

Die Betriebsvereinbarung als Projekt

Ute Demuth

Karl-Hermann Böker

Inhalt

Einführung	3
1 Projektmodelle	3
2 Ein Projektmodell für Betriebsvereinbarungen.	6
3 Beispiel-Szenario	10
4 Literatur	22
Materialvorlagen	23
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	41

Archiv Betriebliche Vereinbarungen

↳ www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Die Betriebsvereinbarung als Projekt

Ute Demuth, Karl-Hermann Böker

Karl-Hermann Böker, Dipl.-Informatiker, freier Journalist, selbstständiger IT- und Arbeitszeitberater, seit 1989 in der arbeitnehmerorientierten Bildung und Beratung aktiv.

Ute Demuth schult und berät Betriebsräte zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und Medieneinsatz und schreibt regelmäßig, u. a. zur betrieblichen Nutzung neuer Medien.

Copyright 2012 by Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Kontakt: 0211/7778-167, betriebsvereinbarung@boeckler.de

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Stand: November 2012

Online-Publikation, download unter:

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion für Bildungszwecke und nicht kommerzielle Nutzung ist gestattet, vorbehaltlich einer namentlichen Nennung der Quelle.

Was Betriebsvereinbarungen mit Projektmanagement zu tun haben

Einführung

Dieser Text ist ein Angebot, um Betriebsräte dabei zu unterstützen, Vereinbarungen gut strukturiert und geplant zu entwickeln.

Betriebsvereinbarungen sollen betriebliche Abläufe verständlich, verbindlich und transparent regeln und als eine Art Leitplanke für Beschäftigte funktionieren an der man sich orientieren muss. Sie sind eine Bekundung beider Betriebsparteien zum Umgang miteinander und mit dem zu regelnden Thema. Damit sind Vereinbarungen ein wichtiger Teil der Betriebskultur, die sie gleichzeitig mit gestalten. Betriebsvereinbarungen bestimmen den Arbeitsalltag vor Ort.

In der Praxis werden Betriebsvereinbarungen meist parallel oder zusätzlich zum Alltagsgeschäft entwickelt. Mit der täglichen Routine ist der Betriebsrat meist schon in der Regel mehr als ausgelastet. Termin- und Arbeitspläne sind oft so voll, dass sie keinen Raum für besondere Angelegenheiten lassen. Daher kann es sinnvoll sein, ein Konzept zu entwickeln, das diese Arbeitsaufgaben übersichtlich und planbar macht.

Die Werkzeuge aus dem Projektmanagement bieten aus unserer Sicht eine gute Grundlage dafür, den komplexen und von vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflussten Prozess der Entwicklung einer Betriebsvereinbarung so zu organisieren, dass er transparent und handhabbar bleibt: Dieser Prozess eine Betriebsvereinbarung zu entwickeln wird als Projekt betrachtet.

Im Folgenden beschreiben wir, was wir als Projekt verstehen und wie Projektmanagement und Betriebsratsarbeit verbunden werden können. Ausgeführt und praxisbezogen dargestellt wird das zusätzlich an einem Beispiel-Szenario in Kapitel 3.

Aus den vielen Veröffentlichungen zur Gestaltung von Projekten wurde aus unterschiedlichen Modellen und Tipps das ausgewählt, was am besten zu den Aufgaben passt, vor denen ein Betriebsrat steht, wenn er eine Vereinbarung entwickelt.

1 Projektmodelle

Wie ist ein „Projekt“ definiert?

1.1 Was ist ein Projekt?

Projekte sind dadurch definiert, dass sie auf ein abgegrenztes Thema bezogen innerhalb eines festgelegten Zeitraums ein bestimmtes Ziel erreichen sollen. Sie sind in verschiedene Phasen aufgeteilt. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind begrenzt. Ein Projekt ist ein Prozess mit einem klaren Anfang und einem ebensolchen Ende. Es ist von seiner Struktur her einmalig.

Auf unser Thema bezogen heißt das, dass der Abschluss der Betriebsvereinbarung das Ziel des Projekts ist. Natürlich ist das Ziel nicht nur die Unterschrift, sondern die Unterschrift unter eine Vereinbarung, die mit den Zielen des Gremiums übereinstimmt. Der inhaltliche Fokus ist durch den Regelungsgegenstand festgelegt; der Zeitraum ist stark von den betrieblichen Umständen abhängig, aber auf jeden Fall begrenzt. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind begrenzt durch die Anzahl der Gremienmitglieder, die zur Verfügung stehenden Beratungsleistungen, sowie die Arbeitszeit, die aufgewendet werden kann. Die Phasen des Projekts Betriebsvereinbarung beschreiben wir unten ausführlich.

Das: „Managen“ eines Projekts – was bedeutet das?

1.2 Was ist Projektmanagement?

Man managed ein Projekt, indem man es plant, steuert und kontrolliert. Dabei spielen Termine, die Inhalte des Projekts und die Laufzeit oder Projektdauer eine Rolle.

Die Aufgabe des Projektmanagements ist, das Projekt so zu koordinieren, dass es letztlich den gewünschten Erfolg bringt. Um das zu erreichen, müssen Prioritäten festgelegt, transparente Verfahren gefunden, Berichte erstattet und Ressourcen geplant werden. Zusätzlich muss der gesamte Prozess dahingehend regelmäßig geprüft werden, ob der eingeschlagene Weg sinn-

voll ist. Bei Bedarf sollten alternative Methoden oder zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen gesucht werden.

Die exakte Vorgehensweise ist abhängig von den organisatorischen Vorgaben, vom Thema, den Zielen und von der Komplexität des Projekts. Die Kontrolle kann durch Softwarewerkzeuge unterstützt werden, z.B. durch einfache To-do-Listen bis zu Projektmanagement-Tools.

Flexibel sein
und trotzdem
das Ziel nicht
aus den Augen
verlieren:
Die Phasen
des Projekt-
managements

Projektphasen und Vorgehensweisen

Die klassischen Phasen eines jeden Projekts sind:

- die Projektdefinition
- die Projektplanung
- die Projektdurchführung und -kontrolle sowie
- der Projektabschluss (oder ggf. Projektabbruch).

Jede dieser Phasen gilt es zu planen und anzustoßen. Jeder Schritt wird darüber hinaus begleitet von regelmäßiger Berichterstattung. Wenn nötig, erfolgt innerhalb der Schritte eine Änderung bzw. Anpassung der ursprünglichen Planung.

Projektphasen enden mit so genannten Meilensteinen. Das bedeutet, dass Zwischenziele erreicht sind. Jedes dieser Ziele ist entscheidend für den Fortgang des Projekts.

Beispiel Hausbau: Der erste Schritt ist die Suche nach einem geeigneten Grundstück; mit dem unterzeichneten Vertrag ist der erste Meilenstein erreicht. Anschließend muss eine Planung her, Architekten machen einen Entwurf. Ist dieser fertiggestellt – zweiter Meilenstein –, kann ein Bauunternehmer beauftragt werden. Die Bauphase ist dann wiederum in zahlreiche Unterprojekte aufgeteilt: Statiker, Maurer, Zimmerleute und Installateure haben eigene Aufgaben, die sie erledigen müssen und die alle zum Erreichen des Ziels, das fertige Haus, notwendig sind.

Wer schon einmal ein Haus gebaut hat, weiß, dass das alles graue Theorie ist: Projekte laufen nicht nach dem so genannten Wasserfallmodell ab, nach dem ein Schritt auf den anderen folgt. Wichtig ist, jeweils die Gesamtsituation zu betrachten, Zwischenziele ggf. anzupassen und manchmal wieder einen Schritt zurückzugehen. So wie die Kriterien für ein geeignetes Grundstück angepasst werden müssen, wenn keines zu finden ist, muss der Betriebsrat auch seine Pläne überdenken, wenn es nicht weitergeht.

Wichtig ist, die im Gremium definierten Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, aber in der Lage zu sein, auf veränderte Bedingungen reagieren zu können.

Was die Mit-
glieder eines
Betriebsrats
können und
wissen sollten,
wenn sie ein
Projekt begin-
nen wollen

Kompetenzen für Projektleitung und Projektmanagement

Ein gutes Projektmanagement ist wesentlich für das Gelingen des Vorhabens.

Was muss man leisten können? Man muss

- Ziele entwickeln.
- dafür sorgen, dass Ziele erreichbar sind und sie für veränderte Situationen anpassen.
- den gesetzten Zeitrahmen einhalten und Alternativen entwickeln, wenn das nicht möglich ist.
- eine Projektinfrastruktur aufbauen und pflegen.
- die Projektbeteiligten managen: Gremienmitglieder nach Interessen und verfügbaren Kapazitäten einplanen.
- die Kommunikation managen: Alle am Projekt beteiligten und außerhalb betroffenen Kolleginnen und Kollegen regelmäßig informieren und sie bei Bedarf einbeziehen.
- Konflikte managen.

Die Projektziele müssen definiert und priorisiert werden. Arbeitsteilung und Terminplanung bilden die organisatorische Grundlage für den gesamten Prozess: Er muss geplant und sinnvoll strukturiert werden. Die Organisation muss zur Kultur des jeweiligen Gremiums passen. Um das alles machen zu können, braucht es mehr als nur fachliche Kompetenz. Die Zusammenarbeit in Projekten ist nie konfliktfrei, weil sie von Interaktion lebt: Menschen mit unterschiedlichen Berufs- und Bildungshintergründen treffen zusammen und müssen innerhalb eines abgesteckten Zeitrahmens eine Aufgabe erfüllen, vor der sie vielleicht zum ersten Mal stehen. Gutes Projektmanagement ist daher auch gutes Konfliktmanagement und erfordert soziale Kompetenzen.

Abweichungen vom „klassischen“ Projektmanagement oder was den Betriebsrat unterscheidet

Die Ausgangssituation in der Theorie und im Betriebsrat

Viele Projektmanagement-Handbücher beziehen sich auf das Thema Softwareentwicklung. Jemand wird mit dem Management eines konkreten Projekts beauftragt, kann sich möglicherweise an Vorgängerprojekten orientieren und auf Handbücher zurückgreifen, die durch die einzelnen Projektphasen leiten. Hinzu kommt, dass Projektmanagement im Unternehmen oft durch standardisierte Abläufe, arbeitsvertragliche Bestimmungen und nicht zuletzt Hierarchien bestimmt wird. Auch wenn die Art der Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation sehr unterschiedlich sein können, hat das u.a. Auswirkungen darauf, wie mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten umgegangen wird. Im Zweifel entscheidet der Verantwortliche.

Das Ehrenamt Betriebsrat ist ein Wahlamt. Es gibt es keine Weisungsbefugten und in der Regel keine standardisierten Abläufe, um betriebliche Vereinbarungen zu entwickeln. Das bedeutet auch, dass Konfliktlösungsstrategien andere sind: Im Zweifel muss so lange um die beste Lösung gerungen werden, bis es eine Mehrheit gibt.

Auch Anreize, um Projektziele zu erreichen sind andere: In Unternehmen kann das Erreichen eines Meilensteins mit einer Belohnung verbunden sein. Welche Anreize hat ein Mitglied des Betriebsrats? Bisher ungeklärte Situationen zu lösen, unbefriedigende Zustände abzuschaffen durch eine gute Vereinbarung sind Antworten auf diese Frage. Sicher spielen auch Macht und der Wunsch, wieder gewählt zu werden, eine Rolle. Eine höhere Qualifikation zu erlangen, auch für die Zeit nach der Betriebsratsarbeit und von Kolleginnen und Kollegen wertgeschätzt zu werden, können weitere Motivationen sein.

Rollenverteilung in Projekten: Von Außenministern und Gärtnern

Rollenverteilung

Im Projektmanagement können bestimmte wiederkehrende Arbeiten auf Rollen verteilt werden (vgl. Huber 2011). Dies kann, etwas angepasst, auch auf die Entwicklung von Betriebsvereinbarungen übertragen werden:

So hat jedes Projekt einen „Außenminister“, der die Beziehungen zu all jenen pflegt, die vom Projekt betroffen sind, aber nicht direkt mitarbeiten. Ein „Gärtner“ sorgt für die richtigen Rahmenbedingungen, ist für die Organisation und das Strukturieren da, stellt Unterlagen zusammen und schreibt Protokolle. Die Person in der Rolle des „Experten“ ist Ansprechpartnerin in allen inhaltlichen Fragen. Die Projektleitung moderiert und koordiniert den Prozess und hat das große Ganze im Blick.

Die Rollen müssen nicht immer von den gleichen Personen ausgefüllt werden, werden aber bei jedem Schritt gebraucht.

Erfolgsfaktoren: Von der sozialen Kompetenz bis zum geeigneten Büro

Was führt ein Projekt zum Erfolg?

Gutes Projektmanagement wird von Menschen getragen, die hohe soziale und kommunikative Kompetenzen mitbringen.

Aus der Projektperspektive gedacht, ist es darüber hinaus wichtig, Ziele und Grenzen des Projekts klar zu definieren, Pläne zu entwickeln und zu kontrollieren und entsprechend der Kultur im Gremium zu gestalten.

Von außen betrachtet, müssen ein Projekt und sein Ziel akzeptiert werden und eine angemessene Infrastruktur vorhanden sein. Das bedeutet für die Arbeit im Betriebsrat, dass nicht nur die Projektgruppe informiert sein sollte, sondern auch das Gremium und die Beschäftigten in der einen oder anderen Form beteiligt werden müssen.

Eine angemessene Infrastruktur beinhaltet, dass alles zur Verfügung steht, was zur Umsetzung des Projekts gebraucht wird. Das reicht von der Fachliteratur bis zu einem Büro, in dem man arbeiten kann, ohne ständig gestört zu werden. Die Kompetenzen der am Projekt mitarbeitenden Kolleginnen und Kollegen müssen zum Projekt passen. In der Regel wird der Betriebsrat zusätzlich betrieblichen oder externen Sachverstand hinzuziehen.

2 Ein Projektmodell für Betriebsvereinbarungen

Vorweg:
Hinweise zu
den einzelnen
Schritten

2.1 Die Projektphasen

In diesem Kapitel wird ein Vorschlag entwickelt, um die Projekttheorie für die Entwicklung von Betriebsvereinbarungen zu nutzen.

Die Anregungen sollten nicht als durchgängiges Verfahren verstanden werden und sind nicht 1:1 auf jeden Fall übertragbar. Sowohl die Themen von Betriebsvereinbarungen als auch die Betriebsratsgremien sind sehr verschieden. Es gibt große und kleine, eher aktive und eher passive Gremien und große Unterschiede in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Auch die jeweilige Mischung aus neuen Mitgliedern und „alten Hasen“ führt zu unterschiedlichen Problemlösungsstrategien: Individuelle betriebliche Umgebungen und Kulturen sind der Grund dafür, dass es nicht den einen, für alle richtigen Weg gibt.

Methoden und Tools für die Praxis

Die Projekt-
phasen

Wir haben uns für zehn Projektphasen entschieden, die je nach Thema und Gremium reduziert oder erweitert werden können:

- Vor dem Projekt
- Etablierung („Kickoff“)
- Organisation: Aufgabenteilung und Termine
- Analyse
- Konzeption
- Bewertung und Ziel-Definition
- Realisierung: Gespräche und Verhandlungen, Formulierung und Detailarbeit
- Abschluss der Vereinbarung
- Projektende
- Kontrolle der Umsetzung

Vor dem Pro-
jekt: Situation
analysieren,
Zuständigkeit
klären, Infos
sammeln

Vor dem Projekt

Vor dem Start des Projekts sollte zunächst die Situation analysiert werden. Wichtige Fragen sind u.a.: Geht die Initiative, ein Thema im Betrieb zu regeln, vom Arbeitgeber aus? Wenn ja, welche Ziele verfolgt er? Welche Informationen stellt er dem Gremium zur Verfügung? Wo steht das Gremium? Hat es sich bereits mit dem Thema befasst? Zudem muss geprüft werden, ob es schon Vereinbarungen zum Thema gibt. Im Einzelfall muss vor dem Start der Arbeit an der neuen Betriebsvereinbarung zunächst Ordnung in bestehende Vereinbarungen gebracht werden. Das ist anstrengend, aber lohnenswert.

Weiter ist zu klären, ob übergeordnete Gremien wie Gesamt- oder Konzernbetriebsräte bereits Regelungen zum Thema getroffen haben. Und: Wie ist es mit der Zuständigkeit?

Eine erste Sammlung von Informationen umfasst eine Recherche und Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen aus dem gleichen Unternehmen. Aber auch ein Blick über den Tellerrand des eigenen Betriebs kann wichtige Informationen zu Tage fördern: Wie werden die Themen in anderen Betrieben derselben Branche geregelt? Sind dort Tendenzen erkennbar? Wenn ja, sollten sie herausgearbeitet und im Gremium zur Diskussion gestellt werden.

In dieser einleitenden Phase ist auch zu klären, wo die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats liegen.

Die Arbeit an der Dokumentation des Projekts wird gestartet. Das können an dieser Stelle Literaturhinweise, Gesprächsprotokolle oder eine Sammlung noch zu klärender Fragen sein.

Etablierung
(„Kickoff“):
Das Gremium
einbeziehen
und das Pro-
jektteam zu-
sammenstellen

Etablierung („Kickoff“)

Spätestens hier sollte das ganze Gremium einbezogen werden. In dieser Phase fällt die Entscheidung, ob eine Vereinbarung angestrebt wird oder nicht. Wenn ja, sollte man sich der Frage widmen, was innerhalb des Themas geregelt werden soll. Hier startet also die Zielfindung. Grob gesagt geht es in diesem Schritt für das Gremium darum, sich zu verorten: Wie passt das Vereinbarungsthema in die allgemeinen Ziele und Strategien des Betriebsrats? Was will das Gremium mit dieser Vereinbarung erreichen? Auf welcher Ebene die letzte Frage angesiedelt ist, kann ganz unterschiedlich sein: Beispielsweise kann hier festgehalten werden, dass ein bestimmter Aspekt auf jeden Fall auf eine bestimmte Art und Weise geregelt werden soll. Hier ist aber auch der Raum für allgemeinere Überlegungen, die je nach Thema wichtig sein können: Was passiert gerade in unserer Branche und wie verhalten wir uns dazu bzw. welche Optionen haben wir?

In dieser Phase findet sich auch das Projektteam zusammen und es wird eine Projektleitung ausgewählt (dazu mehr im nächsten Schritt).

Organisation:
Aufgaben ver-
teilen und Ter-
mine festlegen
– und wie die
richtigen Men-
schen für die
anstehenden
Aufgaben
finden

Organisation: Aufgabenteilung und Termine

Hier startet die eigentliche Organisationsarbeit: Termine müssen gefunden und Aufgaben verteilt werden. Ersteres lässt sich mit den in Unternehmen verbreiteten Tools gut unterstützen. Bei der Aufgabenteilung wird es schwieriger. In der Regel sind alle mehr als ausgelastet. Deswegen könnte ein Einstieg sein, sich darüber klar zu werden, warum diese Vereinbarung wichtig ist und wie sie in die Gesamtstrategie des Betriebsrats passt. Das heißt, das Ganze vom Ende her zu denken und sich zu fragen: Was haben wir, wenn die Vereinbarung abgeschlossen ist? Das kann Mitglieder motivieren, sich an der Arbeit zu beteiligen.

Ein weiterer Weg, die anstehenden Aufgaben zu verteilen, ist die Besetzung der oben erwähnten Rollen: Wer ist gut im Moderieren, wer kennt sich mit Projekten aus? Es ist gar nicht unwahrscheinlich, dass im Gremium jemand mit Projekterfahrung sitzt. Er oder sie könnte die Leitung übernehmen. Es gibt in jeder Interessenvertretung Mitglieder, die über gute Kontakte in viele Bereiche des Unternehmens verfügen. Leute, auf die man gerne zugeht und denen man vertraut. So eine Person könnte sehr gut für die Kommunikation nach außen sorgen, d. h. diese ins Gremium, in die Belegschaft und in die Geschäftsführung hinein übernehmen („Außenminister“). Keine beliebte Aufgabe, aber unabdingbar für jedes Projekt ist die „Gärtnerarbeit“, das ist z. B. die Projektdokumentation und allgemein das Schaffen von Rahmenbedingungen, die eine gute Projektarbeit ermöglichen. Sie kann eine Aufgabe für Kolleginnen oder Kollegen sein, die zwar wenig von dem zu regelnden Thema wissen, aber gut strukturieren können. Denkbar ist auch, dass zumindest ein Teil dieser Aufgaben an das Sekretariat des Betriebsrats – sofern vorhanden – delegiert wird.

Die Expertinnen und Experten zu Einzelthemen sitzen in der Regel in den entsprechenden Ausschüssen. Von dort braucht die Projektgruppe jemanden, der auch komplizierte Themen so darstellen kann, dass sie verstanden werden. Manchmal reicht aber auch dieses Fachwissen

nicht aus. D. h. zu der Zeit- und Aufgabenplanung kommt auch eine Qualifizierungsplanung: Wer bildet sich fort, wer kann als Sachverständige/r hinzugezogen werden? Ob der in der Projektgruppe versammelte Sachverstand ausreicht, sollte in einem möglichst frühen Stadium geprüft werden, denn Sachverständige und Seminartermine sind selten kurzfristig zu bekommen.

Dieser Organisationsphase des Projekts kommt große Bedeutung für den Erfolg zu, denn sie stellt sicher, dass die Aufgabenverteilung für alle transparent ist und nicht ständig neu verhandelt werden muss. So können die knappen Ressourcen in Gremium möglichst gut genutzt werden.

Ein erster grober Plan wird im Projektgruppen-Kickoff gefasst, dies wird im Beispiel-Szenario näher ausgeführt.

Analyse:
Wissen vertiefen, Qualifizierungsplanen und alle auf dem Laufenden halten

Analyse

In dieser Phase vertieft die Projektgruppe ihr Wissen, und die im vorherigen Schritt geplanten Maßnahmen werden konkreter: Was brauchen wir an zusätzlichen Qualifikationen? Wie schaffen wir es, dass sich möglichst immer zwei Mitglieder gleichzeitig schulen lassen? Bekommen wir den Sachverständigen, den wir möchten? Wie finden wir den überhaupt?

Die Informationen zum zu regelnden Thema werden zusammengetragen und analysiert.

Was jetzt noch fehlt, ist die gewonnenen Erkenntnisse ins Gremium zu tragen, um mit allen das weitere Vorgehen zu beraten. Die Akzeptanz durch das gesamte Gremium ist ein wichtiger Teil des Projekts. Ohne ausreichende Kommunikation hängt die Projektgruppe das Gremium womöglich ab. Wenn nicht alle am gleichen Strang ziehen, kann das die Verhandlungsposition schwächen. Außerdem sollte die Belegschaft nicht vergessen werden. Zu erfahren, was sie möchte, ist auch Teil der Analyse. Ein guter Rückhalt in der Belegschaft stärkt das Gremium. Allgemein gilt es, die unterschiedlichen Akteure im Betrieb und damit verschiedene Sichtweisen auf das zu regelnde Thema zu berücksichtigen. Das erarbeitete Ergebnis wird eine höhere Akzeptanz sowohl im Gremium als auch in der Betriebsöffentlichkeit haben, wenn dieser Prozess transparent wird.

Konzeption:
Eckpunkte formulieren, mögliche Kompromisse planen

Konzeption

Ziel der Konzeptionsphase ist eine Liste von Eckpunkten zu den Inhalten der Betriebsvereinbarung. Alle Ergebnisse der vorherigen Schritte werden zusammengetragen und sind Grundlage für die zu erstellende Liste. Hier wird entschieden, welche Hauptpunkte in der Regelung stehen sollen, welche Forderungen aufgestellt werden und wie weit der Betriebsrat bereit ist, Kompromisse einzugehen. Wenn es Punkte gibt, die über die Mitbestimmung hinausgehen, muss eine Strategie besprochen werden, wie dies erreicht werden kann.

Einige Beispiele für Fragen, die bei der Entwicklung des Soll-Zustands möglicherweise berücksichtigt werden müssen:

- Welche Rechte des Betriebsrats sollen festgelegt werden?
- Welche Rechte und Pflichten der Beschäftigten werden in der Vereinbarung festgelegt?
- Sind Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung notwendig?
- Sind die schutzwürdigen Interessen der Beschäftigten ausreichend berücksichtigt?

Hier werden die ersten inhaltlichen Weichen gestellt.

Die in einem Projektmanagement vorgesehene regelmäßige Kontrolle verhindert, dass die Arbeit an der Vereinbarung in eine Richtung läuft, die nicht mit den gesetzten Zielen übereinstimmt. In diesem Schritt ist es beispielsweise sinnvoll, zu prüfen, ob die mit dem Gremium abgesprochenen Ziele in dem Eckpunktepapier vorkommen oder nicht – wenn nicht, gibt es möglicherweise gute Gründe dafür. Die müssen allerdings zeitnah ins Gremium kommuniziert werden.

Bewertung und
Ziel-Definition:
Ergebnisse gut
aufbereitet
ins Gremium
tragen

Bewertung und Ziel-Definition

In diesem Schritt wird das erstellte Soll dem gesamten Gremium vorgelegt. Es sollte ein Beschluss gefasst werden, der die Ziele für alle verbindlich macht und festklopft. Das ist die Grundlage für das weitere Arbeiten.

Ob es gelingt, das Gremium von dem in der Projektgruppe Erarbeiteten zu überzeugen, es mitzunehmen, hängt von vielen Faktoren ab. Einer davon fällt in das Arbeitsgebiet des „Außenministers“: Wenn es der Projektgruppe gelungen ist, das Gremium regelmäßig zu informieren, es an den wesentlichen (Fort-)Schritten teilhaben zu lassen, wird es hier keine Überraschungen geben. Für einen weiteren Punkt ist der „Gärtner“ zuständig: Ein komplexes Thema gut aufzubereiten, ist nicht einfach. Dazu ist es sinnvoll, sich in das Gremium hineinzuversetzen, sich zu fragen, was die Kolleginnen und Kollegen bereits wissen und was nicht. Das für die Entscheidungsfindung wichtige Material sollte übersichtlich zusammengestellt und den Mitgliedern vorab zur Verfügung gestellt werden. So können sie sich vorbereiten und gezielt Fragen stellen. Eine gute Präsentation hilft, die Diskussion zu fokussieren. In vielen Betrieben stehen zudem elektronische Hilfsmittel, z. B. geschlossene Informationsplattformen im Intranet, zur Verfügung. Das gesammelte Material kann so gut strukturiert allen im Gremium zugänglich gemacht werden.

Realisierung:
Gespräche und
Verhandlungen,
Formulierung
und Detailarbeit –
Nägel mit
Köpfen machen

Realisierung: Gespräche und Verhandlungen, Formulierung und Detailarbeit

An dieser Stelle wird die Vereinbarung (aus)formuliert. Hier sind zwei Aspekte besonders wichtig, die sich durch den ganzen Prozess ziehen sollten: Nichts überstürzen und präzise arbeiten.

Denkbar ist zum Beispiel, zunächst die Liste mit Eckpunkten mit dem Arbeitgeber abzustimmen. Dadurch kann der ganze Prozess unter Umständen effizienter gestaltet werden.

In die Verhandlungen sollte der Betriebsrat nicht nur inhaltlich gut vorbereitet, sondern auch mit einem Plan, wie die Verhandlung in etwa ablaufen soll, gehen. Die Projektgruppe muss sich vorher nochmals auf das Erarbeitete verständigen: Welche Kompromisse sind möglich, welche nicht? Wo können „Deals“ angeboten werden? Wenn ein/e Sachverständige/r dabei ist, muss klar sein, welche Rolle er oder sie in dem Gespräch einnimmt. Wann übernimmt diese Person die Argumentation? Wichtig: Nicht drängen lassen, keine Entscheidung treffen, die nicht richtig abgesprochen ist.

Es ist zwar viel Arbeit, aber strategisch möglicherweise sinnvoll, die Formulierungen nicht dem Arbeitgeber zu überlassen. Am besten kann der Betriebsrat dann mit Hilfe eines Rechtsanwalts oder Sachverständigen kontrollieren, welche Auswirkung (Um-)Formulierungen haben.

Falls das nun als unüberschaubarer Berg von Arbeit erscheint: Es gibt zur Formulierung von Vereinbarungen gute Hilfen, genauso wie zur Verhandlungsführung (siehe Literaturliste).

Abschluss der
Vereinbarung:
Die Unterschrift

Abschluss der Vereinbarung

Der Weg zur Unterschrift verläuft sehr unterschiedlich. Ein Extrem ist, dass Arbeitgeber, Betriebsrat und ein Sachverständiger sich gut vorbereitet zusammensetzen, einen Vormittag lang an noch fraglichen Formulierungen arbeiten, um 15:00 Uhr unterschreiben und alle zufrieden auseinandergehen.

Das andere Extrem ist, dass Monate um einzelne Punkte oder Formulierungen gerungen wird und die Parteien sich immer wieder beraten, ohne ein Ergebnis zu erzielen. Der Weg zur Lösungsfindung wird manchmal erschwert durch andere, noch nicht gelöste Konflikte. Manchmal braucht es dann personelle Veränderungen, manchmal zusätzliche Beratung von außen. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht bei mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten für solche Fälle die Einigungsstelle vor.

Bevor unterschrieben wird, sollte sich die Projektgruppe Zeit lassen und das Ergebnis sorgfältig prüfen. Lieber eine Woche länger draufschauen als etwas unterschreiben, das nicht genau verstanden wird oder zweideutig ist.

Projektende:
dokumentieren
und Umsetzung
der Vereinba-
rung beginnen

Projektende

Die Projektgruppe kann auch die Umsetzung der Vereinbarung überwachen. Das kann mit weniger Leuten passieren und ist natürlich nicht so aufwändig wie die Entwicklung. In dieser Phase des Projekts wird die Überwachung der Umsetzung in die Wege geleitet und organisiert, deswegen ist dieser Schritt wichtig. Die Maßnahmen sollten so gestaltet sein, dass sie auch nach der nächsten Wahl noch greifen.

Zum Ende des Projekts gehört der Abschluss der Dokumentation. Sie kann für die nächsten Verhandlungen an Betriebsvereinbarungen eine wertvolle Hilfe sein.

Kontrolle der
Umsetzung:
Vereinbarung
kommunizieren
und prüfen, ob
die Regelungen
eingehalten
werden

2.2 Kontrolle der Umsetzung

Eine Vereinbarung, die alle ignorieren, nützt wenig. Es gilt langfristig sicherzustellen, dass das Verhandelte auch umgesetzt wird. Dazu ist es möglicherweise nötig, stichprobenartig zu prüfen, ob die Absprachen eingehalten werden. Wie das genau angegangen wird, ist davon abhängig, welches Thema geregelt wurde.

Mit dem Beginn der Gültigkeit der Vereinbarung muss auch klar sein, wie die Inhalte in die Belegschaft kommuniziert werden. Dabei geht es um zwei Aspekte:

Einerseits müssen die Beschäftigten die neuen Regelungen kennen lernen (Pflicht des Arbeitgebers). Zusätzlich können die wesentlichen Punkte gut verständlich zusammengefasst und auf einem Aushang sowie im Intranet veröffentlicht werden. Bei komplexen Themen bieten sich Abteilungsversammlungen oder Sprechstunden an, in denen Kolleginnen und Kollegen ihre Fragen stellen können. Auch auf der nächsten Betriebsversammlung sollte die Vereinbarung Thema sein.

Der zweite Aspekt ist die Öffentlichkeitsarbeit des Gremiums. Wenn gute Ergebnisse erzielt wurden, dann sollte klar sein, dass sie auf das Konto des Betriebsrats gehen. Natürlich müssen auch die Kompromisse kommuniziert werden. Hier ist es nicht angesagt, das Erreichte um jeden Preis als bestmögliche Lösung darzustellen: Die Beschäftigten wissen, dass der Betriebsrat nicht in jeder Verhandlung jede seiner Vorstellungen durchsetzen kann.

3 Beispiel-Szenario

Hinweise zu
unserem fiktiven
Beispiel

Betriebsvereinbarung „Spezial-Controlling-Software“

In diesem fiktiven Beispiel geht nahezu alles gut, es gibt nur wenige Probleme zu bewältigen. An den Meilensteinen stellen wir einige Alternativen und Ausgänge dar, die exemplarisch zeigen, wie es laufen kann, wenn Probleme auftreten.

Zu jedem unten stehenden Punkt haben wir Checklisten entwickelt, die die Arbeit zusätzlich unterstützen sollen. Sie sind als Angebot gedacht und sollen dabei helfen, nichts zu vergessen und die konkrete Arbeit an dem Betriebsvereinbarungsprojekt zu unterstützen. Sie sind vermutlich nicht für jedes Gremium und jeden Arbeitsstil geeignet. Folgende Checklisten können abgerufen werden unter:

- Vorlage Projekt-To-do-Listen
- Projekt-Kickoff-Entscheidungen, Checkliste
- Projekt-Informationen, Checkliste
- Vorlage Projekt-Gesamt-Checkliste
- Vorlage Projekt-Dokumentation
- Organisations-, Arbeits- und Zeitplan

Vorspann:
Was die Software SCS soll

Ausgangssituation

Der Arbeitgeber informiert den Betriebsrat frühzeitig über die von ihm geplante Einführung einer „Spezial-Controlling-Software“, SCS genannt. Dazu legt der Arbeitgeber dar, dass es mehrere Gründe gibt, gerade jetzt diese Art von Software einzuführen. Unter anderem gibt es externe Anforderungen von Wirtschaftsprüfern, die Daten verlangen, die zurzeit nicht zur Verfügung stehen. Auch interne Anforderungen werden genannt, z. B. das Problem, dass viel Material verschwindet und dass häufig im direkten Verkauf bisher unerklärbare Kassenfehlbestände zu verzeichnen sind. Der dadurch entstehende finanzielle Schaden beläuft sich auf eine nicht zu vernachlässigende Größe und gerade jetzt ist ein großer Anstieg zu verzeichnen. Im Unternehmen sind bereits mehrere IT-Systeme mit diverser Anwendungssoftware im Einsatz, zu denen jeweils einzelne Betriebsvereinbarungen abgeschlossen wurden. Eine IT-Rahmen-Betriebsvereinbarung gibt es bisher nicht, so dass alle Aspekte zu der neu einzuführenden Software geregelt werden müssen.

Das Unternehmen ist in keine größeren Strukturen eingebunden, es gibt nur den örtlichen Betriebsrat und keinen Gesamt- oder Konzernbetriebsrat. Der Betriebsrat besteht aus 19 Mitgliedern, davon fünf Freigestellte, da das Unternehmen mehr als 2000 wahlberechtigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt.

Das Anliegen des Arbeitgebers nimmt die Betriebsratsvorsitzende entgegen, ohne sich näher dazu zu äußern. Der Betriebsrat wird das Thema in Form eines Projektes bearbeiten.

Unmittelbar nach der Ankündigung des Arbeitgebers wird es unter den anwesenden Betriebsratsmitgliedern kontrovers diskutiert.

Der Betriebsratsvorsitzende bereitet das Thema vor

Vor dem Projekt

Die Betriebsratsvorsitzende bereitet das Thema anhand einer Checkliste vor. Das Informationsgespräch des Arbeitgebers und sein darin geäußertes Anliegen müssen in der nächsten ordentlichen Betriebsratssitzung im Gremium diskutiert werden. Erste Entscheidungen sollen getroffen und entsprechende Beschlüsse gefasst werden.

Da noch einige Tage bis zur nächsten Sitzung verbleiben, informiert sich die Vorsitzende mittels Internet, Büchern, Zeitschriftenartikeln und fachkundigen Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen, um einen ersten Eindruck zu gewinnen.

Die Software ist schon im Einsatz, ohne dass der Betriebsrat davon weiß

Alternative / Ausgang

In den Gesprächen mit fachkundigen Kolleginnen und Kollegen erfährt die Betriebsratsvorsitzende, dass die Software bereits testweise im Einsatz ist. Es wird sogar mit echten Mitarbeiterdaten gearbeitet, erste Auswertungen von Daten sind bereits vorgenommen worden. Von einem Kollegen bekommt die Vorsitzende einen Ausdruck gezeigt, der bestens für eine Kontrolle des Verhaltens von Mitarbeitern geeignet wäre.

Die Betriebsratsvorsitzende beruft sofort eine außerordentliche Sitzung des Betriebsausschusses ein, die zwei Stunden später nach der Mittagspause stattfinden kann. Sie berichtet empört über das Vorgehen des Arbeitgebers und die keineswegs rechtzeitige und umfassende Information des Betriebsrates. Die Mitglieder des Betriebsausschusses geraten in helle Aufregung. Es wird beschlossen, den Arbeitgeber sofort mit den Fakten zu konfrontieren und ihm mit einer einstweiligen Verfügung zu drohen. Außerdem wird man dem Arbeitgeber sehr deutlich zeigen, dass er unter diesen Voraussetzungen nicht damit rechnen kann, dass sich der Betriebsrat mit dem Antrag positiv befasst und über eine Betriebsvereinbarung zu der Software verhandeln wird. Der Betriebsausschuss hat sich vorgenommen, an diesem Punkt ein Zeichen zu setzen. Die Beschäftigten sollen ebenfalls zeitnah darüber mit einem Flugblatt und über das Intranet informiert werden.

Die Betriebsratsvorsitzende bereitet einen kurzen Vortrag für die nächste Sitzung vor. Sie beginnt mit der Projektdokumentation, in die sie ihre ersten Schritte und die bereits erhaltenen Informationen einträgt.

Mögliche Checklisten / Vorlagen:

Projekt-Gesamt-Checkliste

Projekt-Informations-Checkliste

Projekt-Dokumentations-Vorlage

Die erste
Betriebsrats-
sitzung zum
Thema SCS:
Moderation ist
gefragt

Etablierung („Kickoff“)

Die Vorsitzende bringt wie vorbereitet das Thema in die Betriebsratssitzung ein. Wie zu erwarten war, entbrennt erneut eine Diskussion. Die Vorsitzende versucht, dies zu kanalisieren, indem sie eine Moderationswand nutzt. Die von den Kolleg/innen geäußerten Meinungen notiert ihr Stellvertreter auf Karten und visualisiert sie an der Wand. Nachdem sich die Diskussion etwas beruhigt hat, gruppieren sie an der Moderationswand die Karten. Es zeigt sich, dass die Mitglieder des Betriebsrats überwiegend bereit sind, das Thema aufzugreifen und über eine Betriebsvereinbarung nachzudenken und zu verhandeln. Wichtige inhaltliche Punkte sind auf den Karten notiert, die durch die Gruppierung bereits die Schwerpunkte der Vereinbarung und Verhandlungen verdeutlichen.

Das Gremium fasst den Beschluss, sich des Themas anzunehmen und eine Betriebsvereinbarung anzustreben. Die von einem Teil der Mitglieder geforderte totale Zurückweisung dieses Anliegens des Arbeitgebers findet keine Mehrheit. Ebenso wird der Vorschlag nicht weiter verfolgt, die Arbeitgeberseite zunächst einen Entwurf für die Betriebsvereinbarung erstellen zu lassen.

Alternative / Ausgang

Die Mehrheit spricht sich dafür aus, die Einführung der Software zu boykottieren. An diesem ersten Meilenstein des Projekts, das noch nicht richtig gestartet war, droht es auch schon wieder zu enden. Die Betriebsratsvorsitzende fühlt sich elend, sie ist methodisch und politisch gescheitert. Soll sie ihren Rücktritt anbieten? Nein, sie wird einen zweiten Anlauf starten. Hier sind Einzelgespräche gefragt. Aber das geht nicht während dieser Sitzung, so dass sie das Ergebnis äußerlich ruhig und gelassen, innerlich jedoch kochend, entgegennimmt, protokolliert und zum nächsten Tagesordnungspunkt überleitet. Nach der Sitzung wird sie sofort mit den betreffenden Mitgliedern einen Gesprächstermin vereinbaren.

Im nächsten Schritt bereitet die Vorsitzende den organisatorischen Rahmen für das BV-Projekt vor. Noch in dieser Sitzung versucht sie, interessierte Kolleginnen und Kollegen zu finden, die in dem Projekt mitarbeiten. Da heute fast alle anwesend sind, melden sich tatsächlich auf Anhieb fünf Interessierte, die gern mitarbeiten würden. Diese lädt sie zu einer Projektgruppensitzung am kommenden Donnerstag ein und notiert sich, dass sie dafür umgehend den organisatorischen Rahmen schaffen muss. Damit schließt sie diesen Tagesordnungspunkt erfolgreich ab und geht zum nächsten über.

Einführung
der Software
soll boykottiert
werden

Und:
Keine/r
ist bereit,
mitzuarbeiten

Alternative / Ausgang

Niemand meldet sich, um in dem BV-Projekt mitzuarbeiten. Die Belastungen am Arbeitsplatz sind bei allen nicht freigestellten Mitgliedern so hoch, dass sie sich keine zusätzliche Arbeitszeit für den Betriebsrat herausnehmen können – egal, was das Gesetz ihnen ermöglicht. Die Freigestellten sind ebenfalls überlastet, weil sie bereits in mehreren BV-Projekten mitarbeiten und diese teilweise sogar leiten. Die täglichen Routineaufgaben füllen die restliche Arbeitszeit aus.

Die Betriebsratsvorsitzende nimmt dies zur Kenntnis und lässt es im Sitzungsprotokoll dokumentieren. Sie wird dem Arbeitgeber mitteilen, dass erst nach Abschluss von zwei anderen BV-Projekten wieder Kapazitäten im Betriebsrat frei sind, um das aktuelle Projekt bearbeiten zu können. So lange müsse der Arbeitgeber eben abwarten oder sich über-

legen, wie er die Arbeitsbelastung der nicht freigestellten Mitglieder soweit reduzieren kann, dass eine Projektgruppe etabliert werden kann.

Mögliche Checklisten, Vorlagen und Hilfsmittel:

Projekt-Kickoff-Entscheidungs-Checkliste

Projekt-To-do-Listen-Vorlage

Termine festlegen, Aufgaben verteilen, Informationen sammeln

Organisation: Aufgabenteilung und Termine

Am nächsten Tag nimmt sich die Betriebsratsvorsitzende vor, für den Start des Projektes „BV-SCS“ alles Notwendige vorzubereiten. Es ist schon klar, dass sie die Leitung des BV-Projekts übernehmen wird, denn von den weiteren Interessierten ist nur noch ein Betriebsratsmitglied freigestellt, das jedoch bereits ein anderes BV-Projekt leitet; die nicht freigestellten Mitglieder kommen für eine Projektleitung normalerweise nicht in Frage. So beginnt sie schon vor der ersten Sitzung der Projektgruppe, einen Organisations-, Arbeits- und Zeitplan aufzustellen. Gern würde sie den Plan mit einer Software abbilden, die sie kürzlich als Freeware im Internet entdeckt hat („Trello“). Leider fehlen die technischen Grundlagen, damit alle Betriebsratsmitglieder darauf zugreifen können. Sie beginnt, ihren Plan in drei Teile zu gliedern, um mehr Übersichtlichkeit zu erreichen: Den Aufgabenplan, den Qualifizierungsplan und den Informationssammelungsplan.

Zunächst teilt sie das Projekt in die Standard-Projektphasen auf. Sie schätzt grob die in jedem Schritt zu erledigenden Aufgaben und die dazu benötigte Zeit ab. Das visualisiert sie mit Karten an der Moderationswand. So wird deutlich, wie viel Zeit verstreicht, bis eine Vereinbarung unterzeichnet werden kann. Dabei ist der Fall, dass es keine schnelle Einigung gibt und eventuell sogar die Einigungsstelle angerufen werden muss, noch nicht berücksichtigt worden.

Damit lässt sie es nun aber bewenden. Nachdem sie den Raum für die erste Projektgruppensitzung reserviert und die Einladungen per E-Mail versendet hat, will sie sich einer anderen Arbeitsaufgabe zuwenden. Doch dann fällt ihr ein, dass sie ihre heutigen Aktivitäten und alle Entscheidungen in der Projekt-Dokumentation aufzeichnen sollte.

Die Kapazitäten reichen einfach nicht aus

Alternative / Ausgang

Die Betriebsratsvorsitzende erkennt bereits während der Aufgaben- und Terminplanung, dass sie selbst nicht die nötige Zeit aufbringen können, um das Projekt vernünftig bearbeiten zu können. Ein anderes Mitglied, das die Projektleitung übernehmen könnte, steht ihrer Meinung nach nicht zur Verfügung. Sie überlegt, ob aus diesen Gründen dem Arbeitgeber signalisiert werden sollte, dass er nicht mit einer effektiven Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat rechnen kann. Oder sollte man dem Arbeitgeber die meisten Aufgaben überlassen und nachher nur am Ergebnis kritisieren, wie man es schon so oft getan hat? Sie grübelt, bleibt jedoch unsicher. Schließlich entscheidet sie sich, das alles offen in die Kickoff-Sitzung der Projektgruppe einzubringen, so dass das weitere Vorgehen gemeinsam überlegt werden kann.

Mögliche Checklisten, Vorlagen und Hilfsmittel:

Organisations-, Arbeits- und Zeitplan (Excel-Datei)

Software „Trello“: www.trello.com

Die erste Sitzung der Projektgruppe: Arbeitsaufwand und Qualifizierungsbedarf abschätzen, Inhalte sortieren, Rollen verteilen

Projektgruppen-Kickoff

Zur ersten Projektgruppensitzung erscheinen alle Interessierten pünktlich. Die Vorsitzende begrüßt die Betriebsratsmitglieder und eröffnet die Sitzung mit einem Statusbericht. Dann stellt sie ihren Projektplan vor, damit auch die, die bisher noch nicht an einem BV-Projekt mitgearbeitet haben, sich den Arbeitsaufwand grob vorstellen können. Zwei Betriebsrats-

mitglieder sind von der zu erwartenden Arbeitsmenge überwältigt und treten von ihrer ursprünglichen Zusage zurück. Obwohl die Vorsitzende und auch die anderen Mitglieder versuchen, sie umzustimmen, verlassen die beiden den Raum, so dass die Projektgruppe auf vier Personen zusammenschrumpft.

Das Arbeitspensum ist nicht zu leisten: Aufwand reduzieren, kleinere Schritte planen

Alternative / Ausgang

Die Projektgruppe erkennt, dass das Arbeitspensum nicht zu leisten ist. Man denkt gemeinsam über Möglichkeiten nach, den Aufwand zu reduzieren, ohne die eigenen Ziele zu vernachlässigen. Die Projektgruppe zeichnet eine MindMap an einer Pinnwand auf, um Alternativen und deren Auswirkungen erkennen und beurteilen zu können. Nach längerer Diskussion hat man schließlich einen Weg gefunden, der gangbar scheint, doch mit großen Unsicherheiten behaftet ist. Um dies im Griff zu behalten, wird man mehrere zusätzliche Meilensteine einplanen.

Zunächst beginnt die Betriebsratsvorsitzende eine inhaltliche Diskussion zu dem Thema, dazu zieht sie auch die in der Betriebsratssitzung erstellte Moderationswand heran. Das soll allen einen Einstieg in das Thema geben, aufzeigen, wo Wissenslücken sind und welche Meinungen und Zielvorstellungen in der Projektgruppe zu Tage treten. Am Ende der Diskussion steht auf einer weiteren Moderationswand eine lange Liste von Punkten, die auf zusätzlichen Informations- und Qualifizierungsbedarf hinweisen, eine grobe Zielvorstellung für die Regelungen in der angestrebten Betriebsvereinbarung sowie weitere Argumente, die teilweise tiefer greifen, als die aus der Betriebsratssitzung. Eines greift in das andere, was durch Verbindungspfeile angedeutet wird.

Die Projektgruppenmitglieder stellen daraus einen ersten Aktivitätenplan zusammen. In der folgenden Diskussion werden die Aufgaben verteilt; jede/r der Anwesenden bekommt eine spezielle Rolle in diesem Projekt zugeteilt. Die Vorsitzende – wie bereits von ihr vermutet – wird das Projekt leiten. Neben der Projektleitung gibt es die Rolle des „Außenministers“, die der zweite Freigestellte in der Projektgruppe übernimmt. Er ist durch seine langjährige Freistellung im Unternehmen und darüber hinaus gut bekannt, so dass er all die externen Kontakte und die Kommunikation übernehmen kann. Ein weiteres Mitglied der Projektgruppe übernimmt die Aufgabe, Unterlagen zu organisieren, alles zu protokollieren und zu dokumentieren, also die „Gärtnerarbeit“. Das vierte Mitglied der Projektgruppe übernimmt die Rolle des „Experten“ und ist damit die Person, die jeder vertiefenden Frage in Bezug auf das SCS, also zum Thema der Betriebsvereinbarung, nachgeht und sie beantworten kann.

Nun bleibt noch etwas Zeit, so dass man sich mit den notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen befassen kann. Alle blättern in den vorhandenen Seminarkatalogen, doch niemand wird fündig. Grundlagenschulungen hatten alle bereits, spezielle Angebote für diese Software gibt es nicht. Die Projektgruppe beschließt, dass man mit einem externen Sachverständigen darüber sprechen und mit ihm zusammen einen Qualifizierungsplan aufstellen will.

Damit ist die erste Projektgruppensitzung beendet. In einer Woche wird man sich wieder zusammensetzen, um die in der Zwischenzeit erledigten Aufgaben und deren Ergebnisse zu besprechen.

Beginn der inhaltlichen Arbeit: Infos sammeln, Freistellungen planen, externen Sachverständigen hinzuziehen, Belegschaft und Gremium einbeziehen

Analyse

Für die Analysephase, in der zunächst Informationen gesammelt werden, wenden die Projektgruppenmitglieder viel Arbeitszeit in einem relativ kurzen Zeitraum auf. Der Betriebsrat beschließt deswegen für die beiden Kollegen, die nicht freigestellt sind, zusätzliche Freistellungen für zwei Wochen. Diesem Beschluss entsprechend stellt der Arbeitgeber die beiden Kollegen ohne Widerspruch von der Arbeit frei, da ihm an einer zügigen Bearbeitung dieses Projektes gelegen ist.

Alternative / Ausgang

Der Arbeitgeber wehrt sich gegen die zusätzlichen Freistellungen, indem er spontan den Leistungsdruck für die betreffenden Mitarbeiter/innen und Abteilungen erhöht. Dieses Problem kann die Betriebsratsvorsitzende auch in einem Vier-Augen-Gespräch nicht aus dem Weg schaffen. Aufgrund ihrer guten Vorplanung kann sie dem Arbeitgeber eindeutig mitteilen, dass dieses Verhalten das Projekt um mehrere Monate zurückwerfen wird. Sie plant daher, die benötigten zusätzlichen Freistellungen für jede einzelne Sitzung und Besprechung kurzfristig vom Gremium beschließen zu lassen.

In der nächsten Projektgruppensitzung tragen alle Mitglieder ihre ersten Erkenntnisse zusammen. Dann erstellen sie gemeinsam eine genaue Arbeitsliste und verteilen die Aufgaben gemäß den ihnen zugeordneten Rollen. Der „Gärtner“ dokumentiert alles akribisch.

Der „Außenminister“ hat in der Zwischenzeit versucht, einen externen Sachverständigen zu dem Thema zu kontaktieren. Hilfreich sind dabei die Listen der Berater und Schulungsanbieter, die im Gremium gepflegt werden. Mit dem Arbeitgeber verhandelt er über die Beauftragung eines technischen Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 BetrVG. Diese Verhandlungen stellen sich als erstaunlich schwierig heraus, doch schließlich erreicht er eine – zunächst relativ eng budgetierte – Beauftragung.

Arbeitgeber
ist nicht
kooperativ

Alternative / Ausgang

Der technische Sachverständige wird dem Betriebsrat nicht bewilligt. Das Verhalten der Betriebsratsvorsitzenden ist vergleichbar mit der/m zuvor beschriebenen Alternative/Ausgang. Weitere Monate gehen ins Land, ohne dass an diesem Projekt weiter gearbeitet wird.

Nach einigen weiteren Sitzungen, an denen teilweise auch der externe Sachverständige teilgenommen hat, sehen die Projektgruppenmitglieder klarer. Offen bleibt jedoch die Frage des Sachverständigen, wie man die Belegschaft einbeziehen möchte. Er macht verschiedene Vorschläge wie das passieren kann, z.B. empfiehlt er eine Befragung.

Die inhaltliche
Arbeit wächst
einigen über
den Kopf,
Suche nach
Auswegen

Alternative / Ausgang

Einzelne Mitglieder der Projektgruppe haben durch die Sitzungen und durch die Ausführungen des Sachverständigen zunehmend den Eindruck, dass ihnen die Aufgabe über den Kopf wächst. Zunächst spricht dies niemand direkt an, weil jede/r für sich das Gefühl hat, damit allein zu stehen und zu versagen, während die anderen Mitglieder der Projektgruppe gut klar kommen. Doch in der Sitzung, in der man sich mit der Befragung befassen will, kommt es auf den Tisch: Die zeitliche Belastung ist sowieso schon recht hoch, so dass die Auswertung einer Befragung das Fass zum Überlaufen bringen würde; außerdem deuten zwei Projektgruppenmitglieder an, dass sie dem Ganzen inhaltlich nicht gewachsen sind. Die Projektleiterin sieht sich dadurch gezwungen, die inhaltliche Arbeit zu unterbrechen und eine ausführliche Diskussion über das zeitlich und inhaltlich leistbare Pensum zu moderieren, um nach Auswegen zu suchen.

Mehrere Möglichkeiten bieten sich an: Weitere Mitglieder des Betriebsrates oder jemanden aus der Belegschaft hinzuzuziehen, den externen Sachverständigen intensiver zu nutzen oder Arbeitspakete zu definieren, die von gesonderten, zeitlich begrenzten Arbeitsgruppen erledigt werden können. Auch der Abbruch des BV-Projekts kommt zur Sprache, doch diese Variante möchte keiner der Anwesenden weiter verfolgen. Schließlich einigt man sich auf eine Kombination aller drei Lösungsmöglichkeiten, so dass ein weiteres Betriebsratsmitglied zur Projektgruppe hinzukommt, mehr Aufgaben an den externen Sachverständigen übergeben werden und zwei kleinere Arbeitspakete einer kleinen Arbeitsgruppe aus interessierten Beschäftigten übertragen werden.

Die Projektgruppe plant den ersten Workshop für den gesamten Betriebsrat, dort wollen sie über die aktuelle Informationslage berichten und diskutieren.

Die Frage der Beteiligung von Beschäftigten will man im gesamten Betriebsrat entscheiden lassen. Der Betriebsrat beschließt nach kurzer Diskussion, dass bei diesem speziellen Thema eine Befragung der Beschäftigten oder eine andere Form der Beteiligung nicht sinnvoll ist. Wenn es demnächst um eine Neuregelung des Urlaubs gehen wird, die vom Arbeitgeber gewünscht wird, dann will man jedoch eine große Umfrage voranschicken.

Mit diesem Workshop, der zur Zufriedenheit aller verläuft, ist die Analyse zwar nicht beendet, doch diese Phase zunächst einmal abgeschlossen. Jetzt kann die Konzeption starten. Dies wird auch dem Arbeitgeber kommuniziert, mit dem ein erstes Gespräch der Projektgruppe über die vorhandenen und teilweise noch fehlenden Informationen stattfindet. Der Arbeitgeber verspricht, kurzfristig weitere Unterlagen zu liefern.

Mögliche Checklisten / Vorlagen:

Analyse-Checkliste

Anmerkung: Auch hier kann der Einsatz einer Checkliste sinnvoll sein, wir werden unser Angebot nach und nach erweitern.

Was soll wie geregelt werden?
Erstellen einer Eckpunkte-Liste

Konzeption

Bisher hatte sich die Projektgruppe darauf konzentriert, alles an Informationen und Unterlagen zu sammeln und zu sichten, was zu dem Thema zu finden war. Natürlich hatte man in dieser Phase immer mal wieder darüber diskutiert, was der Betriebsrat erreichen will und soll, warum überhaupt eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden muss und ob man nicht besser eine Rahmenvereinbarung zur Informationstechnik anstreben sollte. Doch dies diente alles nur dazu, um sich dem Thema immer weiter zu nähern und das Für und Wider im Kopf zu wälzen. Die Idee, aus gegebenem Anlass zunächst den Abschluss einer IT-Rahmenvereinbarung anzustreben, war angesichts der aktuellen Situation im Unternehmen und im Betriebsrat schnell verworfen und auf einen späteren Zeitpunkt verschoben worden. Als Projekt-Idee wurde dies jedoch dokumentiert, um es in einigen Monaten wieder aufgreifen zu können.

Doch lieber eine IT-Rahmenvereinbarung anstreben?

Alternative / Ausgang

Die Projektgruppe beschließt, diese Software-Einführung nun endlich zum Anlass zu nehmen, zuerst den Abschluss einer IT-Rahmenvereinbarung zu verlangen, um nicht schon wieder ein Druckmittel aus der Hand zu geben, wie es bereits mehrfach geschehen war. Die Betriebsratsvorsitzende ist nicht gerade glücklich darüber, denn sie hatte sich mit dem Arbeitgeber auf eine zügige Bearbeitung dieses Projekts verständigt. In der Projektgruppe diskutiert sie die Frage nun zielorientiert weiter: Wie kann der nötige Druck tatsächlich aufgebaut werden und die SCS-BV trotzdem vorangetrieben werden? Nach längerer Debatte einigt sich die Projektgruppe darauf, dass dieser Entschluss in der nächsten Betriebsratssitzung thematisiert werden soll, um eine parallel arbeitende Projektgruppe für die IT-Rahmenvereinbarung zu bilden, wobei beide Projekte von der Betriebsratsvorsitzenden geleitet werden sollten. Um das Arbeitspensum zu schaffen, soll der Arbeitgeber mehr externen Sachverstand und mehr internes Fachpersonal bewilligen.

Mit der nun beginnenden Konzeptionsphase rückt die Frage was wie geregelt werden soll in den Vordergrund und wird zielorientiert diskutiert. Es wird eine Klausurtagung der Projektgruppe organisiert. Sie soll außerhalb des Unternehmens stattfinden, um sicherzustellen, dass in Ruhe gearbeitet werden kann. Vier Wochen später – schneller ging es einfach nicht – ist ein zweitägiger Workshop auf die Beine gestellt. Der externe Sachverständige übernimmt die

Moderation, so dass sich die gesamte Projektgruppe voll und ganz auf die Inhalte konzentrieren kann.

Durch zielorientiertes Arbeiten und gute Moderation erreicht die Projektgruppe das Ziel, als Soll eine Eckpunkte-Liste für die angestrebte Betriebsvereinbarung aufzustellen. Die Projektgruppe ist stolz darauf, dass sie nicht nur allgemeine Anforderungen in der Eckpunkte-Liste aufgeschrieben hat, sondern viele Details formuliert und auch schriftlich begründet hat.

Damit wird die Konzeptionsphase als zunächst abgeschlossen bezeichnet. Man ist sich in der Projektgruppe aber darüber im Klaren, dass man später mindestens einmal wieder über die Ziele wird diskutieren müssen. Die Projektgruppe hat inzwischen die Erfahrung gemacht, dass keine der Phasen endgültig abgeschlossen ist, denn auch während der Konzeptionsphase kam es immer wieder zu Rückgriffen in die Analysephase, weil neue Unterlagen und Informationen recherchiert und aufbereitet werden mussten.

Mögliche Vorlagen:

Eckpunkte-Liste-Vorlage

Anmerkung: Auch hier kann der Einsatz einer Checkliste sinnvoll sein, wir werden unser Angebot nach und nach erweitern.

Eckpunkte
in einer Sonder-
sitzung in
das Gremium
kommunizieren
und Beschluss
fassen

Bewertung und Ziel-Definition

Nun steht die erste Bewährungsprobe an: Der gesamte Betriebsrat muss von der Projektgruppe bis hierhin mitgenommen werden. Der „Außenminister“ hatte fast in jeder Betriebsratssitzung, die in der Zwischenzeit stattgefunden hat, die Arbeit der Projektgruppe erläutert und Teile ihrer Ergebnisse vorgestellt. Über einzelne Aspekte war diskutiert worden, sodass die Projektgruppe die aktuellen Stimmungen und Meinungen im Betriebsrat in der weiteren Arbeit berücksichtigen konnte.

Gremium
erkennt die
Wichtigkeit der
Regelung nicht

Alternative / Ausgang

Der größte Teil des Betriebsrates hatte sich nicht näher mit dem Thema befasst. Die Berichte aus der Projektgruppe wurden daher meist mit großem Schweigen oder deutlich gezeigtem Desinteresse entgegen genommen, Diskussionen entstanden keine. Die Projektgruppe muss sich überlegen, wie sie das Interesse wecken bzw. steigern kann. Zu dem Zweck nehmen sich die Projektgruppenmitglieder einen Tag Zeit für eine Klausur, um geeignete Präsentationen und vor allem realistische Beispiele für die Gefährdungen, die von der geplanten Software ausgehen könnten, auszuarbeiten. Dies wird in der nächsten Betriebsratssitzung ausführlich vorgestellt, wodurch das Interesse erkennbar gesteigert wird.

Jetzt ist eine Beschlussfassung des Betriebsrates über die erarbeiteten Eckpunkte und das weitere Vorgehen nötig. Die Betriebsratsvorsitzende stellt daher in der nächsten ordentlichen Betriebsratssitzung den aktuellen Projektstatus vor und organisiert eine Sondersitzung für die kommende Woche, in der dieses Projekt der einzige Tagesordnungspunkt sein soll. Am Ende der Sitzung soll ein entsprechender Beschluss des Betriebsrates stehen.

Die Vorbereitung dieser Sitzung ist für die Projektgruppe noch einmal mit intensiver Arbeit verbunden. Es wird eine Präsentation des aktuellen Bearbeitungsstatus und der Eckpunkte vorbereitet. Außerdem müssen ansprechende Handblätter erstellt werden, die den Betriebsratsmitgliedern zur Vorbereitung der Sondersitzung vorab zur Verfügung gestellt werden sollen. Der „Gärtner“ bereitet die gesamte Projektdokumentation sowie alle Unterlagen so auf, dass sie in einem speziellen Projekt-Wiki im Intranet des Betriebsrates für alle Mitglieder zugreifbar sind.

In der Sondersitzung geht es dann wieder hoch her, doch durch die sehr gute Vorbereitung der Projektgruppe kann schließlich eine Mehrheit für die erarbeitete Eckpunkte-Liste gefun-

den werden. Kleinere Änderungen müssen vorgenommen werden, die das Ergebnis noch im Detail verbessern.

Das Ziel ist damit klar und kann im nächsten Schritt weiter verfolgt werden.

Es kommen weitere Informationen auf den Tisch, die die Stimmung im Gremium kippen lassen

Alternative / Ausgang

Das Projekt droht zu scheitern! In der Betriebsratssitzung bringt ein Mitglied Informationen auf den Tisch, die er kürzlich in einer Fachzeitschrift gelesen hat. Der Artikel warnt eindringlich vor Software, die mit dem SCS vergleichbar ist, denn sie wäre nur dazu gemacht, um Leistungs- und Verhaltenskontrollen durchzuführen, und ihr Einsatz sei nicht kontrollierbar. Eine hitzige Diskussion entbrennt, in der die Mitglieder der Projektgruppe ihr Fachwissen einbringen, es in der aufgewühlten emotionalen Debatte jedoch nicht erfolgreich platzieren können.

Die Betriebsratsvorsitzende behält jedoch kühlen Kopf und schafft es zunächst, die hitzige Diskussion zu beruhigen. Sie schlägt vor, dass die Projektgruppe zusammen mit dem externen Sachverständigen diesen Artikel, die Hintergründe und weitere Quellen analysiert. Damit sind schließlich alle Anwesenden einverstanden, die Sitzung wird beendet und für die kommende Woche wird eine neue Sitzung anberaumt, die mit der Präsentation der Ergebnisse begonnen werden soll. Die Betriebsratsvorsitzende erhält den Auftrag, in der Zwischenzeit mit dem Arbeitgeber über die Situation zu sprechen. Ziel ist, zusätzliche Unterstützung, Freistellungen und Finanzmittel zu bekommen.

Mögliche Vorlagen und Hilfsmittel:

Projekt-Wiki

Anmerkung: Wikis sind häufig Teil firmeninterner Software und unterstützen das Projektmanagement in Unternehmen. Der Betriebsrat könnte sich beispielsweise mit Hilfe der EDV-Abteilung ein eigenes Wiki einrichten lassen. Auch außerhalb gibt es Möglichkeiten, zum Beispiel das Dokuwiki <https://www.dokuwiki.org/dokuwiki>.

Grundsätzliche Verständigung mit dem Arbeitgeber und Arbeit am ersten Textentwurf

Realisierung: Gespräche und Verhandlungen, Formulierung und Detailarbeit

Mit diesem Beschluss im Rücken geht die Betriebsratsvorsitzende auf den Arbeitgeber zu, um ihm Gespräche auf der Basis der Eckpunkte-Liste anzubieten. Damit beginnt die eigentliche Realisierungsphase. Dazu können ganz unterschiedliche Wege beschritten werden. In diesem Unternehmen gibt es seit jeher eine offene Gesprächskultur, die auch in diesem Fall fortgesetzt werden soll. In der Vergangenheit wurden Diskussionen über Eckpunkte einer Vereinbarung erfolgreich geführt, die Feinarbeit an den Formulierungen jedoch dem Betriebsrat überlassen. Offizielle Verhandlungen wurden immer erst nach Fertigstellung eines ersten Textentwurfs aufgenommen.

So soll es auch dieses Mal sein. In den Gesprächen mit dem Arbeitgeber über die Eckpunkte stellen sich einige grundlegend unterschiedliche Positionen heraus. Die Projektgruppe kann sich jedoch aufgrund ihrer soliden Vorbereitung in den meisten Punkten durchsetzen. Besonders hilfreich ist hier, dass zu jedem der Eckpunkte Begründungen aufgeschrieben worden sind. Die Abwägung des Für und Wider ist schriftlich fixiert, so dass der Projektgruppe die meisten Argumente des Arbeitgebers prinzipiell bekannt und schon einmal durchdacht worden sind.

Die Verständigung mit dem Arbeitgeber scheitert

Alternative / Ausgang

Auf Seiten des Arbeitgebers ist eine neue Kollegin in die Gespräche eingebunden. Sie will sich profilieren und eigene Akzente setzen. Die Vorschläge der Projektgruppe verreisst sie vollständig, so dass keine Einigung über die Inhalte einer Betriebsvereinbarung und über das weitere Vorgehen gefunden werden kann. Damit haben die Mitglieder der Projekt-

gruppe nicht gerechnet, sie fühlen sich überfahren. Der „Außenminister“ ergreift schließlich das Wort und erklärt das Gespräch für beendet, ohne dass ein neuer Gesprächstermin vereinbart wird. Die Projektgruppe vereinbart, nachdem sie den Sitzungsraum verlassen hat, dass man auf der Ebene nicht weiter diskutieren will. Man überlegt zwei Alternativen für das weitere Vorgehen: Entweder boykottiert man jegliche weitere Arbeit an der Betriebsvereinbarung und wartet ab, bis der Arbeitgeber einen ersten Schritt auf den Betriebsrat zugeht oder man bietet Gespräche unter der Moderation des technischen Sachverständigen an. Eine Entscheidung muss im gesamten Gremium gefunden werden.

Zum Ausarbeiten eines ersten Entwurfs einer ausformulierten Betriebsvereinbarung bietet sich eine erneute Klausurtagung der Projektgruppe an. Dort arbeitet sie zunächst an einer Struktur der Betriebsvereinbarung. Anschließend werden zu den einzelnen Paragraphen der Vereinbarung die Texte ausgearbeitet. Die Formulierungen fallen den Beteiligten immer wieder schwer, doch sie nutzen bereits abgeschlossene Vereinbarungen, Bücher und Zeitschriften, um aus veröffentlichten Beispielen zu lernen und Formulierungen abzuleiten. Gern hätten sie auch einige bereits abgeschlossene Vereinbarungen zu diesem Thema aus anderen Unternehmen als Anregung genutzt, doch zu dieser speziellen Software waren diese nicht zu bekommen.

Um die Texte anschließend anzugleichen, lesen sie gegenseitig die Entwürfe, kritisieren sie heftig und suchen gemeinsam nach besseren Formulierungen. Sie beschließen, dem externen Sachverständigen die abschließende Textanalyse zu übertragen. Am Ende der dreitägigen Klausur ist sogar noch ein halber Tag übrig, der allen sehr gelegen kommt, um von der intensiven Arbeit zu entspannen, bevor die tägliche Routine am Arbeitsplatz bzw. im Betriebsratsbüro wieder losgeht. Mit dieser Klausurtagung endet die Realisierungs-Phase.

Mögliche Checklisten, Vorlagen und Hilfsmittel:
Formulierungs-Hilfen

Der Weg zum
Abschluss der
Vereinbarung:
Strategie und
Verhandlung

Abschluss der Vereinbarung

Die Betriebsratsvorsitzende überlegt, was die beste Strategie ist, um zu einem Abschluss der Vereinbarung zu kommen. Eine Möglichkeit besteht darin, den von der Projektgruppe angefertigten Betriebsvereinbarungstext zunächst im Betriebsratsgremium durchzugehen, zu diskutieren, eventuell abzuändern und schließlich durch einen Beschluss für die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber zu öffnen. Dieser Weg sichert eine größtmögliche Unterstützung durch das gesamte Gremium und bietet damit auch genügend Rückhalt, der in den Verhandlungen wichtig sein kann. Andererseits kostet er viel Zeit und viele Nerven, denn so ein Text wird häufig von denen Stück für Stück verrissen, die den gesamten Diskussions- und Abwägungsprozess der Projektgruppe nicht verfolgt haben. Eine andere Variante ist es, dass die Projektgruppe zunächst ihren Entwurf mit dem Arbeitgeber verhandelt und dann das Ergebnis in das Gremium bringt. Der Vorteil wäre, dass dem Gremium dann bereits ein erstes Verhandlungsergebnis vorliegt, an dem man konkret argumentieren muss. Die Betriebsratsvorsitzende entscheidet sich in Abstimmung mit den anderen Mitgliedern der Projektgruppe für den zweiten Weg, übermittelt dem Arbeitgeber den Entwurf und organisiert die erste Verhandlungssitzung mit ihm.

In diesem Fall führen die Verhandlungen, an denen jeweils die gesamte Projektgruppe teilnimmt, relativ schnell zum Ziel. Die Gruppe hat verabredet, wer welchen Part des Gesprächs übernimmt. Die Arbeitgeberseite ist weniger gut vorbereitet und kann den Argumenten der Betriebsratsseite nur selten etwas entgegensetzen. Nach insgesamt drei Verhandlungssitzungen ist ein Ergebnis erzielt, das nun dem Betriebsrat vorgelegt und zur Abstimmung gebracht werden kann. Das Mitglied aus der Projektgruppe mit der „Gärtner“-Rolle hat jede Verhandlungssitzung protokolliert. Allen Mitgliedern des Betriebsrates werden als Vorbereitung auf

die Sitzung, in der über die Betriebsvereinbarung abgestimmt werden soll, sowohl der Betriebsvereinbarungstext als auch alle Protokolle zur Verfügung gestellt. Natürlich ist auch weiterhin das Wiki im Intranet verfügbar, so dass jeder, der sich näher informieren will, dazu die besten Möglichkeiten hat.

Dies alles führt dazu, dass es in der Betriebsratssitzung nur wenige Einwände gegen den ausgehandelten Text der Vereinbarung gibt. Die Einwände werden protokolliert und in eine weitere Verhandlungssitzung mit dem Arbeitgeber eingebracht, ein Beschluss kann somit noch nicht gefasst werden. Doch in der nächsten Sitzung des Betriebsrates, nachdem in den Verhandlungen über die Einwände ein guter Kompromiss erzielt wird, stimmt der Betriebsrat einstimmig der Betriebsvereinbarung zu. Auch der Geschäftsführer akzeptiert für die Arbeitgeberseite das Ergebnis, so dass die Vereinbarung unterzeichnet werden und in Kraft treten kann.

In einem Punkt ist keine Einigkeit zu erzielen

Alternative / Ausgang

Kurz vor dem Ziel stocken die Verhandlungen, denn über einen aus Sicht des Betriebsrates sehr wichtigen Aspekt kann keine Einigung gefunden werden. Die Diskussionen drehen sich im Kreis, keine Seite will von der eigenen Position abweichen. Die Betriebsratsvorsitzende entscheidet schließlich zusammen mit den anderen Mitgliedern der Projektgruppe, dass man die Verhandlungen in diesem Punkt für gescheitert erklärt, um eine Einigungsstelle anzurufen. Der Rest der Betriebsvereinbarung soll wie verhandelt bestehen bleiben, die Einigungsstelle soll sich lediglich um diesen einen Aspekt kümmern. Der Arbeitgeber stimmt zu. Innerhalb kürzester Zeit ist die Einigungsstelle einberufen und kann tagen; eine Entscheidung fällt bereits in der zweiten Sitzung.

Abschluss der Projektdokumentation, Beginn der Umsetzung

Projektende

Mit Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung ist dieses Projekt des Betriebsrates nicht abgeschlossen. Ein paar Dinge sind noch zu tun: Dazu gehören unter anderem ein geordneter Abschluss der Projekt-Dokumentation, eine Rückschau der Projektgruppe auf die geleistete Arbeit und natürlich eine kleine oder auch größere Feier des gesamten Betriebsrates!

Wichtig ist allerdings auch, den Abschluss der Betriebsvereinbarung als Beginn der Umsetzung zu begreifen und diese gut vorzubereiten. Die Projektgruppe bleibt über das eigentliche Projektende hinaus bestehen. Der Arbeitsaufwand wird sich aber deutlich reduzieren. Zur Vorbereitung der Umsetzung erstellt die Projektgruppe eine To-do-Liste, anhand derer zu bestimmten Stichtagen und in regelmäßigen Abständen die Einhaltung der Betriebsvereinbarung überprüft wird.

Kontrolle, ob die BV eingehalten wird, Leserechte für den Betriebsrat

Kontrolle der Umsetzung

Die Umsetzung der Betriebsvereinbarung SCS bedeutet für den Betriebsrat, dass auf die Einhaltung des Datenschutzes und auf die Vermeidung von unzulässiger Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu achten ist. Der Betriebsrat hat ein vollständiges Leserecht zu der Software erhalten. Die Einhaltung der Vereinbarung wird damit stichprobenartig überprüft. Außerdem soll der technische Sachverständige einmal jährlich eine Überprüfung vornehmen. Diese Aufgaben sollen auch nach der nächsten Betriebsratswahl, dann möglicherweise von anderen Mitgliedern, verfolgt und durchgeführt werden. Dies langfristig sicherzustellen ist eine der wichtigsten Aufgaben für die Umsetzungsphase einer Betriebsvereinbarung.

Den Betriebsräten fehlt die Zeit zur Kontrolle, der Arbeitgeber fährt unzulässige Auswertungen

Alternative / Ausgang

Nach der Unterschrift unter die ausgehandelte Betriebsvereinbarung passiert nichts mehr. Die Betriebsratsvorsitzende hat während des Projekts andere Aufgaben liegen lassen, die sie nun dringend aufarbeiten muss. Die freigestellten Betriebsratsmitglieder, die in der Projektgruppe mitgearbeitet hatten, sind ebenfalls dabei, ihre Aktenstapel abzuarbeiten.

Außerdem stehen bereits zwei neue BV-Projekte an. Die nicht freigestellten Mitglieder der Projektgruppe sind froh, dass sie nun wieder ihrer regelmäßigen Arbeit nachgehen können.

Alle guten Vorsätze, dass man dieses Mal die BV gut und intensiv umsetzen wird, sind schnell vergessen. Dem Betriebsrat fällt nicht auf, dass mit der SCS-Software einige Auswertungen durchgeführt werden, die laut BV nicht zulässig sind.

Zudem nimmt sich die Betriebsratsvorsitzende vor, mindestens einmal jährlich die Mitglieder der Projektgruppe zu einer Sitzung zusammenzurufen, um mit ihnen über die Weiterentwicklung der Betriebsvereinbarung zu beraten. Auch dies muss über die nächste Wahl hinaus gesichert werden.

Mögliche Checklisten, Vorlagen und Hilfsmittel:

Umsetzungs-To-do-Vorlage

Anmerkung: Auch hier kann der Einsatz einer Checkliste sinnvoll sein, wir werden unser Angebot nach und nach erweitern.

Zum Schluss

Dieses Szenario zeigt beispielhaft, wie ein Betriebsrat mit Werkzeugen des Projektmanagements methodisch und strukturell gut unterstützt eine Betriebsvereinbarung entwickeln kann. Die Ausgänge und Alternativen deuten an, dass der (fast) ideale Verlauf einigen Störfaktoren ausgesetzt ist. Vermutlich fallen jedem beim Lesen des Textes weitere Situationen ein, die im Unternehmen und im Betriebsratsgremium dazu führen würden, dass das „Projekt Betriebsvereinbarung“ nicht ideal verlaufen würde. Wir sind überzeugt, dass die Instrumente des Projektmanagements so flexibel sind, dass sie an vielfältige Situationen anpassbar sind.

Wir hoffen, dass diese Hilfe Lust macht, die vorgestellten Verfahren und Werkzeuge – oder Teile davon – bei der nächsten anstehenden Vereinbarung auszuprobieren.

Und: Wir möchten dieses Papier weiterentwickeln und sind dazu auf Rückmeldung angewiesen. Wir freuen uns auf Feedback! betriebsvereinbarung@boeckler.de

4 Literatur

Bachner, Michael/Heilmann, Micha (2010): Die Betriebsvereinbarung, 5. Auflage, Frankfurt am Main

Böker, Karl-Hermann (2009): Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main

Däubler, Wolfgang/Kittner, Michael/Klebe, Thomas/Wedde, Peter (2012): BetrVG - Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz,, 13. Auflage, Frankfurt am Main

Fricke, Wolfgang (2010): Der Kommunikationstrainer, Sprechen-Leiten-Verhandeln-Reden, Frankfurt am Main

Heilmann, Micha (2008): Die Betriebsvereinbarung, Handlungshilfe für Betriebsräte, 4. Auflage, Frankfurt am Main

Hessling, Marc/Hold, Dieter/Anzinger, Rudolf (2011): Betriebsvereinbarungen, Muster und Hilfen für Betriebsräte, Kissing

Hold, Dieter/Kleinsorge, Georg/Müller, Marion (2011): Betriebsvereinbarungen in der betrieblichen Praxis, Eine Sammlung von Muster- Betriebsvereinbarungen mit Erläuterungen für Arbeitgeber und Betriebsräte, München

Huber, Andreas/Kuhnt, Beate/Diener, Markus (2011): Projektmanagement: Erfolgreicher Umgang mit Soft Factors, Zürich

Rehbock, Annette/Helms, Hagen (2011): Tipps für Betriebsratsvorsitzende und Ausschussvorsitzende, Rechtliches Wissen + soziale Kompetenz für Vorsitzende und Stellvertreter, 2. Auflage, Frankfurt am Main

Rohde, Silke (2006): Betriebsvereinbarungen, Was Sie als Betriebsrat über Betriebsvereinbarungen wissen müssen, Kissing

Schelle, Heinz (2010): Projekte zum Erfolg führen, Projektmanagement systematisch und kompakt, 6. Auflage, München

Stumper, Kai (2009): Strategie und Taktik, So punkten Sie in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber, 2. Auflage, Frankfurt am Main

Materialvorlagen

Gesamtübersicht Projektphasen

	Projektphasen	Was passiert?	Beispiel-Szenario: Einführung der Software SCS – Ideal-Ablauf	Beispiel-Szenario: Was anders laufen könnte
Projektdefinition	Vor dem Projekt	Situation analysieren, Zuständigkeit klären, Infos sammeln	Die Betriebsratsvorsitzende bereitet das Projekt vor	Die Software ist schon im Einsatz, ohne dass der BR davon weiß
	Etablierung („Kickoff“)	Das Gremium einbeziehen und das Projektteam zusammenstellen	Die erste Betriebsratssitzung zum Thema SCS: Moderation ist gefragt	Einführung der Software soll boykottiert werden Und: Keine/r ist bereit, mitzuarbeiten
Projektplanung	Organisation: Projektgruppen-Kickoff	Aufgaben verteilen und Termine festlegen – und die richtigen Menschen für die anstehenden Aufgaben finden	Termine setzen, Aufgaben verteilen, Informationen sammeln Die erste Sitzung der Projektgruppe: Arbeitsaufwand und Qualifizierungsbedarf abschätzen, Inhalte sortieren, Rollen verteilen	Die Kapazitäten reichen einfach nicht aus. Das Arbeitspensum ist nicht zu leisten: Aufwand reduzieren, kleinere Schritte planen
	Analyse	Wissen vertiefen, Qualifizierung planen und alle auf dem Laufenden halten	Beginn der inhaltlichen Arbeit: Infos sammeln, Freistellungen planen, externen Sachverständigen hinzuziehen, Belegschaft und Gremium einbeziehen	Arbeitgeber ist nicht kooperativ Die inhaltliche Arbeit wächst einigen über den Kopf, Suche nach Auswegen
Projektdurchführung und -kontrolle	Konzeption	Eckpunkte formulieren, mögliche Kompromisse planen	Was soll wie geregelt werden? Erstellen einer Eckpunkte-Liste	Doch lieber eine IT-Rahmenvereinbarung anstreben?
	Bewertung und Ziel-Definition	Ergebnisse gut aufbereitet ins Gremium tragen	Eckpunkte in einer Sondersitzung in das Gremium kommunizieren und Beschluss fassen	Gremium erkennt die Wichtigkeit der Regelung nicht Es kommen weitere Informationen auf den Tisch, die die Stimmung im Gremium kippen lassen
	Realisierung	Gespräche und Verhandlungen, Formulierung und Detailarbeit – Nägel mit Köpfen machen	Grundsätzliche Verständigung mit dem Arbeitgeber und Arbeit am ersten Textentwurf	Die Verständigung mit dem Arbeitgeber scheitert
	Abschluss der Vereinbarung	Die Unterschrift	Der Weg zum Abschluss der Vereinbarung: Strategie und Verhandlung	In einem Punkt ist keine Einigkeit zu erzielen
Projektabschluss	Projektende	dokumentieren und Umsetzung der Vereinbarung beginnen	Abschluss der Projektdokumentation, Beginn der Umsetzung	
	Kontrolle der Umsetzung	Vereinbarung kommunizieren und prüfen, ob die Regelungen eingehalten werden	Kontrolle, ob die BV eingehalten wird, Leserechte für den Betriebsrat	Den Betriebsräten fehlt die Zeit zur Kontrolle, der Arbeitgeber fährt unzulässige Auswertungen

Projekt-To-do-Liste

Einleitung

Eine einfache Liste, in der die im BV-Projekt zu erledigenden Aufgaben zentral erfasst werden, ist für die Projektgruppenarbeit sehr sinnvoll, so dass sie in jedem Fall erstellt und stets aktuell gehalten werden sollte, wenn keine andere Projektsteuerungssoftware zur Verfügung steht oder die Anwendung nicht sinnvoll erscheint. Insbesondere in solchen Gruppen, die sich nur selten treffen, ist es wichtig, dass die einzelnen Mitglieder wissen, an welcher zentralen Stelle sie nachsehen müssen, um zu erfahren, was von ihnen erwartet wird. Die sonst übliche Praxis, dass sich jedes Mitglied der Projektgruppe die eigenen Aufgaben selbst notiert, führt regelmäßig zu Fehlern und Unstimmigkeiten. Die To-do-Liste ist ein niedrighschwelliges und – wenn sie richtig gepflegt wird – ein sehr wirksames Instrument zur Organisation von Projekten.

To-do-Liste

Zweck

Mit dieser Liste sollen die zu erledigenden Aufgaben im BV-Projekt zentral dokumentiert werden. Damit sie jederzeit jedem Projektgruppenmitglied zur Verfügung stehen, sollte die Liste online im Intranet geführt werden.

Anwendung

Die Liste ist online zu führen. Alle Aufgaben sind einzutragen. Jedes Mitglied der Projektgruppe sollte zu dem Zweck schreibenden Zugriff zu der Liste haben.

Der Bearbeitungsstatus ist zu vermerken, sobald die Arbeit an der Aufgabe begonnen wurde. Für den Status können einheitliche Kürzel vereinbart werden, die als Legende der Liste hinzuzufügen sind.

Aufgaben, die erledigt sind, sollen jeweils nach der nächsten Projektgruppensitzung gelöscht werden.

Prüfschema für BV-Projekte, Checkliste Projekt-Kickoff, Checkliste Projektgruppen-Kickoff

Einleitung

Mit diesen Checklisten kann sowohl das BV-Projekt in der Betriebsratssitzung angekündigt und gestartet werden als auch die Durchführung der ersten Projektgruppensitzung unterstützt werden.

Kickoff

Zweck

In einer Betriebsratssitzung sollte von allen Mitgliedern eine Entscheidung getroffen werden, ob eine BV zu dem Thema angestrebt werden soll oder nicht. Dies ist ausführlich zu diskutieren, sodass eine fundierte Entscheidung möglich wird. Die Projekt-Kickoff-Checkliste stellt die grundlegenden Fragen zusammen, die in der Betriebsratssitzung zu beantworten sind.

Wird positiv entschieden, soll eine Projektgruppe gebildet werden, die wiederum mit einer Kickoff-Sitzung ihre Arbeit aufnehmen soll. Die Projektgruppen-Kickoff-Checkliste stellt die wichtigsten Aspekte und Themen zusammen, die in der Kickoff-Sitzung bearbeitet werden sollen.

Anwendung

Die Checkliste Projekt-Kickoff kann als Leitlinie für eine Betriebsratssitzung verwendet werden, in der erstmalig über das BV-Projekt gesprochen wird. Wenn möglich, sollte der gesamte Prozess in einer Sitzung durchgeführt werden. Eine Aufteilung auf zwei Sitzungen, z.B. vor, während oder nach Punkt 3 (Ziele) kann sinnvoll sein, um Arbeitsaufträge für zusätzliche Informationen zu vergeben oder Zeit zum Nachdenken einzuräumen.

Prüfschema für BV-Projekte

Situation: Der Arbeitgeber präsentiert eine Maßnahme, zu der er die Zustimmung des Betriebsrates im Rahmen der Mitbestimmung und somit eine Betriebsvereinbarung benötigt (abgeleitet aus Schelle 2010, S. 61).

Projektkürzel: _____

Projektbezeichnung: _____

Projektstart-Datum: __.__.____

Ist die BV (-Projekt-Idee) mit den BR-Leitbildern / -Zielen vereinbar?						
Ja:					Nein:	
Passt die BV in die strategischen Ziele des BR?						
Ja:			Nein:			
Sind im BR die notwendigen Kompetenzen zur BV-Projekt-Arbeit vorhanden?			Sollte der BR trotzdem in das BV-Projekt einsteigen?			
Ja:		Nein:		Ja: ← ← Ja		Nein:
Sind genügend qualifizierte BR-Mitglieder an der BV-Projekt-Arbeit interessiert und freizustellen?		Sind genügend BR-Mitglieder an entsprechenden Weiterbildungen interessiert?				→
Ja:		Nein:		Ja: ← ← Ja		Nein:
Dem Arbeitgeber die Mitarbeit des BR signalisieren und die notwendigen Voraussetzungen (Freistellungen, Qualifizierungen, ...) ankündigen		→		→		Ablehnung der BV oder andere Maßnahmen

Checkliste Projekt-Kickoff

Projektkürzel: _____

Projektbezeichnung: _____

Projektstart-Datum: _____.____.

Nr.	Entscheidung	Status
1.	Ankündigung	
1.1	Vortragen des Anliegens und des Antrags des Arbeitgebers in der Betriebsratssitzung	
1.2	Darstellung von Historie, Fakten, Emotionen, Meinungen	
1.3	Darlegung der einschlägigen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
2.	Initialisierung und Beschlussfassung	
2.1	Soll eine BV angestrebt werden? → Prüfschema für BV-Projekte als Einstieg und Mindestvoraussetzung	
2.2	Weiter diskutieren und klären, ob eine BV angestrebt werden soll: Vom Ende her betrachten: Was kann/soll erreicht werden? Was sind aktuelle Probleme, die mit der BV behoben werden können/ sollen (praktische Probleme, politische Gedanken und Ziele etc.)? Was ist konkret erreicht worden, wenn die BV abgeschlossen ist?	
2.3	Wenn JA: Beschluss fassen!	
2.4	Welche Ziele sollen erreicht werden? Weiter bei 3.	
2.5	Wenn NEIN: Abbruch – keine Projektgruppe – geordneter Abschluss	
3.	Ziele	
3.1	Arbeitgeber-Interessen/-Ziele: Sind sie bekannt? Wie sind sie formuliert? Auf welcher Ebene sind sie beschrieben? Können sie nur vermutet werden? Was sind die Belege für die Vermutungen? Wie können sie genauer ermittelt werden?	
3.2	Betriebsrats-Interessen/-Ziele: Können sie zum aktuellen Zeitpunkt formuliert werden? Auf welcher Ebene können sie beschrieben werden? Kann die Beschreibungsebene mit der des Arbeitgebers abgeglichen werden? Können daraus Gemeinsamkeiten und Gegensätze abgeleitet werden?	
3.3	Sind die Ziele widerspruchsfrei? Wie können Widersprüche aufgelöst werden? Gibt es den Widerspruch zwischen Mitarbeiter- und Kundenorientierung? Kann sich der Betriebsrat dazu bereits positionieren?	
3.4	Was könnten neben den oben formulierten direkten Zielen des Arbeitgebers und des Betriebsrates die indirekten Ziele sein?	
3.5	Welche Punkte sollen auf jeden Fall vermieden werden?	
3.6	Gibt es Überlegungen zum „Geben und Nehmen“? Gibt es bereits Kompromissformeln? Gibt es Überlegungen zu den kommenden Verhandlungen?	
3.7	Können aus den Zielen bereits Inhalte und Formulierungen zur BV abgeleitet werden?	

Nr.	Entscheidung	Status
4.	Systematik von Betriebsvereinbarungen	
4.1	Welche Betriebsvereinbarungen sind abgeschlossen? Welche Betriebsvereinbarungen sind in Verhandlung? Welche Zusammenhänge sind zum aktuellen BV-Projekt erkennbar?	
4.2	Ist eine BV-Systematik vorhanden (Rahmen-BVen, Querschnitts-BVen, Einzel-/System-BVen?) Wie kann/soll die aktuelle BV dort eingeordnet werden?	
4.3	Welche BVen sind eventuell vorher oder parallel zu verhandeln?	
5.	Menschen, Medien, Material	
5.1	Welche Kontakte sind vorhanden/bekannt, die der Betriebsrat nutzen kann/soll?	
5.2	Welche Kenntnisse sind im Betriebsrat zu dem aktuellen Thema vorhanden oder können mit Interesse und zeitnah erworben werden?	
5.3	Sollen/müssen interne und externe Sachverständige einbezogen werden?	
5.4	Welche Medien sind vorhanden/bekannt, die der Betriebsrat nutzen kann/soll?	
5.5	Welches Material und welche Werkzeuge sind vorhanden/bekannt, die der Betriebsrat nutzen kann/soll?	
6.	Projektgruppe	
6.1	Wer soll den ersten BV-Entwurf erstellen?	
6.2	Welche Rolle soll der Betriebsrat beim Entstehen der BV einnehmen?	
6.3	Wie ist die bisherige und die zukünftige Arbeitskultur?	
6.4	Wer hat Interesse, in einer BV-Projektgruppe mitzuarbeiten?	
6.5	Risiko-Checkliste Projektgruppe (angelehnt an Schelle 2010, S. 112): Gibt es Gründe, bestimmte Mitglieder in die Projektgruppe aufzunehmen? Gibt es Gründe, am Anfang des Projekts zu viele Mitglieder einzubeziehen? Gibt es kritische Aufgaben, für die noch niemand vorgesehen ist? Passen die Mitglieder der Projektgruppe zusammen? Haben die Mitglieder der Projektgruppe realistische Erwartungen, welche Aufgaben sie im Projekt zu erledigen haben? Sind die Mitglieder der Projektgruppe für die ihnen übertragenen Aufgaben geeignet? Stehen die wichtigsten Mitglieder der Projektgruppe voraussichtlich für die gesamte Projektdauer zur Verfügung? Sind die wichtigsten Mitglieder der Projektgruppe vollständig bzw. ausreichend für das Projekt abgestellt?	

Checkliste Projektgruppen-Kickoff

Projektkürzel: _____

Projektbezeichnung: _____

Projektstart-Datum: __.__.____

Nr.	Entscheidung	Status
1.	Projektgruppe	
1.1	Projektleitung	
1.2	Außenminister	
1.3	Gärtner	
1.4	Experte	
1.5	Mitglied(er)	
1.6	Berater	
2.	Ziele	
2.1		
2.2		
2.3		
3.	Arbeitsplan	
3.1		
3.2		
3.3		
4.	Zeitplan	
4.1		
4.2		
4.3		
5.		
5.1		
5.2		
5.3		

Checkliste Projekt-Informationen

Einleitung

Gute Informationen und Kontakte sind eine wesentliche Grundlage für ein Betriebsvereinbarungs-Projekt. Diese Checkliste enthält Hinweise darauf, wie man mittels Internet, Büchern und anderen Medien sowie über Kontakte zu fachkundigen Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen und darüber hinaus Informationen zu einem Thema bekommt und im Sinne eines Netzwerkes der gegenseitigen Unterstützung auch weitergibt.

Projekt-Informations-Checkliste

Zweck

Die Projekt-Informations-Checkliste listet systematisch alle wesentlichen Kontaktmöglichkeiten für Betriebsräte sowie alle wesentlichen Informationsquellen auf, die im Rahmen eines Betriebsvereinbarungs-Projekts hilfreich sein können.

Anwendung

Diese Projekt-Informations-Checkliste ist als erste Vorlage anzusehen. Sie soll die Grundlage für eine eigene Checkliste sein, die im Verlauf mehrerer BV-Projekte wächst, konkreter und spezifischer wird.

Zu jedem neuen Betriebsvereinbarungs-Projekt soll die vorhandene Checkliste kopiert und angepasst werden. Sie dient damit für eine erste Sammlung. Später soll sie stetig ergänzt und immer spezieller werden. Nicht hilfreiche Menschen, Medien und Materialien sind als solche zu kennzeichnen (Spalte *Hilfreich?*), nicht zu löschen, damit man sich auch später erinnert, dass dieser Weg in diesem BV-Projekt nicht erfolgreich gewesen ist, allerdings in einem späteren BV-Projekt sehr wohl hilfreich sein kann.

Neue Unterlagen zu dem jeweiligen BV-Projekt werden in der Checkliste am Ende aufgeführt; diese spezifischen Unterlagen sind in der Regel für das nächste BV-Projekt nicht hilfreich.

Am Ende des BV-Projekts soll die Checkliste abschließend geprüft und korrigiert werden, um sie anschließend aufzubewahren. Sie kann wiederverwendet werden, wenn zu demselben Thema einige Jahre später erneut ein BV-Projekt etabliert wird.

Checkliste Projekt-Informationen und Quellen

Projektkürzel: _____

Projektbezeichnung: _____

Projektstart-Datum: __.__.____

Nr.	Menschen – Kontakte - Netzwerke		Thema	Hilfreich?
1.	Betriebsrat			
1.1	Name, Vorname	Tel. Mail		
2.	Unternehmen intern			
3.	Gewerkschaft			
4.	Netzwerk / Betriebsräte			
5.	Netzwerk / Sachverständige			
6.	Netzwerk / Freunde u. Bekannte			
7.	Sonstige			

Nr.	Medien	Thema	Hilfreich?
1.	Bücher und Broschüren		
1.1	Titel Jahr	Autor Verlag	
2.	Zeitschriften		
3.	Faltblätter etc.		
4.	Internet		
5.	Intranet		
6.	Sonstige		

Nr.	Material	Thema	Hilfreich?
1.	Allgemeine Unterlagen BV-Projekte		
1.1	Titel Ablageort/Ordner Speicherort/Dateiname		
2.	Unterlagen zum BV-Projekt		
2.1			

Projekt-Gesamt-Checkliste

Einleitung

Die Entwicklung einer Betriebsvereinbarung sollte als Projekt organisiert werden.

Projekte haben

- ein abgegrenztes Thema mit einem vereinbarten Ziel,
- einen festgelegten Zeitraum,
- eine Verfahrens-Struktur, bestehend aus benannten Phasen,
- eine/n Projektleiter/in und eine/n oder mehrere Projektmitarbeiter/innen,
- begrenzte Ressourcen an Material, Personal und Zeit.

Projekt-Gesamt-Checkliste

Zweck

Die Projekt-Gesamt-Checkliste soll das ganze Projekt begleiten und in der jeweiligen Phase dafür sorgen, dass wichtige Aspekte nicht vergessen werden. Sie wird von der Projektleitung gepflegt und soll stets allen Projektmitarbeiter/innen transparent sein. In der Checkliste wird der Status der Projektphasen und der einzelnen Punkte dokumentiert. Der Status-Eintrag kann z. B. leer, „in Arbeit“, „Fertig“ sein; andere Einträge können gewählt werden.

Anwendung

Die Vorlage der Projekt-Gesamt-Checkliste (siehe Folgeseite) sollte für ein Projekt vor dem Projektstart (Projektphase 1) einmal kopiert werden. Die Projekt-Gesamt-Checkliste soll dann für das Projekt initial ausgefüllt werden. Dann ist zu prüfen, ob einzelne Projektschritte oder Einträge in der Checkliste zu streichen sind, weil sie in dem Projekt keine Bedeutung haben. Dann ist die Projekt-Gesamt-Checkliste den Projektbeteiligten zu veröffentlichen und zu erläutern. Im Verlauf des Projekts ist die Checkliste stets aktuell zu halten (Status aktualisieren). Bei Projekt-Ende (Projektphase 10) dient die Projekt-Gesamt-Checkliste als Grundlage für eine Revision des Projektverlaufs; ggfls. kann aufgrund von Erfahrungen aus dem Projekt die Checklisten-Vorlage angepasst werden.

Projektphasen

Ein Betriebsvereinbarungs-Projekt teilt sich in die folgenden Phasen auf.

- Vor dem Projekt
- Etablierung („Kick-off“)
- Organisation (Aufgabenteilung und Termine)
- Projektgruppen-Kickoff
- Analyse
- Konzeption
- Bewertung und Ziel-Definition
- Realisierung (Gespräche und Verhandlungen, Formulierung und Detailarbeit)
- Abschluss
- Projekt-Ende
- Umsetzung

Die Phasen sollten in der genannten Reihenfolge begonnen werden, wenn jeweils die vorhergehende Phase weitgehend abgeschlossen ist. Es ist im Projektverlauf üblich, auch in frühere Phasen zurückzugehen, um Aktivitäten nachzuholen oder zu ergänzen.

Checkliste Projekt Betriebsvereinbarung entwickeln

Projektkürzel: _____

Projektbezeichnung: _____

Projektstart-Datum: _____.____.

Nr.	Aktivität	Status
1.	Vor dem Projekt	
1.1	Passt die BV in die Unternehmenskultur?	
1.2	Könnte die BV umsetzbar sein?	
2.	Etablierung („Kick-off“)	
2.1	Welche Notwendigkeit zu Veränderungen, die durch die BV angestrebt werden, gibt es?	
2.2	Welche Wünsche und Anforderungen sind diesbezüglich bekannt?	
2.3	Welche Ziele könnte der BR mit dieser BV verfolgen?	
2.4	Sind Win-win-Situationen denkbar und erreichbar?	
3.	Organisation (Aufgabenteilung und Termine)	
3.1	Hat der BR die Ressourcen, um die BV bearbeiten zu können?	
3.2	Wer im BR hat die Ressourcen, um im Projekt mitzuarbeiten?	
3.3	Wie könnte ein grober realistischer Zeitplan für das Projekt aussehen, bei dem betriebliche Saisonzeiten, Ferien- und Urlaubszeiten, typische Krankheitsperioden, Fortbildungszeiten, andere Projekte und vor allem die Belastung durch Routineaufgaben angemessen berücksichtigt sind?	
4.	Projektgruppen-Kickoff	
4.1	Ist das BV-Projekt ausreichend beschrieben, sodass eine Projektgruppe etabliert und ausreichend informiert werden kann, um mit der Arbeit zu beginnen?	
4.2	Wie sind die BR-Mitglieder zur Mitarbeit in diesem BV-Projekt zu motivieren?	
4.3	Wer im BR hat die Ressourcen, um die Rolle der Projektleitung zu übernehmen?	
4.4	Wer im BR hat die Ressourcen, um die Rolle des „Außenministers“ zu übernehmen?	
4.5	Wer im BR hat die Ressourcen, um die Rolle des „Gärtners“ zu übernehmen?	
4.6	Wer im BR hat die Ressourcen, um die Rolle des „Experten“ zu übernehmen?	
4.7	Wie können interne und externe Berater/innen unterstützend hinzugezogen werden?	
4.8	Kann ein realistischer konkreter Zeitplan für das BV-Projekt aufgestellt werden?	
4.9	Werden sich die Projektgruppenmitglieder auf eine gemeinsame Projektarbeit mit einem Ziel einigen können?	
5.	Analyse	
5.1	Bestandsaufnahme im eigenen Unternehmen in direktem Bezug zum Thema der BV: Wie ist der Umgang der Beschäftigten miteinander? Wie ist der Umgang in der Hierarchie? Wie verläuft die Kommunikation? Zeichnet sie sich durch Offenheit und Transparenz aus? Wie ist das Wertesystem des Unternehmens?	

Nr.	Aktivität	Status
5.2	Informationsquellen zusammentragen und die notwendigen Informationen abrufen.	
5.3	Netzwerk aufstellen, um Erfahrungen anderer Unternehmen kennen zu lernen, und die Erfahrungen abrufen.	
6.	Konzeption	
6.1	Ist realisierbar, dass eine gemeinsame Arbeitsgruppe mit dem Arbeitgeber gebildet wird, um das BV-Projekt zu bearbeiten?	
6.2	Der BR sollte nicht auf Rechte verzichten.	
6.3	Prozesshafte Methoden der Konfliktlösung regeln.	
6.4	Beteiligungsorientierten Ansatz verfolgen.	
7.	Bewertung und Ziel-Definition	
7.1	Ist die Entwicklung der BV so weit vorangeschritten, dass im BR Entscheidungen über Eckpunkte, Inhalte und das weitere Vorgehen getroffen werden können?	
7.2	Trägt der BR das bisherige Vorgehen der Projektgruppe mit?	
7.3	Bekommt die Projektgruppe die notwendigen Beschlüsse des BR, um zielgerichtet weiter an der BV arbeiten zu können?	
8.	Realisierung	
8.1	Bei den Formulierungen und Regelungen in der BV die Umsetzung und regelmäßige Evaluation der BV berücksichtigen.	
8.2	Mit klaren Formulierungen eindeutige Regelungen treffen und Grenzen definieren.	
8.3	Eindeutige Pflichten und Handlungsanleitungen in der BV vereinbaren.	
8.4	Für Verstöße gegen die BV eindeutige Maßnahmen festlegen.	
8.5	Falls Nachteile für die Beschäftigten vereinbart werden, sollten sogleich Maßnahmen zur Kompensation der Nachteile vereinbart werden.	
8.6	Die Mitbestimmungsrechte des BR in der BV festschreiben.	
8.7	Anstreben, dass eine begleitende Kommission zur Schlichtung und Lösung von Konflikten vereinbart wird.	
8.8	Anstreben, dass eine Probephase bzw. ein Pilotprojekt mit anschließender Auswertung vereinbart wird.	
9.	Abschluss	
9.1	Motivation der Projektgruppe, bis zum Schluss durchzuhalten.	
9.2	Identifikation der Projektgruppe mit dem Projekt, auch wenn viele Kompromisse gemacht wurden.	
9.3	Sind alle Anlagen zur BV vollständig vorhanden?	
9.4	Wurden die vom BR gesetzten Ziele erreicht? Wenn NEIN: Was waren die wichtigsten Gründe dafür, dass wir sie verfehlt haben?	
9.5	Ist der BR mit der BV zufrieden? Wenn NEIN: Was sind die wichtigsten Gründe für die Unzufriedenheit?	
9.6	Was ist im BV-Projekt gut, was ist schlecht gelaufen?	
9.7	Wie war das Klima im Team?	
9.8	Wie war die Zusammenarbeit mit Fachleuten und externen Sachverständigen?	
9.9	Welche Konsequenzen werden aus den Erfahrungen für zukünftige BV-Projekte gezogen?	

Nr.	Aktivität	Status
9.10	Sind diese Erfahrungen dokumentiert?	
9.11	Wie werden sie allgemein zugänglich gemacht?	
9.12	Welche wesentlichen Inhalte hat der Projekt-Abschluss-Bericht?	
9.13	Wer wirkt an der Erstellung des Projekt-Abschluss-Berichts mit?	
10.	Projekt-Ende	
10.1	Entlastung des Projektteams und des Projektleiters!	
10.2	Feiern!	
10.3	Aufräumen.	
11.	Umsetzung	
11.1	BR und Arbeitgeber sollten gemeinsam die neue BV und die daraus erwachsenden Konsequenzen gegenüber der Belegschaft vertreten.	
11.2	Bedeutung von Führungskräften bei der Umsetzung der BV berücksichtigen	
11.3	Zeit für Lernprozesse bei Beschäftigten und Führungskräften bei der Umsetzungsplanung berücksichtigen.	
11.4	Umsetzung und Einhaltung der BV regelmäßig überprüfen und zu diesem Zweck eine To-do-Liste erstellen und beachten.	

Projekt-Dokumentation

Einleitung

Ein Betriebsvereinbarungs-Projekt sollte immer so gut wie möglich dokumentiert werden. Dies hilft später, Aktivitäten, Wege und Entscheidungen nachzuvollziehen. Und es gibt wertvolle Hinweise für das nächste Projekt, so muss der Betriebsrat nicht bei jeder neuen Vereinbarung von vorn anfangen.

Der zeitliche Aufwand für eine Projekt-Dokumentation ist jedoch nicht zu unterschätzen. Ein Sekretariat des Betriebsrates ist dazu in der Lage, die Dokumentationsaufgaben zu übernehmen. Ohne Sekretariat sollte man sich genau überlegen, welche Inhalte dokumentiert werden sollen, so dass ohne Überforderung die Dokumentation über den gesamten Projektverlauf hinweg gewährleistet ist.

Projekt-Dokumentation

Zweck

Die Projekt-Dokumentation soll weitgehend die üblichen Protokolle von Projektsitzungen ersetzen. Durch die lineare Form in einem einzigen Dokument ist es einfacher, Vorgänge und Entscheidungen nachzuvollziehen. Zu dokumentieren sind z. B.

- Datum und Uhrzeit einer Aktivität
- Beschreibung der Aktivität
- Bearbeiter-Kennzeichen
- Status der Aktivität

Für eine einfache Dokumentation ist es sinnvoll, möglichst viele Abkürzungen/Kürzel zu verwenden. Damit diese auch später und für Nichtbeteiligte verständlich sind, muss eine Legende für die verwendeten Abkürzungen/Kürzel angefügt werden.

Anwendung

Zu Beginn eines BV-Projekts soll die Vorlage kopiert und für das BV-Projekt vorbereitet werden.

Ein/e Verantwortliche/r und ein/e Stellvertreter/in für das Führen der Dokumentation sollten bestimmt werden. Wenn möglich, ist dies dem Sekretariat des Betriebsrates zu übertragen.

Im Verlauf des BV-Projekts ist eine zeitnahe Dokumentation anzustreben.

Eine Möglichkeit besteht darin, die Dokumentation im Betriebsratsbüro auszuhängen, sodass jedes Projektmitglied Einträge vornehmen kann, die z.B. einmal wöchentlich vom Sekretariat in die Dokumentationsdatei übertragen werden, um sie anschließend aktualisiert auszuhängen. Dieses Verfahren ermöglicht auch jedem Betriebsratsmitglied, den Stand und Fortschritt der aktuellen BV-Projekte mitzuverfolgen.

Hinweise

- Datum und Uhrzeit könnten automatisch beim Eintrag generiert werden, müssten aber bearbeitet werden können.
- Für Aktivitäten sollte so viel wie möglich mit Kürzeln und Schlüsselworten gearbeitet werden.
- In der Bearb.-Spalte sollten die Kürzel der Projektmitglieder eingetragen werden.

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 14.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus, gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen. Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an betriebsvereinbarung@boeckler.de oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Linda Bartels

0211-7778-299, E-Mail: Linda-Bartels@boeckler.de

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de