

## Hinweise zu den Beschreibungen der Betriebsversammlungen



Die verschiedenen Praxisbeispiele der Betriebsversammlungen sind sehr ausführlich beschrieben. Dabei stehen die betriebsrätlichen Belange und Besonderheiten im Vordergrund. Manche Formen geben den Ablauf einer gesamten Versammlung wieder, andere beschreiben eher prägende Hauptteile, um die sich noch andere Abläufe ranken können. Die verschiedenen Designs sollen anregen, die eigene Kreativität fördern, Kombinationen und Varianten ermöglichen. Keine Form ist als fester Ablauf gedacht, sondern kann und soll sich an die individuellen Erfordernisse jedes Betriebsratsgremiums anpassen. Daher sind in jeder Beschreibung immer auch Varianten als erste kreative Anregungen beschrieben.

Um eine Beschreibung zu verstehen, ist es notwendig, jeweils den gesamten Ablauf durchzulesen. Nur so erschließt sich die Idee, die hinter jedem Beispiel steht. Zur schnellen Orientierung empfiehlt es sich die Kurzbeschreibung und die Anmoderation im Ablauf durchzulesen.

Die **Kurzübersicht** auf den folgenden Seiten gibt erste Anregungen, welche Formen in welchen Situationen eingesetzt werden können und erste Anhaltspunkte, wie sie prinzipiell gestaltet sind.

Viele der Abläufe konnte ich zusammen mit verschiedenen Betriebsratsgremien bereits erfolgreich erproben. Andere warten noch darauf. Aufgrund meiner vielfältigen Erfahrungen mit Großveranstaltungen und den Bedürfnissen von Betriebsräten sind es aber aus meiner Sicht alles realistisch durchführbare Formen. Allerdings setzen sie alle ein Mindestmaß an Mut zum Experimentieren voraus. Das ist ja auch der Sinn dieses Buches, neue Räume zur Gestaltung von Versammlungen zu erkunden. Und oft gehen sie über die Kernaufgaben des gesetzlichen Auftrages von Betriebsräten hinaus. Auch das ist gewollt.

Einige Designs lehnen sich an das klassische Repertoire von Großveranstaltungen an, allerdings immer an die betriebsrätlichen Besonderheiten angepasst (zum Beispiel »Open Space«, »World Café«). Andere sind erst durch die Auftragsklärungen mit verschiedenen Gremien entstanden (zum Beispiel »Mitten drin«, »Emotionale Vision«). Viele Formen habe ich in anderen Kontexten entwickelt und auf die Betriebsversammlungen übertragen (zum Beispiel »Zirkel-

diskussion«, »Nachrichten«). In der Rubrik **Praktische Erfahrungen** ist darüber mehr zu erfahren. Angaben zur **Quelle** habe ich dann eingefügt, wenn ich mich von anderen Ideen habe anregen lassen oder Tipps geben möchte, sich mit der Thematik weiter zu beschäftigen.

Die **Kurzbeschreibung** soll mit einem Blick ermöglichen, die Gestaltungsidee der Betriebsversammlung aufzunehmen. Das **Ziel** beschreibt, was mit diesem Design grundsätzlich erreicht werden kann. Der Punkt **Situation** gibt Anregungen, wann der beschriebene Ablauf Sinn machen kann. Meiner These, dass Betriebsversammlungen, wo irgend möglich, immer auch einen **Nutzen für den Arbeitgeber** darstellen sollen, bin ich in den Beschreibungen ebenfalls nachgekommen.

Da Betriebsversammlungen aus meiner Sicht immer einen Prozess darstellen, ist mir das Davor und Danach besonders wichtig. Daher gibt es die Punkte **Vorprozess im Betriebsratsgremium, Notwendige Abstimmungen mit dem Arbeitgeber, Vorprozess im Unternehmen** sowie Anregungen zum **Nachprozess**. Der Nachprozess fällt naturgemäß etwas magerer als die anderen Beschreibungen aus. Der Grund ist einfach. Meist betrifft er die Aufarbeitung der Themen aus der Betriebsversammlung mit dem Arbeitgeber. In diesen Gesprächen begegnen sich zwei gleichberechtigte Partner. Der Betriebsrat kann zwar Vorschläge anbringen, wie das Gespräch ablaufen sollte, eine professionelle Moderation vonseiten der Betriebsräte wird sich aber eher ausschließen. Also sind unter diesem Punkt die Themen beschrieben, über die sich ausgetauscht und über die entschieden werden sollte.

Der **Gestaltung des Raumes** kommt eine besondere Bedeutung zu. Die Wirkung des Raumes als Metapher der gesamten Veranstaltung kann aus meiner Erfahrung heraus nicht hoch genug eingeschätzt werden. Allein, ob die Stühle im Kreis oder in Kinobestuhlung angeordnet oder den vier Seiten des Raumes jeweils eine bestimmte Bedeutung zugewiesen wird, verändert die Erwartungshaltung der Mitarbeiter.

Die Angaben zum **Material** beziehen sich auf Besonderheiten, die zur Durchführung des Designs unbedingt notwendig sind. Die Hinweise zur **Gruppengröße** und **Dauer** sind nur ungefähre Einschätzungen zur groben Orientierung. Ab und zu sind auch Vorschläge für **Arbeitsblätter** in die Beschreibungen eingearbeitet.

Besonders wichtig ist mir die **Inszenierung der Leitidee**. Was das für mich bedeutet, ist in dem Kapitel »Der Spiegel der Glaubwürdigkeit« auf Seite 21f. ausführlich beschrieben. Unter diesem Punkt wird konkret dargelegt, wie dieses durchgängige Prinzip zur Gestaltung von Großveranstaltungen in dem beschriebenen Design erreicht wird.

Der **Ablauf** beginnt fast immer mit einer wörtlichen Rede der Anmoderation. Ich hoffe, dass dadurch die Form lebendig und damit leichter vorstellbar wird. Auf keinen Fall ist damit beabsichtigt, dass der Text genau so verlesen wird. Allerdings ist es notwendig, dass die Mitarbeiter etwas über die Idee des Ablaufes und die Motivation, sie in der aktuellen Betriebsversammlung umzusetzen, erfahren. Dafür kann die wörtliche Rede Anregungen geben.

Der Ablauf ist dann zur besseren Übersicht und Lesbarkeit in verschiedene Phasen aufgeteilt. Unter diesem Punkt ist mir die Ausführlichkeit besonders wichtig.

Die Beschreibungen sollen, wie schon mehrfach betont, Anregungen zur eigenen Weiterentwicklung oder dem Erfinden ganz neuer Formen dienen. Daher ist der Punkt **Varianten** als eine nicht abgeschlossene Sammlung von Ideen anzusehen.

Keine Form ist ohne Herausforderung und Risiko durchführbar. Daher sind unter der Rubrik **Schwierigkeiten** die unbedingt zu berücksichtigenden Herausforderungen beschrieben. Aufgrund dieser Anforderungen kann es sein, dass sich eine Form als nicht geeignet erweist, weil sie einfach zu kritisch ist. Sei es, dass das Unternehmen aus der Geschichte heraus noch nicht »reif« für diese Art der Versammlung ist oder es sich gerade in einer kritischen Phase befindet. Dieser Punkt klärt auch, ob die Risikobereitschaft des Gremiums ausreicht, sich für den Ablauf zu entscheiden. In meiner Moderationspraxis von Großveranstaltungen gehe ich diese Risiken sehr oft bewusst ein. In der Regel zahlt es sich aus. Allerdings bedarf es während der Durchführung einer besonderen Aufmerksamkeit gegenüber den kritischen Faktoren.

Die **Bemerkungen** dienen dazu, Dinge anzumerken, die in der Ablaufbeschreibung nicht ihren richtigen Platz gefunden hätten. Manchmal geht es um die besondere Art der Wirkung, manchmal um Argumente und manchmal um zusätzliche Tipps.

Natürlich entlastet es die Betriebsräte, die Versammlung extern moderieren zu lassen. Ich habe dennoch die Praxisbeispiele bewusst so beschrieben, als wenn sie von den Betriebsräten selbst moderiert würden. Im Kapitelabschnitt »Das Betriebsratsmitglied als Moderator« (s. S. 56ff.) gehe ich darauf näher ein. In der Rubrik **Tipps für die Moderation** geht es um Besonderheiten, auf die der Moderator vermehrt achten sollte.

Immer dann, wenn die Praxisbeispiele auf bekannte Designs aufbauen, ist das in der letzten Rubrik unter **Quelle** angegeben.

Zum Abschluss noch ein paar Worte zu den **Zeichnungen**. Ich habe sie bewusst einfach und durch »schnelle Tuschestriche« gestaltet. Ich möchte damit ausdrücken, dass durch ein gesundes Maß und damit Mut an Improvisation

oft mehr Potenziale freigesetzt werden, als durch ein Streben nach Perfektion. Die Symbolsprache in den Zeichnungen ist durchgängig: Die Rolle der Mitarbeiter, Betriebsräte, Arbeitgeber und Moderatoren sind immer in einer einheitlichen Form dargestellt.



# Übersicht über die Praxisbeispiele



Anlass/Situation	Praxisbeispiel	Kurzbeschreibung	S.
<b>Das neue Gremium stellt sich vor</b>	<b>Vorstellung</b>	Das neu gewählte Gremium stellt sich auf der Betriebsversammlung vor, indem die einzelnen Mitglieder bestimmte Fragestellungen untereinander weiterreichen .....	79
<b>Mit den Mitarbeitern den Auftrag des Gremiums erarbeiten</b>	<b>Auftragsklärung</b>	Zusammen mit den Mitarbeitern führt das Betriebsratsgremium auf der Betriebsversammlung eine Art Auftragsklärung durch.....	86
<b>Präsentation der grundsätzlichen Zielrichtung des Gremiums</b>	<b>Emotionale »Vision«</b>	Die gesamte Versammlung wird als durchgängiges Bild gestaltet, in der die »Vision« des Betriebsratsgremiums im Zentrum steht. Diese Mitte wird stark emotional »aufgeladen« und darauf die Ergebnisse der zurückliegenden Betriebsratsarbeit gespiegelt.....	96
<b>Präsentation des Tätigkeitsberichtes</b>	<b>Interview</b>	Die Betriebsratsmitglieder interviewen sich untereinander zu vorher abgesprochenen Themen.....	106
	<b>Zeitstrahl</b>	Die Aktivitäten des Betriebsrates sowie die Ereignisse im Unternehmen werden auf einem Zeitstrahl im Raum körperlich dargestellt .....	111
	<b>Mitarbeiterbericht</b>	Eine Gruppe von betroffenen Mitarbeitern wird vom Betriebsrat vor der Versammlung über die Themen im Tätigkeitsbericht informiert. Die Themen werden dann von den Mitarbeitern präsentiert beziehungsweise in Szene gesetzt....	118
	<b>Nachrichten</b>	Der Tätigkeitsbericht wird in Form einer Nachrichtensendung präsentiert .....	123
<b>Mehrere Themen diskutieren und bearbeiten</b>	<b>Mitten drin</b>	Nach einem kurzen Input gehen mehrere Paare von Betriebsräten und Arbeitgeber mitten in das Plenum hinein und diskutieren in den sich spontan bildenden Kleingruppen, welche Fragen zum Kurzinput geklärt werden müssen. Die Fragen werden anschließend auf dem Podium beantwortet.....	128

Anlass/Situation	Praxisbeispiel	Kurzbeschreibung	S.
	<b>Gruppenarbeit</b>	Während der Betriebsversammlung werden in Kleingruppen bestimmte Themen bearbeitet. Die Ergebnisse werden anschließend im Plenum weiter bearbeitet .....	134
	<b>Zirkel-diskussion</b>	Die Mitarbeiter werden in mehrere kleine Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe rolliert im Uhrzeigersinn an verschiedenen bedeutenden Themen vorbei und diskutiert die eigene Sichtweise auf die Themen.....	141
	<b>World Café</b>	Die Mitarbeiter sitzen in der Betriebsversammlung an kleinen Tischen zusammen und diskutieren in drei unterschiedlichen Phasen eigenständig die aktuellen Themen.....	151
<b>Ein Thema intensiv bearbeiten</b>	<b>Open Space</b>	Zu einem wirklich wichtigen (gerade auch sehr kritischen) Thema erarbeiten die Mitarbeiter vollkommen selbstorganisiert Lösungsansätze aus ihrer Sicht.....	160
	<b>Inszenierung</b>	Das Kernthema, um das es in der Betriebsversammlung geht, wird durchgehend symbolisch inszeniert.....	181
	<b>Die Alternative</b>	Der Betriebsrat stellt eine Alternative zum geplanten Vorgehen des Arbeitgebers vor. Dabei werden die Positionen versachlicht dargestellt. Die Mitarbeiter drücken ihre Betroffenheit ebenfalls aus, um dann als eine Art dritte Position neue Sichtweisen zu ermöglichen .....	186
	<b>Klare Position</b>	Die Position beziehungsweise Meinung der Mitarbeiter wird im Plenum durch drei verschiedene Orte markiert. Durch einen Wechsel ihrer Sitzposition können die Mitarbeiter jederzeit ihre aktuelle Haltung zu bestimmten Fragestellungen deutlich machen .....	193
	<b>Perspektivwechsel</b>	Die verschiedenen Seiten des Raumes werden für verschiedene Blickwinkel auf eine Problemstellung genutzt.....	201
	<b>Fishbowl</b>	In einem inneren Kreis sprechen einige Mitarbeiter über die Erfahrungen ihrer Arbeit. Um den Kreis herum sitzen die Führungskräfte und hören zu. Anschließend tauschen sich die Führungskräfte über das Gespräch der Mitarbeiter aus ....	211
<b>Organisationsstruktur und -prozesse des Unternehmens spiegeln</b>	<b>Aufstellung</b>	Die wesentlichen Organisationseinheiten werden aus der Sicht der Mitarbeiter symbolisch so aufgestellt, wie sie im Gegensatz zum offiziellen Organigramm, zum Prozess in der erlebten Wirklichkeit funktionieren beziehungsweise wahrgenommen werden.....	222

Anlass/Situation	Praxisbeispiel	Kurzbeschreibung	S.
<b>Kultur des Unternehmens spiegeln</b>	<b>Metaphern-landschaft</b>	Die Kultur des Unternehmens wird über das Sammeln und Bearbeiten von Metaphern beziehungsweise symbolischen Bildern aufgearbeitet und Veränderungen angestoßen.....	234
	<b>Großes Theater</b>	Die erlebte Wirklichkeit im betrieblichen Alltag wird von den Mitarbeitern über eine besondere Form der Theater-Inszenierung dargestellt .....	243
	<b>Hypothesen-raum</b>	Über im Vorfeld herausgearbeitete Hypothesen (Vermutungen) werden die kritischen Themen des Unternehmens bearbeitet .....	251
<b>Mitverantwortung und Demokratie vorleben</b>	<b>Mitarbeiter-versammlung</b>	Eine Gruppe von Mitarbeitern plant und moderiert nach den Kriterien des Betriebsrates die komplette Betriebs-versammlung .....	262