblichen Interessenvertretung tätig. Er ist freigestellt, und dies schon seit Jahren, engagiert sich gewerkschaftlich und hat Erfahrung in der Beteiligung an mehreren Projekten. Er wird in der Regel nicht von den anfallenden „Tagesgeschäften“ entlastet. Dennoch ist er aus verschiedenen Gründen auch weiterhin motiviert, an Projekten des Arbeitgebers mitzuarbeiten.

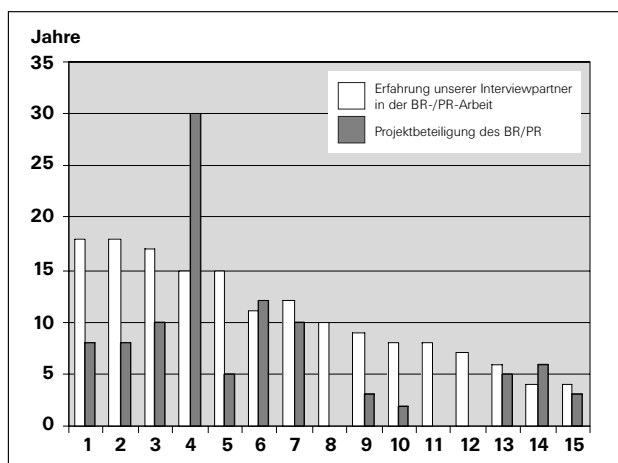
Da wir es aber nicht mit einem Durchschnitts-Interviewpartner, sondern mit 15 einzelnen Persönlichkeiten zu tun hatten, wollen wir genauer hinschauen:



Geschlecht: Wir haben zwölf Männer (80 %) und nur drei Frauen (20 %) befragt. Zwei von ihnen kommen aus dem (z. T. ehemals) öffentlichen Dienst, eine aus dem Handel. In den Betrieben dieser Branchen sind die Personalrats- bzw. Betriebsratsgremien zur Hälfte oder sogar überwiegend mit Frauen besetzt. Werden aber alle hier befragten Gremien berücksichtigt, haben wir ein Verhältnis von ca. einem Drittel Frauen (33,1 %) zu zwei Dritteln Männern (66,9 %). Dieses Ungleichgewicht wird dadurch verschärft, dass viele unserer Gesprächspartner leitende Positionen innehatten: Auch in Interessenvertretungen ist dies bis heute eher „Männersache“.

Alter: Die Altersspanne unserer Interviewpartner reicht von 32 bis 49, wobei nur drei zum Zeitpunkt des Gesprächs jünger als 40 Jahre waren.

Abb. 2.2.1: Dauer der eigenen Arbeit im Betriebs-/Personalrat im Vergleich zur Dauer der Projektbeteiligung des Gremiums



Erfahrung in der betrieblichen Interessenvertretung: Die „ältesten“ Interessenvertreter sind seit 18 Jahren dabei, die „jüngsten“ seit vier Jahren; die anderen verteilen sich ziemlich gleichmäßig dazwischen (Abb. 2.2.1, helle Balken). Berücksichtigt man die Zeit, in der im jeweiligen Betrieb schon Projekte mit Beteiligung der Interessenvertretung laufen (siehe dunkle Balken), dann scheint es so zu sein, dass eher erfahrene Interessenvertreter in ihrer Arbeit nach neuen Möglichkeiten der Mitbestimmung und Mitgestaltung suchen und sich daher in der Projektbeteiligung engagieren.

Funktion im Betriebs-/Personalrat: Neun Gesprächspartner haben den Vorsitz im Betriebs- bzw. Personalrat, acht sind im Gesamtbetriebsrat bzw. -personalrat vertreten und fünf von ihnen haben dort ebenfalls den Vorsitz bzw. waren stellvertretende Vorsitzende.

Freistellung: Vier unserer Interviewpartner sind nicht freigestellt, zwei davon aber nach eigenen Angaben „so gut wie“. Ein Interviewpartner lässt sich aus strategischen Gründen nicht freistellen, da er als Vorsitzender weniger angreifbar ist, wenn er viel von seiner Arbeitszeit für die Betriebsratsarbeit nutzt. Die anderen Interviewpartner sind im Durchschnitt seit knapp zehn Jahren freigestellt, davon nur ein Betriebsratsmitglied speziell für die Mitarbeit in einem Projekt. Die meisten anderen berichteten, dass sie die Mitarbeit an den Projekten zusätzlich zu ihren normalen Aufgaben im Gremium leisten müssen.

Gewerkschaftliche Funktionen: Nur drei unserer Interviewpartner haben keine zusätzlichen gewerkschaftlichen Funktionen inne. Die anderen geben bis zu sechs Funktionen an (häufig nur als Auswahl der wichtigsten Funktionen). Als Beispiele für diese Funktionen wurden genannt: *Revisor, Bereichsvorstand, Hauptvorstand, Mitglied in der Manteltarifkommission, Trainerin, Mitglied in diversen Ausschüssen usw.*

Erfahrung in Projektarbeit: Eine Interviewpartnerin hat keine Erfahrung (das ist auch der einzige Betrieb, in dem die Interessenvertretung an Unternehmensprojekten nicht beteiligt wird). Ein Interviewpartner war nur an einem Projekt beteiligt, alle anderen verfügen über die Erfahrung in mindestens drei oder mehr Projekten. Drei unserer 15 Interviewpartner haben bisher in konkreten Projekten mitgearbeitet, fünf waren ausschließlich bei der Projektsteuerung beteiligt und sechs verfügen über Erfahrungen auf beiden Ebenen. Die starke Orientierung auf die Lenkungebene ergibt sich daraus, dass viele unserer Interviewpartner ihren Arbeitsschwerpunkt im Gesamtbetriebsrat bzw. -personalrat haben.

Motivation zur Projektarbeit: Wie erwartet wurde in den meisten Gremien die Mitarbeit in Projekten zu Beginn der Beteiligung durchaus kontrovers diskutiert. Dies trifft auch auf unsere Interviewpartner zu. Dennoch haben sie sich für eine Mitarbeit entschieden. Die genannten Motive beziehen sich vor allem auf die Chancen, mit dieser Art von Mitbestimmung mehr erreichen zu können (8), und zum anderen auf die eigene Persönlichkeit (5):

Ich beteilige mich an Projekten...

- ... um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten
- ... wegen der Chance, etwas verändern zu können (2)
- ... wegen der Chance, meine Gedanken und Ziele einbringen zu können (2)
- ... um Lösungen vorlegen zu können zu Themen, zu denen ich sonst nicht gefragt wurde
- ... weil man sonst an die wirklichen Probleme nicht herankam
- ... um Informationen an den Betriebsrat zurückgeben zu können
- ... aus Neugier (3)
- ... um mich ausprobieren zu können
- ... zur persönlichen Weiterentwicklung, Entwicklung von Expertentum

3.3 An welchen Projekten haben sich die Interessenvertretungen beteiligt und wie beurteilen sie ihren Erfolg?

Unsere *Projektdefinition* („ergebnisorientierte Organisationsform auf Zeit...“) wurde im großen und ganzen von unseren Interviewpartnern geteilt. Dennoch unterscheidet sich die Art der Ausgestaltung in Abhängigkeit von der konkreten betrieblichen Situation. Auch die *Inhalte der Projekte*, an denen sich die Betriebs- und Personalräte beteiligen, sind sehr vielfältig. In der Darstellung auf der folgenden Seite haben wir die genannten Projektthemen mit Hilfe der entsprechenden Abschnitte des Betriebsverfassungsgesetzes klassifiziert (Tab. 3.3). Diese Tabelle ist als Orientierungshilfe gedacht: Sie gibt einen Überblick über die wichtigsten Projekte. Vor allem dürfte die Frage interessieren, wo mehr Beteiligungsmöglichkeiten liegen, als nach dem Betriebsverfassungsgesetz vorgesehen sind.

Einige (wenige) Themen werden von den Mitbestimmungsrechten, wie sie im Betriebsverfassungsgesetz aufgeführt sind, höchstens indirekt erfasst und stellen schon per se eine zusätzliche Einflussmöglichkeit für die Interessenvertretungen dar (so beispielsweise die Entwicklung des Menschenbildes im Unternehmen). Bei der Bearbeitung der anderen Themen kann Projektbeteiligung im Vergleich zur klassischen Vorgehensweise mehr Ansatzpunkte für Mitgestaltung bieten. In der traditionellen Arbeitsweise würde der Betriebs- oder Personalrat erst dann in Erscheinung treten, wenn konkrete mitbestimmungspflichtige (Teil-)Entscheidungen aus dem Projekt heraus der Interessenvertretung zur Diskussion und Abstimmung vorgelegt werden müssen. Beteiligt sich der Betriebs- oder Personalrat an der Arbeit in den Projektgruppen, kann der betreffende Interessenvertreter den

Diskussionsverlauf beeinflussen. Inwieweit das in der Realität möglich ist, hängt allerdings von vielen Faktoren ab, beispielsweise von Auftrag, Entscheidungsbefugnis und Rollenverständnis des einzelnen Beteiligten sowie von der Akzeptanz durch die anderen Projektgruppenmitglieder. Durch die Mitarbeit in Projektsteuerungsgruppen können Betriebs- und Personalratsmitglieder Einfluss auf Projektentscheidungen nehmen, beispielsweise auf die Bewertung und Umsetzung der Ergebnisse. Hier gibt es bei nicht mitbestimmungspflichtigen Themen zumindest die Möglichkeit, dass der Interessenvertreter angehört wird, weil die Führungsebene weiß, dass **„der Betriebsrat ganz gut die Stimmung der Beschäftigten widerspiegelt“**, und dies nicht übergehen möchte.

Bei Betrachtung der konkreten Beispiele der Projektbeteiligung zeichnet sich eine gute Ergänzung gesetzlicher Mitbestimmung durch zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten ab. Insgesamt ist zu vermuten, dass bei den befragten Interessenvertretungen die Erfolge der Mitgestaltung in Unternehmensprojekten die gesetzlichen Möglichkeiten übertreffen.

Tab. 3.3: Projektthemen

Welche Projektthemen wurden genannt?	
<p>Soziale Angelegenheiten (§ 87):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelabsprache: krankheitsbedingte Fehlzeiten • Reduzierung des Krankenstandes • Arbeitszeitflexibilisierung (4) • Humanere Schichtsysteme (2) • Frauen und Schicht • Einführung von SAP-Modulen (3) • DV-Masterplan • Software-Projekte • Küchenumbau • Fitness-Raum • Kindergarten-Einführung • Parkplatzgebühren • Neues Abrechnungssystem • Entlohnungsformen • Qualitätszirkel • Kontinuierlicher Verbesserungsprozess • Ideen zur Kostenreduzierung <p>Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung (§ 91):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lean Management • Reorganisation von Bereichen (4) • Einführung von projektbezogenen Strukturen • Einführung von Gruppenarbeit (3) • Lern- und Vorschlagsgruppen • Dezentralisierung von Personal- und Organisationsaufgaben • Umstrukturierung Pflege • Dezentralisierung der Patientenaufnahme • Zusammenlegung Hol- und Bringendienst und Krankentransport 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Betriebs-/Werkhöfe • Einrichtung von Bürgerämtern • Schnittstelle Technik-Mensch • Umwandlung von Schreibarbeitsplätzen in qualifizierte Mischarbeitsplätze • Optimierung von logistischen Abläufen <p>Berufsbildung (§§ 96 – 98):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Qualität der betrieblichen und zentralen Ausbildung • Qualifizierung der Mitarbeiter • Personalentwicklungsplanung (2) <p>Personelle Einzelmaßnahmen (§ 99):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsgeminderte Arbeitnehmer • Fremdarbeit <p>Betriebsänderungen (§§ 111, 112):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalabbau <p>Sonstiges:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information und Kommunikation (2) • Leitbild-Umsetzung • Entwicklung des Menschenbildes im Unternehmen • Produktivitätsrechnung • Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter

Wie bewerten unsere Interviewpartner ihre Projektbeteiligung? In diesem Zusammenhang war uns die Meinung des ganzen Gremiums wichtig, und zwar bezogen auf alle Projekte. Überall gab es Projekte, die auch aus Sicht der Interessenvertretung erfolgreich waren, und welche, die nicht so gut liefen. Die Mehrheit beurteilt die eigene Mitarbeit dennoch positiv: **„Projektarbeit bringt ausgereifere Ergebnisse als dies in klassischen Verhandlungsrunden möglich ist“, „es gibt keinen anderen Weg als die Beteiligung“, „sie ist eindeutig positiv durch das Eindringen in gestalterische Prozesse“.**

Wo die Bewertung im Gremium umstritten war, ging es weniger um Zweifel am Erfolg der eigenen Mitarbeit. Vielmehr konnte in diesen Betriebsräten kein Konsens über die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung erreicht werden: Die „Stellvertreter“ sehen ihre Arbeit mehr in der direkten Betreuung der Beschäftigten und wollen sich von der Führungsebene distanzieren. Die „Co-Manager“ dagegen sehen im Leiten und Steuern weitere Chancen zur Mitgestaltung. Bleibt diese Kluft bestehen, sinken Kraft und Möglichkeiten der betroffenen Interessenvertretung. In „leichten Fällen“ mag hier eine extern moderierte Klausurtagung zur Strategieentwicklung helfen, wo ein gegenseitiger Austausch ohne Alltagsdruck möglich ist (siehe auch Kapitel 7 und 9).

Wir fragten unsere Interviewpartner, welche Erfolge sie mit der Projektbeteiligung erzielten. Der Arbeitsplatzerhalt wurde am häufigsten als wichtigster Erfolg bezeichnet.

Die wichtigsten Erfolge durch Projektbeteiligung

- Rationalisierungsschutz, Interessenausgleich mit Sozialplan
- keine Kündigungen, obwohl welche vorgesehen waren
- keine betriebsbedingten Kündigungen, kein materielles Opfer, obwohl große Sparmaßnahmen angedroht worden waren
- Verhinderung der kompletten Schließung eines Lagers
- 25% des geplanten Stellenabbaus konnten verhindert werden
- Arbeitsorganisationsprojekt
- Arbeitszeitflexibilisierung: Umwandlung von Kernarbeitszeiten zu gruppenorientierter Besetzungszeit in Eigenverantwortung
- Schulungskonzeptionen, Förderprogramme
- Einfluss auf die Produktivitätsrechnung (Verminderung der festgelegten Tage im Jahr, an denen ein Mitarbeiter „produktiv“ sein soll)
- Steigerung der Akzeptanz als kompetenter Gesprächspartner für die Unternehmensseite
- eigene Qualifizierung, nicht unbedingt Richtungsänderung eines Projektes

Nun lässt sich Arbeitsplatzerhalt auch in klassischen Verhandlungen erreichen. Dort gibt es aber weniger Möglichkeiten für die Interessenvertretung, eigenes kreatives Potential zur Problemlösung zu entwickeln und einzubringen. Ein Beispiel dafür ist die „Personalbörse“ (siehe nächstes Kapitel), ein Beschäftigungsförderungsinstrument, an dessen Einrichtung der Betriebsrat wesentlich beteiligt war. Wenn Arbeitsplätze aufgrund schlechter Nachfrage gestrichen werden müssen, werden die Beschäftigten in einem Personalpool aufgefangen. Durch Qualifizierungsmaßnahmen, Rückübernahme von ehemals ausgelagerten Arbeiten und Vorrecht bei der Bewerbung auf andere Arbeitsplätze konnten bisher Kündigungen vermieden werden. Auch in einem anderen Unternehmen zeigte der Betriebsrat innovative Wege auf: Der Fahrzeugpark war nicht ausgelastet und sollte geschlossen werden. Der Betriebsrat konnte nachweisen, dass sich die geplante Schließung und der daraus folgende Einsatz von Leasing-Fahrzeugen nicht lohnte, und entwarf ein Alternativkonzept: Durch das Angebot an die Beschäftigten, deren Fahr-

zeuge zum Selbstkostenpreis zu reparieren, konnte der personelle Überhang sinnvoll genutzt und dieser Bereich letztlich erhalten bleiben.

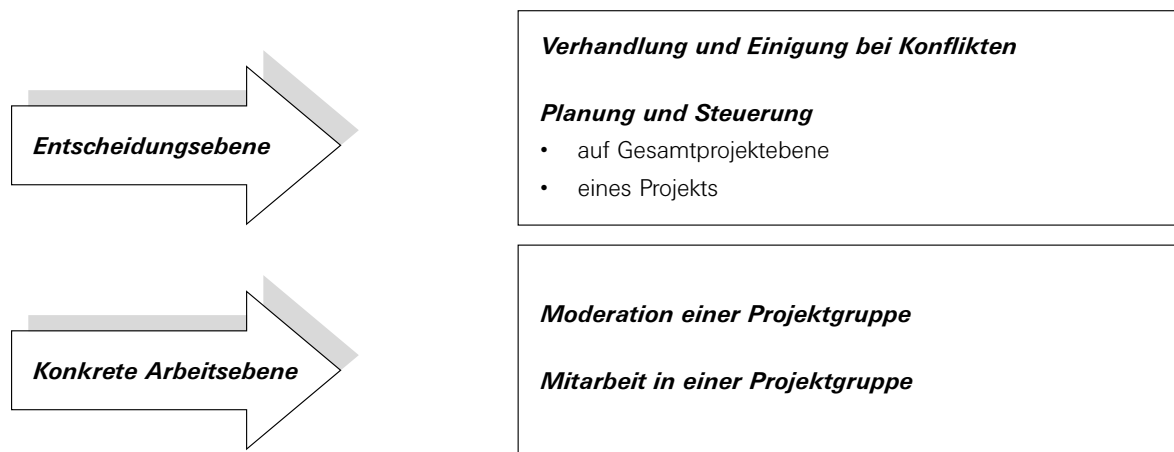
Diese Schilderung der Projektbeteiligung soll als grober Überblick genügen. In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Aspekte genauer unter die Lupe genommen und durch Empfehlungen für eine erfolgreiche Projektbeteiligung abgerundet.

II. Projektbeteiligung: Erfahrungen und Handlungshilfen

4. Die Ausgestaltung konkreter Projektbeteiligung: Einige Fallbeispiele

Wie haben die Interessenvertretungen ihre konkrete Projektbeteiligung organisiert? Die uns berichtete Projektmitwirkung ist vielfältig: Abhängig von der Beteiligungsqualität und der Projektkultur arbeiteten Interessenvertreter in Projektgruppen mit, sie moderierten Arbeitgeberprojekte und waren in Projektentscheidungsgremien zur Planung, Steuerung und Überwachung der Projekte vertreten. Ihre Erfahrung im Projektmanagement, fachliche und methodische Kompetenzen und die verfügbaren Ressourcen waren mitentscheidend für den Einfluss, den sie dort ausüben konnten (und wollten).

Auf die verschiedenen Beteiligungsebenen haben wir schon in den einführenden Kapiteln hingewiesen. Da sie für die konkreten Ausgestaltungsmöglichkeiten der Interessenvertretung eine große Rolle spielen, wollen wir sie mit der folgenden Grafik nochmals in Erinnerung rufen:



In diesem Kapitel wollen wir einen Überblick über die Facetten der Projektmitwirkung geben⁸ und dann in Form von ausgewählten Fallbeispielen ausführlicher ins Detail gehen.

4.1 Facetten der Mitarbeit in Projektgruppen

Arbeitet ein Interessenvertreter in einer Projektgruppe mit, gibt es verschiedene Facetten der Beteiligung und der Rolle, die dieser im Prozess der Projektarbeit einnehmen kann und will. Unsere Interviewpartner und -partnerinnen arbeiteten überwiegend sachbezogen mit und haben dabei unterschiedliche Rollen und Aufgaben übernommen. Wir fassen zusammen, wie die Projekte abliefen und welche Aufgaben und Funktionen die Interessenvertreter im Arbeitsprozess der Projektgruppe übernahmen.

⁸ Empfehlungen zur Ausgestaltung der einzelnen Facetten finden Sie in der Handlungshilfe, Kapitel 6.

➔ **Sachbezogen mitarbeiten:** Das Betriebsratsmitglied ist delegiert, weil es die fachliche Kompetenz für das Projektthema hat und/oder sehr interessiert ist, sich in das jeweilige Fachgebiet einzuarbeiten und als fachlich kompetentes Projektmitglied mitzuwirken. Die sachbezogene Mitarbeit trägt somit dazu bei, dass Spezialkenntnisse erworben werden, die in die Interessenvertretung zurückfließen. Dies und der Wissenszuwachs durch die Projektmitarbeit erleichtern später eine effektive Aufgabenverteilung im Betriebs- oder Personalrat.

➔ **Überwachen und mahnen:** Projektbeauftragte weisen auf Gesetze, die Mitbestimmungsrechte des Gremiums und tarifliche Bestimmungen hin. Oder sie wollen verhindern, dass Gruppeninteressen vor Belegschaftsinteressen gestellt werden. Bestimmte Entscheidungen können von den Projektbeauftragten (auch strategisch) verzögert werden, bis ein Beschluss der Interessenvertretung eingeholt wird („**Stoppschild-Funktion**“). Diese Rolle muss nach Meinung eines Interviewpartners mit Bedacht ausgefüllt werden: Wenn Betriebsräte mit dem Gesetzbuch in der Hand dastehen: „**Wir wissen es besser, hier ist das Gesetz!**“, dann sei es falsch und gefährlich, weil sie auf diese Weise keine Akzeptanz finden. Wichtig sei eher, die negativen Konsequenzen aufzuzeigen (beispielsweise für die Arbeitsabläufe), wenn gesetzliche und tarifliche Regelungen außer Acht gelassen werden.

➔ **Informelle Kontakte nutzen:** Sie werden einerseits genutzt, um die Interessen der Beschäftigten aufzunehmen und stellvertretend einzubringen. Andererseits helfen informelle Kontakte und Netze, um Betriebsratspositionen in die Projekte hineinzutragen. Einzelne Betriebsratsmitglieder können so doch noch Einfluss ausüben, obwohl die Kapazitäten für die eigene Beteiligung nicht ausreichen oder das Gremium nicht hinter einer Beteiligung steht.

Wie gestaltete sich die Projektarbeit? – ein kurzer Überblick

Betrieb / Projektthema / Ablauf des Projekts	Vorwiegende Mitarbeit
Betrieb Chemie/Papier „Integrierte Instandhaltung“ Der Delegierte des Betriebsrats war für seine Mitarbeit im Projekt freigestellt und im Lenkungsausschuss zur Projektsteuerung vertreten. Das Engagement des Betriebsrats hat dazu beigetragen, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde.	sachbezogen; Umsetzungsvorbereitung zwischen den Projektsitzungen

➔ **Umsetzung vorbereiten:** Projektmitarbeiter der Interessenvertretung können eine wichtige Funktion für die Umsetzung der Projektziele und -ergebnisse übernehmen. Dies setzt natürlich voraus, dass der Betriebsrat selbst ein großes Interesse hat, das Projekt zum Erfolg zu bringen. Die Übernahme dieser Aufgabe bedeutet, dass neben der Mitarbeit in den Projektsitzungen vor Ort gearbeitet wird, um z.B. Widerstände abzubauen. Unser Interviewpartner fragte nach Befürchtungen, Kritik, Verbesserungsvorschlägen und diskutierte wichtige Projektziele und Arbeitsergebnisse mit den Betroffenen.

Betrieb / Projektthema / Ablauf des Projekts	Vorwiegende Mitarbeit
Krankenhaus: „Dezentralisierung der Patientenaufnahme“ Der Personalrat hat bisher wenig Erfahrungen in der Projektmitarbeit sammeln können.	sachbezogen und Stimmenthaltung bei Abstimmungen

➔ **Mitdiskutieren, aber nicht abstimmen:** Der – engagierte – Projektbeauftragte der Interessenvertretung kann sich zwar inhaltlich einbringen und mitstreiten, muss sich aber bei Abstimmungen enthalten, weil er nicht sicher sein kann, ob er die Meinung des ganzen Personal- oder Betriebsrats vertritt.

Betrieb / Projektthema / Ablauf des Projekts	Vorwiegende Mitarbeit
Privatisiertes Versorgungsunternehmen: „Restrukturierung der Allgemeinen Verwaltung“ Die Projektgruppe leistete „Zuarbeiten“ für die paritätisch besetzten Projektentscheidungs-gremien. <i>(siehe Fallbeispiel „Berliner Modell“ 4.6)</i>	beobachtende Teilnahme mit der Aufgabe der systematischen Protokollierung

➔ **Beobachtend teilnehmen:** Die Präsenz in möglichst vielen Projekten war wichtig, um damit eine breite Informationsbasis über den Verlauf eines Restrukturierungsprozesses zu gewinnen. Es wurde in den Projektgruppen nicht inhaltlich mitdiskutiert, sondern die Aufgabe der Projektbeauftragten bestand in der Sammlung, der Gewichtung und gezielten Weitergabe der Informationen an die Betriebsratsmitglieder, die in den Projektentscheidungs-gremien mitwirkten und die Informationen nutzten, um Strategien und alternative Konzepte zu entwickeln.

Betrieb / Projektthema / Ablauf des Projekts	Vorwiegende Mitarbeit
Betrieb Chemie: „Regelungen zur Einführung von Gruppenarbeit“ Es gab eine zweijährige Vorphase, in der Gespräche zwischen Betriebsrat und Mitarbeitern der Organisations- und Personalentwicklung geführt wurden, bevor die Projektgruppe startete, die aus Betriebsratsmitgliedern und den Unternehmensvertretern zusammengesetzt war. Von der geplanten Gruppenarbeit betroffene Beschäftigte waren nicht dabei.	sachbezogen; Ziel war es, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen

Betrieb / Projektthema / Ablauf des Projekts	Vorwiegende Mitarbeit
Handel (EDV): „Leitbildumsetzung: Mitarbeitergespräche“ <i>(siehe Fallbeispiel 4.9)</i>	sachbezogen; Moderation im 2. Projektanlauf

Betrieb / Projektthema / Ablauf des Projekts	Vorwiegende Mitarbeit
Bank: „Produktivitätsprüfung“ Die Betriebsvereinbarung wurde nicht abgeschlossen. Das lag daran, dass die in das Projekt delegierten Betriebsratsmitglieder sich vom Arbeitgeber unter Zeitdruck setzen ließen, so dass der Betriebsrat sich „überrollt“ fühlte.	sachbezogen; Ziel war es, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen

Betrieb / Projektthema / Ablauf des Projekts	Vorwiegende Mitarbeit
Betrieb Nahrung: „Personalabrechnungssystem“ Das Projekt lief über vier Jahre und war das längste berichtete Projekt. In der mittleren Projektphase wurde eine Verhandlungsgruppe zusammengesetzt, die die Gesamtbetriebsvereinbarung aushandelte.	sachbezogen; Entwicklung zum „Teilspezialisten“; Übernahme einer Beraterrolle

- ➔ **Sich zum Spezialisten entwickeln:** Dies erfordert ein großes Engagement und die Bereitschaft, viel zu lernen und Verantwortung für das Projekt zu übernehmen. Von der Unternehmensseite als „Experte“ angefragt zu werden, kann neben der allgemeinen Anerkennung auch zu Konflikten und Widerständen führen, wenn **„Vorgesetzte mitbekommen, dass der Betriebsrat mehr weiß als sie“**.

Betrieb / Projektthema / Ablauf des Projekts	Vorwiegende Mitarbeit
Betrieb Chemie: „Ausbildungsmodell zur Anpassung der betrieblichen und zentralen Ausbildung“ Das Unternehmen ist der größte Arbeitgeber der Region und hat sich in einer Vereinbarung verpflichtet, über den betrieblichen Bedarf hinaus auszubilden.	sachbezogen

4.2 Projekte moderieren

Manche Interviewpartner waren während des ganzen Projektverlaufs für die Moderation einer Projektgruppe zuständig, andere wurden nur in bestimmten Phasen hinzugezogen. Im einzelnen zeigten sich folgende Facetten:

- ➔ **Gemeinsam mit Vertretern der Arbeitgeberseite moderieren:** Eine gemeinsame Leitung kann zur Unternehmenskultur gehören und fest etabliert sein, oder sie ergibt sich dann, wenn die Projekte gemeinsam initiiert wurden. In einem Fall wurden die koordinierenden Projektsitzungen („Plena“) in gemeinsamer Moderation geleitet, die Arbeitsgruppen hatten hier keine ausgesprochene Leitung.
- ➔ **In speziellen Projektsituationen moderieren:** Interessenvertreter werden bei Konflikten hinzugezogen, um **„vermittelnd zu moderieren“** oder sie moderieren den Einstieg in die Projekte. Meist sind sie Vorsitzende oder Mitglieder des Gesamtbetriebsrats. Die Vermittlung in Konflikten ist keine unbekannte und keine leichte Aufgabe für Interessenvertreter, die ja in ihrer „traditionellen“ Arbeit häufig einen Ausgleich unterschiedlicher Interessen herbeiführen müssen. Die Hinzuziehung der Interessenvertretung bei Konflikten kann „offiziell“ von Seiten der Projektverantwortlichen gewollt sein. Oder Projektmitglieder sind unzufrieden, weil ihre Interessen in den Projekten nicht berücksichtigt wurden. Dann geschieht die **„vermittelnde Moderation“** auf Wunsch der Betroffenen.
- ➔ **In der Rolle des Prozessberaters moderieren:** Ein Interviewpartner hat eine Doppelrolle im Betrieb inne: Betriebsratsmitglied und die berufliche Tätigkeit als Prozessberater. Dies ist zwar (noch) ein Einzelfall, aber es ist interessant, wie diese Funktion im Betrieb gesehen wird. Unser Interviewpartner: **„...Wenn ich als Moderator auftrete und gewerkschaftliche Themen und Mitbestimmungsthemen angesprochen werden, sind einige zunächst skeptisch, weil sie meine Rolle nicht einschätzen können. Ich freue mich dann, wenn sie erkennen, dass sie trotz meiner gewerkschaftlichen Vorgeschichte kontrovers mit mir diskutieren können, beispielsweise ob Mitbestimmungsrechte sinnvoll oder hinderlich sind.“**

4.3 In Projektentscheidungsgremien mitwirken

Die Interessenvertretungen (vorwiegend auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats oder Gesamtpersonalrats) sind meist durch ihre Vorsitzenden, stellvertretenden Vorsitzenden oder freigestellten Mitglieder in den höheren Ent-

scheidungs-gremien (Steuerkreise, Lenkungsausschüsse) vertreten. Die Gremien waren zum Teil paritätisch besetzt. Die Interessenvertreter hatten entweder Stimmrecht oder nur das Recht auf Anhörung. Bei einer guten Beteiligungsqualität und einer kompetenten kontinuierlichen Mitarbeit können Interessenvertretungen Einfluss im Projektmanagement ausüben (siehe Kapitel 6.3).

**Planung und Steuerung
(Leitung) eines
konkreten Projekts**

Anzustreben ist eine paritätische Besetzung bei wichtigen Projekten. In der Praxis ist die paritätische Besetzung meist dann gegeben, wenn Interessenvertretung und Arbeitgeber eine gemeinsame Verantwortung übernehmen. In einem Fall nahmen auch Beschäftigte aus den Projektgruppen regelmäßig teil, allerdings ohne Stimmrecht. Mit dieser Regelung seien sie von der Verantwortung für heikle Entscheidungen befreit, wie unser Interviewpartner betonte.

**Steuerung und Koordination
auf Gesamtprojektebene
(Prozesskontrolle)**

Auf dieser Ebene waren meist die Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates oder Gesamtpersonalrates eingebunden. Sie hatten Mitsprache nur nach dem Gesetz und wurden ansonsten angehört; nur in wenigen Fällen wurde grundsätzlich das Konsensprinzip angewandt.

Manche Interessenvertretungen haben ständig, z.B. im Steuerungskreis mitgearbeitet; andere konnten oder wollten nur sporadisch teilnehmen.

➔ **Kontinuierlich präsent sein:** hat den Vorteil, dass die Interessenvertretung eine umfassende Übersicht über die Projekte gewinnt. Sie kann sich sogar einen Wissensvorsprung erarbeiten, wenn die Unternehmensvertreter nicht kontinuierlich, sondern je nach Inhalt wechselnd vertreten sind (siehe Fallbeispiel Chemie/Papier 4.5).

➔ **Punktuell präsent sein:** Interessenvertreter sehen in der punktuellen Präsenz ein Defizit, das sie gerne (zumindest für wichtige Projekte) beheben möchten. Einmal reichen die Kapazitäten der Interessenvertretung nicht aus, um kontinuierlich vertreten zu sein; ein anderes Mal nehmen sich nur wenige Mitglieder der Interessenvertretung die Zeit für die Mitwirkung, weil sie die Projekte für nicht so bedeutsam einschätzen. Wo eine Kontrollfunktion wahrgenommen wird, achten die Interessenvertreter auf gute Regelungen zum Informationsfluss (rechtzeitig und vollständig). Die Aufgabe besteht dann vor allem darin, diese Informationen auszuwerten und – wenn Handlungsbedarf gesehen wird – sie an die zuständigen Stellen im Betriebs- oder Personalrat weiterzuleiten.

**Verhandeln der Projektergebnisse und/oder
Einigung bei Konflikten**

Zum Teil gibt es Gremien mit der besonderen Funktion, Projektergebnisse oder deren Umsetzung zu verhandeln oder eine Einigung herbeizuführen, wenn kein Konsens erreicht werden konnte und es zu Konflikten kommt.

Diese Entscheidungsgremien (Clearingstelle oder Schiedskommission) kommen vor allem bei mitbestimmungspflichtigen Themen zum Tragen. Zum Teil vermutlich, weil das Betriebsverfassungsgesetz eine Einigungsstelle für solche Fälle vorsieht, zum Teil entspricht ein solches Vorgehen aber auch der „Vertrauenskultur“ des Unternehmens.

4.4 Eigene Projekte initiieren und durchführen

Sind die Interessenvertretungen im Projektmanagement erfahren und herrscht eine gute Beteiligungspraxis im Betrieb oder in der Verwaltung vor, dann können sie selbst Projekte initiieren. Dies kann dann zu einem wichtigen

Handlungsfeld werden. Deshalb stellen wir im Überblick zusammen, welche Projekte Interessenvertreter eigenverantwortlich oder gemeinsam mit dem Arbeitgeber geplant und durchgeführt haben.

Von der Interessenvertretung (mit)geplante Projekte – ein Überblick

Betrieb / Projektthema	Ziel und Ablauf/Arbeitsweise des Projektes
Chemie/Papier: „Humanere Schichtsysteme“	siehe Fallbeispiel 4.5.2
Stadtverwaltung: „Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes“	siehe Fallbeispiel 4.7.1
Metall (West): Arbeitszeitregelung: Erarbeitung eines Gleitzeitmodells	siehe Fallbeispiel 4.8.2
Metall (Ost): „Einführung von Gruppenarbeit in einem Produktionsbereich“	Dieses Projekt entstand aus einem Vorläuferprojekt zur Optimierung von Arbeitsabläufen. Ziel war es, Regelungen für eine Betriebsvereinbarung zu erarbeiten. Die verantwortlichen Betriebsratsmitglieder haben mit externer Hilfe die Projektarbeit vor- und nachbereitet.
Chemie: Großprojekt „Kosten um 300 Millionen senken“	Das Projekt wurde vom Betriebsrat initiiert und gemeinsam mit der Geschäftsleitung durchgeführt. Es lief betriebsweit in vielen Teilprojekten über zwei Monate mit dem Ziel, Probleme mit der Sachkompetenz der Betroffenen vor Ort zu lösen, ohne Berücksichtigung formaler Zuständigkeiten. Das effiziente und ergebnisorientierte Arbeiten war ein wichtiges Ziel, weil der Termin zur Entscheidung im Aufsichtsrat feststand. Der Betriebsrat hatte einen großen Einfluss auf die Auswahl der Projektmoderatoren und auf die Projektkoordination.

4.5 Fallbeispiel Betrieb Chemie/Papier: Der Betriebsrat ist fest im Projektmanagement verankert



Wir erinnern uns: Ausgangssituation war eine Beauftragung von McKinsey mit dem Ziel, die Produktivität zu steigern und Personalabbaupotenziale aufzudecken. Der Betriebsrat nahm daraufhin gewerkschaftliche und externe Beratung in Anspruch und überprüfte die Vorschläge der Unternehmensberatung⁹...

4.5.1 Regelungen mit dem Arbeitgeber: Der „Vertrag des Vertrauens“

Als die mit der Reorganisation beauftragte Unternehmensberatung ihr Konzept präsentiert hatte, „kippte“ der Betriebsrat ihre Vorschläge. Er konnte einen „**Vertrag des Vertrauens**“ aushandeln und damit eine Vereinbarung abschließen, die zum zentralen Vertragswerk für den Veränderungsprozess wurde. So wurde beispielsweise ausgehandelt, dass der Betriebsrat im Lenkungsausschuss vertreten ist und dass sich bei Differenzen der Betriebsratsvorsitzende und ein Geschäftsführer einigen müssen.

⁹ Siehe auch Kapitel 2.3.

Der Betriebsratsvorsitzende fasst seine Position folgendermaßen zusammen: **„Durch diese Vereinbarung könnte der Betriebsrat in jedem Projekt mitarbeiten. Am besten ist es, alles – auch Regelabsprachen – schriftlich zu hinterlegen und öffentlich zu machen. Mündliche Absprachen sind schwierig wegen der unterschiedlichen Interpretierbarkeit.“**

Das Einvernehmensprinzip gilt für die Ausarbeitung des Konzeptes der Unternehmensentwicklung wie für die Umsetzung der Modernisierungsmaßnahmen: **„Die Ausarbeitung und Umsetzung der sich aus diesen Zielen ergebenden Detailziele erfolgt einvernehmlich in enger Abstimmung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung.“** In der Praxis werden daher Interessenvertretung und Beschäftigte frühzeitig eingeschaltet. Sie haben das Recht, den Konzeptentwurf der Geschäftsleitung für die Realisierung der im Vertrag genannten Ziele weitestgehend zu beeinflussen.

Nach Meinung unseres Interviewpartners hat sich der Betriebsrat mit diesem Vertrag mehr **„Macht“** gesichert als durch das Betriebsverfassungsgesetz gegeben ist, **„aber hier greifen auch die Risiken“**: Kompromisse einzugehen bedeutet unter Umständen, Entscheidungen tragen zu müssen, hinter denen die Interessenvertreter nicht voll stehen. Sich aus Entscheidungsprozessen aber herauszuziehen bedeutet, Verantwortung nicht wahrzunehmen und Einflussmöglichkeiten nicht zu nutzen.

Die wichtigsten Punkte aus dem „Vertrag des Vertrauens“:

1.) Grundsätze der Unternehmensentwicklung

Geschäftsleitung und Betriebsrat verständigen sich darauf, folgende Ziele gemeinsam zu realisieren:

- Sicherung und Erweiterung der nationalen und internationalen Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens
- Lean-Produktion und Lean-Management im Sinne eines lernenden Unternehmens

2.) Innere Organisation

Das Unternehmen wird sich auf dem Weg zur Umsetzung vorgenannter Ziele einer inneren Umorganisation unterziehen, die durch Merkmale wie Mitarbeiterbeteiligung auf allen Ebenen und Gruppenarbeit charakterisiert wird.

Über Bereichsgrenzen hinweg werden sogenannte Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufgebaut. Auf dem Wege zu diesen Zielen sind u.a. folgende Zwischenschritte notwendig:

- flache Hierarchien
- Einführung von Gruppenarbeitssystemen in der Produktion und in allen Bereichen, die zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat bestimmt werden.
- *Aufgreifen des Expertenwissens der Beschäftigten in Arbeitsgruppen mit dem Ziel, mit den Beschäftigten zusammen Konzepte zu erarbeiten und umzusetzen.*

3.) Personalbörse

Fallen im Zusammenhang mit innerbetrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen Arbeitsplätze weg, die nicht durch Preis-, Markt- oder konjunkturelle Veränderungen bedingt sind, werden die davon betroffenen Mitarbeiter/innen vorübergehend in eine sogenannte Personalbörse versetzt, um sie hieraus auf andere, möglichst gleichwertige Arbeitsplätze innerhalb der Unternehmensgruppe zu vermitteln. Der Verdienstschutz ist nach Jahren der Betriebszugehörigkeit gestaffelt.

4) Personalentwicklung mit Instrumenten

- der vorausschauenden Personalplanung
- der modernen Personalentwicklung
- der spezifischen Fachweiterbildung

5) Humanisierung der Arbeit

Ein Projekt (ggf. Forschungsprojekt), das darauf ausgerichtet ist, zusammen mit den Beschäftigten einen Wechsel des Schichtsystems zu realisieren.

6.) Weitere Vereinbarungen

Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Mitarbeiterbeteiligung, zur Frauenförderung, für Schwerbehinderte und Gleichgestellte.

Der Betriebsrat arbeitet aktiv in den Steuerungs- und Entscheidungsebenen mit. Dort, wo die Interessen und Beteiligung der Beschäftigten nicht genügend berücksichtigt werden, übernimmt er Verantwortung für die Projektorganisation.

4.5.2 Die eigene Projektinitiative

Humanere Schichtsysteme – Ein Projekt, das ständig optimiert wird!

Das Projekt hatte das Ziel, ein Schichtkonzept zu erarbeiten, hinter dem 75 % der Kollegen und Kolleginnen stehen (der Grundstein wurde im „Vertrag des Vertrauens“ unter dem Punkt „Humanisierung der Arbeit“ festgelegt). In die Projektgruppe wurden 40 Schichtsprecher delegiert, und es waren Betriebsratsmitglieder aus den unterschiedlichen Bereichen vertreten. Das Projekt dauerte neun Monate; pro Woche gab es zwei Projektsitzungen.

Projektvorbereitung und -leitung: Der Betriebsrat organisierte und leitete das Projekt mit Unterstützung der Gewerkschaft und einem externen Berater.

Wie war das Projekt organisiert? Um die breite Zustimmung zu erhalten, gab es mehrere Abstimmungen zu Systemen und Rhythmen von Schichten. In der Verhandlung mit der Geschäftsleitung konnte zwar nicht die Maximalforderung (ein Sechs-Schicht-Modell), aber der Kompromiss eines Fünf-Schicht-Modells ausgehandelt werden. Mit der Geschäftsleitung wurde ein Rahmen erarbeitet, so dass unterschiedliche Vorgaben für einzelne Abteilungen gelten.

Wie wird das Schichtmodell umgesetzt? Der Betriebsrat führt alle drei Monate eine Umsetzungskontrolle durch, um anstehende Probleme zu beheben. Dabei werden auch die Vorgesetzten einbezogen und „betreut“. Zunächst waren 50 % der Vorgesetzten gegen das Modell eingestellt; inzwischen hat sich die Anzahl der Gegner erheblich reduziert (auf circa 25 %).

Das abschließende Zitat unseres Interviewpartners zu diesem Projekt:

„Es ist ein Prozess, der nie enden wird!“

4.5.3 Die Rolle und Stärke des Betriebsrates

Fasst man die Aktivitäten der Interessenvertretung zusammen, kann man sagen, dass der Betriebsrat im Projektmanagement des Arbeitgebers eine „Schlüsselfunktion“ einnimmt:

- Er hat durch die kontinuierliche Mitwirkung des Betriebsratsvorsitzenden in der Gesamtprojektsteuerung eine bessere Übersicht über alle Projekte als die Unternehmensleitung, deren Vertreter je nach Projektkinhalt wechselnd teilnehmen.
- Er verfügt über fundiertere Projektauswertungen, weil die beteiligten Betriebsratsmitglieder Projektergebnisse zum Teil besser dokumentieren als die Projektleitung.
- Er übernimmt wichtige organisatorische Aufgaben, beispielsweise in der Ergebnisumsetzung (Controlling).
- Er initiiert eigene Projekte.

Aufgrund seines umfassenden Wissens wird der Betriebsratsvorsitzende immer wieder zur Beratung anderer Standorte im Reorganisationsprozess angefragt.

4.6 Fallbeispiel Privatisiertes Versorgungsunternehmen: Erfolgreiche Projektbeteiligung durch strategisches Vorgehen



Auch in dem sogenannten „Berliner Modell“¹⁰ spielten Regelungen eine wesentliche Rolle. Sie und das strategische Vorgehen des Betriebsrates wollen wir hier vorstellen.

4.6.1 Regelungen mit dem Arbeitgeber

Zu Beginn des Umstrukturierungsprozesses wurde eine Betriebsvereinbarung als Gegenleistung dafür abgeschlossen, dass Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Hinzuziehung einer Unternehmensberatung zustimmten. Diese Betriebsvereinbarung enthielt eine **„schleichende Stolperfalle“**: Als höchstes Entscheidungsgremium war ein paritätisch besetzter „Projektsozialausschuss“ vorgesehen (vier Vorstandsmitglieder, vier Betriebsratsmitglieder). Damit hatte der Vorstand nicht mehr die letzte Entscheidungskompetenz. Mit dieser Regelung konnte der Betriebsrat seinen Beitrag zur Mitgestaltung systematisch und detailliert vorbereiten, um für seine Ziele der langfristigen Arbeitsplatzsicherung und sozialverträglichen Änderungen zu kämpfen.

Die wichtigsten Punkte aus dem „Berliner Modell“:

- Recht zur Beteiligung des Betriebsrats in allen gebildeten Projektgruppen (allerdings Beobachterstatus)
- Recht auf vollständige Information (Unterlagen und mündliche Auskünfte)
- Bildung eines paritätisch besetzten Projektsozialausschusses zur Prüfung aller sozialen und personellen Auswirkungen (vier Betriebsratsmitglieder, vier Vertreter des Unternehmens, zu einem späteren Zeitpunkt mit wichtigen Entscheidungsträgern aus dem Vorstand des Unternehmens besetzt)
- das Recht des Betriebsrates, bei Bedenken Projektergebnisse an die Projektgruppen zurückzuweisen
- Initiativrecht des Betriebsrats zur Projektarbeit
- Recht des Betriebsrats auf Beratung (§ 80.3)

10 Siehe Kap. 2.5.

- Gültigkeit der Regelungen bis zur Phase der Umsetzung; bei Fortsetzung der Arbeit der Unternehmensberatung wird mit dem Betriebsrat eine neue Vereinbarung ausgehandelt
- Bildung eines paritätisch besetzten Ausschusses für die Umsetzungsphase (*war faktisch der Nachfolge-Sozialausschuss*)
- Aussetzung personeller Maßnahmen bis zur Entscheidung des paritätisch besetzten Ausschusses, der über die Durchführung der Umsetzungsmaßnahmen befindet

Diese Rechte erwiesen sich auch in der praktischen Umsetzung als gute Basis, um sich als Interessenvertretung – zumindest über eine längere Zeit hinweg – wirksam an dem Veränderungsprozess beteiligen zu können.

4.6.2 Die Strategie des Betriebsrates

Der Betriebsrat leitete aus seinen übergeordneten Zielen verschiedene *strategische Vorgehensweisen* ab.¹¹ Dazu nahm er externe Beratung in Anspruch. In einem Workshop wurde die folgende Grobstrategie festgelegt:

- defensive Teilstrategie (Personalabbau so gering wie möglich),
- unvermeidbaren Personalabbau sozialverträglich gestalten (Vorruhestand, Abfindung),
- offensive Teilstrategie (Vorschläge zu alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen),
- Initiative: **„Vorfahrt für interne Umsetzungen und Qualifizierung“**.

Aufgrund der getroffenen Regelungen konnten diese Strategien konsequent verfolgt werden. Die Betriebsratsmitglieder beteiligten sich beobachtend in den einzelnen Projektgruppen und konnten die so erhaltene breite Informationsbasis systematisch nutzen, um dann aktiv in den Entscheidungs- und Steuerungsgremien ihren Zielen gemäß einzugreifen.

4.6.3 Die Rückkopplung zwischen Projektbeauftragten und Interessenvertretung

Nur im „Berliner Modell“ wurde versucht, die Berichterstattung zu vereinheitlichen. Hier musste der Betriebsrat mit der besonderen Situation fertig werden, dass alle Mitglieder in die Arbeit der Projektgruppen eingebunden waren, vier arbeiteten zusätzlich auf der Steuerungsebene im Sozialausschuss mit. Um die Arbeit zu erleichtern, wurden *schriftliche Kurzprotokolle* eingeführt, mit deren Hilfe die wichtigsten Punkte erfasst werden sollten. Interpretationen, Ausschweifungen und Unkonkretheit sollten dadurch vermieden werden. Diese Art der Formalisierung scheiterte und wurde nach zwei Jahren wieder aufgegeben, da sich mehrere Mitglieder nicht darauf einließen. Konsequenz dieses Scheiterns war ein zusätzlicher Arbeitsaufwand: die Befragung der Projektbeteiligten durch den Sozialausschuss.

¹¹ Siehe auch die Handlungshilfe (Kapitel 5,3).

4.7 Fallbeispiel Stadtverwaltung: Der Personalrat als „Ideegeber“ für Projekte



Der Personalrat ist nicht nur Ideegeber für Projekte, sondern sorgt für ein beteiligungsorientiertes Vorgehen und nimmt eine wichtige Funktion in der Projektplanung ein.¹² Die Motivation der Beschäftigten und die schnelle Umsetzbarkeit der Ergebnisse sind wichtige Entscheidungskriterien für die Auswahl der Projektthemen. Hat sich der Personalrat für ein Projekt entschieden, sammelt er in Eröffnungsworkshops mit allen Betroffenen Probleme und Veränderungswünsche. Auf dieser Basis werden zusammen mit der Projektleitung die Projektziele konkretisiert. Wie die breite Beteiligung der Betroffenen organisiert wurde, beschreibt das folgende Projektbeispiel.

4.7.1 Projekt: Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes für den Einsatz im publikumswirksamen Bereich (Bürgerämter)

Das Projekt wurde vom Personalrat initiiert mit dem Ziel, für die Beschäftigten eine bedarfsgerechte Qualifizierung für ihren Einsatz in den Bürgerämtern zu entwickeln und durchzuführen. In der Projektgruppe waren vor allem Beschäftigte vertreten, die den Fortbildungsbedarf genauer erheben sollten. Zusätzlich wurden externe Experten beauftragt, Interviews mit den Beschäftigten durchzuführen und daraus verschiedene Qualifizierungsvorschläge zu konzipieren. Diese Vorschläge wurden den Beschäftigten zur Entscheidung vorgelegt. Aus der Auswahl wurden spezielle Seminare entwickelt.

In diesem Projekt gab es bezüglich der Umsetzung keine Probleme, das war aber nicht immer so: Eines der ersten initiierten Projekte scheiterte, weil es zu groß und zu langfristig geplant war. Die eigene Mitarbeit in Projektgruppen spielt inzwischen keine Rolle mehr. Der Personalrat hat sich außerdem entschieden, Projekte des Arbeitgebers nicht mehr zu moderieren, denn die Beschäftigten hatten damit Schwierigkeiten (Rollenkonfusion).

4.7.2 Regelungen mit dem Arbeitgeber

Es gibt eine Vereinbarung zur Projektbeteiligung. Eine Regelung beinhaltet, dass alle umsetzbaren Vorschläge auch realisiert werden. Bisher wurde alles, was die Projektgruppen erarbeiteten, vom Personalrat mitgetragen.

Zur Einigung bei Konflikten wurde eine „**Clearingstelle**“ festgelegt: Je zwei Vertreter der Leitung und der Interessenvertretung müssen so lange verhandeln, bis sie eine Einigung erreicht haben. Dieses formal festgelegte Verfahren mit dem „**Zwang zur Einigung**“ musste bis zum Zeitpunkt unserer Befragung noch nicht angewendet werden.

Der Gesamtpersonalrat sieht die Überforderung der Beschäftigten durch viele Projekte und den zunehmenden Veränderungsdruck.

4.8 Fallbeispiel Metall (West): Von anfänglichen Schwierigkeiten zum Aufbau eigener Projektstrukturen



4.8.1 Kommunikation und Rollenklärung

Zu Beginn der Projektbeteiligung und damit der „Kulturveränderung“ im Betrieb gab es die folgende schwierige Situation: Die Interessenvertretung verbot dem delegierten Mitglied, sich in der Projektgruppe mit dem Vertreter

¹² Mehr dazu siehe im Kapitel 2.4.

der Arbeitgeberseite zu duzen. Es wurde befürchtet, dass dies von den Beschäftigten als „*Kungelei*“ interpretiert würde. Da sich aber alle in der Projektgruppe duzten, wurde der Delegierte damit in eine unglückliche Rolle gedrängt: eine schlechte Voraussetzung für eine erfolgreiche Beteiligung. Im Lauf der Zeit konnte aber ein entsprechendes Vertrauen aufgebaut werden.¹³

Es entwickelte sich eine gute Projektkultur: Betriebsrat und Unternehmensleitung planen und moderieren gemeinsam Projekte. Bei dem nachfolgenden Projekt ging die Initiative vom Betriebsrat aus.

4.8.2 Projekt: Einführung von Gleitzeit

Die paritätisch besetzte Projektsteuergruppe plante das Projekt. Wichtige Ziele waren eine möglichst breite Beteiligung der Betroffenen und ein effizientes Arbeiten. Es wurde ein kontinuierlicher Informationsaustausch und Rückkopplungsprozess zu den Betroffenen organisiert. Die Projektmitglieder hatten die Aufgabe, mögliche Regelungen und Projektergebnisse in ihren Teams zu diskutieren, die Meinungen der Betroffenen aufzunehmen und in die weitere Projektarbeit hineinzutragen. Es gelang, ein Gleitzeitmodell zu erarbeiten, das eine hohe Zustimmung fand.

Es gibt einen Steuerungskreis im Betriebsrat, der die Projektaktivitäten der Interessenvertretung plant und koordiniert. In die Bearbeitung seiner Sachthemen werden die Beteiligten (Beschäftigte und Vertreter des Managements) einbezogen.

4.9 Fallbeispiel Handel (EDV): Ein negativer und ein positiver Projektverlauf



Das Beispiel dieses Projektes verdeutlicht einen aus der Sicht des delegierten Betriebsratsmitglieds jeweils negativen und positiven Projektverlauf. Im ersten Projekt „Mitarbeitergespräch“ waren die Voraussetzungen für eine sinnvolle Mitarbeit der Interessenvertretung und der betroffenen Beschäftigten nicht erfüllt. Das Projekt scheiterte, weil der Betriebsrat das Projektergebnis nicht akzeptierte und eine entsprechende Betriebsvereinbarung ablehnte. Daraufhin bekam der Betriebsrat von der Geschäftsleitung den Auftrag, ein neues Projekt mit Beschäftigten der unteren Hierarchiestufen durchzuführen.¹⁴

4.9.1 Projekt: Das Mitarbeitergespräch – Der erste Versuch

Die Situation: Das Projekt „Mitarbeitergespräch“ wurde initiiert, um das Leitbild des Unternehmens „Mitarbeiter, Führung, Qualität, Kundenorientierung“ mit Leben zu füllen. Unser Interviewpartner hat als Betriebsratsvorsitzender das Leitbild mit unterschrieben und wurde in den Lenkungsausschuss aufgenommen. Der Geschäftsführer bat ihn daraufhin, auch in der Projektgruppe mitzuarbeiten. Ein weiteres Betriebsratsmitglied war nicht in der Projektgruppe vertreten.

Ziel des Projekts war, einen Fragenkatalog zum Mitarbeitergespräch und eine Informationsbroschüre für die Beschäftigten zu erarbeiten. Es sollte eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Das Projekt lief ca. ein halbes Jahr mit insgesamt 7 Projektsitzungen (eine Projektsitzung/Monat). In der Projektgruppe waren der Betriebs-

¹³ Mehr dazu siehe in Kapitel 2.1.

¹⁴ Zu den Rahmenbedingungen siehe Kapitel 2.11.

ratsvorsitzende, ein Bereichsleiter „Personal“, zwei Abteilungsleiter (Personal- und Finanzbuchhaltung), ein Vertreter der Aus- und Weiterbildung und Mitarbeiter der Unternehmensberatung, die wegen des Leitbildes tätig war. Insgesamt waren die drei oberen Hierarchieebenen vertreten. Das Projekt wurde von einer Mitarbeiterin der internen Organisationsentwicklung geleitet.

Entscheidungsbefugnisse und Arbeitsweise der Projektgruppe: Die Projektgruppe hatte Entscheidungsbefugnis für das Ergebnis, das im Lenkungsausschuss vorgestellt wurde. Wenn es bei Entscheidungen keinen Konsens gab, wurde abgestimmt. Das hatte die Konsequenz, dass das Ergebnis beeinflusst wurde: **„Wenn allerdings Bereichsleiter und Geschäftsführer einig sind, ziehen die Abteilungsleiter mit und das Ergebnis ist schon im Vorfeld festgelegt“**. Ein strittiger Punkt war, ob die Gesprächsunterlagen in die Personalakten gelegt werden sollten oder nicht.

Wie bewertet der Interessenvertreter die Projektmitarbeit? Er vertrat die Interessen der Beschäftigten und wurde deshalb manchmal als Gegner angesehen. Die Geschäftsleitung benutzte die Mitarbeit der Interessenvertretung, um nach außen darzustellen: **„Der Betriebsrat arbeitet ja mit.“** Diese Form der Instrumentalisierung (**„des Missbrauchs“**) wurde unserem Interviewpartner nach einigen Projektsitzungen bewusst. Dem Betriebsrat wurden diese Schwierigkeiten der Mitarbeit dargestellt, die sich aus der **„Gegnerrolle“** und Instrumentalisierung ergaben. Zwar wurde der Betriebsrat regelmäßig informiert, aber es war schwierig, **„wirklich alle Informationen aus den Diskussionen weiter zu geben“**. Die Berichte aus der Projektgruppe wurden teilweise im Betriebsrat diskutiert. Der Projektdelegierte versuchte, die jeweiligen Diskussionsergebnisse aus dem Betriebsrat in der Projektgruppe umzusetzen.

Rückkopplung zur Belegschaft: Die Belegschaft wurde darüber informiert, dass es eine Arbeitsgruppe zum Thema gibt. Das Projekt wurde auf einer Betriebsversammlung vorgestellt. Die Weitergabe von Einzelheiten hätte aus Betriebsratsicht wenig Sinn gehabt.

Warum scheiterte das Projekt? Die Projektgruppe hatte einen umfangreichen Fragenkatalog für das Mitarbeitergespräch erarbeitet. Darin waren Fragen, die nicht das Einverständnis des Betriebsratsmitglieds hatten. Er wurde jedoch in der Projektgruppe überstimmt. Der Betriebsrat wollte das Projekt zwar nicht **„kippen“**, lehnte aber den Fragenkatalog ab. Die Geschäftsleitung machte daraufhin dem in der Projektgruppe mitarbeitenden Betriebsratsmitglied Vorwürfe.

Und wie ging es weiter? Der Betriebsrat hielt Rücksprache mit der Gewerkschaft. Und im Auftrag der Geschäftsleitung wurde ein neues Projekt gestartet mit dem Ziel, eine breite Basis bei den Mitarbeitern zu schaffen. Für die Planung und Durchführung war die Interessenvertretung verantwortlich. Der Betriebsrat übergab die zu überarbeitende Informationsbroschüre einigen Beschäftigten mit der Bitte um Rückmeldung und Verbesserungsvorschläge. Als Rückmeldung kamen Verständnisfragen, aber auch neue Fragen, beispielsweise, ob es auch eine Vorgesetztenbeurteilung geben würde.

4.9.2 Projekt: Das Mitarbeitergespräch – Der zweite Anlauf brachte den Erfolg!

Nun sollte ein zweites Projekt den Fragenkatalog und die Informationsbroschüre zum Mitarbeitergespräch überarbeiten, so dass eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden konnte. Der Arbeitgeber stellte Geld für die Projektarbeit zur Verfügung, und die Projektgruppe arbeitete Freitagnachmittag und Samstag in einer Heimvolkshochschule und an zusätzlichen zwei Nachmittagen. In der Projektgruppe arbeiteten der Betriebsratsvorsitzende

und zwei weitere Betriebsratsmitglieder sowie drei Beschäftigte. Die Interessenvertreter und Beschäftigten kamen jeweils aus den drei Betriebsbereichen; es waren die beiden unteren Hierarchieebenen vertreten. Die Projektmitglieder wurden persönlich vom Betriebsrat angesprochen, weil sie ein großes Engagement bei der Rückmeldung zur Informationsbroschüre gezeigt hatten. Es gab keine „formale“ Projektleitung – bei Bedarf moderierte unser Interviewpartner.

Entscheidungsbefugnisse und Arbeitsweise der Projektgruppe: Die Entscheidungsbefugnisse waren groß, denn ein Veto des Lenkungsausschusses war nicht zu erwarten, da **„klar war, das Projekt läuft entweder mit dem Betriebsrat oder gar nicht“**. Trotz dieser **„Machtstellung“** hat die Projektgruppe Kompromisse geschlossen, um den Interessen der Geschäftsleitung entgegenzukommen. Die Aufgaben orientierten sich einerseits an den Rückmeldungen der Beschäftigten, die der Betriebsrat akzeptiert hatte. Andererseits wurden auch ohne Präsenz des Arbeitgebers dessen Interessen in einem vertretbaren Maß berücksichtigt. Das Problem „Personalakte“ wurde so gelöst, dass die Unterlagen zwei Jahre in die Personalakte kommen und dann ohne formalen Antrag von den Betroffenen herausgenommen werden können. Entscheidungen basierten auf Konsens.

Wie bewertet der Interessenvertreter diese Projektarbeit? Die Projektmitglieder waren sehr engagiert und wussten es zu schätzen, dass die Geschäftsführung sie an diesem wichtigen Thema beteiligte. Unser Interviewpartner sah sich als gleichberechtigtes Mitglied. Die Verantwortung für die Projektarbeit war vom Betriebsrat an die drei Projektbeteiligten delegiert.

Rückkopplung zur Belegschaft: Die drei Projektmitglieder hatten schon im Vorfeld der Projektgruppe mit ihren Kollegen und Kolleginnen diskutiert. Alle Beschäftigten wurden über die neue Broschüre informiert.

Umsetzung der Ergebnisse: Die folgenden Ergebnisse des zweiten Projektes wurden der ersten Projektgruppe vorgestellt, von ihr diskutiert und akzeptiert: Einmal im Jahr wird ein Gespräch durchgeführt und eine Zielvereinbarung für das nächste Jahr abgeschlossen. Es findet eine Mitarbeiterbeurteilung statt (55 Fragen, die alle erläutert werden müssen). Die Mitarbeiter erhalten eine Informationsbroschüre zu dieser Beurteilung. Die Vorgesetzten werden für ihre Aufgabe geschult (zwei Tage). Die Beschäftigten sollen nach einem Probelauf von einem Jahr zu ihren Erfahrungen befragt werden.

Welche Konsequenzen gibt es nach diesen Erfahrungen? Nach dem Probejahr zum Mitarbeitergespräch wird es ein Projekt zur Vorgesetztenbeurteilung geben. Der Leitbildsatz lautet: **„Kritik als Chance nutzen“**. Unser Interviewpartner vermutet, dass die Projektgruppe aus Vorgesetzten, Interessenvertretung und Beschäftigten zusammengestellt wird. Eine gemeinsame Leitung Betriebsrat und Geschäftsführung kann sich unser Interviewpartner nicht vorstellen, aber er bevorzugt aufgrund der guten Erfahrungen die Projektleitung der internen Organisationsentwicklerinnen.



5. Mit einer guten Vorbereitung geht es besser!

Unter Umständen und mit etwas Glück können Interessenvertretungen auch ohne optimale Vorbereitung gute Ergebnisse in der Projektbeteiligung erreichen. So weit, so gut. Wer aber das Risiko eines Misserfolgs gering halten und die eigene Beteiligung optimieren will, ist gut beraten, sich für Diskussionen grundsätzlicher Art (z.B. „Sollen wir uns überhaupt beteiligen“) sowie für die Entwicklung von Zielen und Handlungsstrategien („Was wollen wir erreichen? Was wollen und müssen wir regeln?“) ausreichend Zeit zu nehmen. Die einzelnen Stufen der Leiter hin zur konkreten Projektbeteiligung („Wer von uns soll mitarbeiten? Mit welchem Auftrag?“) sind Inhalt dieses Kapitels.



5.1 Diskussionen: Zeitverschwendung oder Notwendigkeit?

Diskussionen zur Positionsbestimmung sind mit dem Alltag einer Interessenvertretung schlecht vereinbar: Immer unter Zeitdruck, immer wieder unterbrochen durch andere, plötzlich auftauchende, drängende Entscheidungen. Bei allem guten Willen, wo soll da Platz für ausführliche Diskussionen sein? Die Frage des Aufwandes steht oft so sehr im Vordergrund, dass die positiven Auswirkungen vergessen werden: Eine gut geleitete Positionsbestimmung verhindert, dass der Betriebs- oder Personalrat während der Projektbeteiligung schwankt wie das Fähnchen im Wind. Sie dient der Rollenklärung und der Zielfindung und erleichtert damit das weitere Vorgehen bei der Formulierung von Regelungen, der Projektauswahl und der konkreten Projektbeteiligung. Letztlich spart sie Zeit und macht Erfolge wahrscheinlicher.

Wie läuft eine gute Diskussion ab? Sie hat einen geeigneten Rahmen: Ablenkungen durch das Alltagsgeschäft sollten möglichst vermieden werden. Bedenken einzelner werden ernst genommen und ausdiskutiert. Ein Protokoll über Diskussionsinhalte und Ergebnisse dient als Ausgangspunkt und kann die Standortbestimmung in einer spä-

teren Zwischenbilanz erleichtern. Um dies alles zu erreichen, hat sich die Durchführung von Klausurtagungen bewährt, wenn möglich mit externer Moderation: Ausgebildete Moderatoren können aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer Distanz schwierige Entscheidungsprozesse besser leiten. Ihre Techniken erleichtern die Konsensfindung wie auch das Protokollieren.



Wann verläuft die Positionsbestimmung erfolgreich?

- Zeit und geeigneten Rahmen für die Diskussion einplanen!
- Diese Zeit nutzen, um die verschiedenen Positionen in der Interessenvertretung auszudiskutieren!
- Schließlich zu einer einheitlichen Haltung kommen, denn:

**„Das Wichtigste ist: Man muss die Beteiligung in den Projekten wollen!
Dann kommen die Erfolge.“**

Was kann in einer solchen grundsätzlichen Diskussion geklärt werden? Die Entscheidung, ob sich die Interessenvertretung zukünftig an Unternehmensprojekten beteiligen will, geht in der Regel ans „Eingemachte“. Die folgenden Fragen dienen zur Orientierung. Ohne ihre Klärung besteht die Gefahr, dass während des Projektverlaufs immer wieder Diskussionen solcher Art aufflammen und die Arbeitskraft lähmen.



Was kann in einer Diskussion zur Positionsbestimmung geklärt werden?

Leitfragen:

- Welche Ziele verfolgen wir als Betriebs-/Personalrat?
- Können diese Ziele durch eine Projektbeteiligung erreicht werden?
- Was ist für eine Projektbeteiligung notwendig? Können wir als BR/PR das leisten?
- Mit welcher Haltung der Unternehmensleitung gegenüber dem BR/PR ist zu rechnen?
- Wie sehen die einzelnen Mitglieder ihre Rolle als Interessenvertreter?
- Wie definieren sie ihre Aufgaben?
- Wie kann eine sinnvolle und effektive Aufgabenteilung aussehen?

Was ist, wenn keine Einigkeit erreicht wird? Bei geeigneter Machtstruktur könnten sich einzelne Interessenvertreter durchsetzen und eine Projektbeteiligung übernehmen. Die Nachteile und Risiken solcher Alleingänge sind hinreichend bekannt.

5.2 Wovon ist die Projektauswahl abhängig?

Hat sich die Interessenvertretung grundsätzlich für die Beteiligung an Projekten des Unternehmens entschieden, sollte sie im Laufe ihrer weiteren Überlegungen Kriterien für die Projektauswahl aufstellen. An folgenden drei Prüfsteinen ist eine Beteiligung zu messen:



- **Kann die Interessenvertretung durch die Projektmitarbeit eigene Ziele umsetzen?**
- **Sprechen strategische Überlegungen für eine Projektbeteiligung?**
- **Und: Ist eine Mitarbeit angesichts der verfügbaren zeitlichen und personellen Mittel machbar?**

Der Abgleich mit den eigenen *inhaltlichen Zielen* ist der Kernpunkt der Projektauswahl (siehe unten). Um dies überprüfen zu können, muss die Interessenvertretung die Informationen über die geplanten Projekte rechtzeitig erhalten. Außerdem sollten Projektziele und -inhalte leicht ersichtlich sein. Gerade wenn in einem Unternehmen

viele Projekte durchgeführt werden, ist es ratsam, mit dem Arbeitgeber eine entsprechende Regelung zur Informationsvermittlung zu treffen.

Aber auch *strategische Überlegungen* sind sinnvoll: Inwieweit kann der Betriebs- oder Personalrat über die Mitarbeit an bestimmten Projekten die Beziehung zur Belegschaft oder zu einzelnen Gruppen verbessern? Oder kann sich die Interessenvertretung über eine kompetente Beteiligung ein besseres Ansehen verschaffen? Oder...

Inhaltliches Engagement nutzt nur, wenn es machbar ist: Inwieweit reichen die *personellen und zeitlichen Ressourcen* der Interessenvertretung? Die Praxis hat gezeigt, dass die Interessenvertreter und -vertreterinnen, die in Projekten mitarbeiten, meist bis an die Grenze ausgelastet sind. Um den langfristigen Erhalt der Kräfte zu gewährleisten, sollte intensiv nach Lösungen gesucht werden: Vielleicht gibt es überzeugende Argumente, die für eine zusätzliche Freistellung sprechen? Wie sieht es mit einer Arbeitsteilung aus?

Übrigens ist es sinnvoll, nicht nur positive, sondern auch negative Kriterien für die Projektauswahl (und darüber hinaus für die Bedingungen der Mitarbeit) festzulegen: Wann und wie machen wir auf keinen Fall mit? Dies schützt die Interessenvertretung zu einem gewissen Teil davor, sich von der Geschäftsleitung als „Alibi“ missbrauchen zu lassen.

5.3 Was ist bei der Zielformulierung zu beachten?

„Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Mark Twain hat mit diesem Satz sehr treffend ausgedrückt, wie notwendige Energien verpulvert werden, wenn über die Richtung der Handlung keine Klarheit besteht. Ziele müssen also ausformuliert werden, um unsere Kräfte optimal in unserem Sinne zu nutzen. Sie motivieren (wenn ich weiß, wofür ich mich anstrenge, halte ich eher durch) und dienen der Kontrolle (nur wenn ich mein Ziel kenne, kann ich immer wieder überprüfen, ob ich mich auf dem richtigen Weg befinde).

Letzteres spielt gerade in der Mitarbeit an Projekten eine große Rolle: Grobziele erleichtern die Projektauswahl. Hat die Interessenvertretung eine grobe Richtung für ein konkretes Projekt festgelegt, kann das delegierte Betriebs- oder Personalratsmitglied sein Verhalten an dieser Leitlinie ausrichten. Und wenn die Interessenvertretung während des Projektverlaufs zu anstehenden Entscheidungen Stellung beziehen muss, werden die Diskussionen durch eine bestehende Zielrichtung und den damit vorgegebenen Kriterien vereinfacht.

Es ist allerdings nicht einfach, Ziele so auszudrücken, dass sie ihren förderlichen Charakter entfalten können. Das negativ formulierte Statement: „Wir wollen kein variables Arbeitszeitmodell“ drückt zwar eine Position aus, gibt aber keine Richtung vor, ist vage formuliert und lässt nur eingeschränkt die Ableitung konkreter Handlungsschritte zu. Die Interessenvertretung sollte also bestimmte Kriterien der Zielformulierung beachten (s. u.). Sie kann mit Hilfe dieser Kriterien aber auch die Projektziele der Unternehmensseite auf Tauglichkeit überprüfen: Manchmal ist mit dem Ziel schon der konkrete Weg festgelegt. Dann handelt es sich letztlich um Scheinprojekte, die ein schon vorgegebenes Ergebnis im nachhinein rechtfertigen sollen. Hat beispielsweise eine Unternehmensleitung bei einem Projekt zur Kosteneinsparung schon vor dem Projektstart entschieden, bestimmte Teilbereiche auszulagern, ist das Ergebnis („wie erreiche ich mein Ziel?“) schon vorweggenommen. Jegliche Motivation der Projektmitglieder wird damit zerstört. Die Arbeit in den Projektgruppen wird in einem solchen Fall letztlich unfruchtbar verlaufen.



Welche Grundprinzipien sollten bei der Zielformulierung beachtet werden?

Ein Ziel soll ...

... **positiv formuliert sein.**

Leitfrage: Was wollen wir nach Abschluss des Projektes erreicht haben?

... **konkret formuliert sein.**

Leitfrage: Was genau soll nach Projektende anders sein als vorher?

... **nach Erledigung möglichst objektiv überprüfbar sein.**

Leitfrage: Wie können wir die Zielerreichung und damit unseren Erfolg überprüfen?

... **durch eigenes Handeln erreichbar sein.**

Leitfrage: Liegt das Ziel innerhalb unseres Kompetenz- oder Entscheidungsbereichs?

... **den Zeitrahmen erkennen lassen.**

Leitfrage: Bis wann soll das Ergebnis vorliegen?

... **realistisch sein.**

Leitfrage: Können wir das Projektziel mit den vorhandenen Möglichkeiten erreichen?

... **das Ergebnis nicht vorwegnehmen.**

Leitfrage: Ist das Ziel so formuliert, dass verschiedene Wege zu seiner Erreichung denkbar sind?

Wie kann ein Zielformulierungsprozess für die Projektbeteiligung konkret aussehen? Nach der Grundsatzentscheidung, sich als Interessenvertretung gegebenenfalls an Unternehmensprojekten zu beteiligen, werden ein oder mehrere Grobziele definiert. Sie können sich auf Inhalte beziehen („Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen“) und auf Arbeitsweisen („wir wollen als Interessenvertretung möglichst professionell mitarbeiten“).¹⁵ Steht die Mitarbeit an einem konkreten Projekt an, wird das Grobziel für dieses Projekt definiert und mit der Geschäftsleitung verhandelt. Probleme in dieser Phase – und auch später während des Projektes – ergeben sich dann, wenn die Interessenvertretung andere Ziele verfolgt als die Belegschaft oder einzelne Gruppen der Beschäftigten (ein bekanntes Beispiel dafür ist die unterschiedliche Bewertung von Überstunden). Es ist also wichtig für die Formulierung inhaltlicher Ziele, die Einstellung der Beschäftigten zu kennen, daraufhin gegebenenfalls Kompromisse zu suchen oder vor einer anstehenden Verhandlung mit der Geschäftsleitung so viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten, dass der Betriebs- oder Personalrat die Mehrheit der Beschäftigten hinter sich weiß.

Ziele spielen aber nicht nur im Vorfeld eines Projektes eine Rolle, sondern auch in der konkreter werdenden Planung und während des Arbeitsprozesses: Stehen die Grobziele fest, werden sie von den Projektplanern (je nach Vereinbarung mit oder ohne Beteiligung der Interessenvertretung) mittels „Salamitaktik“ in kleine Scheibchen geschnitten: die Teilziele. Diese werden während des Projektverlaufs nochmals aufgegliedert und dienen dann als „Feinziele“ zur Formulierung von Aufträgen wie auch zur Kontrolle.

Der bisher geschilderte Ablauf soll in einem fiktiven Beispiel verdeutlicht werden: Eine Interessenvertretung hat sich zu einem früheren Zeitpunkt auf Grobziele zur Projektbeteiligung allgemein geeinigt. Es geht jetzt um die Beteiligung an einem Projekt zur Einführung neuer Arbeitszeitmodelle in drei Bereichen.

¹⁵ Siehe „Beteiligung durch Projektarbeit – Ein Konzept mit Zukunft“ (Legner et al., 1997), Kapitel 3, S. 78 ff.



Nach der Einigung auf die Grobziele kann die Interessenvertretung über eine *Strategie zur Projektbeteiligung* nachdenken:¹⁶ Wie wollen wir unsere Ziele erreichen? Was hilft uns auf diesem Weg? Welche Regelungen würden uns helfen? Auf welcher Ebene des Projektmanagements ist welches Verhalten sinnvoll? Die Auswahl der geeigneten Strategie wird sich nach den betrieblichen Gegebenheiten richten. Dennoch einige Hinweise:

- Die Praxis hat gezeigt, dass eine Kooperationskultur im Unternehmen die besten Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Projektbeteiligung bietet. Ist eine solche Vertrauenskultur nicht vorhanden, kann die Interessenvertretung zuweilen Kooperation beim Arbeitgeber erreichen, indem sie Stärke zeigt. Ein Widerspruch? Nicht unbedingt, denn Kooperation braucht starke Partner, wenn sie funktionieren soll.
- Steht die Interessenvertretung hinter den Projektzielen, kann sie diesbezüglich für Akzeptanz in der Belegschaft sorgen und damit die Geschäftsleitung entlasten. Mit einem solchen Angebot ist der Arbeitgeber sehr viel leichter von der Notwendigkeit einer (Teil-)Freistellung der Projektbeauftragten zu überzeugen.
- Und eine letzte Empfehlung: ***Je früher eine Interessenvertretung im Sinne ihrer Ziele und unter Anwendung ihrer Strategien in den Planungs- und Gestaltungsprozess einsteigt, um so wahrscheinlicher ist ihr Erfolg!***



Die **Strategie** könnte in unserem Beispiel folgendermaßen aussehen:



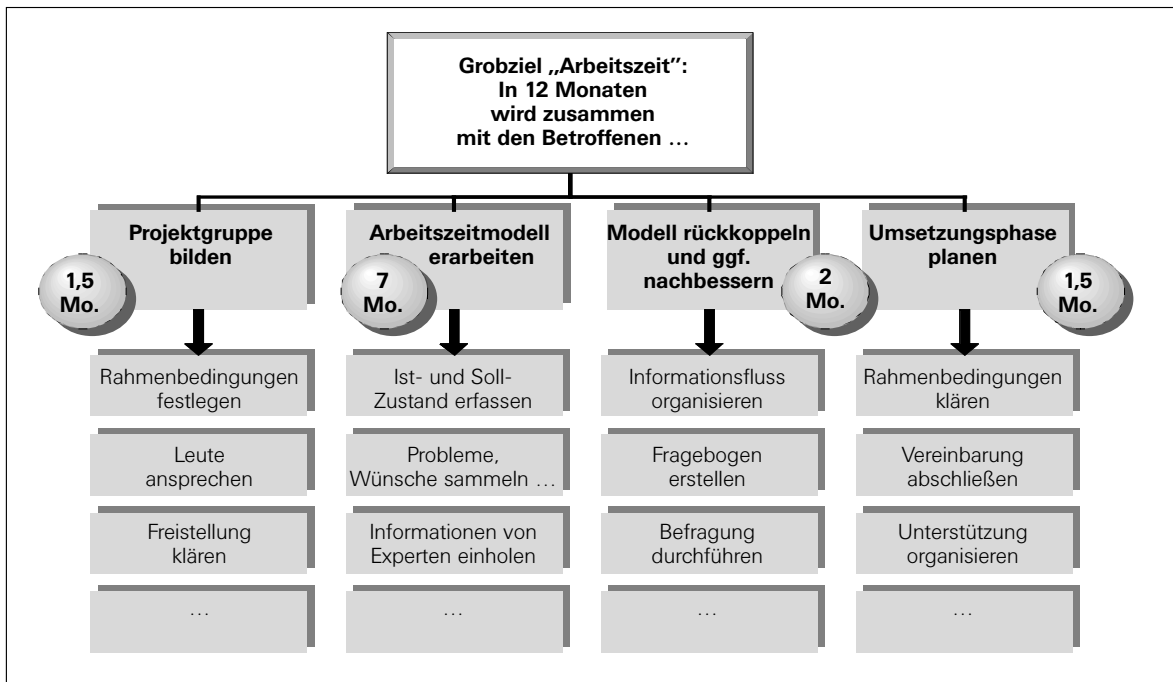
In den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung soll unterstützt durch die Mitbestimmungsrechte die Beteiligung der betroffenen Beschäftigten in den Projektgruppen durchgesetzt werden. Die Forderungen im Einzelnen...



Die Interessenvertretung will außerdem in allen drei Projektgruppen (X, Y, Z) mitarbeiten, um die Einhaltung der kollektiven Interessen zu wahren und die Beschäftigten zu unterstützen. Außerdem will sie in Verhandlungen mit der Geschäftsleitung die Beteiligung im Projektsteuerungskreis durchsetzen...

¹⁶ Siehe auch unsere Fallbeispiele in den Kapiteln 2.3 und 2.5.

Folgendes Zeitschema gibt einem Überblick über mögliche Teil- und Feinziele in unserem Beispiel:



5.4 Das Für und Wider von schriftlichen Regelungen

Wie wichtig sind formale Regelwerke für eine erfolgreiche Beteiligung der Interessenvertretung an Unternehmensprojekten? Zwischen den beiden folgenden Extrempositionen entfaltet sich das ganze Spektrum der in der Praxis vorhandenen Meinungen:



Formale Regelwerke und Kontrolle behindern den von Vertrauen und Konsens getragenen Beteiligungsprozess.

Regelungen in Betriebsvereinbarungen unterstützen die Vertrauensbildung und schaffen optimale Beteiligungsbedingungen.



Eine Projektbeteiligung der Interessenvertretung ohne schriftliche Vereinbarungen – kaum denkbar? Erfahrungen zeigen, dass dies sehr wohl möglich ist. *Nicht von der Form der Regelungen hängt der Erfolg der Interessenvertretung ab, sondern von der gelebten Vertrauenskultur und der darauf beruhenden Konsensfindung im Unternehmen.* Diese günstigen Voraussetzungen können durch unterschiedlichste Aspekte erarbeitet und gefördert werden: Häufig geht der Veränderung der Unternehmenskultur ein Führungswechsel voraus, der für die Interessenvertretung zur Chance werden kann, wenn sie von der neuen Leitung akzeptiert und einbezogen wird. Stimmt zusätzlich die „Chemie“, können gute dauerhafte Arbeitsbeziehungen entstehen. Wir haben schon darauf hingewiesen, dass durch geschickte Strategien und Zeigen von Stärke umfassende Rechte für den Betriebsrat erstritten und festgeschrieben werden konnten. Hier bildeten die Regelwerke den Ausgangspunkt für gute Erfahrungen und den Aufbau einer Vertrauenskultur. Verläuft die weitere Zusammenarbeit gut, können sich bestimmte Umgangsformen einspielen, die im Einzelfall Regelungen überflüssig machen. Schriftlich festgehaltene Regelungen sind also Hilfsmittel, die zum Vorteil, aber auch zum Nachteil wirken können. Die Entscheidung

für oder gegen schriftliche Vereinbarungen wie auch deren Ausgestaltung ist somit von der betrieblichen Situation abhängig.



Welche Argumente sprechen für und gegen schriftliche Vereinbarungen zur Projektbeteiligung?

Schriftliche Regelungen sind sinnvoll, wenn ...

- ... das Verhältnis zur Geschäftsleitung eher konfliktbeladen ist oder zumindest nicht genügend Vertrauen vorherrscht;
- ... sie dem Aufbau einer neuen Umgangsweise zwischen Interessenvertretung und Geschäftsleitung dienen;
- ... die Interessenvertretung sich über grundsätzliche Fragen (siehe Kap. 5.1) uneinig ist;
- ... die Erfahrung gezeigt hat, dass es mit der Interpretation und dem Einhalten mündlicher Absprachen Schwierigkeiten gibt.

Schriftliche Regelungen sind nicht unbedingt notwendig, wenn ...

- ... Interessenvertretung und Unternehmensleitung darauf vertrauen können, dass keiner den anderen überverteilt;
- ... die Interessenvertretung von der Unternehmensleitung als starker, kompetenter Partner anerkannt ist;
- ... beide Seiten sich bisher an mündliche Absprachen halten.

Schriftliche Regelungen sind von Nachteil, wenn ...

- ... sie die Flexibilität der Interessenvertretung, also das schnelle Reagieren auf neue Situationen, unangemessen einschränken;
- ... die Überprüfung ihrer Einhaltung einen zu hohen Kontrollaufwand erfordert.

Wie können sich Betriebs- oder Personalräte erfolgreich an Projekten beteiligen, ohne schriftliche Vereinbarungen zu treffen? Natürlich geht es nicht ganz ohne Regelungen: Zumindest sollte eine mündliche Vereinbarung darüber getroffen werden, wie sich die Interessensparteien im Fall einer Meinungsverschiedenheit verhalten können. In der Praxis hat sich die Einrichtung eines Veto-Rechtes bewährt, um eine womöglich negative Entwicklung erst einmal anzuhalten. Zusätzlich bedarf es einer Absprache darüber, wie die beiden Interessensparteien nach einem solchen Einspruch zu einer Einigung über das weitere Verfahren kommen. Üblicherweise ist in solchen Fällen vorgesehen, dass ein (oder zwei) Personen jeder Seite einen gemeinsamen Konsens suchen.

Die soeben beschriebenen Regelungen können natürlich auch schriftlich getroffen werden. Entscheidet sich eine Interessenvertretung für die Nutzung von schriftlichen Vereinbarungen, empfehlen wir folgende Regelungsbereiche als Diskussionsgrundlage:



Welche Regelungen haben sich als günstig erwiesen?

- **Frühzeitige Informationen in standardisierter Form über anstehende Projekte**
(eine standardisierte Form erleichtert die Sichtung des Materials und damit die Projektauswahl)
- **Vollständige Informationen aus laufenden Projekten**
(immer oder auf speziellen Wunsch der Interessenvertretung – je nach Anzahl der im Unternehmen durchgeführten Projekte)

- **Frühzeitige Beteiligung der Interessenvertretung**
(möglichst schon in der Planungsphase)
- **Einfluss von Interessenvertretung und Beschäftigten auch für Detailziele der Unternehmensentwicklung¹⁷**
- **Umfassende Beteiligung der Beschäftigten**
(das Recht, in den Projektgruppen mitzuarbeiten, und die Möglichkeit, indem sie für die Sitzungen freigestellt werden; Beteiligung durch Befragungen etc.)
- **Bei aktiver Mitarbeit in der Projektgruppe (Teil-)Freistellung für das delegierte Mitglied der Interessenvertretung**
(ist wegen des hohen Zeitaufwands ratsam; kann auch dem Arbeitgeber nutzen, wenn die Ergebnisse durch eine intensive Mitarbeit der Interessenvertretung mehr Tragfähigkeit erlangen)
- **Einvernehmensprinzip zwischen Interessenvertretung und Geschäftsleitung bezüglich Konzeptentwicklung und Umsetzung der Projektergebnisse**
- **Paritätisch besetzte Projektgremien¹⁸**
(wenn das nicht erreicht wird, sollte zumindest Einigungszwang durchgesetzt werden)
- **Einigungsverfahren¹⁹**
(Regelungen, was zu geschehen hat, wenn auf Steuerungsebene keine Einigung erzielt werden konnte)
- **Personalstandssicherung und Personalentwicklung**
- **Initiativrecht für eigene Projekte**
- **Verstärktes Recht auf eigene Beratung**

Generelle Vereinbarungen zur Projektbeteiligung können eher wenige, übergeordnete Verfahrensweisen regeln wie beispielsweise die Sicherung des Informationsflusses oder die Beteiligungsrechte in den Steuerungsgremien. Zusätzlich ist es sinnvoll, den Regelungsbedarf für die einzelnen Projekte zu überprüfen.

Oftmals bietet es sich an, für die Durchführung des Projektes und für die Ergebnisumsetzung getrennte Vereinbarungen zu treffen. Vor allem bei großen Umstrukturierungsprojekten, deren Ergebnisse nicht abzusehen sind, steht die Interessenvertretung damit auf der sicheren Seite.

5.5 Delegation und Auftragsgestaltung

Alle wichtigen Vorarbeiten sind geleistet und in Kürze wird das Projekt beginnen. Es bleibt nur noch eine Frage zu beantworten: Welches Mitglied der Interessenvertretung wird in dem Projekt mitarbeiten? Wer von uns ist dazu geeignet?

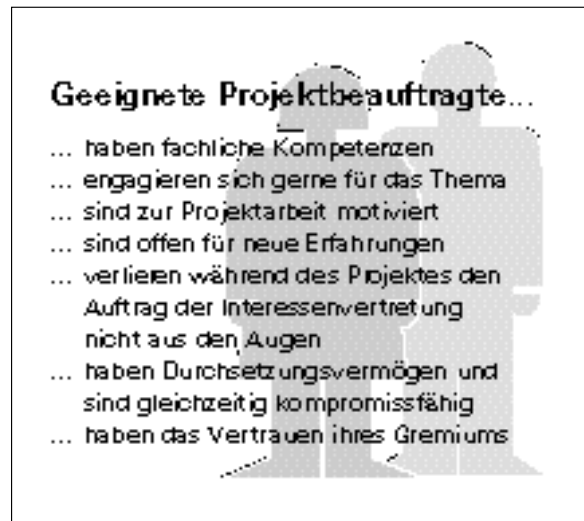
Die Anforderungen liegen auf verschiedenen Ebenen. Neben der fachlichen Kompetenz und dem Engagement für das Thema haben sich folgende Merkmale als sehr günstig erwiesen: Man sollte zur Projektarbeit als Arbeitsform motiviert sein und eventuell auftretende Schwierigkeiten in Entscheidungsprozessen verstehen können. Wichtig ist vor allem, während des Projektverlaufs nicht die Perspektive der Interessenvertretung aus den Augen zu verlieren

¹⁷ Ist im „Vertrag des Vertrauens“ optimal gelöst (siehe Kap. 4.5.1).

¹⁸ Siehe Kapitel 4 und 6.

¹⁹ Ist im „Berliner Modell“ optimal gelöst, s. 2.5 und Kapitel 4.

und sich in den gesteckten Grenzen zu bewegen. Gibt der Betriebs- oder Personalrat aber eine passive Rolle in der Projektgruppe vor oder weicht die eigene Zielsetzung etwas vom Auftrag der Interessenvertretung ab, kann – bei großem eigenen Engagement – diese Vermittlerrolle schwierig werden. Hier liegt einiges Konfliktpotential verborgen. Das Vertrauen der Interessenvertretung in ihren Projektbeauftragten ist also Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Projektbeteiligung.



Auch wenn es nahe liegt: Nicht nur die Vorsitzenden des Betriebs- oder Personalrats sind geeignete Projektbeauftragte! Mit entsprechenden Qualifizierungsangeboten im Rücken und freundschaftlicher Unterstützung an der Seite werden sich auch andere Interessenvertreter und -vertreterinnen an die Mitarbeit in Projektgruppen wagen. Das hat nicht nur den Vorteil, dass sich die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt, sondern bringt auch einen ziemlichen Motivationsschub mit sich. Allerdings: Je höher im Projektmanagement mitgearbeitet wird, desto mehr Erfahrungen sollten vorhanden sein. Wer eine Projektgruppe leitet, verfügt zusätzlich über die spezielle Methodenkompetenz; wer in Entscheidungsgremien delegiert wird, kann gut verhandeln und hat im besten Fall noch ein Händchen für sein Gegenüber. Häufig wird die Geschäftsleitung auch nur den Vorsitzenden einer Interessenvertretung als ernsthaften Verhandlungspartner im Steuerungsgremium akzeptieren.

Häufig wird die Geschäftsleitung auch nur den Vorsitzenden einer Interessenvertretung als ernsthaften Verhandlungspartner im Steuerungsgremium akzeptieren.

Und wie sind nun die gesteckten Grenzen der Interessenvertretung, innerhalb derer sich der Projektbeauftragte bewegen soll? Wenn sich der Betriebs- oder Personalrat nach einer offenen Diskussion konkrete Ziele setzt, hat er für die Ableitung des inhaltlichen Auftrags die Grundlage geschaffen. Durch die Ziel- und Strategiediskussion kann das delegierte Mitglied darüber hinaus die Ängste und Befürchtungen der Interessenvertretung einschätzen. Und wenn dann noch Absprachen über die Art und Häufigkeit der Berichterstattung getroffen werden (siehe auch die Handlungshilfe zum Kapitel 7), sind die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektbeteiligung geschaffen.



6. Mitarbeit im Projekt erfolgreich gestalten!

Auf welcher Ebene des Projektmanagements (Mitarbeit in der Projektgruppe, Moderation, Mitwirkung in Projektentscheidungs-gremien) sollte eine Interessenvertretung sich beteiligen? Ganz knapp gesagt kann man von *zwei*



Eckpunkten ausgehen:

- *Die konkrete Mitarbeit in einer Projektgruppe bietet sich dann an, wenn die Interessenvertretung inhaltlich an dem Thema mitarbeiten und/oder einen Einblick in die Projektarbeit gewinnen möchte.*
- *Eine Beteiligung auf der planenden und steuernden Ebene des Projektmanagements ist dann sinnvoll, wenn die Interessenvertretung über den ganzen Projekt- und Prozessverlauf hinweg möglichst viel Einfluss ausüben will, über die entsprechende Erfahrung verfügt und ausreichende personelle wie zeitliche Mittel zur Verfügung stehen.*

Es ist also empfehlenswert, neben den Zielen auch die eigenen Erfahrungen und verfügbaren Mittel zu überprüfen, bevor eine Entscheidung für eine Beteiligungsform getroffen wird. Das Ergebnis dieser Überprüfung mag für den einen oder anderen enttäuschend ausgehen – aber: Selbst die rein beobachtende Teilnahme in Projektgruppen bringt Vorteile, beispielsweise mehr Informationen über die Ziele und Absichten des Arbeitgebers. Bei entsprechender Motivation werden über die Mitarbeit in einer Projektgruppe Kompetenzen erworben, mit denen später eine aktivere Beteiligung auf höheren Ebenen möglich wird, die aber auch für die Umstrukturierung der eigenen Arbeit und für die eigene Projektinitiative genutzt werden können.

Als Entscheidungshilfe haben wir auf den folgenden Seiten Empfehlungen für die unterschiedlichen Ebenen der Mitwirkung zusammengetragen. Unabhängig von der Beteiligungsebene gilt der Rat, während einer Projektbeteiligung einen guten *informellen Kontakt* zu den Beschäftigten zu nutzen oder ihn sogar noch auszubauen. Wer engen Kontakt zu der Belegschaft pflegt, hat die Hand am „Puls“ des Unternehmens. Später auftretende Probleme können im Vorfeld abgefangen werden, Unzufriedenheiten oder Wünsche von nicht direkt Beteiligten werden von der Interessenvertretung stellvertretend eingebracht. Und schließlich: Durch den engen Kontakt kann der Betriebs- oder Personalrat unter Umständen an Informationen kommen, die für das weitere strategische Vorgehen wichtig sind.

Der informelle Kontakt kann – zumindest was die Mitarbeit in den Projektgruppen angeht – auch umgekehrt funktionieren: Wo die Interessenvertretung wegen einer hohen Anzahl von Projekten zu wenig Zeit für eine eigene Beteiligung hat, können Vertrauensleute oder andere Arbeitnehmer stellvertretend Betriebsratspositionen in den Projekten vertreten. Unverzichtbar hierbei: ein gutes Informationsnetz zwischen Interessenvertretung und Projektbeteiligten, beispielsweise in Form von regelmäßigen Treffen.

6.1 Was ist für die Mitarbeit in Projektgruppen zu empfehlen?

Sollen die Vorteile von Projektarbeit – die Betroffenen zu beteiligen, ihr Expertenwissen zu nutzen und tragfähige Lösungen zu erarbeiten – voll ausgeschöpft werden, sind vor allem folgende Merkmale wichtig:

- Die betroffenen Beschäftigtengruppen mit ihren unterschiedlichen Interessen sind in der Projektgruppe ausreichend repräsentiert. Sämtliche Projektmitglieder sind für die Sitzungszeiten freigestellt.

- Falls Vertreter mehrerer Hierarchieebenen in der Projektgruppe zusammenarbeiten, ist die Gleichberechtigung selbstverständlich. Dazu trägt bei, dass Entscheidungen per Konsens herbeigeführt werden und damit besonders tragfähig sind. Ein demokratisches Abstimmen dagegen spiegelt eher die Machtverhältnisse innerhalb der Gruppe wider.
- Neben der inhaltlichen Arbeit in der Projektgruppe gehört es auch zu ihren Aufgaben, für einen kontinuierlichen Informationsaustausch zu allen betroffenen Beschäftigten zu sorgen.
- Die Projektmoderation verfügt über methodische und soziale Kompetenzen zur Steuerung des Arbeitsprozesses und zur Anleitung einer konstruktiven Kommunikation.

6.1.1 Wie sollte eine Projektgruppe zusammenarbeiten?

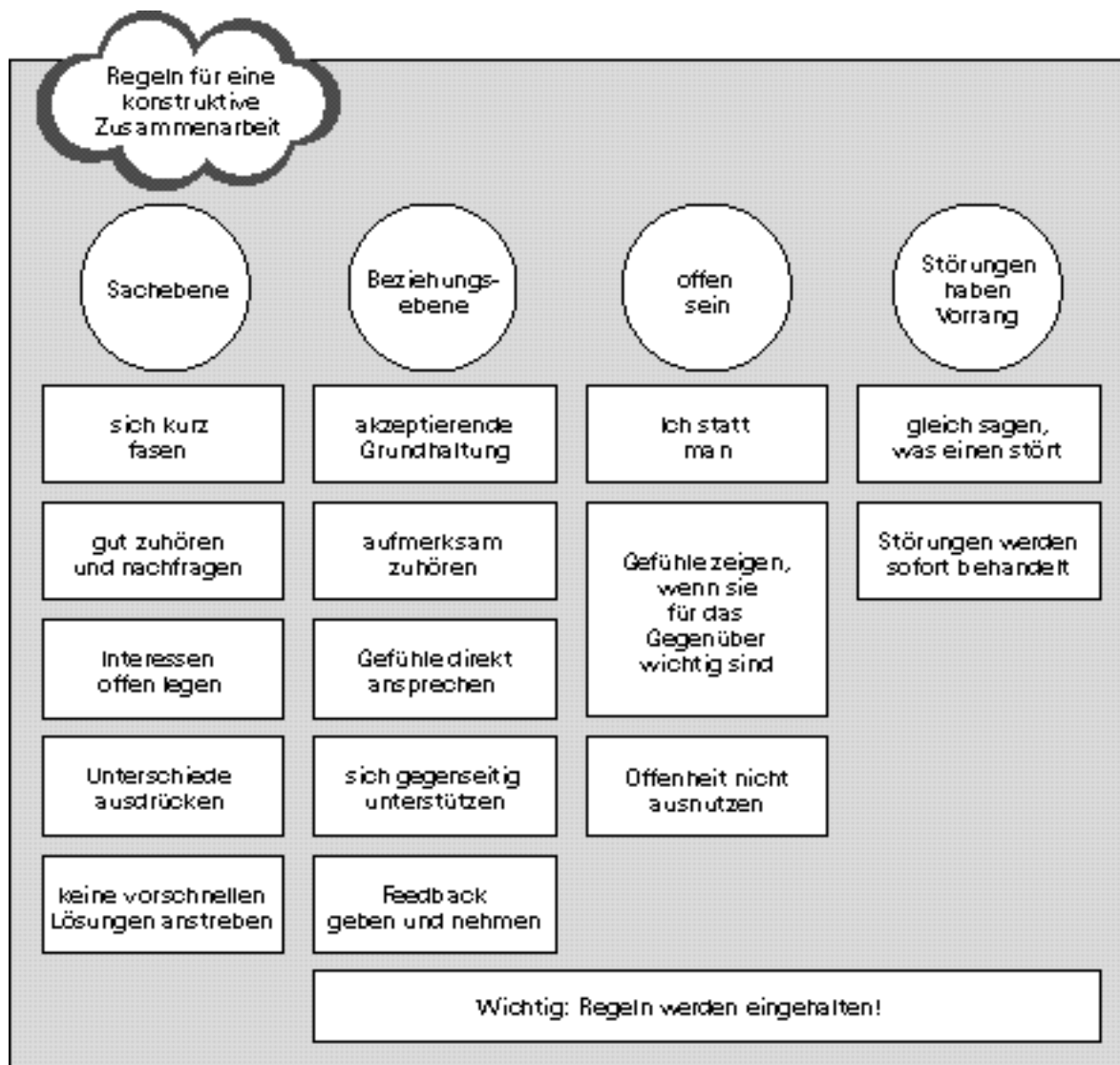
Erfolgreiche Projektarbeit wird von einer konstruktiven Kommunikation und dem offenen Umgang mit Konflikten getragen. Das ist leicht gesagt – aber schwer umzusetzen, wenn unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen, nur noch gegeneinander argumentiert wird und die Problemlösung aus dem Blick gerät. Da ist es hilfreich, zu Beginn der Projektarbeit gemeinsam Regeln für eine konstruktive Kommunikation zu erarbeiten. Denn nicht nur die Projektleitung trägt die Verantwortung für eine gute Arbeitsatmosphäre!

Kommunikation ist Senden und Empfangen von Nachrichten. Was Kommunikation schwierig macht, ist, dass sie nie eindeutig ist: Selbst in der einfachsten Nachricht stecken mehrere Kommunikationsebenen. Oft wird nicht berücksichtigt, dass die Beziehung zueinander entscheidet, ob wir uns verstehen und konstruktiv arbeiten können oder nicht. Wir können uns noch so lange auf der Sachebene auseinandersetzen, wir finden keine Lösung, wenn es in Wirklichkeit nicht um die Sache, sondern um die Beziehung zueinander geht! Ein Teufelskreis, der nur durchbrochen wird, wenn wir die Beziehungsebene – und damit die Gefühle – ansprechen und klären.

Ein Beispiel: Wenn einzelne Mitglieder der Projektgruppe den Betriebsrat nicht akzeptieren und ihn insgesamt als „Blockierer“ ansehen, werden sie diese negative Haltung zunächst auf das delegierte Betriebsratsmitglied übertragen und allein schon seine Anwesenheit als störend ansehen. Ebenso wird ein Betriebsratsmitglied von einzelnen Projektbeteiligten zunächst nur Negatives erwarten, wenn es vermutet, dass sie nicht viel vom Betriebsrat halten. In solchen Fällen wird vordergründig auf der Sachebene gestritten – ohne zu einer Lösung kommen zu können, denn in Wirklichkeit geht es ja um etwas anderes.

Was führt zu einer konstruktiven Kommunikation und Zusammenarbeit? In der Praxis haben sich die folgenden Regeln bewährt:

Der Aufbau einer konstruktiven Kommunikationskultur kann zu den schwierigsten Aufgaben der Projektmoderation gehören! Wir haben diesen Aspekt im Zusammenhang der Mitarbeit in der Projektgruppe beschrieben, weil es wichtig ist, dass die Leitung die Unterstützung der einzelnen Projektmitglieder findet. Interessenvertreter und aufmerksame Projektteilnehmer können die positive Entwicklung der Arbeitsatmosphäre fördern und durch eine klare und offene Kommunikation zur Lösungsorientierung beitragen.



6.1.2 Besondere Anforderungen für Mitglieder der Interessenvertretung

Für Betriebs- und Personalratsmitglieder ist neben den allgemeinen Kommunikationsanforderungen die Frage ihrer Rolle zusätzlich wichtig: Soll ein delegiertes Mitglied eher zurückhaltend sein oder offensiv die Position der Interessenvertretung vertreten? Was ist das richtige Maß – denn schließlich ist die Projektarbeit eine Arbeitsform, in der die betroffenen Beschäftigten selbst mitgestalten können. Brauchen sie da noch die Vertretung ihrer Interessen durch die Interessenvertretung? Schwierig wird es dann, wenn sich die Meinung der Interessenvertretung nicht mit den Wünschen der Betroffenen in der Projektgruppe deckt und überprüft werden muss, ob die Position (noch) berechtigt ist. Dies ist nur eine mögliche Situation von vielen, in denen es für die Projektbeauftragten darauf ankommt, sich Auseinandersetzungen und Kritik stellen zu können, eigene Standpunkte zu vertreten, aber für Gegenargumente dennoch ein offenes Ohr zu haben:



Was sollte im Umgang mit Kritik und bei Streitgesprächen beachtet werden?

Kritik üben:

- positive und negative Punkte sagen
- konkret kritisieren und mit dem Positiven anfangen
- persönliche Vorwürfe und Angriffe vermeiden
- Verbesserungen vorschlagen oder verabreden

Kritisiert werden:

- um gezielte Kritik bitten
- konkrete Verbesserungsvorschläge erfragen
- Verteidigung vermeiden

Streiten:

- den eigenen Standpunkt offensiv-sachlich und nicht als Vorwurf formulieren
- einen gegenteiligen Standpunkt als Unterschied in der Sache, nicht als Ablehnung der eigenen Person verstehen

Allgemein gilt:

- Kritik und Konfliktsituationen sind in jeder Zusammenarbeit unvermeidlich und normal

Die beschriebenen Hinweise zur Kommunikations- und Streitkultur in einer Projektgruppe sind als Ermutigung für die Projektbeauftragten gedacht, sich für ein konstruktives Miteinander im Arbeitsprozess einzusetzen. Die Moderatoren von Projektgruppen müssen diese Regeln und zusätzliche Moderationsregeln beherrschen (beispielsweise Störungen anzusprechen und zu bearbeiten). Über die Fragen des Kommunikations- und Konfliktverhaltens hinaus werden sich die Interessenvertretungen überlegen, auf welche Weise das delegierte Mitglied in der Projektarbeit mitarbeiten kann und sollte. Der oder die Projektbeauftragte kann dabei unterschiedliche Rollen einnehmen. Welche Vor- und Nachteile sich aus unterschiedlichen Beteiligungsformen und den Facetten der Mitarbeit ergeben, und was dabei zu beachten ist, haben wir im Folgenden ausführlich zusammengestellt.

6.1.3 Facetten der Mitarbeit

Sachbezogen mitarbeiten:

Der/die Projektbeteiligte der Interessenvertretung arbeitet als „vollwertiges“ Projektmitglied inhaltlich mit und stimmt mit ab.



Der Interessenvertreter/die Interessenvertreterin

- ... ist als „vollwertiges“ Mitglied in den Arbeitsprozess der Projektgruppe eingebunden;
- ... arbeitet direkt an den Inhalten und vermittelt das Bild des kompetenten und konstruktiven Projektbeteiligten;
- ... kann sich bei entsprechendem Engagement Expertenwissen aneignen und für Betroffene Ansprechpartner sein;
- ... kann sich für das Sachthema eine Beraterrolle erwerben.



Die Dynamik des Arbeitsprozesses (und die eigene Entwicklung) sind dem Betriebsrat oder Personalrat schwer zu vermitteln.

Die Einarbeitung in die Inhalte erfordert Zeit. Das kann bedeuten, sich über die Projektarbeit hinaus Wissen anzueignen.

Andere Betriebsratsaufgaben werden eventuell zu sehr vernachlässigt.

Es besteht die Gefahr, daß der Interessenvertreter sich zu sehr mit der Arbeit im Projekt und den Projektzielen identifiziert.

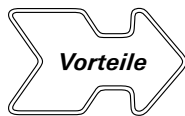


Sachbezogen mitarbeiten: Was ist zu beachten?

- Die Mitarbeit erfordert eine hohe Lernbereitschaft des delegierten Mitglieds.
- Das erworbene Wissen sollte an die Interessenvertretung (und die Beschäftigten) verständlich weitergegeben werden.
- Das delegierte Projektmitglied muss bereit sein, die eigene Rolle und Ziele im Arbeitsprozess zu reflektieren und zu kommunizieren.
- Eine offene Kommunikation mit dem Gremium verhindert, dass es zu unproduktiven Konflikten kommt.

Sachbezogen mitarbeiten mit Stimmenthaltung:

Der/die Projektbeteiligte der Interessenvertretung diskutiert mit, stimmt aber nicht mit ab.



Der Interessenvertreter/die Interessenvertreterin

... bezieht persönlich Stellung und kann mit Argumenten überzeugen;

... beugt durch die Stimmenthaltung der eigenen Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat vor und verhindert dadurch Konflikte;

... kann möglicherweise Entscheidungen bei mitbestimmungspflichtigen Inhalten verzögern, so dass das Gremium Zeit für seine Entscheidung gewinnt.



Das Verhalten kann die Projektgruppe irritieren: die Position des aktiven Interessenvertreters einerseits – die des Betriebsrates andererseits.

Es kann dazu kommen, dass der Interessenvertreter oder das Gremium als „Blockierer“ angesehen wird.

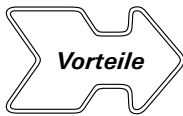


Sachbezogen mitarbeiten mit Stimmenthaltung: Was ist zu beachten?

- Das delegierte Mitglied muss seine Rolle deutlich machen: in der Diskussion die eigene Meinung zu vertreten, bei Abstimmungen jedoch nicht die Position des Betriebsrates ohne Rückversicherung vertreten zu können.
- Die eigenen Interessen müssen ggf. zurückgestellt werden – auch wenn es schwer fällt.
- Es darf keine Spaltung zur Interessenvertretung (oder zu Positionen einzelner) aufkommen.

Beobachtend teilnehmen:

Der/die Projektbeteiligte der Interessenvertretung ist passiv, nimmt die Informationen auf (Ziele des Arbeitgebers etc.) und gibt sie an die Interessenvertretung weiter.



Der Interessenvertreter/die Interessenvertreterin

- ... muss sich nicht positionieren;
- ... findet einen Einstieg in die Projektbeteiligung, um zunächst Erfahrungen zu sammeln;
- ... sammelt und gewichtet Informationen, die als Grundlage für die strategische Arbeit des Betriebsrates dienen.



Die Zurückhaltung kann schwierig sein, wenn das delegierte Mitglied sehr engagiert ist.

Es besteht die Gefahr, das Bild einer passiven Interessenvertretung zu vermitteln, wenn diese nicht auf anderen Ebenen aktiv ist.

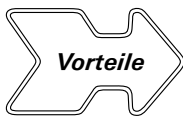


Beobachtend teilnehmen: Was ist zu beachten?

- Informationen und Ergebnisse mit dem Blick für das Wesentliche protokollieren.
- Eine fundierte Berichterstattung ist erforderlich, damit der BR/PR die Ergebnisse leicht nachvollziehen und bewerten kann.
- Die Interessenvertretung sollte – falls delegierte Mitglieder in mehreren Projektgruppen sind – alle Projektinformationen in ihrer Gesamtheit einschätzen.

Überwachen und mahnen:

Der/die Projektbeteiligte der Interessenvertretung weist auf Gesetze, tarifliche Bestimmungen usw. hin.



Der Interessenvertreter/die Interessenvertreterin

- ... macht deutlich, dass solidarische Interessen berücksichtigt werden müssen – damit wird die ausgleichende Funktion des Betriebsrats sichtbar;
- ... weist auf die Grenzen der Ergebnisumsetzung hin, so dass sie rechtzeitig in der Projektgruppe diskutiert werden können;
- ... kann als „Stoppschild“ fungieren und damit eine „strategische“ Entscheidungsverzögerung ermöglichen.



Die Projektgruppe kann die Mahnungen des Interessenvertreters als „rigide Besserwisserei“ abtun.

Es können Vorwürfe aufkommen: Die Interessenvertretung passt sich nicht an die betrieblichen Erfordernisse an.

Das delegierte Projektmitglied kann in die Rolle des Sündenbocks hineingedrängt werden.



Überwachen und mahnen: Was ist zu beachten?

- Wichtig ist, Verständnis zu zeigen für die Forderungen einzelner Gruppen.
- Es sollte eine gute differenzierte Argumentsfähigkeit und -sicherheit vorhanden sein, um überzeugen zu können.
- Wenn beispielsweise Gruppeninteressen gegen Belegschaftsinteressen gesetzt werden, helfen fundierte Beispiele, um die Gefahren aufzuzeigen.
- Nicht in der Funktion des „Mahners“ verharren, sondern konstruktiv an der Problemlösung arbeiten und – wenn möglich – Kompromisse eingehen.

In Konflikten vermitteln:

Der/die Projektbeteiligte der Interessenvertretung vertritt die Betroffenen stellvertretend bei konfliktbeladenen Themen.



Der Interessenvertreter/die Interessenvertreterin

- ... bringt die Sicht und Unzufriedenheit der Betroffenen zum Ausdruck;
- ... hilft, daß Konflikte thematisiert und in der Projektgruppe bearbeitet werden;
- ... sorgt dafür, dass die Interessen und Wünsche der Betroffenen in die Projektergebnisse einfließen und trägt somit zu einer erfolgreichen Umsetzung bei.



Die Thematisierung von Konflikten kann im Gruppenprozess als störend empfunden werden.



In Konflikten vermitteln: Was ist zu beachten?

- Es sollten gute kommunikative Fähigkeiten vorhanden sein.
- Der Projektdelegierte muss die Interessen und Wünsche der Betroffenen genau kennen und nach ihrer Wichtigkeit einschätzen.
- Es ist wichtig, dass eine konstruktive Konfliktlösung gesucht wird.
- Für die Rückkopplung zu den Betroffenen muss Zeit eingeplant werden.

Üblicherweise wird eine Interessenvertretung sich in ihren strategischen Vorüberlegungen einen Schwerpunkt der Mitarbeit setzen; dennoch können die einzelnen Rollen vermischt oder gezielt mit der Beteiligung auf einer anderen Ebene des Projektmanagements kombiniert werden. Eine kontinuierliche Beteiligung erhöht die Akzeptanz. Erscheint der Interessenvertreter dagegen nur sporadisch, kann er leicht als „Blockierer“ empfunden werden, vor allem wenn er die Rolle des „Mahners“ einnimmt.

6.2 Projekte moderieren: Eine neue Rolle für Interessenvertreter?

Viele Arbeitgeber schätzen gut ausgebildete Betriebsrats- oder Personalratsmitglieder, die als Moderatoren oder Prozessbegleiter eingesetzt werden können, so dass zu erwarten ist, dass immer mehr Interessenvertreter diese Funktion im Projekt- und Prozessmanagement übernehmen.

Für die Moderation von Projekten ist eine entsprechende methodische Qualifizierung zwingend. Wer die Leitung eines Projektes übernimmt, sollte sich als „methodischer Helfer“ der Gruppe verstehen. Die eigene inhaltliche Meinung oder die Position der Interessenvertretung darf nicht mit der Moderation vermischt werden.

Für wichtige Aufgaben der Projektmoderation

- die Planung, Vor- und Nachbereitung der Projektarbeit,
- die Gestaltung einer positiven Arbeitsatmosphäre und Kommunikation,
- die Ergebnisdokumentation

werden verschiedene Kompetenzen benötigt, die auf die Gestaltung des Arbeitsprozesses bzw. den Prozess der Problemlösung ausgerichtet sind:

- *Fachkompetenz*, um die Arbeitsziele für die Projektgruppe festlegen und inhaltlich bearbeiten zu können;
- *Methodenkompetenz*, um das Projekt organisatorisch und inhaltlich planen und den Prozess mit Arbeits- und Moderationstechniken steuern zu können;
- *soziale Kompetenz*, um eine konstruktive Kommunikation und Konfliktlösung anzuleiten.

Ist es sinnvoll, als Interessenvertretung Projekte des Unternehmens zu moderieren?

Projekte zu moderieren ist nur zu empfehlen, wenn sich der Betriebs- oder Personalrat mit den Projektzielen und den dahinterstehenden Unternehmenszielen identifiziert und dies offen zeigen will. Dies kann unter Umständen die Beschäftigten verunsichern, weil sie zwischen den Positionen der Unternehmensleitung und der Interessenvertretung nicht mehr trennen können. Daher lehnen manche Betriebs- und Personalräte eine solche Moderation ab. Eine wirksame und konsequente Öffentlichkeitsarbeit, in der die Ziele und Positionen der Interessenvertretung transparent gemacht werden, kann die Rollenkonfusion aufheben.

Steht einer Beteiligung auf der Projektleitungsebene nichts im Weg, muss überlegt werden, ob die Moderation alleinverantwortlich oder gemeinsam mit einem Arbeitgebervertreter durchgeführt werden soll.

Projekte alleinverantwortlich moderieren:

Der Interessenvertreter/die Interessenvertreterin leitet die Projektarbeit.



Der Moderator/die Moderatorin

- ... steuert die Arbeit im Projekt (keine Manipulation);
- ... sorgt dafür, dass der Beteiligungsgedanke durch den Einfluss auf die konkrete Projektorganisation gezielt verwirklicht wird;
- ... organisiert den Informationsfluss zu allen Betroffenen.



Es können evtl. Irritationen bei den Beschäftigten aufkommen: Interessenvertreter übernehmen eine leitende Funktion in Arbeitgeberprojekten.

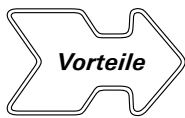


Projekte alleinverantwortlich moderieren: Was ist zu beachten?

- Glaubhafte Moderation ist von der Grundhaltung geprägt, sich als methodischer Helfer zu verstehen und überzeugt zu sein von der Kompetenz der Projektgruppe.
- Die Identifikation mit den Projektzielen ist erforderlich.
- Wichtig sind fachliche, methodische und soziale Kompetenzen zur Planung und Steuerung von Arbeitsprozessen und zur Klärung von Konflikten.
- Die Interessenvertretung muss ihre eigenen Positionen klarmachen und eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit verfolgen.

Projekte gemeinsam moderieren:

Vertreter/innen des Arbeitgebers und der Interessenvertretung leiten die Projektarbeit.



Das Moderatorenteam ist „Spiegelbild“ der Vertrauenskultur im Unternehmen und damit „Modell“ für konstruktive Lösungen bei Interessenkonflikten.

Die Zusammenarbeit der Interessenparteien wird durch die konkreten, gemeinsamen Aufgaben gefestigt.



Schwierigkeiten können dann entstehen, wenn keine „gemeinsame Linie“ gelingt.

Verhält sich ein Moderator zu dominant, stört dies die Ausgewogenheit (Modellfunktion).



Projekte im Team moderieren: Was ist zu beachten?

Zusätzlich zu den oben genannten Empfehlungen:

- Voraussetzung ist eine gute Zusammenarbeit (beide Moderatoren müssen „miteinander können“).
- Eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung ist wichtig – auch um unterschiedliche Herangehensweisen zu klären.
- Der Arbeitsprozess und die eigenen Rollen sollten reflektiert werden.
- Erfahrungen in Konfliktmoderation sind sehr wichtig.

6.3 Worauf kommt es bei der Arbeit in Projektentscheidungsgremien an?

Sollen Betriebs- und Personalräte nur noch planend und koordinierend tätig sein und sich aus der „**Arbeitsebene der Projekte**“ zurückziehen? Es gibt einige Interessenvertretungen, die sich auf einen solchen Standpunkt geeinigt haben. Was steckt dahinter? Sie haben es zu ihrem Ziel gemacht, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten ihre Interessen selbst vertreten können.

Wichtige Aufgaben der Projektentscheidungen (z.B. Steuerkreise, Lenkungsgremien) sind:

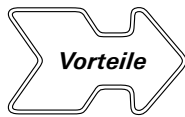
- Abschluss von Projektvereinbarungen (Zielbestimmung und Auftragserteilung)
- Festlegung und Überwachung von Meilensteinen (d.h. Erreichung von Projektzielen, die mit festen Terminen versehen sind)

- Bewertung der Statusberichte aus den Projekten und Rückmeldung
- Entscheidung über Projektergebnisse
- Terminüberwachung
- Projektcontrolling (Früherkennung von Fehlern und Gegensteuerung)
- Ergebniskoordination, beispielsweise einzelner Teilprojekte
- Planung der Umsetzung und Umsetzungskontrolle

Welche Vor- und Nachteile hat die Beteiligung in den Projektentscheidungsgremien, und worauf ist zu achten?

In Projektentscheidungsgremien mitarbeiten:

Das Mitglied der Interessenvertretung ist mit oder ohne Stimmberechtigung vertreten.



Ein umfassendes Wissen über Projekt- und Prozessmanagement kann erworben werden. Es ist ein (rechtzeitiger) Einfluss in den einzelnen Phasen der Projektsteuerung möglich. Die Beteiligung der Beschäftigten kann überwacht werden (ggf. kann die Projektkoordination übernommen werden). Der Aufbau eines eigenen Projektmanagements wird durch die gemachten Erfahrungen begünstigt. Die Ergebnisumsetzung kann (mit) gesteuert werden.



Es müssen Ressourcen vorhanden sein, denn besonders die ständige Mitarbeit kostet Kraft und Zeit. Es kann zu einem (Kompetenz-)Gefälle in der Interessenvertretung kommen: Co-Manager auf der einen, „Zuarbeiter“ auf der anderen Seite. Die Übernahme von Verantwortung kann bei Kompromissen schwierig sein. Die Position des Betriebs- oder Personalrates „verschwindet“ hinter der Position des Projektentscheidungsgremiums und ist den Beschäftigten nicht mehr deutlich.

Ist eine kontinuierliche Präsenz in der Projektsteuerung anzustreben oder reicht es, wenn Interessenvertreter bei wichtigen Entscheidungen vertreten sind?

Die Vorteile der ständigen Mitarbeit liegen auf der Hand: ein umfassendes Wissen über das Projekt- und Prozessmanagement und sogar ein Informationsvorsprung, wenn die anderen Mitglieder dieser Gremien nur sporadisch präsent sind. Damit ist eine gute Basis geschaffen, um mit eigenen Zielen im Projektmanagement aktiv zu werden. Insgesamt kann man also sagen, dass eine kontinuierliche Präsenz in Projektentscheidungsgremien die Position der Interessenvertretung stärkt und ihren Einfluss vergrößert.

Reichen die verfügbaren Mittel für eine ständige Beteiligung nicht aus, ist eine gute Regelung des Informationsflusses um so wichtiger, damit die ausgewählten, bedeutsamen Projekte begleitet werden können. Schließlich sollte bei wichtigen Projekten die Freistellung eines weiteren Mitglieds für die Mitarbeit im Lenkungsausschuss verhandelt werden.

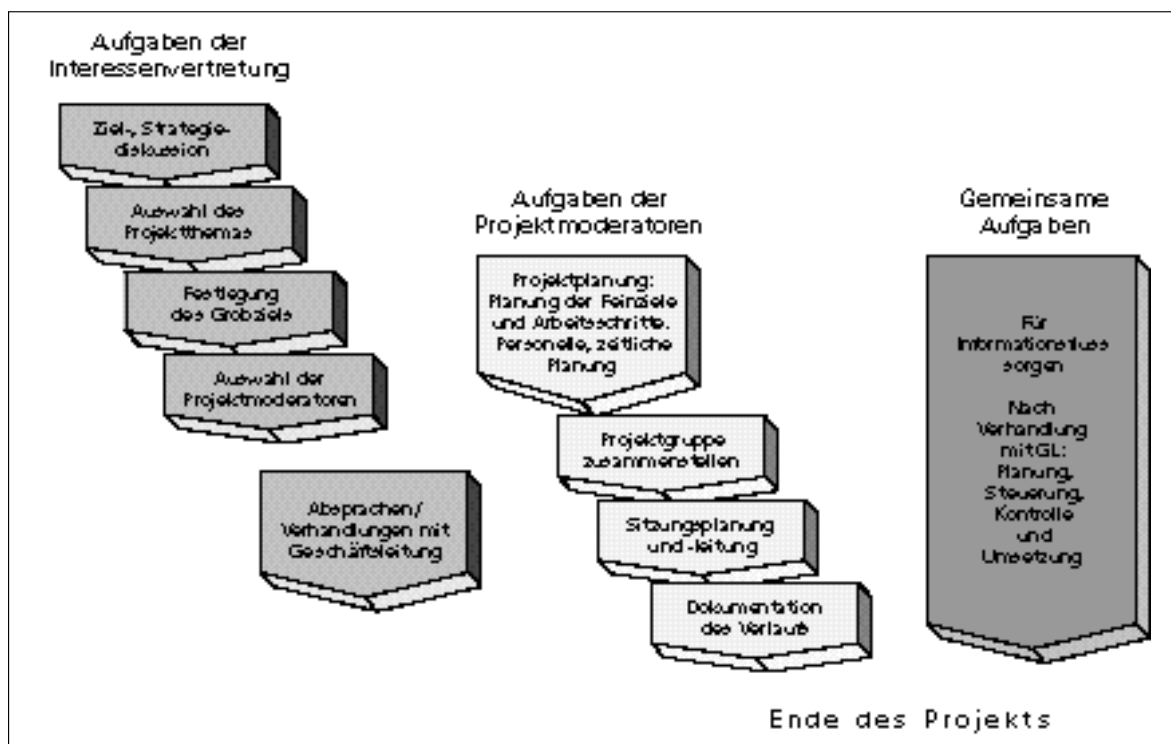


In Projektentscheidungs-gremien mitarbeiten: Was ist zu beachten?

- Es sollte eine breite fachlich-methodische Qualifizierung und effiziente Aufgabenverteilung im Gremium vorhanden sein oder vorbereitet werden („als Vorsitzender nicht alles abdecken wollen“).
- Günstig ist, wenn Erfahrung in Projektmanagement vorhanden ist oder Ressourcen bereitgestellt werden, um sich entsprechende Kenntnisse anzueignen.
- Die Teilnahme an den Sitzungen sollte gut vorbereitet werden.
- Der Interessenvertreter sollte gut verhandeln und die Konzepte des Betriebsrates wirksam präsentieren können.
- Wichtig ist, den Informationsfluss zur Belegschaft zu intensivieren, auch um die eigene Rolle im Projektmanagement transparent zu machen.

6.4 Die eigene Projektinitiative: Agieren statt reagieren!

Warum eigentlich nicht eigene Projekte initiieren und durchführen? Diese Frage stellt sich so manche Interessenvertretung, nachdem sie Erfahrung in der Projektbeteiligung gesammelt hat. Und es lohnt sich: Durch die Eigeninitiative können wichtige Themen angepackt werden, die von der Geschäftsleitung bisher vernachlässigt wurden. Eigene Ziele können leichter erreicht werden. Durch die Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten werden Kontakte aufgebaut oder vertieft. Und bei einem erfolgreichen Verlauf steigt das Ansehen bei der Belegschaft. Insgesamt sind folgende Aufgaben zu bewältigen:



Allerdings tritt der Erfolg auch hier nur ein, wenn wichtige Punkte beachtet werden: Die Interessenvertretung sollte sich nicht überfordern, besonders wenn sie noch wenig Erfahrung mit Projekten hat, und sich die notwendige Zeit zur Entscheidungsfindung nehmen. Die Empfehlungen zur Strategiediskussion und Zielformulierung gelten in

diesem Fall um so mehr. *Das ausgewählte Projekt sollte überschaubar sein, realistisch und schnell umsetzbar.* Die Organisation eines komplexen Projektes mit Teilprojekten ist nur dann erfolgversprechend, wenn viele Mitglieder der Interessenvertretung Projekterfahrung haben und entsprechend qualifiziert sind.²⁰

Über welche Bestandteile der Projektarbeit sind Absprachen oder Verhandlungen mit der Geschäftsleitung notwendig? Das hängt vor allem davon ab, ob die Interessenvertretung das Projekt alleine oder gemeinsam mit der Unternehmensleitung durchführen will:



Welche Absprachen sind mit der Geschäftsleitung zu treffen?

In allen Fällen:

Zustimmung zur Bearbeitung des
Themas in Projektform

Klärung der Entscheidungsmodalitäten

Absprache der Projektumsetzung
und Ergebniskontrolle

Verhandlung von Freistellungen von
Mitgliedern der Interessenvertretung
und von Projektmitgliedern

**Zusätzliche Absprachen bei gemeinsamer
Durchführung:**

Einigung über Projektziele

Genauere Absprache über Projektleitung und
-koordination (gemeinsame Moderation?)

je nach Situation:

Abstimmung der Organisation von Teilprojekten

Es hat einige Vorteile, das Projekt gemeinsam mit der Unternehmensleitung durchzuführen: Die Projektgruppe kann unkomplizierter auf eine breite Informationsbasis oder betriebliche Experten zurückgreifen. Außerdem steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse wirklich umgesetzt werden. Zu guten Erfolgen kommt es aber nur dann, wenn die Zusammenarbeit insgesamt kooperativ verläuft und das Vorhandensein verschiedener Hierarchieebenen einer offenen Bearbeitung der Projektziele nicht im Wege steht.

²⁰ Im Buch „Beteiligung durch Projektarbeit – Ein Konzept mit Zukunft“ (Legner et al., 1997) sind Vorbereitung und Durchführung von Projekten handlungsleitend beschrieben.

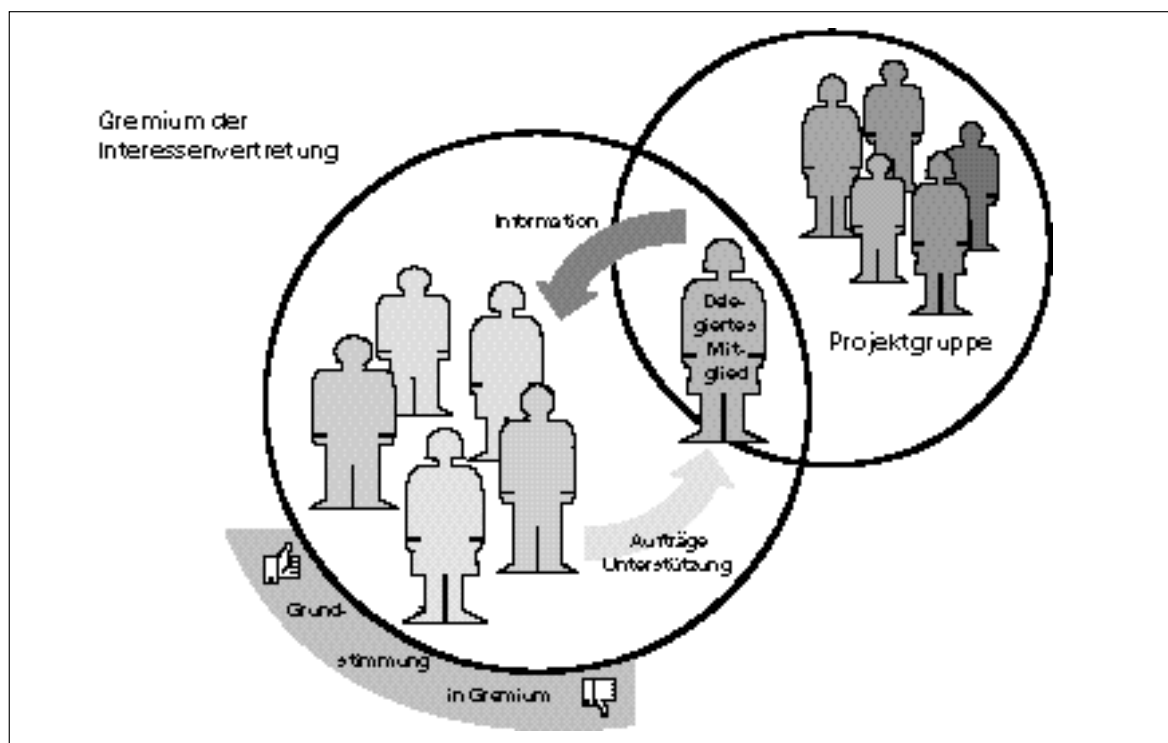


7. Gemeinsam geht es besser!

Das gute Zusammenspiel zwischen der Interessenvertretung und ihren Projektbeauftragten ist ein wesentlicher Baustein für den Erfolg in der Projektbeteiligung. Leider wird diese Tatsache oft unterschätzt, so dass es im Verlauf der Mitarbeit „plötzlich“ zu großen Problemen kommt. Daher ein grundsätzlicher Tip zu Beginn: *Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit muss man sich aktiv kümmern, und alle Mitglieder eines Gremiums sind gleichermaßen dafür verantwortlich!*

Was macht eine erfolgreiche Zusammenarbeit aus?

Zum einen geht es um den „Rückkopplungsprozess“: Inwieweit werden Arbeitsschritte und Zwischenergebnisse der Projektgruppe dem Betriebs- oder Personalrat mitgeteilt? Erhält das delegierte Mitglied daraufhin eine konkrete Einschätzung oder einen Auftrag, der wiederum in die Projektgruppe getragen werden muss? Aber nicht nur der Informationsfluss ist wichtig. Die delegierten Mitglieder handeln im Auftrag der ganzen Interessenvertretung und haben daher auch ein Anrecht auf Unterstützung. Und schließlich spielt die Grundatmosphäre im Betriebs- oder Personalrat für die Qualität all dieser Vorgänge eine wesentliche Rolle.



7.1 Was ist beim Rückkopplungsprozess zu beachten?

Das Vernachlässigen von Rückkopplungsprozessen kann die Projektbeteiligung gefährden oder sogar – bei einem „Auseinanderfallen“ von Projektbeauftragtem und Interessenvertretung – zum Scheitern bringen. Regelungen zur Berichterstattung können dies verhindern. Sie schränken zwar ein, bieten aber auch Orientierung und Sicherheit. Wichtig ist allerdings, solche Vereinbarungen zu treffen, die auch erfüllbar sind. Folgende Regelungen haben sich in der Praxis bewährt:



Was ist bei der Berichterstattung in der Interessenvertretung zu beachten?

- Regelmäßig und so häufig wie möglich Bericht erstatten (spätestens alle zehn Wochen oder einmal in drei Monaten).
- Genügend Zeit einplanen.
- Immer informieren, auch wenn Einzelne im Gremium nicht interessiert sind.
- Die Informationen so aufbereiten, dass sich die Zuhörer ein Bild machen können.
- Aufgabenstellung, Bearbeitungsziele und Ergebnisstand berichten.
- Diskussionsverläufe dann berichten, wenn sie notwendig sind.

In der Praxis klagen die Projektbeauftragten häufig über mangelndes Interesse ihrer Kollegen und Kolleginnen aus dem Betriebs- oder Personalrat. Neben inhaltlichen Gründen kann ein solches Desinteresse aber auch an einer schlecht vorbereiteten und ermüdenden Berichterstattung liegen. Die Anforderungen an die Projektbeauftragten sind hoch: Er oder sie sollte in der Lage sein, aus dem Blickwinkel der Interessenvertretung das Wichtigste des Arbeitsprozesses zu erfassen und die Informationen verständlich und interessant aufbereitet weiterzugeben. Eine systematische Dokumentation – Notizen während der Projektgruppensitzung wie auch eine kurze Zusammenfassung im nachhinein – erleichtert den Überblick und effektiviert die Auswertung in der Interessenvertretung.

Der Bogen „Verlaufsprotokoll“ auf der nächsten Seite ist nützlich für die laufende Protokollierung während der Projektsitzung. Hier können wichtige Punkte des Arbeitsprozesses festgehalten werden. Hilfe für eine gute zusammenfassende Rückmeldung wichtiger Projekt- und Diskussionsergebnisse an den Betriebsrat oder Personalrat bietet der Dokumentationsbogen²¹ auf der übernächsten Seite. Übrigens: Keine Angst vor dem Aufwand – Übung macht auch hier den Meister und spart letztlich Zeit. Eine solche Dokumentationsart ist sehr übersichtlich und kann auch bei großen Projekten eingesetzt werden. Weitere Vorteile liegen darin, dass nicht nur die Arbeitsergebnisse, sondern auch die Wege zu diesen Ergebnissen protokolliert werden. Auf Nachfrage sind dann aber strittige Punkte, Argumente und Gegenargumente (besser als aus der rückschauenden Erinnerung) verfügbar, so dass die ermüdende Wiederholung der Projektgruppensitzung im Betriebs- und Personalrat vermieden wird. Das Gremium kann die Entwicklungen im Arbeitsprozess besser nachvollziehen und sich eher auf strategische Diskussionsinhalte konzentrieren.

21 Angelehnt an: Legner, Müller, Rydzewski und Thomsen, 1997, S. 202. – Beide Dokumentationsbögen sind als Kopiervorlage am Ende dieses Buches zu finden.

Projektsitzung am: _____

Verlaufsprotokoll

<i>TOPs</i>	<i>Probleme</i>	<i>Lösung/Aufgabe</i>	<i>Aufgaben- verteilung</i>	<i>Termin- setzung</i>
Arbeits- punkte Aufgaben- stellung	Problemschwerpunkte	Welche Problemlösung soll erreicht werden? Welche Aufgaben ergeben sich daraus? Welche Entscheidungen müssen getroffen werden?	Wer ist verantwort- lich?	

Projektsitzung Dokumentation

Moderator/inn/en:

Projektsitzung am:

Beginn:

Ende:

Teilnehmende:

Geplante Bearbeitungsziele:

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

Erreichte (Teil-) Ergebnisse:

Das Festhalten der Arbeitsergebnisse erleichtert den Überblick und die Erstellung einer Abschlussdokumentation

Strittige Diskussionspunkte / Argumente der Diskussion:

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

Argumente der Projektgruppe, die den Arbeitgeber überzeugen können:

Auf diese Argumente kann die Interessenvertretung zurückgreifen, wenn sie Verhandlungen mit dem Arbeitgeber vorbereitet.

Wichtige Informationen für die Arbeit der Interessenvertretung:

Hier ist Platz für Informationen, die für den weiteren Verlauf wichtig sind, z. B. für die Vorbereitung der Umsetzung.

Sonstiges:

7.2 Wie kann die Interessenvertretung ihre Projektbeauftragten unterstützen?

Mit der Unterstützung ist es nicht ganz so einfach: Sie wirkt nur dann positiv, wenn sie als solche wahrgenommen wird. Und was bedeutet das? Blinder „Hilfsaktivismus“ bringt genausowenig wie eine passive „Du-wirst-das-schon-machen-Haltung“. Also: Frage konkret nach Unterstützungsbedarf, dann bekommst du konkrete Antworten und kannst wirksam helfen. Dennoch können wir einige zusätzliche Hinweise geben:



Wie kann die Interessenvertretung ihre Delegierten unterstützen?

- Die Projektbeteiligten zu einem gewissen Grad von ihren Aufgaben entlasten.
- Zusätzliche Belastungen vermeiden.
- Die Berichte und Einschätzungen über die Projektarbeit ernst nehmen.
- Auf einen von Vertrauen und Verständnis bestimmten Umgang achten.

Da die Projektbeteiligung in den meisten Fällen zusätzlich zur üblichen Arbeit geleistet wird, sollten die delegierten Mitglieder bis zu einem gewissen Grad von ihrem „Tagesgeschäft“ *entlastet* werden. Eine Voraussetzung für diese Hilfe besteht darin, dass die am Projekt Beteiligten konkrete Aufgaben benennen und abgeben können. Auch ein grundsätzliches Überdenken der eigenen Arbeitsorganisation in der Interessenvertretung und die damit verbundene Einbeziehung aller Mitglieder hat sich als nützlich erwiesen.²²

Ein insgesamt effektiv und diszipliniert arbeitendes Gremium kann eine Hilfe sein, während durch schlechte Stimmungen, Desinteresse oder Misstrauen *zusätzliche Belastungen* hervorgerufen werden. Außerdem sind bei Vorgaben des Gremiums Kosten und Nutzen gut zu überlegen. Die Projektbeteiligten der Interessenvertretung bilden die Schnittstelle zwischen ihrem Gremium und der Projektgruppe. Sie sind an den Prozessen beider Gruppen beteiligt, kennen die einzelnen Mitglieder und können sie einschätzen. Diesem Erfahrungsvorsprung sollte die Interessenvertretung Rechnung tragen und Berichte, Einwände oder Einschätzungen des Projektbeteiligten *ernst nehmen* und in ihren Kommentaren und Aufträgen berücksichtigen. Ansonsten kann Enttäuschung bis hin zur Bitterkeit entstehen (**„Kommentare abgeben ist leichter als Verantwortung tragen“**). Meist ist das *Verständnis* der einzelnen Betriebs- und Personalratsmitglieder höher, wenn sie selbst Erfahrung in der Projektbeteiligung haben.

7.3 Welche Konflikte können drohen und was kann man dagegen tun?

Die Beteiligung an Unternehmensprojekten birgt eigene Konfliktpotentiale. Sie kann aber auch wie ein Katalysator wirken und bestehende Spannungen verschärfen. Wo kann es in der Interessenvertretung „knallen“, und was dient zur Vorbeugung oder Bewältigung?

„Traditionalisten“ versus „Erneuerer“, „Stellvertreter“ versus „Co-Manager“

Hier geht es um das Prinzip. Die Grundhaltung gegenüber der Projektbeteiligung ist quasi die Spitze des Eisbergs, unter dem sich viele Einstellungen verbergen: Wie versteht das einzelne Betriebs- und Personalratsmitglied seine Rolle? Wie ist sein Selbstverständnis, und wie ist sein Menschenbild? Wie wird die Arbeitgeberseite gesehen? Dies alles fließt in die Diskussionen im Gremium ein.

²² Siehe Kapitel 9.



Nun gibt es auch in erfolgreichen Interessenvertretungen ein unterschiedliches Rollenverständnis der einzelnen Mitglieder. Wie kommen sie zurecht? *Gegenseitige Akzeptanz hält die Interessenvertretung trotz unterschiedlicher Grundhaltungen arbeitsfähig.* Ist die Kluft zwischen den verschiedenen Positionen groß, kann die Arbeit so aufgeteilt werden, dass sie dem Selbstverständnis des Einzelnen entspricht. Denn Projektbeteiligung und auch Beteiligung von Beschäftigten an der Arbeit der Interessenvertretung macht die „Stellvertreter“-Rolle nicht überflüssig.²³ Dennoch ist das erfolgreiche Arbeiten miteinander in solchen Gremien ein Balanceakt, der zusätzlich Aufmerksamkeit kostet.

Vorwurf: „Du bist zu sehr in die Projektinteressen involviert!“

Engagement ja, aber gibt es zuviel davon? Kann vielleicht wirklich der Blick für die Perspektive der Interessenvertretung verloren gehen oder sind das nur Befürchtungen der anderen Interessenvertreter und -vertreterinnen? Wo ist das richtige Maß?

Eine echte Zwickmühle, denn Engagement ist eine Grundvoraussetzung für eine effektive Mitarbeit: Wer sich engagiert, sucht verstärkt nach Lösungen, ist bereit, Aufgaben zu übernehmen und Kosten vielfältiger Art zu tragen, kann für die Sache kämpfen. So richtig problematisch wird es dann, wenn durch zugewiesene Zuständigkeiten beim Projektbeauftragten zusätzlich ein innerer Konflikt vorherrscht: Wen vertrete ich eigentlich – die Berufsgruppe oder alle Beschäftigten, die Arbeitnehmer des Standorts oder des ganzen Betriebs?



Das richtige Maß wird dort gefunden, wo Befürchtungen offen angesprochen werden und eine gute inhaltliche Diskussion ihren Platz hat. *Zu einer guten Diskussion gehört aber auch, für Gegenargumente ein offenes Ohr zu haben und sich gegebenenfalls den besseren Argumenten beugen zu können. Klarheit über den Konflikt fördert Kompromissbereitschaft bei allen.*

Aber auch die Einbindung in die Projektgruppe kann sich bei dem delegierten Interessenvertreter niederschlagen. Die dort geführte inhaltliche Diskussion öffnet unter Umständen den Blick für Schwierigkeiten, Interessen und Argumente der anderen Projektgruppenmitglieder und kann so die eigene Haltung ändern. Gerade dann ist es wichtig, sich dessen bewusst zu werden und mit einer guten und frühzeitigen Berichterstattung den drohenden Konflikten entgegenzuwirken.

Die Projektbeteiligung der Interessenvertretung wird von der Arbeitgeberseite zur Erreichung ihrer eigenen Ziele benutzt

Hier geht es um Missbrauch durch die Geschäftsführung: Die Projektbeteiligung der Interessenvertretung wird nach außen als Zustimmung interpretiert. Der oder die Projektbeauftragte wird unter (Zeit-)Druck gesetzt oder muss sich verantworten, wenn sich sein Gremium gegen Entscheidungen der Projektgruppe stellt. Aber: Es geht auch um kritische Aufmerksamkeit und Selbstbewusstsein des Interessenvertreters.



Es gilt also aufmerksam zu sein: Wie stellt die Geschäftsführung die Teilnahme von Interessenvertretern an einem Projekt nach außen hin dar? Und worin bestehen die Entscheidungskompetenzen? Gibt es ein Vetorecht? Entsteht plötzlich Zeitdruck, wenn es um wichtige Entscheidungen geht? *Eine wichtige vorbeugende Maßnahme ist die ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit der Interessenvertretung, in der sie deutlich ihre Linie zum Ausdruck bringt. Und Zeitdruck von der Arbeitgeberseite sollte grundsätzlich hinterfragt werden.* Eine kritische Aufmerksamkeit von Anfang an und das nötige Selbstbewusstsein, um die eigene Position zu vertreten, verhindern diese Konflikte.

23 Siehe auch Kapitel 10.

Unterschiedliche fachliche Kompetenzen im Gremium, aber hohe Ansprüche

Wissen ist Macht. Nicht-Wissen oder Nicht-Können macht unsicher. Unsicherheit wird selten zugegeben, sondern sucht sich andere Ventile: beispielsweise im Widerstand. Und Macht abgeben kann auch nicht jeder!

Fachliche oder methodische Kompetenzunterschiede in der Interessenvertretung werden vor allem dann zum Problem, wenn ganz bestimmte Qualifizierungen zum Erreichen der Ziele erforderlich sind. Fehlende Kompetenz muss rechtzeitig erkannt und so angesprochen werden, dass die Kritik akzeptiert werden kann und zu umsetzbaren Verbesserungsvorschlägen führt.



Wie sollte Kritik geäußert werden?

- Nicht nur Negatives, sondern auch Positives *konkret* benennen.
- Kritik mit konkreten *Vorschlägen* verbinden, wie es besser gemacht werden kann.
- *Entwicklungsmöglichkeiten* aufzeigen und ermöglichen.
- Deutlich machen, dass sich die Kritik *nicht* auf die ganze Person bezieht.
- Insgesamt: *Kritik nur so äußern, wie man selbst kritisiert werden möchte.*

Wenn keine gegenseitige Akzeptanz vorhanden ist und die Fronten schon gefestigt sind, wird kaum jemand seinen Qualifizierungsbedarf zugeben. Dann kommt es zu „Pseudo-Auseinandersetzungen“, in denen es im Grunde nicht um die Inhalte, sondern um die Haltungen zueinander oder um Machtpositionen und Einflussbereiche innerhalb der Interessenvertretung geht.

Was ist zu tun, wenn sich Konflikte im Betriebs- oder Personalrat schon tief eingegraben haben? Oft wird versucht, über die Konflikte hinwegzugehen und sachorientiert zu arbeiten. Vor allem ein gemeinsames Ziel kann die Mitglieder unter Umständen für eine gewisse Zeit zusammenschweißen. Dennoch können solche Bündnisse nicht die Grundlage für eine langfristige konstruktive Zusammenarbeit bieten, wie sie in großen Reorganisationsprojekten notwendig ist. In solchen Fällen bietet sich eine externe Beratung an.

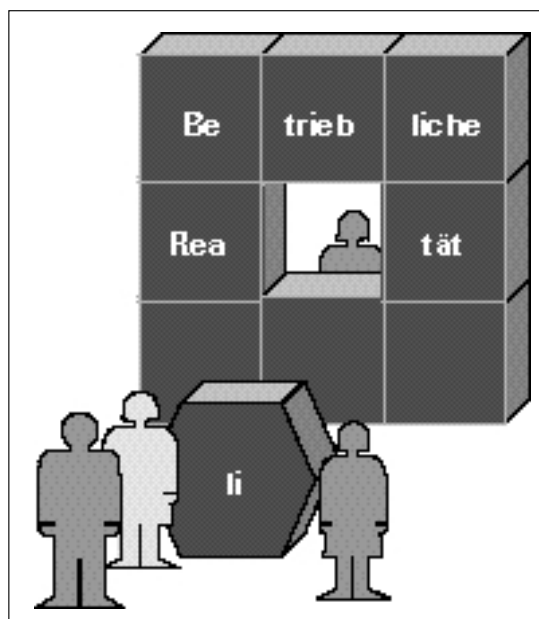
Sind einzelne Mitglieder der Interessenvertretung umstritten, ist es ungünstig, diese in ein Projekt zu delegieren. Für auftretende Probleme wird dann wahrscheinlich die Person verantwortlich gemacht. Es sollte daher bei der Auswahl des Projektbeteiligten darauf geachtet werden, dass zu dieser Person ein ausreichendes Maß an *Vertrauen* besteht. Damit werden die oben beschriebenen Probleme entweder umgangen oder in konstruktiven Auseinandersetzungen gelöst.



8. Umsetzung mit oder ohne uns?

Der Erfolg eines Projektes wird von seiner Umsetzung in die betriebliche Praxis bestimmt, und Veränderungen umzusetzen ist kein leichtes Geschäft. Dennoch: Eine Interessenvertretung, die mit ihrer Beteiligung im Projektmanagement mitgestalten will, wird auch in der Umsetzungsphase im Sinne der Betroffenen aktiv sein. Denn hier zeigt sich, auf welche Widerstände die im Projekt erarbeiteten Problemlösungen stoßen, ob sie sich bewähren und was verbessert werden kann.

Welche konkreten Aufgaben gehören zur Vorbereitung und Mitgestaltung der Umsetzung? Wie kann die Interessenvertretung hier einen optimalen Einfluss ausüben? Mit welchen Störungen hat sie zu rechnen? Und inwieweit kann sie ihrer zentralen Rolle als „Informationsmanager“ gerecht werden?



8.1 Inwieweit kann sich die Interessenvertretung an der Umsetzung der Projektergebnisse beteiligen?

Es gibt einige Voraussetzungen für eine optimale Begleitung oder (Mit-)Gestaltung der Umsetzungsphase: Vor allem hat es sich als günstig erwiesen, schon während des Projektverlaufs einen intensiven Informationsaustausch mit den Betroffenen zu pflegen: Unmut und auftretende Schwierigkeiten können rechtzeitig erkannt und abgefangen werden. Legt die Interessenvertretung ihre Positionen und Ziele offen, kann sie schon im Vorfeld der Ergebnisumsetzung für Akzeptanz sorgen und zur Unterstützung motivieren.

Je besser die Zwischenergebnisse während des Projektverlaufs dokumentiert und an die Interessenvertretung weitergegeben wurden, desto leichter ist es (gerade bei größeren Projekten), die Endergebnisse einzuschätzen und über die weitere Mitwirkung in der Umsetzungsphase zu entscheiden. Dabei kommt es wie im Vorfeld der Projektbeteiligung darauf an, die eigenen Ziele gemeinsam festzulegen und das strategische Vorgehen daraus abzuleiten. Auch hier ist es empfehlenswert, sich den geeigneten Rahmen für diese Auswertungs- und Entscheidungsphase zu schaffen. Über die inhaltliche Auswertung hinaus sollte in dieser Phase übrigens auch die Art und Weise der Mitarbeit überdacht werden, um aus möglichen Fehlern für ein nächstes Mal zu lernen.

Zusammenfassend kann man also sagen: Strebt der Betriebs- oder Personalrat eine aktive Rolle in der Umsetzungsphase an, sind schon frühzeitig die Weichen dafür zu stellen. In der folgenden Tabelle haben wir die wichtigsten Aufgaben zusammengefasst:



Welche Aufgaben treten bei der Projektauswertung und Ergebnisumsetzung auf?

Aufgaben des Projektbeauftragten:	Gemeinsame Aufgaben von Projektbeauftragtem und Interessenvertretung:
<p><i>Dokumentation, Auswertung und Rückkopplung wichtiger Sitzungsergebnisse im Projektverlauf</i></p> <p><i>Erstellen der Abschlussdokumentation</i></p> <p><i>Bereitstellung aller wichtigen Ergebnisse (aus den unterschiedlichen Ebenen des Projektmanagements) als Diskussionsgrundlage</i></p>	<p><i>Einschätzung der Ergebnisse</i></p> <p><i>Überprüfung der eigenen Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich) und ggf. Anpassung</i></p> <p><i>Zielklärung für die Umsetzung</i></p> <p><i>Abschätzung des Handlungsbedarfs, z.B.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationsweitergabe an die Betroffenen • Aufnahme der (erwarteten) Probleme • Ermittlung des Unterstützungsbedarfs • Zusammenarbeit mit den Vertrauensleuten • Ergebnissteuerung und -kontrolle • Vorbereitung und Abschluss einer Vereinbarung

Der konkrete Handlungsbedarf hängt von den betrieblichen Bedingungen vor Ort ab. Interessenvertretungen, die in Projektentscheidungsgremien Einfluss ausüben, übernehmen häufig auch Aufgaben der Ergebnissteuerung und des Controlling: Mit den Beschäftigten gemeinsam prüfen sie den Stand der Umsetzung in regelmäßigen Abständen und leiten gegebenenfalls Korrekturen ein. Durch eine solche Anpassung und Optimierung der Ergebnisse können auch im nachhinein ehemalige „Gegner“ noch überzeugt werden.

8.2 Welche Störungen können in der Umsetzungsphase auftreten?

Probleme bei der Umsetzung von Projektergebnissen entstehen häufig durch den Widerspruch zwischen dem beteiligungsorientierten Vorgehen während des Projektverlaufs und den bestehenden hierarchischen Strukturen im Unternehmen. So können Beschäftigte demotiviert und belastet werden, wenn ihre direkten Vorgesetzten nicht hinter neuen Arbeitsmethoden stehen und die Ergebnisumsetzung blockieren. Vertreter des mittleren Managements müssen ebenso wie die Interessenvertretung ein neues Selbstverständnis finden und können zudem in Reorganisationsprozessen durch den Abbau von Hierarchien in ihrer Existenz gefährdet sein. Sie müssen bereit sein, sich neue Arbeitsmethoden anzueignen, ihren Führungsstil zu hinterfragen und sich zu qualifizieren. Da Vorgesetzte nicht immer die Führungsqualitäten für beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse haben, brauchen sie (in vertretbarem Maße) Unterstützung. Aber auch die betroffenen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen brauchen Qualifizierungen, um neue Anforderungen und Aufgaben bewältigen zu können. Die Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung ist somit ein gutes Handlungsfeld für Interessenvertretungen, um verschiedensten Störungen und Überforderungen der Beschäftigten entgegenzuarbeiten.

Aber auch wenn günstige Rahmenbedingungen geschaffen sind und Veränderungen im Sinne der Beschäftigten erfolgen, kann es zu Störungen kommen, wenn Neuregelungen „Schlag auf Schlag“ erfolgen und sich nicht in Ruhe einspielen können. Hier ist eine wachsame Interessenvertretung gefordert, die solche Belastungen aufmerksam wahrnimmt und den Veränderungsdruck abmildert.

8.3 Eine Kernaufgabe der Interessenvertretung: das Informationsmanagement

Wenn die Interessenvertretung ihre Schutz- und Gestaltungsfunktion während der Umsetzung der Projektergebnisse wahrnehmen möchte, kann sie – neben der üblichen Kontaktpflege – eine Befragung zur Erhebung der Schwierigkeiten durchführen. Darüber hinaus können Verbesserungsvorschläge und der Bedarf an konkreter Unterstützung beispielsweise durch Qualifizierungsmaßnahmen erfragt werden. Die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Befragung ist jedoch arbeitsintensiv. Daher sind Kosten und Nutzen für die eigene Zielerreichung kritisch abzuwägen.

Entscheidet sich eine Interessenvertretung, eine Befragung durchzuführen, muss sie genau überlegen, wohin die Ergebnisse führen sollen: Geht es um die Verminderung der Belastungen? Oder um die Entwicklung neuer Weiterbildungskonzepte? Oder...? In jedem Fall sind für die Gestaltung eines Fragebogens einige Faustregeln zu beachten:



Worauf ist bei der Erstellung eines Fragebogens zu achten?

- *Ziel und Zweck* der Befragung erläutern
(Was möchte der Betriebsrat mit der Befragung erreichen?)
- *Leicht verständliche und eindeutige Fragen* stellen
(Fragen zum Ankreuzen lassen sich leichter auswerten; offene Fragen bringen differenziertere Informationen)
- *Genau erklären, wie die Fragen beantwortet werden sollen*
(Können beispielsweise mehrere Antworten angekreuzt werden?...)
- *Nur so viel auf ein Blatt schreiben (und in den Fragebogen) wie nötig*
(Das heißt: sich genau überlegen, was an Informationen gebraucht wird)
- *Vom Allgemeinen zum Besonderen fragen*

Sind Interessenvertretungen die besseren Informationsmanager? Sobald sie eine verantwortliche Funktion im Projektmanagement einnehmen, ist diese Frage für die Ergebnisumsetzung und -steuerung eindeutig mit „Ja“ zu beantworten. Ein Arbeitgeber ist gut beraten, dieses Know-how zu nutzen. Eine Interessenvertretung kann daher ihre „Managementfähigkeit“ durchaus offensiv anbieten und den dadurch gewonnenen Spielraum im Sinne der Beschäftigten nutzen. Aber auch wenn ein Betriebs- oder Personalrat nicht direkt an der Umsetzung beteiligt ist, kann er als Ansprechpartner für Probleme der Beschäftigten dienen und in einer Vermittlerrolle zur Problemlösung beitragen.



9. Hilfe! – Aber welche?

Ob vor Beginn oder mittendrin: Irgendwann (und immer wieder) kommt im Rahmen der Projektbeteiligung der Punkt für eine Interessenvertretung, wo sie nach Rat und Unterstützung sucht. Aber welche Hilfsmaßnahmen sind sinnvoll? Und worauf muss man achten? Wir haben die wichtigsten Stichpunkte in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet:

➔ **Beratung**

Externe Berater können (nach § 80 (3) BetrVG bzw. § 44 BPersVG) als „Sachverständige“ nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber auf dessen Kosten hinzugezogen werden, soweit dies „zur ordnungsgemäßen Erfüllung“ der Aufgaben der Interessenvertretung erforderlich ist. Was können solche Berater und Beraterinnen leisten? Das Spektrum reicht von der Moderation schwieriger Veranstaltungen (z. B. Klausurtagung, Workshop für die Beschäftigten), über inhaltliche $\Sigma \Rightarrow$ Qualifizierungen, Strategieberatung, bis zur Optimierung der Arbeitsorganisation und der internen $\Sigma \Rightarrow$ Zusammenarbeit. Vor allem der realistische distanzierte Blick wird geschätzt, außerdem bleibt der Überblick gewahrt.

Wichtig ist vor allem, einen professionellen Berater zu finden, der das in ihn gesetzte Vertrauen rechtfertigt und sich gegebenenfalls mit anderen Beteiligten gut abstimmen kann. Das kann der zuständige Betriebssekretär der $\Sigma \Rightarrow$ Gewerkschaft sein, ein Fachsekretär aus der Hauptverwaltung oder ein freiberuflicher Berater. Da der Begriff „Beratung“ allerdings nicht geschützt ist, sind die Angebote kritisch zu überprüfen. Vorteilhaft ist es, wenn man auf gute eigene Erfahrungen zurückgreifen oder entsprechende Empfehlungen einholen kann. In diesem Zusammenhang sei auch auf die interdisziplinären Teamer-Arbeitskreise einiger Gewerkschaften hingewiesen: Die einzelnen Mitglieder können Qualifizierungs- wie auch Beratungsmaßnahmen durchführen. Eine inhaltliche Nähe zu der jeweiligen Gewerkschaft ist damit gewährleistet. Einige Kontaktadressen haben wir im Anhang aufgelistet.

Werden Berater aus verschiedenen Bereichen (Gewerkschaft, Wissenschaft ...) in Anspruch genommen, wirkt sich ein gutes Zusammenspiel besonders günstig aus.

Im Sinne einer kollegialen Beratung ist auch der Kontakt zu Interessenvertretungen anderer Unternehmen oder Verwaltungen hilfreich, die bereits an einem ähnlichen Thema gearbeitet haben. Bei Bedarf kann die Kontaktaufnahme durch den Ansprechpartner in der jeweiligen Gewerkschaft oder durch gewerkschaftliche Internet-Angebote vermittelt werden.

➔ **Effektive Arbeitsorganisation der Interessenvertretung**

Was hat die Arbeitsorganisation mit der Projektbeteiligung eines Betriebs- oder Personalrats zu tun? Ganz einfach: Mit einer modernisierten Arbeitsorganisation kann die Interessenvertretung den möglichen negativen Begleiterscheinungen einer Projektbeteiligung wirksam begegnen²⁴ und vieles auf einen Schlag erreichen: die gleichmäßigere Verteilung ihrer Arbeit, einen engeren Kontakt zu den Beschäftigten und damit günstige Bedingungen für eine positive Öffentlichkeitsarbeit. Aus diesem Grund soll dieses Thema hier etwas ausführlicher behandelt werden.

24 Siehe auch Auswirkungen (Kap. 10).



Wie kann die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung effizienter werden?

- I. Alle Interessenvertreter arbeiten aktiv mit und werden an Entscheidungen beteiligt.
- II. Die einzelnen Betriebsrats- bzw. Personalratsmitglieder werden zu Spezialisten auf bestimmten Gebieten.
- III. Die eigene Arbeit wird in Projektform organisiert.

Alle *Interessenvertreter* und -vertreterinnen arbeiten aktiv mit. Jeder übernimmt Aufgaben nach seinen Fähigkeiten und Kapazitäten. Dazu bedarf es mehrerer Voraussetzungen: Die einzelnen Mitglieder sollten zu ihrer eigenen Sicherheit entsprechend \Leftrightarrow qualifiziert sein, an Entscheidungen beteiligt werden und auch regelmäßig zum Einsatz kommen. Was theoretisch einfach klingt, ist in der Praxis selten genug zu finden. So können beispielsweise die Betriebsrats- oder Personalratssitzungen abwechselnd moderiert werden, oder jedes Mitglied bringt auf der Betriebsversammlung einen eigenen Beitrag. Die Erfahrung zeigt, dass eine solche Professionalisierung auch von der Belegschaft sehr positiv aufgenommen wird.

Die Einbeziehung der einzelnen Mitglieder verlangt eine veränderte Führungsrolle des Vorsitzenden: Der ständige Abbau seines Informationsvorsprungs, Einschätzung der Förderungsmöglichkeiten und Ermutigung der Einzelnen sind Beispiele dafür.

Neben einer umfassenden Grundqualifizierung ist es günstig, die *Zuständigkeiten für bestimmte Themenbereiche* über die ganze Interessenvertretung zu verteilen. Dadurch, dass nicht jeder alles Wissen beherrschen muss, werden zusätzliche Kapazitäten frei. Die Aufgabenverteilung wird erleichtert. Die einzelnen Interessenvertreter gewinnen Stärke und Selbstvertrauen durch ihre Spezialisierung. Allerdings ist ein grundsätzliches gegenseitiges Vertrauen Voraussetzung für diese effektivere Arbeitsstruktur. Entsprechende \Leftrightarrow Qualifizierungsmaßnahmen können und sollten die Spezialisierung erleichtern.

Die Spezialisierung der einzelnen Mitglieder ermöglicht es, die Arbeit weitestgehend in *Projektform* zu organisieren. In regelmäßigen Beteiligungsgruppen oder Arbeitskreisen zu relevanten Themen kann die Interessenvertretung die Beschäftigten direkt an Entscheidungsprozessen beteiligen. Dieser Aufbau von Nähe und Kontakt zu den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen hat sich besonders zu Zeiten der Projektbeteiligung als wichtig erwiesen und dient als Basis für eine gute \Leftrightarrow Öffentlichkeitsarbeit. Arbeitsergebnisse, die auf diesem Weg entstanden sind, stoßen auf größere Akzeptanz innerhalb und außerhalb des Betriebs- oder Personalrats.

➔ Entlastung

Die zusätzliche Belastung durch die Projektbeteiligung wird durch eine \Leftrightarrow effektive Arbeitsorganisation und \Leftrightarrow Zusammenarbeit innerhalb der Interessenvertretung sowie durch Nutzung der verschiedenen Unterstützungsangebote wieder ausgeglichen. Auf der Basis einer guten Beziehung zu Vertrauensleuten bietet sich eine Zusammenarbeit an: Sie können in den Projektgruppen mitarbeiten und sichern den Informationsfluss. Praktische Hilfe bieten auch die verschiedenen \Leftrightarrow Berater sowie eine \Leftrightarrow wissenschaftliche Begleitung.

➔ Gewerkschaftliche Unterstützung

Die Gewerkschaften bieten ein unterschiedliches Spektrum an Unterstützungsmöglichkeiten: von theoretischem Input (\Leftrightarrow Information) bis zur veränderungsbegleitenden \Leftrightarrow Beratung. Die einzelnen Angebote werden am besten in den jeweiligen Verwaltungen erfragt.

➔ **Information**

Relevante Informationen gibt es aus vielerlei Quellen (Literatur, Seminare, Erfahrungsaustausch auf Tagungen etc.). Besonders hinweisen möchten wir auf die Nutzung modernster Technik, also beispielsweise die Literaturrecherche im Internet oder den schnellen Informationsaustausch zwischen Interessenvertretern innerhalb eines Konzerns. Diese Möglichkeiten werden derzeit noch nicht erschöpfend ausgenutzt.

Die Gewerkschaften verfügen häufig über eine stattliche Menge an „grauer Literatur“: Broschüren und Handlungshilfen, die nicht im Buchhandel erhältlich sind, Themen aber fachlich gut aufbereiten und den Bedürfnissen und Handlungsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte gerecht werden.

➔ **Öffentlichkeitsarbeit**

Der Wert einer guten Öffentlichkeitsarbeit wird in der betrieblichen Realität meist unterschätzt. Wir haben diesem Punkt kein eigenes Kapitel gewidmet, möchten aber zumindest in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit einer umfassenden und offensiven Selbstdarstellung durch die Interessenvertretung gerade während einer Projektbeteiligung betonen: Durch die verstärkte Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber in den Projektgruppen kann die Position des Betriebs- oder Personalrats durch die Belegschaft oft nur verschwommen wahrgenommen werden. Will die Interessenvertretung vermeiden, mit dem Arbeitgeber „in einen Topf geworfen zu werden“, sollte sie den eigenen Standpunkt, zum Teil auch die eigenen Grenzen der Belegschaft gegenüber klar darstellen. Außerdem: Leistung wird nur anerkannt, wenn sie erkannt wird. Anerkennung der Arbeit einer Interessenvertretung verschafft ihr wiederum die notwendige Basis für neue Gestaltungsvorhaben.

Schulungen zur Öffentlichkeitsarbeit sollten daher zur Σ Grundqualifizierung der Interessenvertretung gehören. Zusätzlich fördert eine Σ effektive Arbeitsorganisation in Form von Projektarbeit den Kontakt und Informationsfluss zu den Beschäftigten.

➔ **Qualifizierung**

Es empfiehlt sich eine breite Grundqualifizierung im methodischen Bereich (Moderation, Präsentation von Zwischen- und Endergebnissen, Öffentlichkeitsarbeit, Σ effektive Arbeitsorganisation) für möglichst viele Interessenvertreter. So kann die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt und die Motivation gefördert werden. Zusätzlich sollten mit einer gezielten inhaltlichen Qualifizierung einzelner Mitglieder Experten geschaffen werden. Hierbei sind je nach der Ausgangslage vor Ort auch betriebsinterne Schulungsmöglichkeiten denkbar, die kostengünstiger sind und den Kontakt innerhalb des Unternehmens fördern können. Schließlich sind in Einzelfällen auch Trainings zur Förderung der Selbstsicherheit und Überzeugungskraft ratsam.

➔ **Wissenschaftliche Unterstützung**

Neben der Σ Beratung kann eine wissenschaftliche Begleitung die professionelle Durchführung und Auswertung von Befragungen übernehmen. Eine Anfrage bei einschlägigen Instituten oder Universitäten lohnt sich. Oft besteht ein eigenes Forschungsinteresse dieser Institute und damit auch die Bereitschaft, diese Unterstützung kostengünstig zu leisten.

➔ **Zusammenarbeit der Interessenvertretung**

Die gute Zusammenarbeit und gegenseitige Akzeptanz einer Interessenvertretung macht einen großen Teil ihres Erfolges aus. In diesem Zusammenhang haben sich gemeinsame Schulungen und Klausurtagungen als sinnvoll erwiesen, weil sie den Zusammenhalt stärken und Raum für grundlegende Entscheidungsprozesse geben. Bedarf es aber einer Unterstützung und Weiterentwicklung, kann auf Angebote im Bereich „Coaching“, „Konfliktbewälti-

gung“, „Teamentwicklung“ und „Supervision“ zurückgegriffen werden. Auch hier gilt wie bei der allgemeinen Beratung, die Angebote zu überprüfen. Offenheit und Veränderungsbereitschaft der Beteiligten sowie die gemeinsame Entscheidung für eine solche Maßnahme sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg.

Zu welchem Zeitpunkt sind welche Hilfsmaßnahmen sinnvoll?

Das folgende fiktive Beispiel dient zur Orientierung – so oder ähnlich könnte ein optimaler Verlauf aussehen:

Vom Betriebsrat der Optimal GmbH

IN ANSPRUCH GENOMMENE UNTERSTÜTZUNGEN



„Normales Tagesgeschäft“

Die Interessenvertretung ist immer wieder unzufrieden mit der eigenen Arbeit. Auf einer Betriebsratssitzung wird beschlossen, die eigene Arbeit zu effektivieren. Es folgt eine Zeit der *Qualifizierungen*, in der nach Bedarf *Moderations- und Präsentationsmethoden*, *Projektarbeit*, *Informationsmanagement* gelernt wird. Ein externer Berater begleitet das Gremium über eine gewisse Zeit mit *Supervision*. Schließlich hat der Betriebsrat eine professionelle Arbeitsorganisation und verfügt über effektive Methoden, seine Arbeit für die Belegschaft transparent zu machen. Die meisten arbeiten mit, die Grundatmosphäre im Team ist von Akzeptanz und Vertrauen geprägt.



Reorganisationsprojekt wird geplant

Nachdem ein Reorganisationsprojekt angekündigt wurde, findet die inhaltliche Vorbereitung der zuständigen Betriebsratsmitglieder gezielt und zügig statt. Es wird auf verschiedene *Informationsquellen* zugegriffen, an *Seminaren* teilgenommen und *gewerkschaftliche Beratung* beansprucht. In den Arbeitskreisen des Betriebsrates, in gezielten Workshops und über die *Vertrauensleute* wird die Grundstimmung der Beschäftigten erfasst, um eine Hilfe zur eigenen Zielsetzung zu haben. Dem Betriebsrat gelingt es, mit *gewerkschaftlicher Unterstützung* eine Betriebsvereinbarung abzuschließen und sich damit umfassende Beteiligungsrechte zu sichern.



Projektverlauf

Da es um eine Reorganisation größeren Ausmaßes geht, holt sich die Interessenvertretung eine *eigene externe Beratung*, die sie während des Umstrukturierungsprozesses begleitet. Um zunächst zu einer einheitlichen Ziel- und Strategiefindung innerhalb des Betriebsrates zu kommen, wird die jährliche Klausurtagung genutzt. Sie wird von dem Berater moderiert und gemeinsam mit dem *Gewerkschaftssekretär* durchgeführt. Bei inhaltlichen Problemen während des Projektverlaufs wird auf die *wissenschaftliche Begleitung* zugegriffen, die das Projekt betreut.



Umsetzung der Ergebnisse

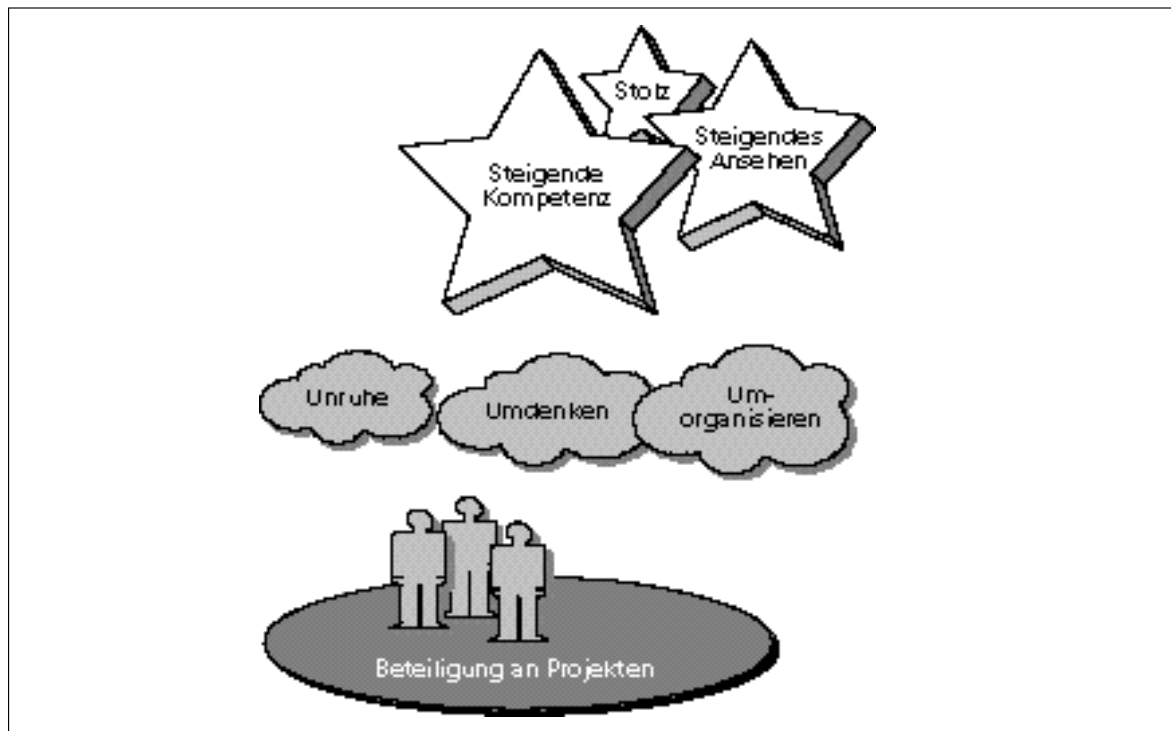
Der Betriebsrat möchte wissen, wie zufrieden die Belegschaft mit den Ergebnissen des Projektes ist. Er hat noch nie eine schriftliche Befragung durchgeführt und ist froh, dafür die Hilfe der *wissenschaftlichen Begleitung* zu bekommen. Mit Hilfe des *externen Begleiters* wird die Mitarbeit im Projekt ausgewertet, denn schließlich will sich der Betriebsrat ja noch an weiteren Projekten beteiligen ...

III. Fazit

10. Was bringt Projektbeteiligung für die betriebliche Interessenvertretung?

Die Beteiligung der Beschäftigten an Restrukturierungsprojekten hat ohne Zweifel positive Auswirkungen für das Unternehmen. So wird beispielsweise in einem Fall von immensen Einsparungen berichtet; außerdem sank der Krankenstand von über 9 % dauerhaft auf unter 2 %, weil die Beschäftigten motivierter und zufriedener waren.²⁵ Hier soll aber nicht geschildert werden, was Beteiligung von Beschäftigten durch Projektorganisation dem Unternehmen bringt; dazu gibt es genügend Ausführungen an anderer Stelle. Vielmehr geht es darum, wie sich die Mitarbeit an den Unternehmensprojekten auf die Interessenvertretung und ihre Projektbeauftragten auswirkte.

Plakativ dargestellt bringt die Beteiligung an Projekten:



10.1 Auswirkungen auf die Arbeit der Interessenvertretung

Wir haben unsere Interviewpartner danach gefragt, ob und wie die Projektbeteiligung ihre eigene Arbeit beeinflusste und ob sich die Außenwirkung der Interessenvertretung dadurch verändert hat.

Die meisten berichteten über erhöhte Anforderungen, die – bei einer positiven Bewältigung – zu einer *Änderung der Arbeitsweise* führten (Tab. 10.1.1). Zum Teil haben sich ihre Befürchtungen bewahrheitet: Beteiligung an Pro-

²⁵ Mitbestimmung, 6 (1998), S. 14.

jekten geht mit erhöhten Anforderungen sowohl zeitlicher wie inhaltlicher Art einher und führt zur Arbeitsverdichtung. In manchen Unternehmen laufen so viele Projekte, dass die Beteiligung nicht oder kaum zu schaffen ist, vom normalen Tagesgeschäft einmal abgesehen. Außerdem wäre es auch zu kurz gegriffen, durch die größere Eigenverantwortung der Beschäftigten eine Entlastung der Interessenvertretung zu vermuten. Dies wird unterschiedlich berichtet und ist beispielsweise vom Ausmaß des arbeitsrechtlichen Beratungsbedarfs abhängig, der mit Umstrukturierungen einhergehen kann.

Tab. 10.1.1: Die Beteiligung an Projekten des Unternehmens...

<p>... hatte folgende negative Auswirkungen auf unsere Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überlastung und Überforderung des Gremiums wegen zu vieler Projekte (2) • Arbeitsverdichtung • Erforderliche Routinearbeiten bleiben liegen • Kompetenzgerangel 	<p>... hatte folgende positive Auswirkungen auf unsere Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche positive Umstrukturierung der eigenen Arbeitsorganisation (4) (s. Text) • Effektivierung der Arbeit • Konzentration auf Prioritäten, Setzen von Prioritäten • mehr Disziplin • bessere Erfolgskontrolle durch genauer definierte Ziele (2) • Nutzung neuer Methoden wie Metaplan und dadurch effizientere Arbeitsform • Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit • Qualifizierung von Einzelnen, aber auch durch Gremienberatung • Beteiligung ließ interne Konflikte zurücktreten
--	---

Die meisten genannten positiven Auswirkungen sind im Grunde erfolgreiche Strategien, um die speziellen Anforderungen zu bewältigen. Dazu gehört die Auswahl von Projekten nach bestimmten Kriterien, um Prioritäten zu setzen, eine diszipliniertere Mitarbeit der einzelnen Interessenvertreter und -vertreterinnen oder der professionelle Einsatz von Moderationstechniken. Das sind einzelne Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeit innerhalb des Gremiums. Letztlich lehrt aber die Erfahrung, dass sich die traditionelle Arbeitsweise in den Betriebs- oder Personalräten mit einer kontinuierlichen Projektbeteiligung schlecht vereinbaren lässt. Die Probleme liegen vor allem in dem zusätzlichen Arbeitsaufwand und der Abstimmung der verschiedenen Aufgabenbereiche. Sitzungen in den Projekt- oder Steuerungsgruppen kosten Zeit, in der die Beteiligten für andere nicht ansprechbar sind. Für viele Interessenvertretungen sind ausführliche Rückmeldungen und Diskussionen des aktuellen Stands wichtig. Auch das braucht Zeit und muss zudem zum richtigen Zeitpunkt laufen, wenn der Projektbeauftragte mit einem gestärkten Rücken und richtungsweisenden Aufträgen zur nächsten Projektsitzung gehen möchte. Verteilt sich die Arbeit nicht gleichmäßig auf alle Schultern, ist der Einzelne schnell überfordert.

Auch die *Außenwirkung der Interessenvertretung* wurde erfragt: Wie hat sich das Verhältnis zur Unternehmensleitung entwickelt und wie zur Belegschaft?

Tab. 10.1.2: Die Beteiligung an Projekten des Unternehmens...

<p>... hatte folgende negative Auswirkungen:</p> <p>Im Verhältnis zur Unternehmensleitung Keine</p> <p>Im Verhältnis zu den Beschäftigten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Image-Verlust: die Belegschaft schätzt das „leise“ Vorgehen falsch ein • Angst, dass bei den kritischen Beschäftigten alles wie „ein Einheitsbrei“ ankommt • Arbeit ist für die Belegschaft nicht erkennbar • Positive Ziele für den Prozess kommen bei den Beschäftigten nicht an • Kritik wegen zu wenig Transparenz • Steuerndes Eingreifen der Interessenvertretung wird nicht immer akzeptiert 	<p>... hatte folgende positive Auswirkungen:</p> <p>Im Verhältnis zur Unternehmensleitung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und Interessenvertretung wurde gefördert • mehr Anerkennung (2) <p>Im Verhältnis zu den Beschäftigten</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestärktes Verhältnis (6) unter anderem durch <ul style="list-style-type: none"> • mehr Transparenz als im sonstigen Alltagsgeschäft (3) • Anerkennung der Kompetenzen des Betriebsrats (2) • durch Vermittlungstätigkeit in einem bestimmten Projekt
---	--

Die *Beziehung zur Unternehmensleitung* wurde durch die Projektbeteiligung in keinem Fall schlechter, sondern eher besser. Hier scheint die gemeinsame Arbeit zu einer gewissen Korrektur der gegenseitigen Einschätzung des anderen zu führen. Die Interessenvertretungen gewinnen durch ihre gezeigten Kompetenzen und die konstruktive Herangehensweise an Anerkennung (das verstärkt sich noch, wenn man die einzelnen beteiligten Interessenvertreter berücksichtigt, s.u.). Die informellen Kontakte sind gestärkt: Ein Gesprächspartner betonte, dass sein Gremium von Führungskräften verschiedener Ebenen als Ansprechpartner akzeptiert wird. Im Zweifelsfall wird die Meinung des Betriebsrates im Vorfeld eingeholt. Durch diese frühe Nachfrage werden oftmals Konflikte umgangen.

In der Einschätzung der *Beziehung zur Belegschaft* haben sich unsere Interviewpartner in zwei Gruppen geteilt: Sechs Betriebsratsmitglieder berichten über ein gestärktes Verhältnis zu den Beschäftigten, vor allem durch mehr Transparenz ihrer Arbeit und Anerkennung der Leistung. Sechs andere beschreiben gerade das Gegenteil, nämlich eine Verschlechterung ihrer Beziehung. Allerdings ist nur ein Kritikpunkt grundsätzlich auf die Mitwirkung an Projekten bezogen, die anderen fünf beziehen sich direkt oder indirekt auf mangelnde Information und Transparenz. Informationsmanagement und eine gute Außendarstellung scheinen hier elementar wichtig zu sein. **„Da wir uns nicht lautstark, sondern konstruktiv einmischen, wird die Arbeit von der Belegschaft nicht so anerkannt, sondern es besteht die Meinung: Das läuft von selbst!“** Hier wird die Gefahr groß, dass alles wie ein „Einheitsbrei“ ankommt, und die Beschäftigten nicht mehr zwischen der Führung und der Interessenvertretung unterscheiden können. Kommt dann noch die Anerkennung der Unternehmensleitung dazu, verschärft sich die Situation: **„Wenn einen der Feind lobt, ist etwas faul! ... Das Image, das dabei entsteht, ist nicht so günstig“**. Dies passiert sogar dann, wenn der Betriebsrat weiß, dass er mehr erreicht hat als die Interessenvertretungen vergleichbarer Betriebe.

Das Ausmaß von Nähe und Kontakt mit der Belegschaft kann mit der Ebene der Beteiligung zu tun haben. Diejenigen, die vor allem in den Steuerungsgruppen mitwirken, haben weniger direkte Berührungspunkte mit den Beschäftigten. Dagegen hat ein Projektgruppenmitglied eher Gelegenheit, Kontakte mit den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aufzunehmen oder zu vertiefen. In einem Fall war ein intensiver Austausch mit den Kollegen der verschiedenen Abteilungen an die entsprechende Projektaufgabe gebunden. Einige andere Gesprächspartner

beschrieben, wie sie vermittelnd die Interessen der Beschäftigten in den Projektgruppen vertraten. Sie hatten entweder vorher in den entsprechenden Abteilungen und Bereichen die Meinung von Betroffenen zu dem Projektthema eingeholt oder waren von diesen angesprochen worden.

Zwei Interviewpartner haben Befragungen der Belegschaft angekündigt, um Sicherheit in der Einschätzung zu bekommen und durch die Rückmeldung gegebenenfalls Kurskorrekturen vorzunehmen. In einem weiteren Fall wurde eine solche Befragung vom Betriebsrat mit Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitung des Reorganisationsprozesses durchgeführt. Auch hier war die Transparenz der Arbeit ein wichtiges Thema. Als fördernde Faktoren für die Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Beschäftigten wurden unter anderem **„Vertrauen“** und **„mehr Information“** genannt.

Alles in allem bringt die Projektbeteiligung für die Interessenvertretung zunächst viel Unruhe und neue Anforderungen. Bei einer regelmäßigen Beteiligung müssen Arbeitsorganisation und Informationsstrategien des Gremiums zumindest neu überdacht werden. Das kostet Zeit. Ein Interviewpartner drückte es so aus: **„Wir sind auf einen langfristigen Veränderungsprozess eingestellt, in dem auch der Betriebsrat die Chance besitzt, seine Arbeit zu reorganisieren“**. Diese Chance bringt bei erfolgreicher Veränderung eine effizientere und vor allem eine belegschaftsnähere Betriebsrats- bzw. Personalratsarbeit.²⁶

10.2 Und was hat der Einzelne davon?

Jeder interviewte Interessenvertreter würde sich auch ein weiteres Mal an Projekten beteiligen. Alle waren der Überzeugung, dass ihnen die Projektmitarbeit persönliche Gewinne bringt (s. Tab. 10.2.1). Am häufigsten wurde der *Gewinn von Menschenkenntnis und Selbstsicherheit* genannt, grundlegende Voraussetzungen sozialer Kompetenzen: Durch den ständigen Kontakt mit den Führungskräften in den Projekt- oder Steuerungsgruppen können diese besser eingeschätzt werden und die Angst oder Unsicherheit nimmt ab. So kommt es zu Erkenntnissen wie: **„Die kochen alle nur mit Wasser“**. Außerdem hat diese neue Kontakt- und Arbeitsebene einen ganz praktischen Vorteil: **„Man lernt die Menschen besser kennen, lernt, wie man mit ihnen umgehen muss und kann das auch für spätere Zeiten nutzen“**, beispielsweise in Verhandlungen zu anderen Themen.

Fachlicher Kompetenzgewinn hat viele Quellen: Wissen über Organisationen und Abläufe kann in Seminaren und Weiterbildungen erworben werden.²⁷ Während des Prozesses kann vieles aus der Zusammenarbeit mit Experten und Expertinnen gelernt werden. Ein Interviewpartner, der nur für das konkrete Projekt freigestellt worden war, berichtete, dass er zu Anfang des Projektes **„durch den ganzen Laden gereicht worden“** sei und durch den Kontakt mit den einzelnen Abteilungen vieles gelernt habe. Dies trifft auch für andere zu, die innerbetrieblich weitergebildet wurden. Der Kompetenzgewinn bei den Interviewpartnern oder ihren Kollegen und Kolleginnen im Gremium war teilweise so groß, dass sich **„Fast-nichts-Wissende“** zu **„Mitberatern“** oder **„Teilexperten“** für ein bestimmtes Thema entwickeln konnten.

Gewinne im Bereich der methodischen Kompetenzen betreffen vor allem Moderations- und Präsentationsmethoden. Beide Kompetenzen sind gut nutzbar für die weitere Betriebsrats- und Personalratsarbeit, bei der Gestaltung der eigenen Sitzungen ebenso wie bei der Durchführung von Betriebsversammlungen. Wenn Projektgruppen mit

²⁶ Siehe auch die Berichte über den Modernisierungsprozess des Betriebsrats der Bayer AG (in Kamp, 1998).

²⁷ Genaueres in Kapitel 9.

Beschäftigtenbeteiligung von Interessenvertretern moderiert werden, kann dies auch langfristig Auswirkungen haben: **„Als Moderator wird man Ansprechpartner für viele im Unternehmen“**. Als weitere Zugewinne im methodischen Bereich wurden genannt: strukturiertes Arbeiten, die Kompetenz, Schriftsätze zu entwickeln und Erkenntnisse für die Verbesserung der eigenen Arbeitsorganisation durch die zielgerichtete Arbeit in den Projektgruppen.

Tab. 10.2.1

<p>Gewinn von sozialen Kompetenzen (12)</p> <ul style="list-style-type: none">• Menschenkenntnis (5)• mehr Selbstsicherheit (7) <p>Gewinn von fachlichen Kompetenzen (9)</p> <ul style="list-style-type: none">• mehr Wissen über Organisationen und Abläufe• Erarbeitung von themenbezogenem Expertenwissen <p>Gewinn von methodischen Kompetenzen (8)</p> <ul style="list-style-type: none">• Moderations- und Präsentationsmethoden (4)• in der eigenen Arbeitsorganisation (3)• in Arbeitstechniken <p>Erweiterung der Kontakte bzw. des Bekanntheitsgrades (5)</p> <ul style="list-style-type: none">• allgemein (2), zur Basis (2), zur Leitung <p>Steigerung der Anerkennung (5)</p> <ul style="list-style-type: none">• von der Basis, vom eigenen Gremium, von der Leitung <p>Steigerung der eigenen Zufriedenheit, Stolz (5)</p>
--

Wer mehr fachliche und methodische Kompetenzen besitzt, erlebt mehr Erfolge. Das macht wiederum selbstsicher und führt dazu, von der Unternehmensseite als kompetenter Partner anerkannt zu werden. Letztlich wird dadurch die Position der Interessenvertreter in den gemeinsamen Diskussionen gestärkt.

Der Gewinn von Kompetenzen hängt natürlich sehr davon ab, inwieweit es dem Einzelnen ermöglicht wurde, sich auf seine Beteiligung durch Qualifizierungsmaßnahmen vorzubereiten. Kann ein betrieblicher Interessenvertreter sich auf diese neue Rolle im Co-Management einlassen, **„muss er sie auch mit Leben füllen können. Eine Co-Management-Rolle erfordert Qualifikationen wie Moderatorenschulung oder Organisationsentwicklung. Das hilft einem sehr, nicht nur anderen gegenüber, sondern auch für die Zufriedenheit mit sich selbst und dem eigenen Tun.“**

Dieses Zitat weist noch auf etwas anderes hin: auf das Gefühl, etwas erreichen zu können oder den Stolz darüber, etwas erreicht zu haben. Das ist gerade für die Motivation betrieblicher Interessenvertreter wichtig. Oft genug kommen Betriebs- und Personalräte mit der herkömmlichen Arbeitsform an ihre Grenzen. Um noch einmal unseren Interviewpartner zu zitieren: **„Wir können dahin greifen, wo die Kollegen schon immer hin wollten, aber nie durften.“** Dabei geht es um Ziele, die weniger materieller Art sind (das ist in der herkömmlichen Arbeit durch

Tarifverträge, BetrVG abgesichert), sondern vorrangig um die Gestaltung der Arbeit, Qualifikation der Beschäftigten etc. **„Ich darf das umsetzen, wofür ich immer gekämpft habe, dass Mitarbeiter im Vordergrund stehen und Veränderungen mittragen können.“**

Mehr Gestaltungsmöglichkeiten gehen aber auch mit mehr Verantwortung einher, die getragen werden muss, **„halbherzig geht so etwas nicht“**. Wer ganz hinter einer Sache steht, trägt auch schwerer daran. Auf verschiedene weitere Probleme wurde schon in anderen Zusammenhängen hingewiesen: So ist es nicht selbstverständlich, dass die Projektbeteiligung von dem ganzen Gremium getragen oder gar aktiv unterstützt wird. Die Mitarbeit in Projekten kostet Zeit, die für die Erledigung von „Alltagsgeschäften“ notwendig wäre. **„Es tut mir leid, dass ich nicht Zeit habe, im ‚Kleingeschäft‘ mitzuarbeiten“**. Die genannten ungünstigen Auswirkungen sind davon abhängig, wie die Interessenvertretung ihre Arbeit organisiert, aber auch, auf welcher Ebene der Projektorganisation der einzelne beteiligt war, wie die Gruppe zusammengesetzt war etc. Alles in allem ist die persönliche Belastung aber die „Kehrseite der Medaille“ und hängt so eng mit dem persönlichen Gewinn zusammen, dass das einzelne Mitglied abwägen muss, was ihm vor allem wichtig ist.

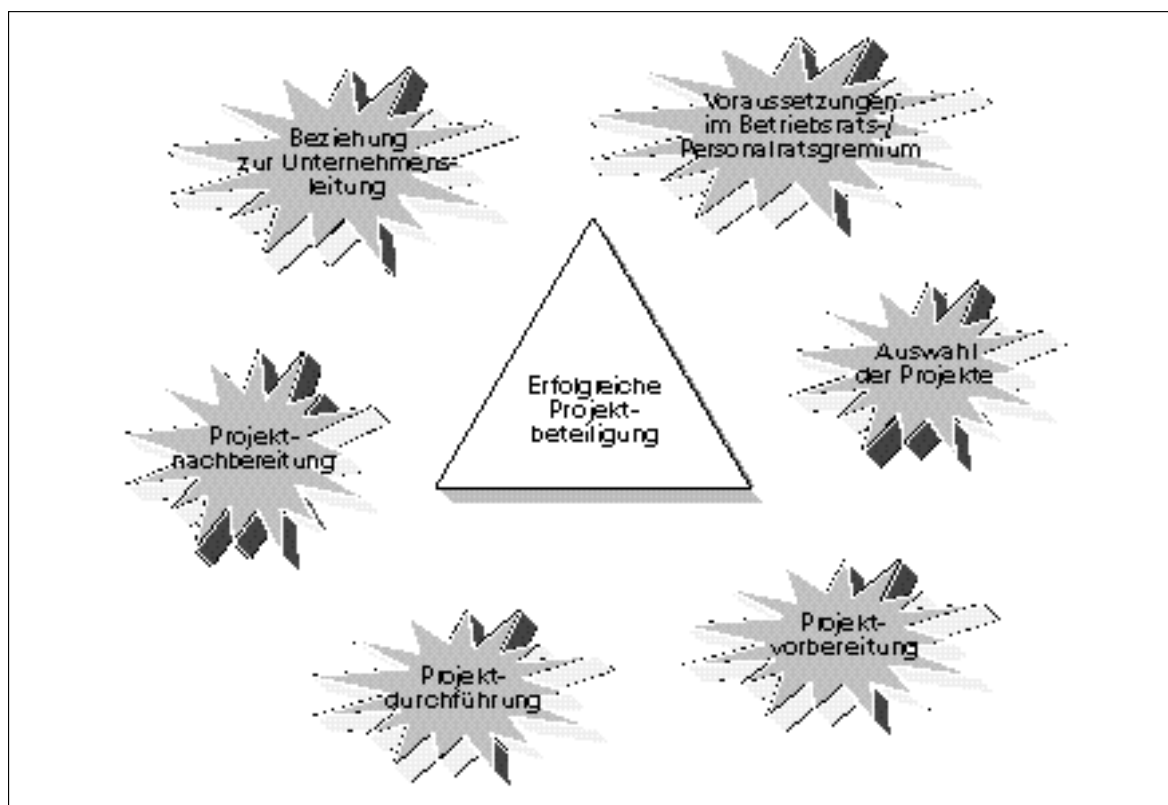
Insgesamt hat sich die Beteiligung an Reorganisationsprojekten für die einzelnen Interessenvertreter und -vertreterinnen gelohnt. Die Gewinne sind vielfältiger als die Kosten. Das häufigste Motiv, nämlich mit dieser Art von Mitbestimmung mehr erreichen zu können, wird zum Teil befriedigt und mit positiven Gefühlen belohnt. Trotz größerer zeitlicher und psychischer Belastung wird die Mitarbeit nicht bereut. Fast alle berichten von Gewinnen auf mehreren Ebenen, nur einige wenige sprechen die Belastungen an. Diese Betriebs- oder Personalratsmitglieder waren zu der Beteiligung motiviert und standen hinter dem jeweiligen Projekt. Eigenes Engagement, Offenheit und die Bereitschaft, dazuzulernen, sowie die Möglichkeit zur Qualifizierung sind Voraussetzungen dafür, dass mögliche positive Auswirkungen Realität werden.



11. Was ist einer erfolgreichen Projektbeteiligung förderlich und was kann ihr schaden?

Eine Zusammenfassung in Form von Checklisten

Wenn Sie an diesem Punkt im Buch angekommen sind, haben Sie eine Fülle von Informationen gelesen und verarbeitet. Vielleicht hat einiges Ihre Erfahrungen bestätigt oder ergänzt. Vielleicht befindet sich Ihre Interessenvertretung gerade im Diskussionsprozess, ob und wie sie sich an Unternehmensprojekten beteiligen soll, und Sie möchten sich schnell ein umfassendes Bild machen.

Auf den nächsten Seiten haben wir die wichtigsten Informationen aus der Handlungshilfe zusammengefasst und nach folgenden Stichpunkten geordnet:



In den Checklisten finden Sie die wichtigsten förderlichen  und hinderlichen  Bedingungen für eine erfolgreiche Projektbeteiligung sowie Querverweise auf die entsprechenden Kapitel der Handlungshilfe. Unser Schwerpunkt liegt dabei vor allem auf den förderlichen Bedingungen. Allerdings können unsere Stichworte nur als Anhaltspunkte dienen: Wir haben keine Gewichtung vorgenommen und schon an anderen Stellen darauf hingewiesen, dass eine Anpassung an die betriebliche Situation notwendig ist.

Angesichts der Menge von förderlichen Bedingungen wollen wir betonen, dass nicht das vollständige „Drum herum“ stimmen muss, bevor ein Betriebs- oder Personalrat in die Projektbeteiligung „einsteigt“. Unsere Interviews haben gezeigt, dass sich die meisten der befragten Interessenvertretungen *zwischen* den aufgezeigten Extremen befinden, wenn sie sich für eine Mitarbeit an Projekten des Unternehmens entscheiden. Der Prozess sollte jedoch im Auge behalten und mit den Erfolgskriterien verglichen werden, um Veränderungen entsprechend einleiten zu können. Nur so ist Weiterentwicklung möglich.

In dieser Weise haben wir uns auch die Nutzung der folgenden Checklisten vorgestellt. Sie können im Vorfeld einer Einschätzung dienen und Planungshilfen sein. Sicherlich sind sie auch nach dem Einstieg in die Projektbeteiligung gut zu gebrauchen, um die eigene Vorgehensweise zu überprüfen und gegebenenfalls neue Maßnahmen einzuleiten.

Wir möchten aber auch nicht vergessen, dass nicht alle genannten förderlichen oder hinderlichen Bedingungen für erfolgreiche Projektarbeit in der Hand der betrieblichen Interessenvertretungen liegen. Dies gilt vor allem für unseren ersten Punkt: die Beziehung zur Unternehmensleitung. Eine engagierte, gut zusammenarbeitende Interessenvertretung kann nur soweit kreativ und innovativ ihre Arbeit machen, wie sie Raum dafür bekommt.

Rahmenbedingungen: Beziehung zur Unternehmensleitung



Die Interessenvertretung wird akzeptiert



Es gibt eine gelebte Vertrauenskultur mit Konsensfindung im Unternehmen



Freistellungen sind gut möglich



Die Einflussnahme der Interessenvertretung auf die Projektgestaltung wird zu einem frühen Zeitpunkt ermöglicht



Die Interessenvertretung wird nicht akzeptiert und nicht oder nur schleppend auf Nachfrage informiert



Die Geschäftsleitung nutzt jede Ungenauigkeit und Unaufmerksamkeit der Interessenvertretung aus

Wo gibt's Rat?



5.3 Was ist bei der Zielformulierung zu beachten?

5.4 Das Für und Wider von schriftlichen Regelungen

Rahmenbedingungen: Voraussetzungen im Betriebsrats-/Personalratsgremium



Akzeptanz, Verständnis, Vertrauen und eine konstruktive Streitkultur



Rollenklärung (Wie sehen wir unsere Aufgabe als Betriebs- oder Personalrat?) und grundsätzliche Entscheidung im Gremium für Projektbeteiligung:

- Ernsthafte und konstruktive Auseinandersetzung mit Befürchtungen
- Positionsbestimmung in der Interessenvertretung
- Gegenseitige Akzeptanz: Unterschiedliche Rollenverständnisse und damit verbundene Aufgabenbereiche ergänzen sich



Strategieentwicklung: Mit den eigenen Zielen so früh wie möglich in den Gestaltungsprozess einsteigen

- Optimale Nutzung der Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten



Effiziente Arbeitsorganisation im Gremium:

- Breite Grundqualifizierung für viele Mitglieder: Die Arbeit wird besser verteilt und der Einzelne wird nicht überfordert
- Mitgestaltungsmöglichkeiten für die einzelnen Mitglieder
- Bildung von Spezialisten (fachliches Expertenwissen, Qualifizierung)
- Organisation der eigenen Arbeit in Projektform mit Beteiligung der Beschäftigten: Nutzung des Expertenwissens der Kollegen und Kolleginnen und Förderung von Transparenz und Akzeptanz
- Jährliche Klausurtagung zur Ziel- und Strategieentwicklung mit externer neutraler Moderation



Vorliegen einer vernichtenden Streitkultur mit Machtkämpfen, Misstrauen, Gleichgültigkeit oder Arroganz und keiner will es angehen



Uneinigkeit; ständige neue Diskussionen über Ziel und Aufgaben der Interessenvertretungen



Kein Vertrauen in die Kompetenz oder Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats



Wenig Qualifizierungen oder große Unterschiede im Gremium



Ungleiche Verteilung der Arbeit und starkes Informationsgefälle

Wo gibt's Rat?



- 5.1 Diskussionen: Zeitverschwendung oder Notwendigkeit?
- 5.3 Was ist bei der Zielformulierung zu beachten?
- 7.3 Drohende Konflikte und Empfehlungen zu ihrer Bewältigung
- 9. Hilfe! – Aber welche?

Projektauswahl



Abgleich mit den personellen und zeitlichen Ressourcen:

- Was schaffen wir überhaupt?



Abgleich mit den Zielen für die eigene Arbeit:

- Wo wollen wir uns beteiligen?
- Wo gibt es Übereinstimmung der Projektziele mit den Zielen der Interessenvertretung?
- Welche Projektziele wollen wir am ehesten unterstützen?



Abschätzung der Bedeutung für die Betroffenen

- Wen betrifft das Projekt?
- In welcher Hinsicht?
- Wie hoch ist die Veränderungsbereitschaft?



Abschätzung der positiven Auswirkungen auf die Arbeit der Interessenvertretung:

- Inwieweit kommen wir der Belegschaft oder einer bestimmten Beschäftigtengruppe näher?
- Inwieweit haben wir Einfluss auf die Ergebnisumsetzung?



Es wird trotz knapper Ressourcen keine Auswahl getroffen, so dass einzelne oder alle über ihre Kräfte mitarbeiten



Es gibt keine inhaltlichen Auswahlkriterien, sondern die Interessenvertretung ...

... beteiligt sich dann, wenn sie gerade Zeit hat

... beteiligt sich nur dann, wenn sie etwas verhindern will („Blockierer-Position“, anstatt „wo können wir mitgestalten?“)



Es gibt keine negativen Auswahlkriterien; die Interessenvertretung lässt sich als „Alibi“ für die Geschäftsleitung missbrauchen

Wo gibt's Rat?



5.2 Wovon ist die Projektauswahl abhängig?

5.3 Was ist bei der Zielformulierung zu beachten?

7.3 Drohende Konflikte und Empfehlungen zu ihrer Bewältigung

Projektvorbereitung



Die Interessenvertretung hat sich eine eindeutige Position zur Beteiligung erarbeitet

Die Interessenvertretung hat eine Strategie entwickelt, vor allem wenn es um die Beteiligung an umfassenden Reorganisationsprozessen geht:

- Ziele festlegen: positiv, konkret, objektiv überprüfbar, realistisch
- Strategie überdenken: Auf welcher Ebene im Projektmanagement soll wie mitgearbeitet werden? Welche Regelungen sollen getroffen werden? Welchen Auftrag soll das delegierte Mitglied für die Interessenvertretung im Projekt erfüllen?
- Auftrag für die Projektmitarbeit erteilen
- Spezielle themenbezogene Qualifizierung planen und in Anspruch nehmen (fachliche und methodische Qualifizierung: Projektmanagement, Visualisierung und Präsentation)
- Nach Unterstützungsmöglichkeiten suchen:
Gewerkschaften, externe Berater, Netzwerke, Wissenschaftler



Freistellung erwirken

Auswahl des Projektbeauftragten nach den Auswahlkriterien:

- Engagement und Motivation
- Fachliche (und methodische) Kompetenzen: ausreichende Qualifikation
- Persönlichkeit und wichtige Fähigkeiten für den Projektprozess:
Der/die Projektbeauftragte hat die eigene Rolle für sich geklärt, ist offen für neues, kann offene Prozesse aushalten, hat Durchsetzungsvermögen und ist gleichzeitig kompromissbereit, hat eine gute Selbsteinschätzung und kann sagen, wenn er Unterstützung braucht; verliert während des Projektes nicht den Auftrag der Interessenvertretung aus den Augen
- Vertrauen des Betriebs-/Personalrats



Keine eindeutige und ungeklärte Position in der Interessenvertretung:

- Zeit- und Ressourcenverlust durch immer wieder aufflackernde grundsätzliche Diskussionen über die Projektbeteiligung/Nicht-Beteiligung



Keine Offenheit für Prozesse



Keine Auswahlkriterien für den Projektbeauftragten

Wo gibt's Rat?



5. Mit einer guten Vorbereitung geht es besser!
9. Hilfe! – Aber welche?

Projektdurchführung



Kontinuierliche Mitarbeit in der Projekt- bzw. Steuerungsgruppe



Akzeptanz der Interessenvertretung in der Projekt- bzw. Steuerungsgruppe



Einhaltung wichtiger Kommunikationsregeln:

- Akzeptierende Grundhaltung, konstruktiver Diskussionsstil
- Offener und konstruktiver Umgang mit Kritik und Streitgesprächen



Professionelle Leitung der Projektgruppe oder Steuerungsgruppe²⁸

- Klare Zielsetzung, ohne Ergebnisse vorwegzunehmen
- Gleichberechtigung über die Hierarchieebenen
- Beteiligung von Betroffenen: Nutzen von Expertenwissen
- Neutrale Moderation
- Bearbeitung von Konflikten
- Dokumentation der Sitzungen



Kontinuierliche, problembezogene Inanspruchnahme von Unterstützung durch die Interessenvertretung



Gute Absprachen zwischen der Interessenvertretung und den einzelnen beratenden Stellen



Systematische Dokumentation der Projektergebnisse

- Erleichtert Rückkopplung, Verhandlungsvorbereitung und Projektauswertung



Gestaltung des Rückkopplungsprozesses

- Nutzung systematischer schriftlicher Dokumentation
- Bereitstellen einer zentralen Ablage zur Einsicht für alle
- Regelmäßige mündliche Rückkopplung (Ergebnisse und wichtige Punkte des Diskussionsverlaufs)
- Ansprechende Präsentation und Diskussion zur Ergebniseinschätzung
- Einforderung notwendiger konkreter Unterstützung des Betriebs-/Personalrats



Unterstützung des Projektbeauftragten durch die Interessenvertretung

- Entlastung des Projektbeteiligten vom Tagesgeschäft
- Ernstnehmen seiner Berichte und Einschätzungen



Aktive Gestaltung des Kontaktes zur Belegschaft:

- Informationen sammeln, Meinungen erfragen, eigenes Handeln und eigene Ziele transparent machen



Ergebnis ist schon teilweise vorgegeben:

- Schränkt die Gestaltungsmöglichkeiten der Projektgruppe ein und kann die Betroffenen demotivieren. Sind Arbeitsplätze bedroht, kann eine konstruktive Arbeit in der Projektgruppe unmöglich werden.



Leitung ist unprofessionell / parteiisch:

- Kann dazu führen, dass nicht ergebnisorientiert gearbeitet wird, dass Konflikte nicht konstruktiv bewältigt werden, dass Ergebnisse entstehen, die hinterher nicht von allen getragen werden etc.



Interessenvertretung nimmt sporadisch an Sitzungen teil:

- Man verliert leicht den Faden, stößt auf Widerstand, weil man immer Nachholbedarf hat („wie war das noch mal?“)

28 Wenn die Projektdurchführung nicht im Verantwortungsbereich der Interessenvertretung liegt, können diese Hinweise zumindest den Projektbeauftragten zur Einschätzung dienen.



Interessenvertretung nimmt keine Hilfen in Anspruch:

- Birgt die Gefahr, sich selbst zu überfordern und der Betriebsblindheit ausgeliefert zu sein



Projektbeauftragter dokumentiert nicht oder nur sporadisch:

- Erschwert den Rückkopplungsprozess, bringt Nachteile in anstehenden Verhandlungen, erschwert eine aktive Rolle im Umsetzungsprozess



Interessenvertretung vernachlässigt die Rückkopplungsprozesse:

Kann Projektbeteiligung zum Scheitern bringen, denn ...

... die Projektbeauftragten arbeiten losgelöst von ihrer Interessenvertretung

... sie erfahren die Bedenken ihrer Kollegen und Kolleginnen nicht

... in der Interessenvertretung werden Projektverlauf und -ergebnisse nicht verstanden und nachvollzogen

... Einwände und Kritik bleiben undiskutiert



Der Projektbeauftragte wird nicht oder zu wenig unterstützt:

- Kann zur Bitterkeit und Demotivation führen, wenn die Projektbeauftragten trotz der gemeinsamen Zielsetzung den Arbeitsaufwand alleine abfangen müssen und zudem noch Kritik bekommen



Es besteht wenig Kontakt zur Belegschaft; die Öffentlichkeitsarbeit ist mangelhaft:

- Schürt Vorwürfe wie „mangelnde Transparenz“, „Einheitsbrei“, „das läuft von selbst“

Wo gibt's Rat?



6. Arbeit im Projekt erfolgreich gestalten!
7. Gemeinsam geht es besser!
9. Hilfe! – Aber welche?

Projektnachbereitung



Vorbereitung der Umsetzung schon vor Projektende:

- Intensiver Informationsaustausch mit den Beschäftigten
- Gute Dokumentation wichtiger Projektergebnisse



Projektauswertung in der Interessenvertretung:

- Wurde das Ziel erreicht? Muss noch eine Anpassung geleistet werden?
- Was ist gut gelaufen? Was war unbefriedigend? Wie kann das verbessert werden?



Eigene Umsetzungsplanung:

- Informationsvermittlung an die Beschäftigten
- Zusammenarbeit mit den Vertrauensleuten
- Umsetzungskontrolle



Unterstützung einer raschen Umsetzung:

- Förderung der Motivation der Beschäftigten (aber auch des Managements) für die Beteiligung



Ständige Überprüfung der Umsetzung und Optimierung der Ergebnisse

- Befragungen durchführen
- Qualifizierungsbedarf ermitteln



Die Interessenvertretung wertet ihre Projektmitarbeit nicht aus:

- Die Interessenvertretung versäumt dadurch die Chance, sich weiterzuentwickeln und auch bei den Beschäftigten „am Ball zu bleiben“



Vorgesetzte (vor allem das mittlere Management) blockieren die Umsetzung



Die betroffenen Beschäftigten sind überfordert; dies wird nicht abgefangen

Wo gibt's Rat?



8. Umsetzung mit oder ohne uns?

12. Ausblick

Was hat sich gezeigt?

Die Beteiligung an Projekten verlangt von Interessenvertretern und -vertreterinnen eine Rollenklärung hin zu einem neuen Selbstverständnis, betriebliche Prozesse mitzugestalten. Betriebs- und Personalräte können mit ihrer Projektbeteiligung direktere Handlungsspielräume gewinnen und damit eine neue Stärke entwickeln. Diese Stärke resultiert einerseits aus einer besseren Informationsbasis, aus dem Zugewinn von fachlichen und methodischen Kompetenzen und natürlich aus der Einbeziehung in die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse selbst. Aber auch die Übertragung von Projektstrukturen in die eigene Arbeit und eine Entscheidungsfindung, in die auch Beschäftigte stärker eingebunden werden, tragen zur Optimierung von Betriebs- und Personalratsarbeit und zur Stärkung der eigenen Position bei.

Interessenvertretungen brauchen nach wie vor ein Spektrum von Kompetenzen und Strategien, die auf unterschiedliche Handlungsziele ausgerichtet sind. Dazu gehören die Gestaltung der Kooperation und Partnerschaft mit dem Management, um den Betrieb zu modernisieren und den Standort zu sichern, aber auch die Demonstration von Stärke, wenn es nötig ist. Nicht selten haben Betriebs- und Personalräte in Zusammenarbeit mit Beratern überzeugende Alternativkonzepte entwickelt, bis hin zur Verhinderung der Schließung ganzer Betriebsteile.

Eine wirkungsvolle Projektbeteiligung wird gefördert durch ein glaubhaftes Management, das den Beschäftigten eine echte Partizipation ermöglicht und die Interessenvertretung als kompetenten Kooperationspartner ernst nimmt. Wir konnten feststellen, dass beeindruckende Erfolge beispielsweise der beteiligungsorientierten Reorganisation, der Beschäftigungssicherung oder der Kostensenkung gelungen sind, wenn Mitglieder von Interessenvertretungen und Vertreter der Führungsebene eine Promotorenfunktion innehatten und eine gemeinsame Projektverantwortung übernahmen.

Damit verbunden ist eine Kooperationskultur, die von Vertrauen geprägt ist. Kooperation braucht starke Partner und ein Geben und Nehmen in einem ausgewogenen Verhältnis. Manchmal war es erforderlich, dass Interessenvertretungen als Kontrollinstanz und Gegenmacht Stärke beweisen mussten, bevor sich eine Kooperationskultur überhaupt entwickeln konnte. In anderen Fällen gelang es, eingefahrene Verhaltens- und Konfliktmuster der Interessensparteien zu durchbrechen, indem eine Seite einen neuen Weg der Zusammenarbeit vorschlug. Hier muss zu einem gewissen Grad Mut zum Risiko gezeigt werden. Die Erfolge bestätigen dann, dass dies die richtigen Wege sind.

Einige Interessenvertretungen entschieden sich, auf komplizierte Regelwerke und Betriebsvereinbarungen für Beteiligungsprozesse zu verzichten. Sie vertrauen der fairen Konsensfindung im Prozess.

Veränderungsprozesse kosten Zeit und auch Kraft. In den Gremien stehen sich „Traditionalisten“ und „Erneuerer“ gegenüber. Diese unterschiedlichen Haltungen müssen nicht zu „Grabenkämpfen“ führen, sondern können in gegenseitiger Akzeptanz nebeneinander bestehen. Die einzelnen Interessenvertreter können Aufgabengebiete bearbeiten, die ihrem Rollenverständnis entsprechen. Mit zunehmenden Erfolgen einer „modernen“ Betriebs- oder Personalratsarbeit gelingt dann meist, dass ehemals skeptische Kollegen und Kolleginnen sich neuen Aufgaben und Anforderungen stellen wollen. Geduld ist also auch bei der Umgestaltung der Betriebsratsarbeit gefragt, damit die Motivation erhalten bleibt.

Interessenvertretungen finden in den Gewerkschaften kompetente Ansprechpartner für die Prozessgestaltung. Das war vor einigen Jahren noch schwieriger. Dort, wo gewerkschaftliche Unterstützung angeboten war und in Anspruch genommen wurde, ist die Entwicklung positiv verlaufen, vor allem auch in Bezug auf die eigene Projektinitiative. Als sehr günstig hat sich das gute Zusammenspiel von gewerkschaftlicher Begleitung und externen Beratern gezeigt. Möglicherweise können die Gewerkschaften einen Pool von Beratern und Beraterinnen zusammenstellen, mit denen sie gute Erfahrungen in der Kooperation gemacht haben. Auf diese Weise kann die gewerkschaftliche Unterstützung der Interessenvertretungen optimiert werden.

Wo liegen Probleme?

Abhängig von der Größe des Betriebes und der Interessenvertretung tauchen unterschiedliche Probleme auf. Größere Gremien können für die Projektbeteiligung auf mehr fachliche und zeitliche Ressourcen zurückgreifen. Eine hohe Anforderung für diese Gremien besteht darin, einen Überblick über wichtige Projektaktivitäten und die Ergebnisumsetzung zu behalten. Der Aufbau eines gut funktionierenden Informationsnetzes unter Beteiligung der örtlichen Interessenvertretungen, Bereichsbetriebsräten sowie den Vertrauensleuten könnte hier Abhilfe schaffen.

Ein großes Problem ist die Schnelligkeit, mit der betriebliche Veränderungen stattfinden. Das Management von heute, mit dem eine erfolgreiche Reorganisation gestartet wurde, kann morgen abgelöst sein von einem neuen Management mit veränderten Zielvorgaben, die alles Erreichte in Frage stellen. Konzernstrukturen ändern sich in kaum durchschaubarer Weise. Können oder sollen sich Strategien und Arbeitsweisen der Interessenvertretung mit der gleichen Geschwindigkeit den veränderten Bedingungen anpassen? Der verlässliche Faktor bei solchen Entwicklungen ist der Kontakt zur Basis und die Fähigkeit, die Belegschaft zu mobilisieren.

Kleinere Interessenvertretungen haben ein weniger breites Spektrum an fachlichen Kompetenzen, und die zeitlichen und finanziellen Ressourcen sind knapper. Deshalb sollten gerade diese Gremien ihre Qualifizierung nicht vernachlässigen und durch einen intensiven Kontakt zur Belegschaft auch deren Know-how gezielt nutzen. Ein Vorteil in kleinen Unternehmen ist vielleicht, dass sie sich in stabileren Strukturen bewegen und eine auf Vertrauen beruhende Kooperation mit dem Management beständiger ist.

Der Betriebsratsarbeit sind strukturelle Grenzen (Wahlperiode) gesetzt. Dies bietet sowohl Vorteile als auch Nachteile. Eingefahrene leistungshinderliche Handlungsmuster können durchbrochen werden, ebenso wie Leistungsstärke durch neue Konstellationen geschwächt werden kann. Auch Führungswechsel kann sich positiv und negativ auswirken. Charismatische Promotoren können viel bewegen, und gute Arbeitsbeziehungen zwischen Vertretern des Managements und der Interessenvertretung können vergänglich sein.

Das Betriebsverfassungsgesetz (und analog das Personalvertretungsgesetz) bietet keinen adäquaten Rahmen mehr für die veränderten Strukturen in den Unternehmen, die schnelle und flexible Entscheidungen auch der Interessenparteien erfordern. Die Gestaltungsfunktion von Betriebs- und Personalräten ist kaum vorgesehen. So lehnen auch einige Interessenvertretungen die ausschließliche Funktion als „Wächter“ und „Kontrolleur“ über die Einhaltung gesetzlicher Regelungen ab, um so mehr, wenn dadurch die kooperative Gestaltung von Veränderungsprozessen behindert wird.

Aber auch wenn das Betriebsverfassungsgesetz reformiert wäre, würde die Argumentation mit Gesetzen kaum ausreichen, emanzipierte Belegschaften zu überzeugen. Gefordert sind kompetente Interessenvertreter, die sich mit

differenzierten Argumenten, beispielsweise über die Vorteile gemeinsamen Handelns, und mit Überzeugungskraft dem Diskussionsprozess mit den Kollegen und Kolleginnen stellen.

So wichtig aber eine Mitgestaltung in Modernisierungsprozessen ist – die „alte“ Rolle der Schutzfunktion der Interessenvertretungen hat auch hier ihre Berechtigung nicht verloren. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung von offensichtlichen Nachteilen für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, sondern Wachsamkeit ist auch bei subtileren Prozessen erforderlich. Beispielsweise steigt in Modernisierungsprozessen häufig der soziale Druck, sich mit der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenszielen zu identifizieren. Bei widersprüchlichen Anforderungen von Seiten der einzelnen Managementebenen führt dies zu Belastungen für den einzelnen Beschäftigten.

Was bleibt?

Wenn ein Betriebs- oder Personalrat sich auf die Rolle einer aktiven, mitgestaltenden Interessenvertretung eingelassen hat, schlug sich das aber nicht nur in der Zusammenarbeit mit dem Management nieder. Die Interessenvertretung hat neue Kompetenzen erworben, sich mit ihren Arbeitsstrukturen auseinandergesetzt und sie effektiviert. Wurden die Beschäftigten auch in Entscheidungsprozesse einbezogen, ist der Grundstock gelegt – unabhängig davon, ob weiterhin mit dem Arbeitgeber kooperiert werden kann – als starke Interessenvertretung mit Rückendeckung der Belegschaft agieren zu können.

Die Angst vor Veränderungen überwunden und sich mit Unsicherheit und offenen Strukturen auseinandergesetzt zu haben, stärkt eine Interessenvertretung als Ganzes und jeden einzelnen Beteiligten. Die Diskussion und Reflexion über ein neues Verständnis von Betriebsratsarbeit und die damit verbundenen veränderten Haltungen tragen somit Früchte, auch wenn betriebliche Entwicklungen die Handlungsspielräume wieder einengen sollten. Die Erfahrungen der Projektarbeit, die konstruktive Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Interessen und das ergebnisorientierte Arbeiten bleiben und führen zu einer Kompetenz, die der persönlichen Weiterentwicklung dient und in der Funktion des Interessenvertreters gerade auch von der Belegschaft anerkannt wird.

Anhang

Projektsitzung am: _____

Verlaufsprotokoll

<i>TOPs</i>	<i>Probleme</i>	<i>Lösung/Aufgabe</i>	<i>Aufgaben- verteilung</i>	<i>Termin- setzung</i>

**Projektsitzung
Dokumentation**

Moderator/inn/en:

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 Arbeit der Interessenvertretung:

Sonstiges:

Literaturhinweise

- Bamberg, E. & Ducki, A. (1995). Organisationsentwicklung durch Beteiligung. Implikationen projektorientierter Betriebsratsarbeit für gewerkschaftliche Qualifizierungsmaßnahmen. In: *Organisationsentwicklung* 1, S. 20 – 31.
- Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1996). *Vorteil: Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Bogumil, J. & Kießler, L. (1998). Verwaltungsmodernisierung auf dem Prüfstand der Beteiligungspraxis. In: *WSI-Mitteilungen*, 1, S. 54 – 60.
- Boy, J., Dudek, C. & Kuschel, S. (1995). *Projektmanagement*. Offenbach: Gabal.
- Bundesmann-Jansen, J. (1995). *Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation*. Münster.
- Denisow, K., Kreienbaum, W. & Schulze, N. (1997). Das Betriebsprojekt in der Lemken GmbH & Co. KG. In: Quas, W., Denisow, K. & Stahn, G. (Hrsg.). *Unternehmen gemeinsam gestalten*. S. 6 – 43.
- Europäische Kommission (1997). *Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft*. KOM 128, endg („Grünbuch“).
- Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg.) (1991). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Kamp, L. (Hrsg.) (1998). *Team Betriebsrat. Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Krieger, H. & Fröhlich, D. (1998). Gibt es bei den neuen Formen der Arbeitsorganisation in Deutschland eine Modernisierungslücke? Die Praxis direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa und in den USA. In: *WSI-Mitteilungen*, 3, S. 153 – 164.
- Lange, A. Umgepflügt. (1998). In: *Mitbestimmung*, 6, S. 11ff.
- Legner, P., Müller, C., Ryzewski, S. & Thomsen, H. (1997). *Beteiligung durch Projektarbeit. Ein Konzept mit Zukunft*. Köln: Bund-Verlag.
- Martens, H., Frerichs, J. & Bundesmann-Jansen, J. (1999). *Betriebsräte und Beteiligung. Beiträge aus der Forschung*, 109. Dortmund: sfs Sozialforschungsstelle, Landesinstitut.
- Niggeloh, B. & Marowsky, L. (1995). *Das Berliner Modell. Ein Erfahrungsbericht zur Umstrukturierung der GASAG Berliner Gaswerke Aktiengesellschaft vom Sommer 1994 bis Herbst 1995*. ötv.
- Schleiken, T. & Winkelhofer, G. (Hrsg.) (1997). *Unternehmenswandel mit Projektmanagement. Konzepte und Erfahrungen zur praktischen Umsetzung in Unternehmen und Verwaltung*. München: Lexika.
- Schock, H. (1996). Umstrukturierung, Information und Beteiligung – Vertrag des Vertrauens. In: *Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis. Heft 4: Zusammenarbeit von Unternehmensführung und Betriebsrat*. S. 43 – 56. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Ulich, E. (1992). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.
- Wolf, H. (1994). Rationalisierung und Partizipation. In: *Leviathan*, 22 (2), S. 243 – 259.

Ansprechpartner für die konkrete Unterstützung und Beratung

Adressen

Arbeit, Bildung und Forschung e.V. (ABF e.V.)

Christel Bässler und Cäcilia Müller
Gärtnerstr. 3
12207 Berlin
Telefon: 030/77 00 91 13 Fax: 030/77 00 91 12
E-Mail: beratung@abfev.de
<http://www.abfev.de>

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

VB 4, Abteilung Bildung
Königsworther Platz 6
30167 Hannover
Klaus Brauer
Telefon: 0511/76 31-279 Fax: 0511/76 31-746
E-Mail: klaus.brauer@igbce.de

IG Metall – Vorstand

Abt. Bildungspolitik
Hans Herzer
Lyoner Str. 32
60519 Frankfurt
Telefon: 069/66 93 25 68

Gewerkschaft HBV – Geschäftsstellen

Die Adressen und Telefonnummern findet man im Internet unter:

www.hbv.org

Von dort kommt man über „HBV vor Ort“ an die Adressen der Landesbezirke und Geschäftsstellen.

Gewerkschaft NGG

Wolfgang Wolter
Bildungszentrum Oberjosbach
An der Eiche 12
65527 Niedernhausen
Telefon: 06127/90 56 10 Fax: 06127/78 959
www.bzo.de
E-mail: wolter@bzo.de

ÖTV-Hauptverwaltung

Theodor-Heuss-Straße 2

70174 Stuttgart

Telefon: 0711/ 20 97-0 (Zentrale)

Kommunale Reformprojekte: dagmar.schorsch-brandt@oetv.de

Unternehmensmitbestimmung: manfred.kanzleiter@oetv.de

Betriebsverfassungsrecht/Personalvertretungsrecht: gerhard.vohs@oetv.de

Betriebliche Gewerkschaftsarbeit: juergen.holz@oetv.de

Organisationsentwicklung: frank.steibli@oetv.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

