



Arbeitsheft Nr. 3 zur Mitgliederentwicklung



Mitgliederkommunikation
im Betrieb und in der Verwaltungsstelle

Inhalt

	Seite
Zu dieser Arbeitshilfe	4
Einleitung	5-6
Das Fundament: Der Beziehungsaufbau	7-12
Das Erdgeschoss: Die Regelkommunikation	13-17
Das Obergeschoss: Die strategische Kommunikation	18-23
1. Schritt: Ausgangslage/Problemaufriss	24-25
2. Schritt: Aufgabenstellung	26
3. Schritt: Risikoanalyse	27
4. Schritt: Zielsetzung	28
5. Schritt: Ziel-/Dialoggruppen	29
6. Schritt: Positionierung	30
7. Schritt: Strategie	31
8. Schritt: Maßnahmen	32-34
9. Schritt: Handlungsplanung	35-36
10. Schritt: Auswertung	37
Das Dach: Die IG Metall Verwaltungsstelle	38-42

Impressum

Herausgeber: IG Metall Vorstand, FB Organisation und Mitglieder,
Ressort Mitgliederentwicklung

Text: Michael Bonder, TBS Niedersachsen gGmbH

Redaktion: Sören Niemann-Findeisen

Gestaltung: Ohrndorf Kommunikation GmbH, Kreuztal

Februar 2006

Weitere Materialien und Bestellungen über das Intranet der IG Metall

Zu dieser Arbeitshilfe

Das vorliegende Heft ersetzt das alte Arbeitsheft zur Mitgliederentwicklung, das den Titel „Kommunikation im Betrieb“ trug. Die vollständige Neuarbeitung geht mit einer veränderten Schwerpunktsetzung einher. So steht das Training mit betrieblichen Werberteams nicht mehr im Fokus, sondern es werden systematisch die Grundlagen des Konzeptes „Strategische Kommunikation“ vorgestellt und mit Praxisbeispielen versehen.

Der Text stammt von Michael Bonder, der hauptberuflich für die Technologieberatungsstelle Niedersachsen gGmbH tätig ist. Er ist als Berater in das aktuelle Mitgliederentwicklungsprojekt des Bezirks Niedersachsen und Sachsen-Anhalt eingebunden. Die hier vorgestellten Methoden, Konzepte und Praxisbeispiele stammen aus dieser Beratertätigkeit. Wir freuen uns daher sehr, Michael als Texter gewonnen zu haben und hoffen, mit diesem Arbeitsheft nicht nur methodische Anregungen zu geben, sondern einen Beitrag zum Transfer guter Praxis in die gesamte IG Metall zu leisten. Weitere Praxisbeispiele aus dem genannten Projekt können im Internet unter der Adresse www.mein-me-netz.de abgerufen werden.

Ressort Mitgliederentwicklung,
Alexander Naujoks und
Sören Niemann-Findeisen

Einleitung

„Kommunikation ist in aller Munde“. Diese alte Binsenweisheit der Öffentlichkeitsarbeit weist uns auf ein merkwürdiges Phänomen der Informations- und Kommunikationsgesellschaft hin, in der wir heute leben. Jeder sagt, wie wichtig Kommunikation doch sei: Wir müssen mehr reden und erklären, wenn wir unsere Kinder vernünftig erziehen, wenn wir mit unseren Nachbarn in Frieden leben, mit unserer Mannschaft gut Fußball spielen und Kolleginnen und Kollegen zur Beteiligung und zum Handeln im Betrieb motivieren wollen.

Auch folgenden Grundregeln von Kommunikation wird jeder sofort zustimmen:

**» Gesagt heißt nicht gehört.
Gehört heißt nicht verstanden.
Verstanden heißt nicht einverstanden.
Einverstanden heißt nicht getan.
Und getan heißt nicht beibehalten!**

Und doch ist es mit der Kommunikation wie mit frischem Pflaumenkuchen mit Sahne. Kaum jemand wird dazu ernsthaft nein sagen, aber wenn es um das Kuchenbacken und das tatsächliche miteinander Reden geht, setzt sich Zustimmung nur selten in Handeln um. „Hohe verbale Akzeptanz bei gleichzeitiger Verhaltensstarre“ lautet die treffende Bezeichnung für diesen Gegensatz.

Offensichtlich erliegen wir allzu oft den Verheißungen der Informationsgesellschaft, die uns nahe legen, dass die rasant zunehmende Dichte und ständige Verfügbarkeit von Informationen um

uns herum die Kommunikation zwischen Menschen eigentlich ersetzen könne. Aber genauso wenig wie gute Arbeit nicht für sich selbst spricht, schaffen Informationen allein kein Vertrauen.

Public Relations, in deutscher Übersetzung Öffentlichkeitsarbeit, heißt getreu übersetzt: Öffentliche Beziehungen. Genau hier knüpft die strategische Öffentlichkeitsarbeit in der Verwaltungsstelle und im Betrieb an, indem sie sich zuerst mit zwischenmenschlichen Beziehungen und erst danach mit dem Fluss von Informationen beschäftigt. „Strategisch“ heißt nicht, Beziehungen zu manipulieren, sondern systematisch und gezielt „Beziehungspflege“ zu betreiben, um eine Vertrauensbasis zu schaffen, auf der Informationen erst wirksam werden können.

Stetigkeit und Verlässlichkeit sind wichtige Grundpfeiler für Vertrauen und zugleich wirksame Barrieren gegen den Verdacht der Manipulation oder Instrumentalisierung von Menschen. Strategische Öffentlichkeitsarbeit kommt nicht ohne eine hohe Regelmäßigkeit aus. Erst Strategie und Alltags- oder Regelkommunikation gemeinsam bilden das Rückgrat für eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit, sei sie auf IG Metall-Mitglieder oder auf weitere Kreise gerichtet.



Dieses Heft stellt ein Instrument vor, mit dem in nachvollziehbaren Schritten mit wenig Aufwand wirksame Öffentlichkeitsarbeit geplant und umgesetzt werden kann. Die Botschaft lautet:

» Macht nur das, was ihr schaffen könnt, aber macht es systematisch und regelmäßig «

Das Heft soll helfen, dabei einen anderen Blick auf Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zu werfen. Dieser Blick richtet sich auf unsere Beziehungen zu anderen Menschen und versucht zu erkennen, wo etwas mit diesen Beziehungen nicht stimmt und was wir tun können, um das zu ändern.

Ziel ist, mit Kommunikation systematisch Beziehungen aufzubauen, zu verbessern und zu pflegen, damit Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit regelmäßig sichtbar und erfahrbar wird und dadurch auf einer verlässlichen Vertrauensbasis fußt, die auch in stürmischen Zeiten trägt. Eine auf die vorgestellte Weise betriebene Kommunikation ist somit ein unverzichtbarer Baustein der Mitgliederentwicklungsarbeit.



» Bei STILL läuft die Mitgliederwerbung der Azubis sehr gut. Gemeinsam informieren JAV, BR und IG Metall das erste Ausbildungsjahr. Auf die Azubis wartet ein gesunder Mix aus Infos, Metaplanererarbeitungen und Rollenspielen. Es wird ein Bewerbungsgespräch, bei dem die Konditionen frei verhandelt werden und eine Tarifverhandlung erlebt. Der Sinn des Tarifvertrages wird dabei „live“ deutlich. Viele Azubis treten gleich nach einem halben Tag ein ... «

Oliver Meier, Betriebsrat STILL GmbH, Hamburg

Das Fundament: Der Beziehungsaufbau

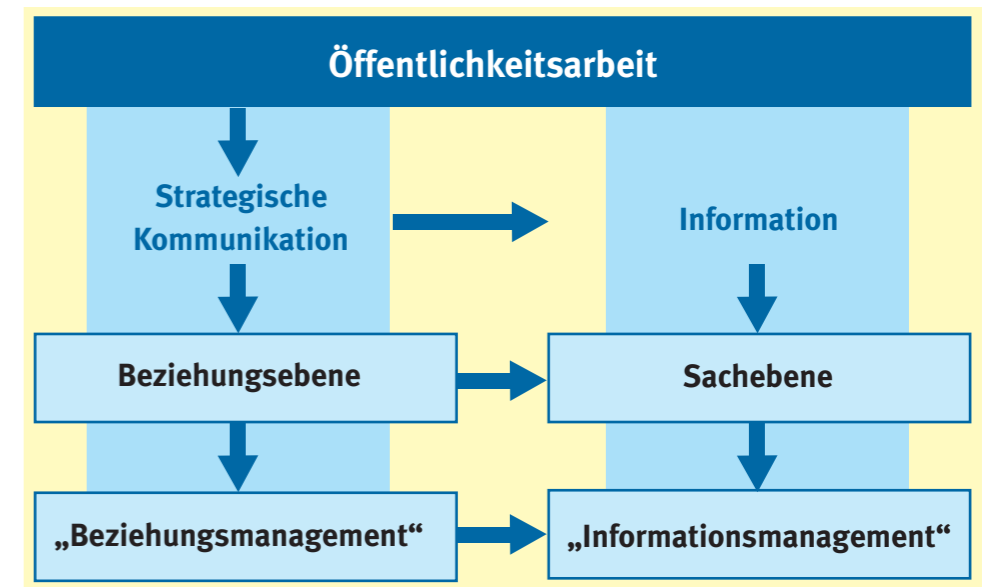
Nach A. Oeckel lässt sich der Zweck von Kommunikation folgendermaßen beschreiben:

„Öffentlichkeitsarbeit ist das bewusste, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen und zu pflegen.“

Verständnis und Vertrauen stehen dabei in folgendem Zusammenhang: Erst muss Vertrauen entstehen, dann folgt Verständnis von selbst. Das nebenstehende Schaubild zeigt diese Verbindung.

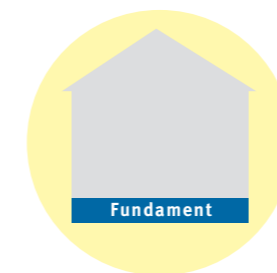
Strategische Öffentlichkeitsarbeit setzt sich aus zwei Strängen zusammen, dem Strang **strategische Kommunikation** und dem Strang **Information**. Das Handlungsfeld der strategischen Kommunikation ist die **Beziehungsebene**, das Handlungsfeld der Information ist die **Sachebene**.

*Zur Person:
A. Oeckel,
Autor Fachpublikationen über Öffentlichkeitsarbeit*



Die Pfeile verdeutlichen den eingangs beschriebenen Zusammenhang von Vertrauen und Verständnis. Wenn wir Öffentlichkeitsarbeit betreiben wollen, sind wir gut beraten, über strategische Kommunikation zuerst eine Beziehung zu unserem Gegenüber aufzubauen. Wenn uns das gelungen ist, können wir Informationen vermitteln, die mit großer Wahrscheinlichkeit auch den Empfänger erreichen und ihn zum Handeln veranlassen. Wir können den Zusammenhang von Vertrauen und Verständnis in folgende goldene Regel der Öffentlichkeitsarbeit fassen:

Erst Beziehungen aufbauen, dann Informationen vermitteln.



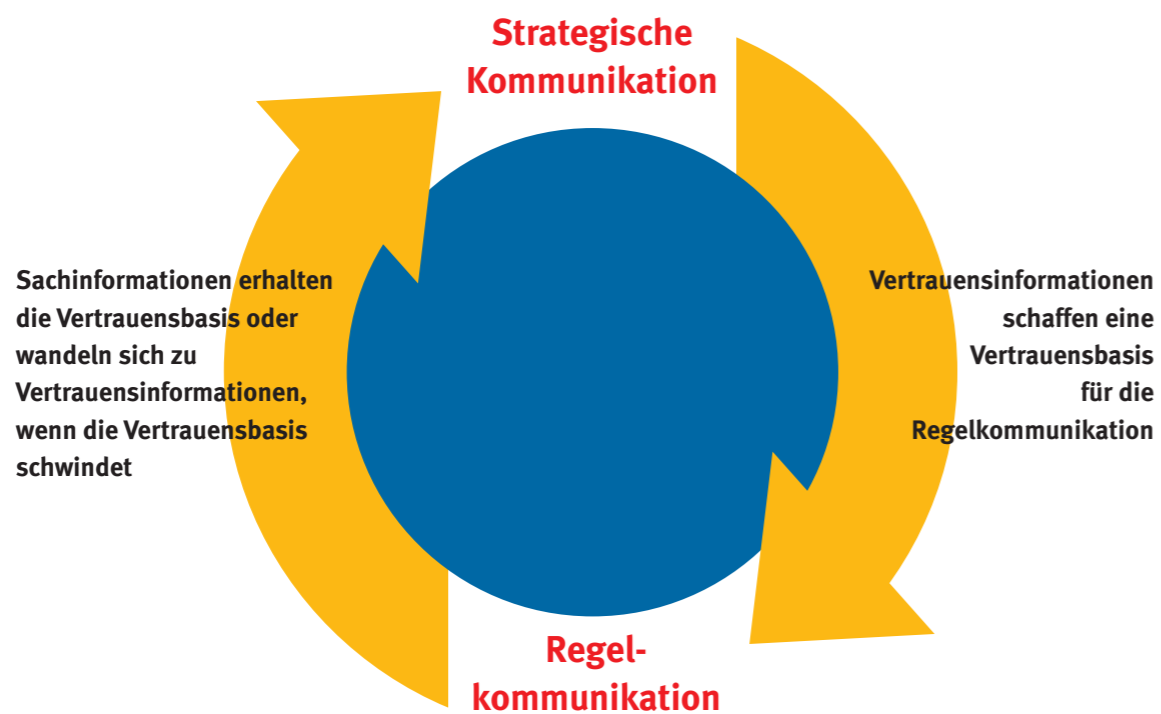
Beziehungsmanagement sorgt dann dafür, dass die Beziehungen vernünftig und wirksam gepflegt werden, **Informationsmanagement** sorgt dafür, dass Informationen regelmäßig und nach Regeln fließen.

Wir müssen an dieser Stelle ein Missverständnis vermeiden. Selbstverständlich kommt strategische Kommunikation als Instrument des Beziehungsaufbaus nicht ohne Informationen aus. Um Vertrauen aufzubauen, reicht es nicht aus, nur zu behaupten, „Wir haben euch lieb, also müsst ihr uns auch lieb haben“. Strategische Kommunikation vermittelt auch Informationen, aber Informationen, die gezielt ausgewählt worden sind, um eine Beziehung herzustellen, die Vertrauen schafft. Wir können diese Informationen Vertrauensinformationen nennen.

Das Vertrauen ist die Basis, auf der über die Regelkommunikation Sachinformationen wirksam fließen können. Diese Sachinformationen werden in der Regel dazu beitragen, die Vertrauensbasis zu erhalten. Wir dürfen aber auch in der Regelkommunikation nicht vergessen, immer wieder einen Blick auf unsere Vertrauensbasis zu werfen, denn sie wird stetigen Veränderungen ausgesetzt sein.

Strategische Kommunikation und Regelkommunikation sind vor diesem Hintergrund nicht nur zwei Seiten der strategischen Öffentlichkeitsarbeit. Sie stehen darüber hinaus auch in einem inneren Zusammenhang, der als Regelkreis dargestellt werden kann:

Regelkreis strategische Öffentlichkeitsarbeit



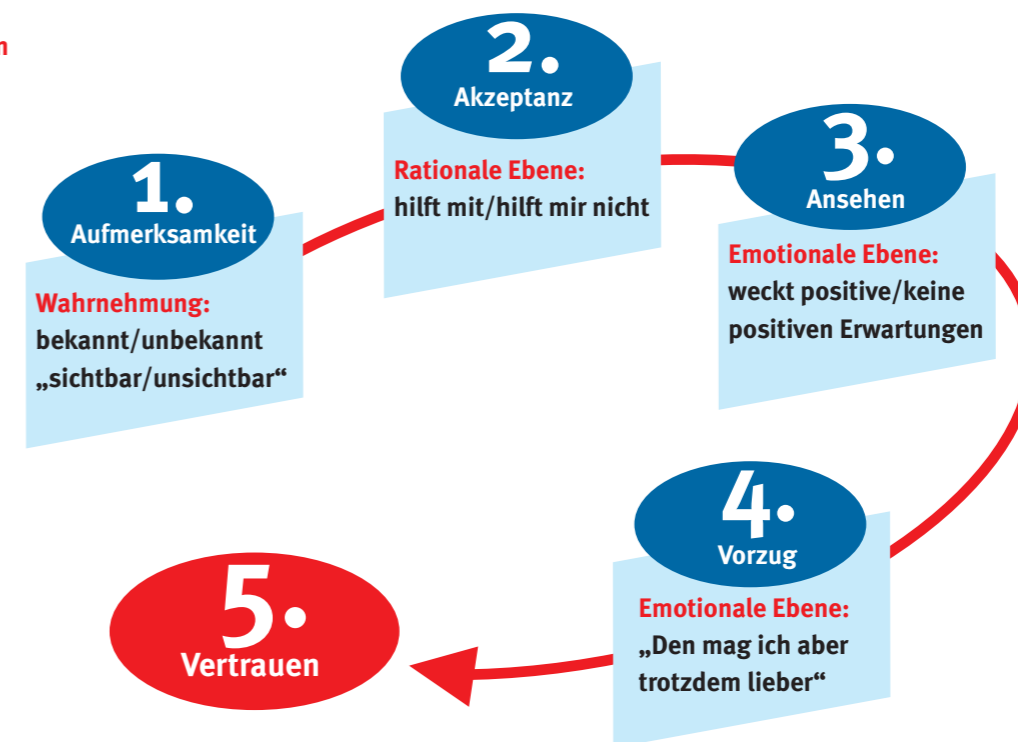
Nun können wir uns der Frage widmen, wie Beziehungen so aufgebaut werden können, dass am Ende Vertrauen entsteht.

J. W. Leipziger hat in seinem Buch „Konzepte entwickeln“ die fünf wesentlichen Stufen des Beziehungsaufbaus entwickelt:

Wenn wir diese Elemente in den Beziehungen zu unseren Kolleginnen und Kollegen geordnet haben, also vor allem bestehende Beziehungsprobleme auf diesen Stufen regeln konnten, steht der Entwicklung einer dauerhaft guten und belastbaren Beziehung nichts mehr im Weg.

*Zur Person:
Prof. J. W. Leipziger
Institut für Kommunikations- u. Medienwissenschaften,
Universität Leipzig,
Fachbereich „Strategische Kommunikation“, Mitgründer
PR-Stiftung*

- Aufmerksamkeit
- Akzeptanz
- Ansehen
- Vorliebe
- Vertrauen



5 Stufen des Beziehungsaufbaus

1.

Aufmerksamkeit

› Aufmerksamkeit erlangen

Alles beginnt mit der Aufmerksamkeit. Hier geht es nicht nur darum, dass niemand weiß, dass es den Betriebsrat, die Vertrauensleute oder die Gewerkschaft gibt. Wir stehen hier auch häufiger vor dem Problem, dass die meisten wissen, dass es uns gibt, wir aber dennoch nicht so wahrgenommen werden, wie wir es selbst gern möchten. Wenn uns andere nicht die Aufmerksamkeit schenken, die wir selbst von ihnen beanspruchen, haben wir ein Beziehungsproblem, soviel können wir festhalten, selbst wenn wir nicht genau wissen, woran das liegt. Probleme mit der Wahrnehmung entstehen auch aus falschem oder zu geringem Mitteleinsatz. Das müssen wir berücksichtigen, wenn wir später über Regelkommunikation sprechen. Die tieferen Ursachen aber finden wir häufiger in den beiden eng zusammengehörenden folgenden Ebenen des Beziehungsaufbaus, der Akzeptanz und dem Ansehen.

› Akzeptanz als Ansprechpartner erarbeiten

Wenn wir über Akzeptanz sprechen, reden wir tatsächlich darüber, ob wir Kolleginnen und Kollegen bei ihren Problemen oder Ansprüchen helfen können oder nicht. Nachdem wir Aufmerksamkeit von ihnen erlangt haben, werden sie uns auf rationaler Ebene prüfen, ob wir ihnen schon genutzt haben oder nutzen können und uns dann auf unserem Kompetenzfeld akzeptieren oder nicht. Hier geht es um ganz nüchterne, harte Fakten, wie sich am Beispiel Autokauf zeigen lässt:

Wenn ich eine fünfköpfige Familie zu transportieren habe, werde ich vielleicht ganz kurz daran denken, wie schön es wäre, einen Porsche Carrera zu fahren, aber ich werde mich schließlich doch für einen Kombi entscheiden, weil der Porsche mir ganz nüchtern betrachtet, nicht bei meinem Transportproblem nützt. Im Betrieb werde ich, egal ob Betriebsrat, Vertrauensmann oder Gewerkschaftssekretär, möglicherweise gefragt werden:

- Was tust du dafür, damit mein Kind einen Ausbildungsplatz bekommt?
- Was tust du dafür, damit mein Arbeitsplatz erhalten bleibt?
- Was tust du dafür, damit mehr Geld in meiner Tasche bleibt?

Wenn auf solche Fragen eine Leerstelle folgt, wird mich in der Regel mein Gegenüber ablehnen und der Beziehungsaufbau ist für mich zu Ende. An dieser Stelle wird deutlich, warum sich strategische Öffentlichkeitsarbeit von Propaganda oder anderer Manipulation unterscheidet. Wenn ich nur „heiße Luft“ produziere und an keiner Stelle deutlich machen kann, dass ich mich für die Interessen meiner Kolleginnen und Kollegen ernsthaft einsetze und für sie auch tatsächlich einiges erreiche, dann werde ich bald in des Kaisers neuen Kleidern dastehen. Was heißt das nun in harten Zeiten, in denen wir immer weniger Erfolge vorzuweisen haben?

2.

Akzeptanz

Wenden sich dann die Kolleginnen und Kollegen unweigerlich in Scharen von uns ab? Wir sollten in dieser Frage nicht den Fehler machen zu glauben, dass wir nur daran gemessen werden, ob wir tatsächlich alle Ansprüche in vollem Umfang durchsetzen können. Es geht nämlich niemals nur um das nackte Ergebnis. Wichtig ist auch, die hinter dem Ergebnis liegenden Prozesse nicht aus den Augen zu verlieren. Sie zu gestalten spielt eine eigene Rolle. Akzeptanz entsteht daher auch dort, wo wir glaubhaft darstellen können, uns mit allen Kräften für andere eingesetzt zu haben. Erfolge sind wichtig und zweifellos können wir bei längerem Nachdenken mehr Erfolge aufweisen, als wir selbst oft glauben. Aber auch Niederlagen erschüttern die Akzeptanz nicht unweigerlich, wenn wir über ein hohes Ansehen verfügen. Akzeptanz und Ansehen sind zwei Seiten derselben Medaille.

› Das eigene Ansehen und die Gefühle anderer

Wir kommen nun also von den „harten Fakten“ zu den „weichen Faktoren“, von der rationalen Vernunftebene auf die Gefühlsebene und beschäftigen uns mit dem Ansehen oder Image, dass wir bei anderen genießen. Die harten Fakten allein begründen in seltenen Fällen eine Entscheidung. Für eine Entscheidung, die wir als begründet und damit vertretbar empfinden, spielen unsere Gefühle eine wesentliche Rolle, die wir einem Gegenüber oder einer Sache entgegenbringen. Und wir sollten auch nicht vergessen, dass es für uns alle ganz normal ist, vielfach sprichwörtlich „aus dem Bauch heraus“ zu entscheiden.

Psychologen gehen sogar davon aus, dass wir die Mehrheit unserer Entscheidungen nicht aufgrund der Sachlage, sondern wegen unserer Gefühle treffen. Wenn ich mich also ganz vernünftig für ein Familienauto entschieden habe, bleibt immer noch offen, welches ich aus dem breiten Angebot nehme. Bin ich der heimliche Porsche-Fan, der sportliche Typ also, werde ich mich mit hoher Wahrscheinlichkeit für einen Kombi entscheiden, der auch ein sportliches Image vermittelt und dazu die entsprechende PS-Zahl bereithält. Pannenstatistiken werde ich als zweitrangig einstufen. Ganz anders derjenige, der großen Wert auf Verlässlichkeit legt. Er wird sich für ein Auto mit dem entsprechenden Image entscheiden und dabei die verfügbaren Pannenstatistiken sehr genau prüfen.

Wenn ich im Betrieb als Betriebsrat, Vertrauensmann oder Gewerkschaftssekretär Aussagen begegne wie „Was habt ihr da wieder gemacht; was tut ihr eigentlich für uns; wisst ihr überhaupt, was wir wollen, was wir für Interessen haben? Ihr kommt doch nur, wenn ihr wieder was wollt.

Ihr verkündet nur Ergebnisse, und wir sollen das schlucken“, dann sollten die Alarmglocken schrillen, weil das Ansehen auf dem Spiel steht. Offensichtlich habe ich in dieser Situation dreierlei versäumt: Über meine Arbeit ausführlich zu berichten, ihre Ergebnisse zu erklären und glaubhaft darzustellen, im Interesse der Kolleginnen und Kollegen gehandelt zu haben.

3.

Ansehen



In dieser Situation laufen wir Gefahr, uns ungerrecht behandelt zu fühlen, weil wir bis an den Rand der Erschöpfung arbeiten, aber es uns keiner dankt. Diese Situation führt uns zu einem zentralen Thema der strategischen Öffentlichkeitsarbeit: Warum klaffen Selbst- und Fremdwahrnehmung so weit auseinander?

› Vom Ansehen zum Vorzug

Wir haben nun die Akzeptanz und das Ansehen von den Kolleginnen und Kollegen erworben. Damit können wir leider zwangsläufig noch nicht verhindern, dass sie einem anderen den Vorzug geben, weil sie ihn stärker akzeptieren und schätzen. Das Problem dabei ist nicht, dass Kolleginnen und Kollegen bestimmte Vorlieben haben.

4. Vorzug

Das ist normal und nichts Verwerfliches. Das Problem ist, dass wir auf bestimmten Gebieten den Vorzug haben und zu den Vorlieben gehören wollen. Dieses Problem taucht verschärft immer dann auf, wenn wir in eine betriebliche Konkurrenzsituation geraten oder schon mitten drin sind. Solche Situationen können daraus entstehen, dass wir mit der Geschäftsleitung darum ringen, wer die Meinung in den Köpfen der Kolleginnen und Kollegen prägt, z. B. wie bestimmte Entwicklungen, Herausforderungen, Zumutungen, aber auch Ergebnisse zu bewerten sind. Sie entstehen insbesondere dann, wenn wir es mit gegnerischen Listen oder Gruppierungen zu tun haben, die in schwierigen Umbruchzeiten alles in Frage stellen, was wir machen, und bei

der Gelegenheit die Stimmung gegen uns aufheizen. Strategische Öffentlichkeitsarbeit wird sich hier auf diese Konkurrenzsituation konzentrieren und dabei auch darauf achten, dass Akzeptanz und Ansehen nicht beschädigt werden.

5. Vertrauen

› Vertrauen auf Dauer erhalten

Wenn wir die Beziehungsprobleme auf den ersten vier Ebenen bearbeitet haben, werden wir mit hoher Wahrscheinlichkeit das Vertrauen unserer Kolleginnen und Kollegen gewonnen oder bestätigt haben und ein großes Maß an Glaubwürdigkeit genießen. Doch dürfen wir uns nicht auf diesen Lorbeeren ausruhen. Wir müssen das gewonnene Vertrauen immer wieder rechtfertigen und unsere Glaubwürdigkeit bestätigen. Spätestens dann, wenn sich auffällige Merkwürdigkeiten häufen, z. B. wenn sich immer häufiger die Blicke abwenden und die Köpfe zur Seite drehen, wenn wir kommen, wenn Gespräche verstummen, wenn Infoblätter haufenweise ungelesen im Papierkorb landen, dann wissen wir, dass es höchste Zeit wird, unsere Beziehungen zu prüfen. In der Regel werden wir dann feststellen, dass das Vertrauen schwindet, weil unsere Akzeptanz und unser Ansehen aus noch unbestimmten Gründen gelitten haben. In dieser Situation sollten wir spätestens mit der strategischen Öffentlichkeitsarbeit beginnen.

Das Erdgeschoss: Die Regelkommunikation

„**Was nicht kommuniziert wird, ist nicht. Und je mehr es kommuniziert wird, desto mehr ist es.**“
(Vilém Flusser, *Kommunikations- und Medienphilosoph*)

Dieser Eingangssatz ist keine Aufforderung, den Kolleginnen und Kollegen ständig mit Mitteilungen aller Art „auf den Wecker zu gehen“. Er soll uns darauf hinweisen, dass in der Informationsgesellschaft mit ihrer Flut an allen möglichen Eindrücken nichts mehr für sich selbst spricht. „Tue Gutes und rede darüber“ lautet der gute Rat aus der PR-Werkzeugkiste, der uns die Richtung weist. Wir sollten ihn für die betriebliche und außerbetriebliche Gewerkschaftsarbeit allerdings abwandeln: „Arbeite engagiert und rede darüber“. Und wir sollten ihn ergänzen: „Rede regelmäßig darüber und in einem festen organisatorischen Rahmen“. Wir können das in einem Wort zusammenfassen: Regelkommunikation. Die Regelkommunikation hat die entscheidende Aufgabe, dem Beziehungsaufbau und der strategischen Kommunikation die unverzichtbare mittel- und langfristige Wirkungsmöglichkeit zu bereiten.

Es geht darum, ein Instrumentarium zu entwickeln, mit dessen Hilfe vor Ort entschieden werden kann, was machbar ist und was nicht. Häufig wird eine Betriebszeitung als der Gipfel der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit angesehen. Leider wollen viele Gremien auch gleich am Gipfel beginnen. Nach kurzer Zeit stellen sie fest, dass der Aufwand für eine Betriebszeitung sehr hoch ist, vor allem dann, wenn es keinen materiellen Unterbau gibt.

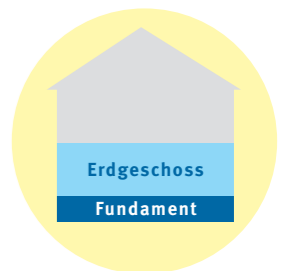
Nach wenigen Ausgaben sind leider viele Betriebszeitungen wieder aus dem Betriebsalltag verschwunden. Unser Motto aus der Einleitung für die Mitgliederkommunikation oder weitergehende Öffentlichkeitsarbeit sollten wir uns wieder in Erinnerung rufen:

›› **Macht nur das, was ihr schaffen könnt, aber macht es systematisch und regelmäßig** ‹‹

Das erste Instrument, das dieses Motto einlösen helfen soll, ist das Raster für die betriebliche Regelkommunikation. Dieses Raster sollte möglichst mit dem gesamten Gremium oder zumindest mit den Personen, die sich aktiv an der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit beteiligen wollen, bearbeitet werden. Es kann sowohl dafür genutzt werden eine Regelkommunikation neu aufzubauen als auch zur Überarbeitung oder Auffrischung einer bereits bestehenden. Das hier vorgestellte Beispiel ist betrieblich ausgerichtet. Es lässt sich in seinen Grundelementen aber natürlich auch auf die Arbeit der Verwaltungsstelle übertragen.

Das Raster dient nicht dazu, sich so viel wie denkbar aufzuhalsen. Es soll die Diskussion um die Regelkommunikation entlang folgender Leitbegriffe strukturieren und garantieren, dass alle wichtigen Punkte in die Überlegungen einbezogen werden:

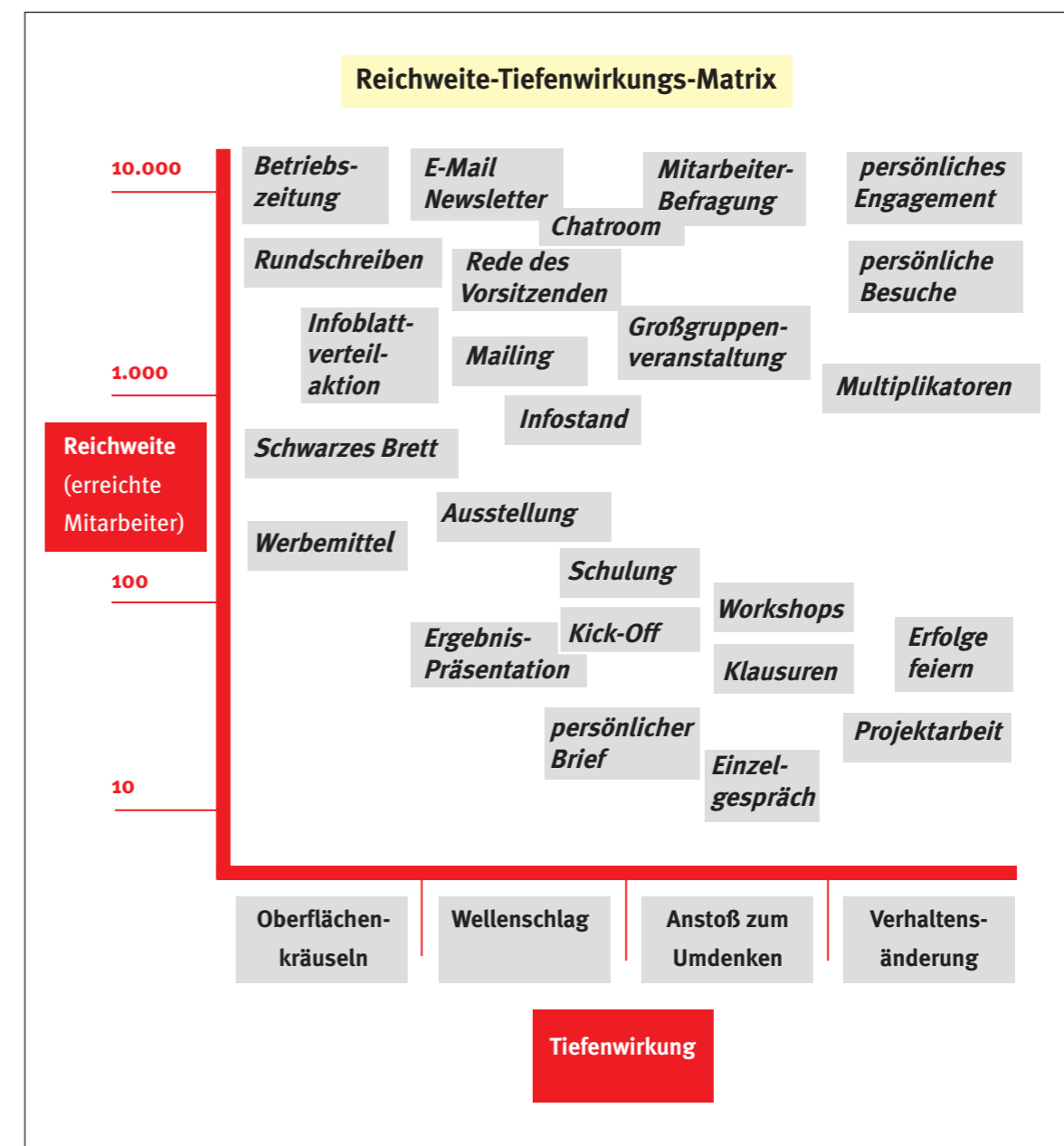
Prinzipien
Strukturen
Prozesse
Ressourcen



In der Praxis hat sich bewährt, die Diskussion entlang dieser Leitbegriffe an einer Pinnwand als **„Raster für die betriebliche Regelkommunikation“** festzuhalten:

Prinzipien	Strukturen	Prozesse	Ressourcen	
			Mensch	Material
aktuell, zeitnah	Info-Ausschuss bilden	Themenplan erstellen	Wie viel Mann/Frau-Power haben wir?	Zahlen, Daten, Fakten bereithalten
regelmäßig				
wiedererkennbar	Redaktionsgruppe bilden	Veröffentlichungsplan erstellen	Promotoren (mit Adresse)	häufige Fragen und Antworten
sachlich und offen				
respektvoll berichten	Verfahrensregeln für interne Arbeit	Schulungsplan erstellen (z. B. Kommunikationstraining, Schreibwerkstatt u. ä.)	Unterstützer (mit Adresse)	Betriebsgeschichte aus BR-Sicht
auf gleicher Augenhöhe im Team	Verantwortlichkeiten festlegen		Ansprechpartner (mit Adresse)	Liste der BR-Leistungen
dialogorientiert	Regeln für Veröffentlichung im Betrieb	Verteiler organisieren	Netzwerke dokumentieren	Liste der IG Metall-Leistungen
klare Sprache				
mit einer Stimme sprechen	Verteiler aufbauen	Feedback organisieren	...	Informationen über BR/VK-Mitglieder
keine ungefilterten Infos	Zielgruppen festlegen	...		Einsatz welcher Medien?
nur auf Wahrheit geprüfte Infos	Öffentlichkeitsarbeit als TOP auf jeder BR-Sitzung			...
Redaktionsregeln				
kollektive Kritik der Publikationen	...			

Das zweite Instrument, die **Reichweite-Tiefenwirkungs-Matrix**, hilft uns bei der Entscheidung, welches Medium wir am sinnvollsten einsetzen, wenn wir möglichst viel Wirkung bei einer bestimmten Anzahl Menschen erreichen wollen.



Ziel-Medien-Matrix

Ziel	Hauptmedien	Begleitende Medien
Aufmerksamkeit erzeugen	Auftaktplakate (z. B. Personen abbilden, z. B. „Erinnerungsplakat“: Wer weiß noch, ...?)	Direkte Vorstellung von Personen Wandzeitung (z. B. mit Platz zur freien Gestaltung) Rätsel oder Puzzle im Intranet
Akzeptanz/Ansehen erzeugen	Infoblatt-Serie; anknüpfend persönliches Gespräch	Diskussionsforum im Intranet
Anfangsinformation über wichtige Vorhaben	Betriebsversammlung Abteilungsversammlungen Mitgliederversammlungen allgem. Info-Veranstaltungen	Infostand Info-Material der IG Metall Betriebszeitung E-Mail Newsletter Rundschreiben Plakate
Bewusstsein für Handlungsbedarf öffnen	Rede Direkte Ansprache Klausuren Workshops	Betriebszeitung Mitarbeiterbefragung Mitgliederbefragung
Fortlaufende Information über Vorhaben	E-Mail Newsletter Infoblätter Info-Material der IG Metall	Betriebszeitung Website/Intranet Schwarzes Brett
Verbreitung wichtiger Ereignisse/Ergebnisse/Entscheidungen	Betriebsversammlung Abteilungsversammlungen Mitgliederversammlungen Rede	Website/Intranet Betriebszeitung Ausstellung/Infostand Mailing Schwarzes Brett
Kanalisation von Informations-/Diskussionsbedarf	Info-Veranstaltungen Moderation Diskussionsrunden Info-Markt Multiplikatoren	Ausstellung/Infostand Diskussionsforum im Intranet
Umdenkprozess anstoßen	Rede Arbeitsplatzbesuche Multiplikatoren Klausuren	Workshops Info-Markt Präsentationen
Ermutigung der Veränderer	Feiern Motivationsbrief Arbeitsplatzbesuche	Werbemittel Kommunikations-Erfolgskontrolle
Umgang mit Widerstand	Vier-Augen-Gespräch Workshop Klausuren	Info-Veranstaltung persönlicher Besuch in Gruppe oder Abteilung

Das dritte Instrument, die **Ziel-Medien-Matrix**, erweitert die vorige Matrix um die Zielperspektive. Sie hilft uns bei der Entscheidung, welches Medium für welchen Zweck am effektivsten eingesetzt werden kann.

Das vierte Instrument, die **Medien-Matrix**, hilft bei der Auswahl des passenden Mediums für die konkreten Gegebenheiten im Betrieb. Mit ihrer Hilfe können wir diskutieren, ob z. B. eine Betriebszeitung in unseren Betrieb passt und ob wir die notwendige Arbeit auch leisten können und wollen. Wichtig ist zu diskutieren, welche Materialien zum Einsatz kommen und in welcher Form Hauptamtliche der IG Metall als Referenten oder in weiteren Funktionen eingebunden werden sollen, um die Gewerkschaft als Teil des Prozesses sichtbar zu machen. Auf diese Weise wird aktiv Mitgliederbindung über den Kreis der Aktiven hinaus betrieben und für Unorganisierte die Bedeutung der IG Metall erfahrbar gemacht. Somit werden Anreize zum Eintritt gegeben. Mit der Medien-Matrix sollte im Info-Ausschuss, in der Redaktionsgruppe oder im ganzen Gremium gearbeitet werden. Am besten eignet sich ein Flipchart-Blatt.

Das Schwarze Brett Gestaltung, Einsatzmöglichkeiten, Zielgruppen, Reichweite, Wirkung:	
Vorteile in unserem Betrieb	Nachteile in unserem Betrieb

Medien-Matrix und Praxisbeispiel

Schwarzes Brett
Einsatzmöglichkeiten u. Gestaltung
Zielgruppen

+ Alle MA die im Betrieb anwesend sind!
› - externe MA (Monteure/A.D.-MA/Urlauber/Kranke)

Themen: Kurz- und mittelfristige Info
› optisch sehr variabel zu gestalten!
› Einteilung/Aufteilung
› einzelne Info-Blätter

+ Erreichbarkeit › alle MA auch „Nicht-PC MA“ + Fördert Diskussionen vor Ort › am Schw. Brett + wenn abschließbar › kein „Verfälschen“ der Info + schneller Überblick über Themen u. Veränderungen	nur im Betrieb Anwesende werden erreicht - Info muss übersichtlich sein - langfristige Aushänge „überlasten“ das Schw. Brett - wenn nicht abschließbar „Missbrauch“ möglich
--	---

Das Obergeschoss: Die strategische Kommunikation

Im Kapitel über den Beziehungsaufbau haben wir gesehen, dass strategische Kommunikation der Teil der strategischen betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit ist, der sich mit dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen beschäftigt.

Was kann strategische Kommunikation in unseren Beziehungen zu anderen leisten?

Sie kann Beziehungsprobleme lösen, die aus Störungen in der Kommunikation entstehen. Nicht mehr und nicht weniger. So können unmittelbar keine Entlassungen oder Werksschließungen verhindert werden, aber es kann dafür gesorgt werden, dass unsere Rolle und unser Handeln dabei im rechten Licht erscheinen.

Keine Sorge, wir brauchen also keine „Beziehungsklempner“ zu werden, um mit dem Werkzeug „Strategische Kommunikation“

arbeiten zu können. Der Charme der strategischen Kommunikation liegt darin, dass sie sich im Grunde der Projektmanagement-Methode und ihrer Schritte bedient, um unser Ansehen zu fördern.



Anhand folgender Grobform der strategischen Kommunikation wird das deutlich:

Problemaufriss

- Wir haben ein Problem, und zwar ein Problem mit der Kommunikation, also im Umgang mit Menschen, d. h. ein Beziehungsproblem.

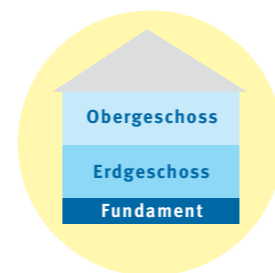
› Wie sieht das Problem genau aus?

Strategie

- Welche Ziele müssen wir verfolgen, um das Problem zu lösen?
- Wen sprechen wir dabei wie an?
- Wie verfolgen wir unsere Ziele?
- Welche Maßnahmen ergreifen wir, um diese Ziele zu erreichen?

Umsetzung

Messung des Erreichten



Dazu ein Beispiel aus der Praxis:*

› Problemaufriss

In einem nicht tarifgebundenen Betrieb mit knapp 190 Beschäftigten und einem sehr geringen Organisationsgrad hat sich erstmals ein Betriebsrat, bestehend aus sieben Frauen, gebildet, der seit knapp einem Jahr im Amt war. Alles in dem Betrieb läuft sehr familiär ab. Es gibt viele unregelte Bereiche (Arbeitszeit, Urlaubsregelung, Mehrarbeit, Entgelt). Wenn es mal eng wird im Betrieb, wird nach dem Motto „Geht es dem Chef gut, geht es allen gut“ in der Regel im persönlichen Gespräch zwischen Geschäftsführer und Betroffenen eine „Lösung“ für Mehrarbeit, Verzicht auf Sonderzahlungen u. ä. gefunden.

Aus vielen persönlichen Gesprächen wissen die neuen Betriebsrätinnen, dass die geringe Verlässlichkeit betrieblicher Regeln zu wachsendem Unmut und dem Gefühl ungerechter Behandlung führt. Der Betriebsrat drängt deshalb auf den Abschluss von Betriebsvereinbarungen insbesondere bei Arbeitszeit, Urlaub, Entgelt und Sonderzahlungen. Doch je mehr er drängt, desto mehr beschleicht ihn das Gefühl, von der Belegschaft allein gelassen zu werden. In dieser Situation beschließt das Gremium, sich beraten zu lassen.

Im ersten Gespräch betonen die BR-Mitglieder immer wieder, wie enttäuscht sie wegen der „Feigheit“ der Kolleginnen und Kollegen sind. Bei der Bestandsaufnahme stellt sich aber Folgendes heraus: Es gibt weder ein Betriebsratsbüro (es gab ja keine Freigestellten) noch einen anderen Ort, an dem regelmäßige Sprechstunden für die Belegschaft angeboten werden. Das Gremium selbst tagt am Arbeitsplatz der Vorsitzenden, in ihrem Büro also. Die betriebliche Kommunikation beschränkt sich auf ein einziges schwarzes Brett und auf Gespräche von Kollegin zu Kollegin/Kollege direkt am Arbeitsplatz oder in der Kantine. Man kennt sich ja.

Mit diesen wenigen Hintergrundinformationen ist das Problem deutlich geworden. Der Betriebsrat ist als Gremium, als Institution gar nicht sichtbar. Die Belegschaft kann ihn einfach nicht wahrnehmen und entsprechend entscheiden, ob sie ihn unterstützen will. Seine Mitglieder bleiben Kolleginnen so wie früher auch und verhalten sich entsprechend. Gespräche über die Betriebspolitik haben so immer den Charakter einer netten kollegialen Plauderei. Was in anderen Situationen ein großer Vorteil ist, die Vertrautheit der Personen, hat sich hier zunächst einmal als Hindernis erwiesen.

Damit ist die Aufgabe umrissen:

Der Betriebsrat muss im Betrieb sichtbar gemacht und damit als Institution verankert werden.

* Das Beispiel ist in anonymisierter Form wiedergegeben.

› **Strategie und Maßnahmen**

Zum Ziel setzt sich der Betriebsrat eine drastische Veränderung seiner bisherigen Kommunikation im Betrieb. Der Schwerpunkt muss weg von der kollegialen Plauderei in Richtung „der Betriebsrat informiert“ verlagert werden. Diese Informationen sollen sich aber nicht nur darauf beschränken, plakativ zu betonen, wie wichtig doch ein Betriebsrat sei. Sie sollen mit konkreten betrieblichen Inhalten verbunden sein, sich also auf die oft beklagten Probleme beziehen. Mehr noch, die Informationen sollen nicht allein nur die Probleme benennen, sondern zugleich darstellen, wie der Betriebsrat damit umgeht, was er tun will.

Und noch ein Weiteres will der Betriebsrat mit der neuen Art der Kommunikation erreichen, und zwar den Kolleginnen und Kollegen deutlich zu machen, dass er ihre Unterstützung für eine erfolgreiche Arbeit braucht. Zumindest die Betriebsratsvorsitzende als Organisierte hat darüber hinaus auch den Wunsch, mit diesen Aktivitäten den Organisationsgrad der Belegschaft zu erhöhen und als Fernziel die Tarifbindung zu erreichen.



Folgende Maßnahmen sind entwickelt worden:

Einrichtung eines Betriebsratsbüros mit festen Sprechzeiten, verstanden nicht nur als Maßnahme der Arbeitsorganisation, sondern auch der Kommunikation.

Startplakat mit dem Titel „Wir sind für euch da“, inhaltlich gegliedert nach den drei Fragen „wer-wo-wann?“, also mit Fotos der Betriebsrätinnen und Angaben zum neuen Büro und den Sprechzeiten sowie dem Hinweis, dass alle auch sonst immer ansprechbar sind.

Erstes Info-Blatt „Es ging doch auch ohne Betriebsrat“, in dem die Probleme im Betrieb geschildert werden.

Zweites Info-Blatt „Mit uns geht es besser“, in dem die Pläne des Betriebsrats zur Lösung der Probleme und gewerkschaftliche Positionen dazu dargestellt werden.

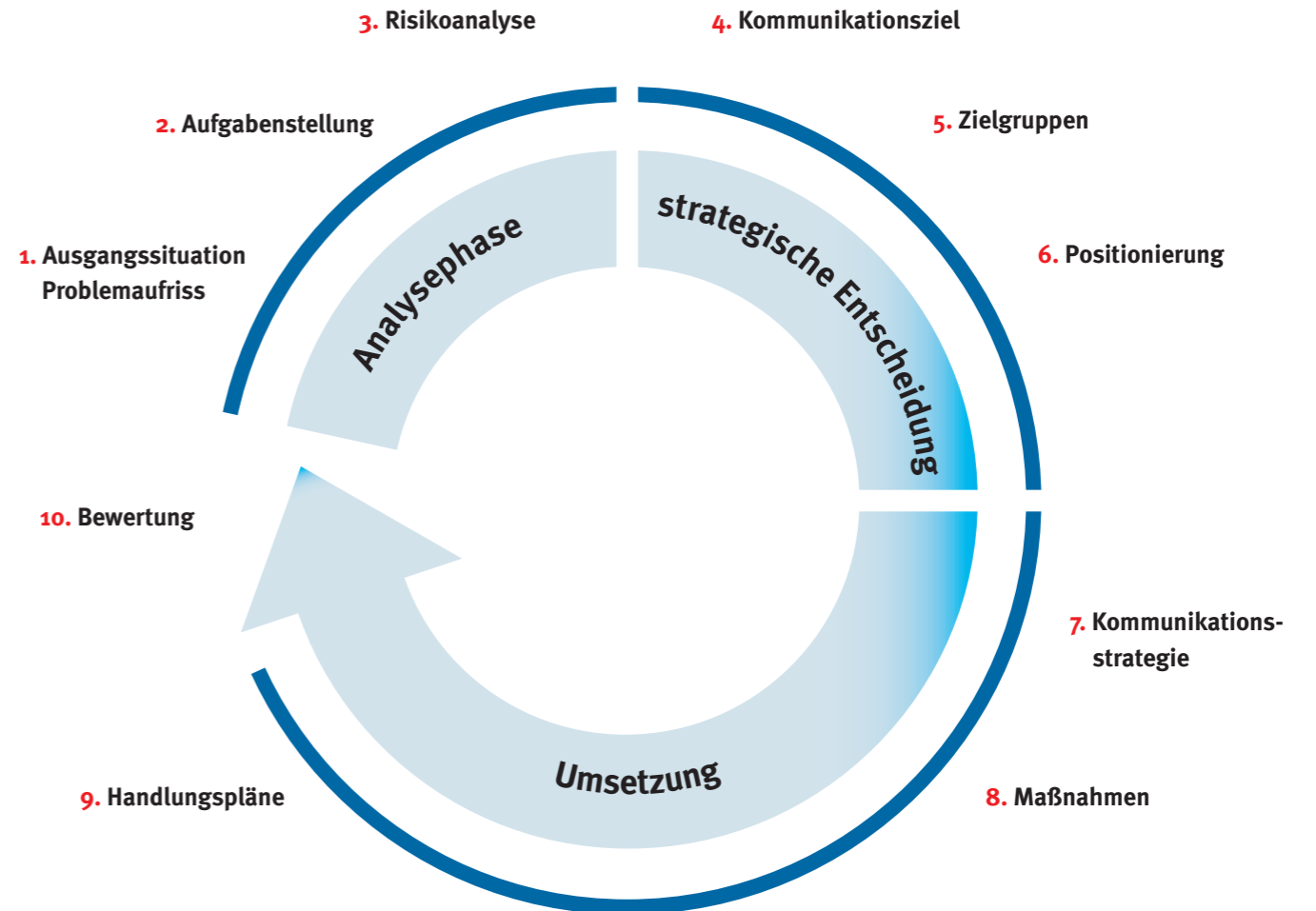
Durchführung einer ersten Betriebsversammlung mit Beteiligung der IG Metall, auf der die ersten Schritte des Betriebsrats vorgestellt und diskutiert und mit Gewerkschaftspositionen unterfüttert sowie Vorschläge der Kolleginnen und Kollegen gesammelt werden.

Aufbau einer Regelkommunikation:

Neugestaltung des Schwarzen Bretts und Entwicklung eines Plans zur Pflege sowie die Planung eines regelmäßigen Info-Blatts über die Alltagsarbeit des Betriebsrats.

Für kompliziertere Fälle wird sich die in unserem Praxisbeispiel beschriebene Grobform als zu ungenau erweisen. Ist dieses der Fall, so empfehlen sich die folgenden an J. W. Leipziger angelehnten Schritte:

Die 10 Schritte strategischer Kommunikation



Was steckt hinter dieser Übersicht?

Für den praktischen Nutzen, für die Übertragung in unsere betriebliche Praxis, ist es hilfreich, die zehn Arbeitsschritte mit orientierenden Leitfragen zu hinterlegen.

Arbeitsschritte	Leitfragen
1. Ausgangssituation/ Problemaufriss	In welchem kommunikativen Zusammenhang bewegen wir uns? Mit wem haben wir welche Beziehungsprobleme? Wann und woran scheitern wir im Aufbau von Vertrauen?
2. Aufgabenstellung	Welche kommunikativen Probleme wollen wir lösen?
3. Risikoanalyse	Was fördert oder hindert die Problemlösung?
4. Kommunikationsziel	Wie soll die Kommunikation anders gestaltet und wer oder was soll damit erreicht, bewirkt, verändert werden?
5. Zielgruppen	Wer soll angesprochen, integriert, aktiviert, neutralisiert werden?
6. Positionierung	Welches Meinungsbild über uns soll vermittelt werden? Welche Kernbotschaften richten wir an die Zielgruppen?
7. Strategie	Wie müssen wir den Meinungsbildungsprozess generell gestalten, damit unsere Kernbotschaften bei den Dialoggruppen das gewünschte Bild über uns hervorrufen?
8. Maßnahmen	Was wollen wir zu welchem Zweck einsetzen?
9. Handlungspläne	Wann, wo, wie oft und zu welchem Preis soll wer, was einsetzen?
10. Bewertung	Wie wird der Erfolg unserer Maßnahmen überprüft?

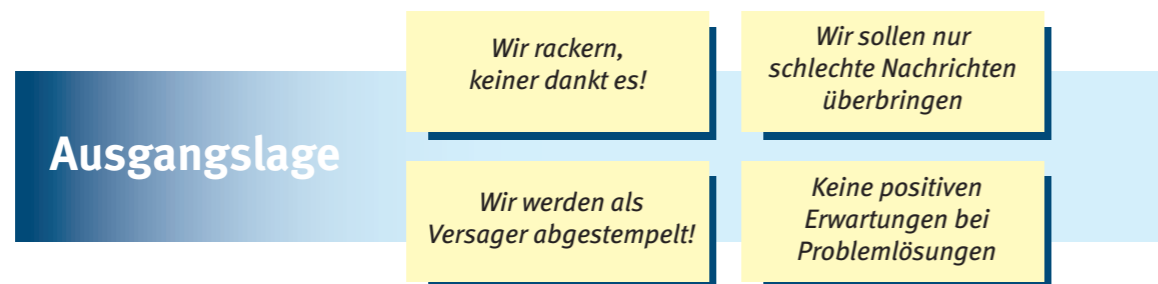
Es bietet sich wie häufig an, die Bearbeitung der zehn Arbeitsschritte entlang der Leitfragen an einer Pinnwand mit Moderationskarten zu systematisieren und zu visualisieren, wie anhand folgender Grafik verdeutlicht wird:



1. Schritt: Ausgangslage/Problemaufriss

Leitfragen:

- › In welchem kommunikativen Zusammenhang bewegen wir uns?
- › Mit wem haben wir welche Beziehungsprobleme?
- › Wann und woran scheitern wir im Aufbau von Vertrauen?



Die Gesamtlage war folgende: Der Familienbetrieb war in den Besitz eines großen internationalen Unternehmens gelangt und sollte nun ganze Produktlinien an ausländische Standorte des Mutterkonzerns mit den entsprechenden Arbeitsplatzauswirkungen verlieren. Das bisherige Management wurde übernommen. Zu ihm hatte der Betriebsrat ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis. Im Zuge der Produktionsverlagerungen aber geriet ausgerechnet der Betriebsrat unter zunehmenden Druck der Belegschaft, weil er als alleiniger Überbringer schlechter Nachrichten allmählich zum „Mittäter“ abgestempelt wurde. Das Management hingegen stand weitgehend außerhalb der Schusslinie, weil es immer erst auftauchte, nachdem der Betriebsrat die schlechten Nachrichten verkündet hatte. Dann erklärte es haarklein die Maßnahmen als unausweichlich und betonte jedes Mal, dass der Betriebsrat alles mittrage. In dieser Situation entschloss sich der Betriebsrat, seine betriebliche Öffentlichkeitsarbeit unter die Lupe zu nehmen.

Die obige Grafik gibt den kommunikativen Zusammenhang, in dem sich das Gremium bewegte, in Form der Haupteindrücke wieder, die die Betriebsräte in einem Workshop über Selbst- und Fremdwahrnehmung ihrer Arbeit äußerten. Der Tenor war, dass sie bis zum Umfallen für die Interessen der Belegschaft arbeiteten, aber zum Dank dafür von der Belegschaft zum Sündenbock für alle Probleme gemacht würden.

Die Situation hatte sich mittlerweile so verhärtet, dass der Betriebsrat in eine häufig lauernde Falle tappte, das so genannte „Wagenburg-Verhalten“. Er lehnte jede Verantwortung für die sich verschlechternden Beziehungen ab und schob sie einseitig den Kolleginnen und Kollegen zu. Wohl gemerkt, wir reden hier nicht über die Verantwortung für die Produktionsverlagerungen, sondern für die gegenseitige Wahrnehmung Betriebsrat – Belegschaft. Der Betriebsrat zog sich in seine Wagenburg zurück nach dem Motto: „Wenn die was wollen, sollen sie doch kommen“.

Mit diesem Verhalten verstärkte er aber die kritische Haltung der Belegschaft gegenüber seiner Arbeit. „Machen die denn überhaupt noch was?“ war eine häufig gestellte Frage. Am Ende schob jeder dem anderen eine Bringschuld zu und nichts bewegte sich mehr.

Durch diese Diskussion wurde dem Betriebsrat klar, was er bis dahin nur gespürt hatte. Der kommunikative problembezogene Zusammenhang, in dem er sich im Betrieb bewegte, wurde nicht von Desinteresse oder sonstigem Fehlverhalten der Belegschaft bestimmt, sondern von seinem eigenen Kommunikationsverhalten.

Um die Haupteindrücke herauszufiltern und gleichzeitig eine Ausgangsbasis für den nächsten Schritt und für die Bestimmung der Zielgruppen zu haben, wurde ein Zwischenschritt eingelegt. Entlang einer Dreigliederung wurden Informationen über den kommunikativen Zusammenhang, in dem der Betriebsrat sich bewegte, gesammelt.

Ausgangssituation - Informationen sammeln

Beteiligte	Fakten	Absichten
VL	- fühlt sich nicht informiert - fühlt sich benutzt - fühlt sich nicht einbezogen - vermittelt negatives Bild des BR	wollen einbezogen werden
GF	- benutzt BR - diffamiert BR	will „Meinungshoheit“
Angestellte	- fühlen sich nicht angesprochen - fühlen sich nicht vertreten	wollen Hilfe bei der Regelung ihrer Probleme
Gewerbliche	- fühlen sich benutzt - fühlen sich allein gelassen	wollen Orientierung

› **Diese Dreigliederung entspringt drei wichtigen Fragen:**

Welche wichtigen Beteiligten bestimmen den kommunikativen Zusammenhang, in dem wir uns bewegen?

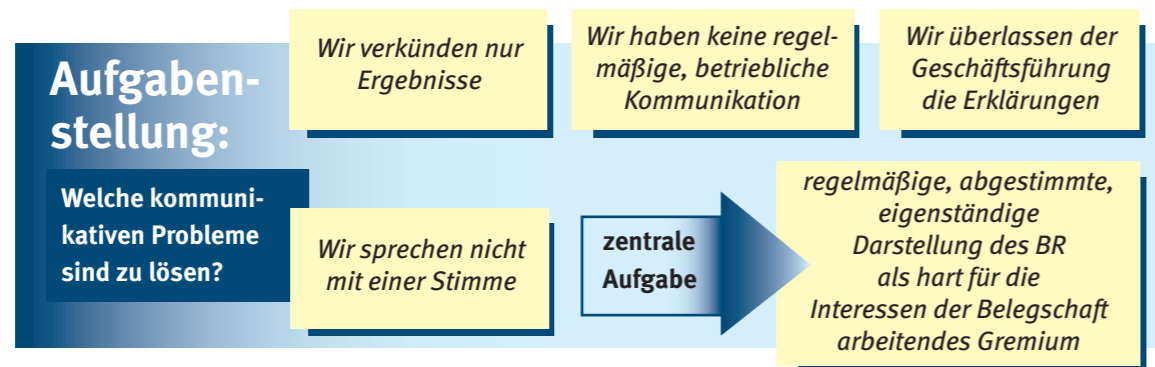
Was, glauben wir, machen diese Beteiligten und was bewegt sie aktuell und mit Blick auf uns?

Was, glauben wir, wollen diese Beteiligten von uns?

2. Schritt: Aufgabenstellung

Leitfrage:

› Welche kommunikativen Probleme wollen wir lösen?



Nachdem sich die Einsicht im Betriebsrat durchgesetzt hatte, dass in erster Linie eigenes Verhalten für die Beziehungsprobleme zur Belegschaft verantwortlich war, konnte mit der Suche nach dem „falschen“ Kommunikationsverhalten begonnen werden. In der Regel geht es recht schnell, die Probleme zu benennen. Vergessen werden darf dabei nicht ein Blick zurück in das Kapitel über den Beziehungsaufbau, um herauszufinden, auf welcher Ebene sich die Beziehungsprobleme verbergen.

In diesem Fall konnte das Problem der Aufmerksamkeit vernachlässigt werden. Der Betriebsrat stand im Blickpunkt des Interesses. Alle Beteiligten waren sich sehr schnell einig, dass wir es hier mit einem Problem der Akzeptanz und vor allem des Ansehens zu tun haben.

Das Problem des Vorzugs tauchte glücklicherweise in diesem Betrieb nicht auf, weil es nur eine Liste im Betriebsrat und auch sonst keine Gegenkraft im Betrieb gab.

Diese Überlegungen sind selbstverständlich im Zusammenklang mit dem „falschen“ Kommunikationsverhalten wichtig zur Formulierung der zentralen Aufgabe. Die Überlegungen zu den Beziehungsproblemen werden später nochmals sehr wichtig, wenn es um die Formulierung von konkreten Maßnahmen zur Bearbeitung der zentralen Aufgabe geht.

3. Schritt: Risikoanalyse

Leitfrage:

› Was fördert oder hindert die Problemlösung?



Die Risikoanalyse sollte damit beginnen, dass die politische Rolle des BR im Betrieb diskutiert wird. Die Spannweite dieser Diskussion reicht dabei von der reinen Schutzmacht-Funktion des Betriebsrats bis hin zur Rolle des Gestalters und Initiators betrieblicher Veränderungsprozesse. Innerhalb dieses Spektrums sollte der BR seine Rolle finden. Wenn sich das Gremium vorher noch nie mit der eigenen Rolle auseinandergesetzt hat, sollte es sich hier die Zeit dafür nehmen. Diese Rollenklärung ist zum einen selbstverständlich für die Betriebspolitik im Allgemeinen. Sie ist zum anderen von größter Bedeutung für die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit, denn von ihr hängen Form und Inhalt, das Wie und das Was unserer Kommunikation ab.

Häufig, so auch in diesem Fall, wird keine Einigkeit über diese Rolle erzielt. Sie sollte nicht erzwungen werden. Wenn jedoch als wichtiges kommunikatives Problem „Wir sprechen nicht mit einer Stimme“ genannt wird, entsteht dringender Handlungsbedarf. Der BR muss sich an dieser Stelle darauf verständigen, Verhaltensregeln für die Kommunikation nach außen zu formulieren,

die über die im Kapitel Regelkommunikation angesprochenen Regeln hinausgehen und die vor allem die betriebliche Kommunikation auf der persönlichen Ebene wie z. B. das Gespräch am Kantineisch betreffen. Eine solche für alle BR-Mitglieder bindende Verhaltensregel könnte lauten:

„Wenn das Gremium einen Beschluss mit Mehrheit gefasst hat, bringe ich meine abweichende Meinung dazu im Gremium selbst ein. Für die Kommunikation nach außen gilt, dass ich diesen Beschluss mittrage und entsprechend in allen Situationen vertrete und so dem Gremium nicht in den Rücken falle.“

Die Risikoanalyse wurde anschließend mit der Diskussion über Ressourcen, Kompetenzen und Erfahrungen des BR für betriebliche Öffentlichkeitsarbeit fortgesetzt. Wir sollten dabei aber nicht nur darüber reden, was fehlt, sondern auch darüber, was vorhanden ist, was wir wissen und können und auf welche Hilfsmittel wir zurückgreifen können.

Die Risikoanalyse dient damit als Werkzeug, um eine vernünftige Größenordnung zu finden, die den vorhandenen Ressourcen entspricht.

4. Schritt: Zielsetzung

Leitfrage:

› Wie soll die Kommunikation anders gestaltet und wer oder was soll damit erreicht, bewirkt, verändert werden?



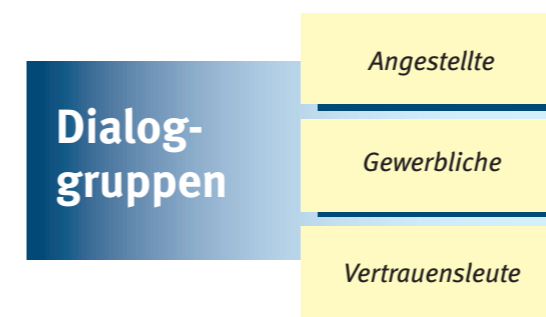
An den Zielsetzungen für die Kommunikation wird deutlich, wie wichtig es ist, die vorherigen Schritte sorgfältig, konzentriert und ohne Eile zu vollziehen. Wenn das geschehen ist, ergeben sich die Zielsetzungen für ein verändertes Kommunikationsverhalten ohne große weitere Mühe fast von selbst. Wenn aber vorher nicht sauber gearbeitet wird, führen alle folgenden Schritte mit großer Wahrscheinlichkeit unvermeidlich in eine falsche Richtung.



5. Schritt: Ziel-/Dialoggruppen

Leitfrage:

› Wer soll angesprochen, integriert, aktiviert, neutralisiert werden?



Heute ersetzt der Begriff „Dialoggruppen“ mitunter den Begriff „Zielgruppen“. Dahinter steht die Absicht, betriebliche Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr als „Einbahnstraßen-Kommunikation“ zu betreiben, sondern als echten Dialog zwischen Interessenvertretung und Belegschaft. An erster Stelle steht hier das direkte Gespräch. Dabei müssen wir darauf achten, mit anderen nicht nur zu sprechen, sondern wirklich in „Kontakt zu treten“, also auf den anderen einzugehen und ihm vor allem intensiv zuzuhören. Weitere Dialogformen sind z. B. themen- oder wertungsbezogene Fragebögen, die an die Kolleginnen und Kollegen verteilt werden, themenbezogene Arbeitskreise, offene Diskussionen auf Abteilungsversammlungen, Workshops und Klausuren mit konkreten Gruppen wie Vertrauensleuten oder Auszubildenden.

In unserem Beispiel waren die Dialoggruppen aus unserer obigen Liste am kommunikativen Zusammenhang einfach und schnell herauszufinden.

Für den Betriebsrat stand an erster Stelle, das Vertrauen der Belegschaft wieder zu gewinnen. Ebenso klar war für ihn, dass es ohne die Vertrauensleute nicht gelingen würde. Aufgrund der überschaubaren Größe des Betriebs und des Vertrauensverlustes auf breiter Front wurde die weitere grobe Einteilung in Angestellte und Gewerbliche als ausreichend empfunden. Eine weitere Differenzierung in kleinere Gruppen sah der Betriebsrat als nicht notwendig an.

Wichtig war dem Betriebsrat die Unterscheidung zwischen Angestellten und Gewerblichen zum einen, weil er der Meinung war, dass beide Gruppen sowohl von den Inhalten als auch von der Form her anders angesprochen werden müssten. Zum anderen war sein Ansehen bei beiden Gruppen sehr unterschiedlich. Aufgrund seiner traditionellen Nähe zu den Gewerblichen war sein Ansehen dort entsprechend tief gesunken und die Enttäuschung und zum Teil die Wut recht groß. Die Angestellten hingegen verhielten sich eher zurückhaltend, weil sie ohnehin nicht viel vom Betriebsrat erwartet hatten. Dennoch wollte und musste sich der Betriebsrat auch um die Angestellten kümmern, um die Meinungshoheit im Betrieb zu erobern. Die Angestellten waren nämlich auch in diesem Betrieb mittlerweile im Zuge des Strukturwandels zur größeren Gruppe geworden.

Mit Blick auf die Geschäftsführung war der Betriebsrat folgender Meinung: Wenn es gelänge, die kommunikativen Ziele aus Schritt 4 zu erreichen, wäre die Geschäftsführung im betrieblichen Meinungsbildungsprozess mindestens neutralisiert.



6. Schritt: Positionierung

Leitfragen:

- › Welches Meinungsbild über uns soll vermittelt werden?
- › Welche Kernbotschaften richten wir an die Zielgruppen?

Positionierung

„Der BR übernimmt Verantwortung, für die Unternehmenspolitik ist jedoch das Management verantwortlich“

„Betriebliches Handeln braucht zwei Standbeine; Vertrauensleute und BR“

Mit diesem Schritt verlassen wir die strategische Ebene des Projektmanagements und beginnen einen kreativen Prozess. Die Erkenntnisse der ersten fünf Schritte sollen nun in Kernbotschaften für die Dialoggruppen umgesetzt werden.

Die Kernbotschaften müssen einen Kontrapunkt zu der Meinung über uns im Betrieb setzen, die wir als problematisch ansehen. Dadurch eröffnen sie uns die Möglichkeit, ein umfassendes Gegenbild zur herrschenden Meinung zu zeichnen.

Dieser kreative Prozess dauert in der Regel länger als die vorangegangenen Schritte, die immer kürzer werden, weil sie logisch aufeinander aufbauen. Dafür aber bringt er mehr Spaß.

Dieser Prozess sollte erst beendet werden, wenn alle der Meinung sind, dass die vorangegangenen Schritte in ihm aufgegangen sind, wie es im Beispiel gelungen ist.

Dabei müssen wir immer eines bedenken: Eine Kernbotschaft mag noch so kreativ und originell sein, sie allein wird uns nichts nützen, wenn wir mit ihr kein konkretes Themenfeld eröffnen können.

Mit diesem Themenfeld, das wir besetzen müssen, zeichnen wir das Gegenbild zur herrschenden Meinung, die uns Probleme bereitet.

7. Schritt: Strategie

Leitfrage:

- › Wie müssen wir den Meinungsbildungsprozess generell gestalten, damit unsere Kernbotschaften bei den Dialoggruppen das gewünschte Bild über uns hervorrufen?

Strategie

Wir informieren offensiv, ehrlich und mit klarer Sprache über unsere Arbeit

Wir berichten also vielleicht nicht immer unbedingt als erste, aber nach eigenem Plan und mit eigener Sicht über die Dinge und reagieren nicht nur darauf, was andere bereits berichtet und an Meinungen in Umlauf gesetzt haben.

Weitere Strategiebausteine können z. B. folgendermaßen lauten:

- Angriff ist die beste Verteidigung (eine aggressive Ausrichtung)
- Wir sind gut und spielen unser Spiel, unbeeinträchtigt vom Handeln des Gegners (eine wenig aggressive, dafür Selbstbewusstsein und Souveränität ausstrahlende Ausrichtung)

In der Frage der Strategie geht es nicht darum, einen komplizierten, genialen und bis in die letzte Einzelheit ausgefeilten Schlachtplan zu entwickeln. Eine Strategie kann als eine allgemeine Handlungsanleitung bezeichnet werden, nach der sich alle Beteiligten richten müssen. Sie gibt im Tagesgeschäft der Kommunikation die Richtung vor. Das ist das Entscheidende: Sie konzentriert die Aktivitäten aller in diese eine Richtung und gibt ihnen dadurch Verhaltenssicherheit.

Aufgrund ihrer Allgemeinheit sollte eine Strategie immer einfach sein, d. h. eindeutig, nachvollziehbar und kurz formuliert. Als wichtiger und eigentlich immer verwendbarer Strategiebaustein empfiehlt sich der Leitsatz **„Wir handeln und warten nicht auf andere“**.

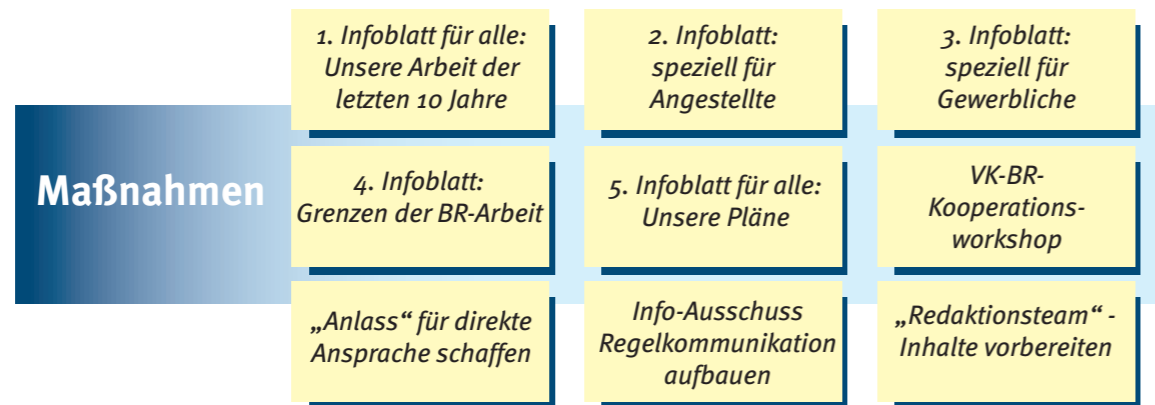
Falls wir uns für eine aggressive Strategie entscheiden, müssen wir Folgendes bedenken. Wir sollten mit Angriffen behutsam umgehen. Zuviel Aggressivität kann sich als Eigentor erweisen, weil sie als unangemessen empfunden werden kann oder eventuell Gefühle verletzt.

Falls wir, wie in unserem Beispiel, auf Souveränität setzen, müssen wir darauf achten, dass sie sich nicht nur in unserer Öffentlichkeitsarbeit ausdrückt. Sie muss sich auch in unserer täglichen Arbeit der Interessenvertretung für die Kolleginnen und Kollegen erkennen lassen. Ansonsten wird man uns nicht als glaubwürdig empfinden. Schließlich müssen wir daran denken, dass keine Strategie für die Ewigkeit hält. Strategien müssen also regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst oder neu formuliert werden.

8. Schritt: Maßnahmen

Leitfrage:

› Was wollen wir zu welchem Zweck einsetzen?



Wie bereits in Schritt 1 legten wir einen Zwischenschritt ein, um geeignete Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie zu entwickeln. Wiederrum entlang einer Dreigliederung wurden diesmal jeder Dialoggruppe Zielsetzungen und Themen zugeordnet:

	Zielsetzungen	Themen
VL	<ul style="list-style-type: none"> • VK-Strukturen stärken • regelmäßig informieren • auch in Entscheidungen einbinden • zum aktiven Handeln anregen • zum gemeinsamen Handeln anregen 	<ul style="list-style-type: none"> • BR-Arbeit der letzten Jahre diskutieren • Zusammenarbeit u. Solidarität als Grundlage zukunftssicherer Arbeitsplätze • nur betriebl. Interessenvertretung und Gewerkschaft können was bewegen
Angestellte	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsbasis erweitern • BR/VK-Interesse an Angestellten-Themen deutlich machen • Kompetenzen hierzu anweisen • Interesse an „Betriebspolitik“ wecken • Interesse an Gewerkschaft wecken • zur Beteiligung einladen 	<ul style="list-style-type: none"> • ERA richtig darstellen • Flexibilisierungsanforderungen zum Thema machen • Burnout/Stress • Qualifizierung • Arbeitsplatzsicherung • Familie und Beruf
Gewerbliche	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsbasis erweitern • Falsche Bilder ersetzen • regelmäßig informieren, nicht nur über Ergebnisse - auch über Prozesse • Anwesenheit zeigen, auch in schwierigen Situationen • Wege aufzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisierungsanforderungen thematisieren • Arbeit der letzten Jahre darstellen • die Grenzen des Machbaren aufzeigen • Gegenstandpunkte formulieren • Produktionsverlagerungen

Diese Übersicht als Ergebniszusammenfassung eines Brainstormings führte schnell zu der Erkenntnis, dass die Zielsetzungen „**Informationsbasis erweitern – regelmäßig informieren – Interesse wecken – Kompetenzen wecken – zum Handeln oder zur Beteiligung anregen**“ am wirkungsvollsten zunächst mit einer Reihe von Info-Blättern verfolgt werden können. Diese Reihe wäre zudem ein guter Start für eine Regelkommunikation und jedes Info-Blatt wäre ein guter Anlass für ein nachfolgendes direktes Gespräch über seine Inhalte und seine Wirkung. An dieser Stelle tauchte auch die Idee auf, einen weiteren Anlass für direkte Gespräche mit ins Spiel zu bringen, einen Fragebogen. Dieser Bogen sollte in erster Linie die Kolleginnen und Kollegen nach ihrer Einschätzung der Betriebsratsarbeit befragen.

Dabei war allen Beteiligten klar, dass sie nicht gleich mit der Produktion von Info-Blättern beginnen können. Zunächst mussten die Grundlagen für diese Arbeit gelegt werden. Das bedeutete dreierlei.

Erstens müsste ein „Info-Ausschuss“ gebildet werden, der sich um den Aufbau der Regelkommunikation kümmert. Zweitens müsste sich ein „Redaktionsteam“ finden, das die konkrete Umsetzung der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit versorgt. Dabei könnte einer der ersten Schritte des Info-Ausschusses die Bildung des Redaktionsteams sein. Beide Gruppen sollten aus nicht mehr als drei bis sechs Personen bestehen. Die Zusammensetzung kann, muss aber nicht identisch sein. Eine gewisse Überschneidung

ist allerdings ratsam. Das Redaktionsteam muss nicht automatisch auch alle Veröffentlichungen selbst schreiben. Im Gegenteil, wenn es ernst gemeint ist mit dem Einbezug vieler betrieblicher Gruppen, sollte ihnen auch die aktive Teilnahme an der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit eingeräumt werden.

Damit sind wir bei der dritten Grundlage, der engen Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten. Wenn diese gewünschte Zusammenarbeit wirkungsvoll umgesetzt werden soll, müssten sich Vertrauensleute und Betriebsrat eine gemeinsame Plattform geben. Dafür eignet sich erfahrungsgemäß ein Kooperations-Workshop am besten. Er müsste stattfinden, bevor mit der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit ernsthaft begonnen wird, damit die Vertrauensleute in den Info-Ausschuss, das Redaktionsteam und die sonstige praktische Arbeit integriert werden können.

Aus der Themensammlung in unserer Zusammenfassung konnten fast mühelos Info-Blätter für mindestens zwei Jahre geschrieben werden. Häufig ist die Auswahl schwieriger als die Themensammlung. In unserem Beispiel fiel die Auswahl für das erste Flugblatt der Reihe nicht schwer. Um die Aufgabe zu bearbeiten, den BR als hart für die Interessen der Kolleginnen und Kollegen arbeitendes Gremium darzustellen, lag es auf der Hand, diese Arbeit über einen längeren Zeitraum zu dokumentieren. Form und Inhalt der Dokumentation sollte dabei auch die Sündenbock-Rolle beenden, in dem sie Gegenbilder zu der Position der Geschäftsführung zeichnet.

Die Serie von Info-Blättern zielte in erster Linie darauf, dem Problem der mangelnden Akzeptanz zu begegnen. Das Problem des gesunkenen Ansehens sollte mit den direkten Gesprächen nach jedem Info-Blatt angegangen werden. Insbesondere das Info-Blatt über die Grenzen der eigenen Arbeit wurde hierzu als guter Anker für Gespräche über das Ansehen der Arbeit und die Sündenbock-Rolle gesehen.

Die Info-Blätter sollten aber noch weiteres leisten. Sie sollten die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Betriebsrat und VK/IG Metall ausdrücken, indem sie die IG Metall zu den betrieblichen Aktivitäten in Beziehung setzt, sie im Betrieb sichtbar machen. Dieses Prinzip sollte für alle weiteren Info-Blätter und andere Veröffentlichungen gelten.

In Vorbereitung der Arbeit der Redaktionsgruppe entwickelten wir eine Arbeitsüberschrift und eine vorläufige Struktur für die Inhalte des ersten Info-Blatts, für das Angestellten-Info-Blatt und für das erste Info-Blatt für die Gewerblichen sowie für das „Grenzen der Arbeit“- Info-Blatt.

1. Info-Blatt
Was haben wir für euch in den letzten 10 Jahren erreicht?

- Datum
- Gegenstand
- Geschäftsführung
- Betriebsrat
- IG Metall
- Ergebnis

2. Info-Blatt
Angestellte
Was ERA wirklich ist!

- Datum
- Regelungsgegenstand
- Gerüchteküche
- BR/IG Metall-Position
- Eure Vorteile

3. Info-Blatt
Gewerbliche
Wie sicher sind unsere Arbeitsplätze?

- Datum
- Herausforderung
- Geschäftsführung
- BR/IG Metall-Position
- Unsere Aktivitäten

4. Info-Blatt
Was wir erreichen können!

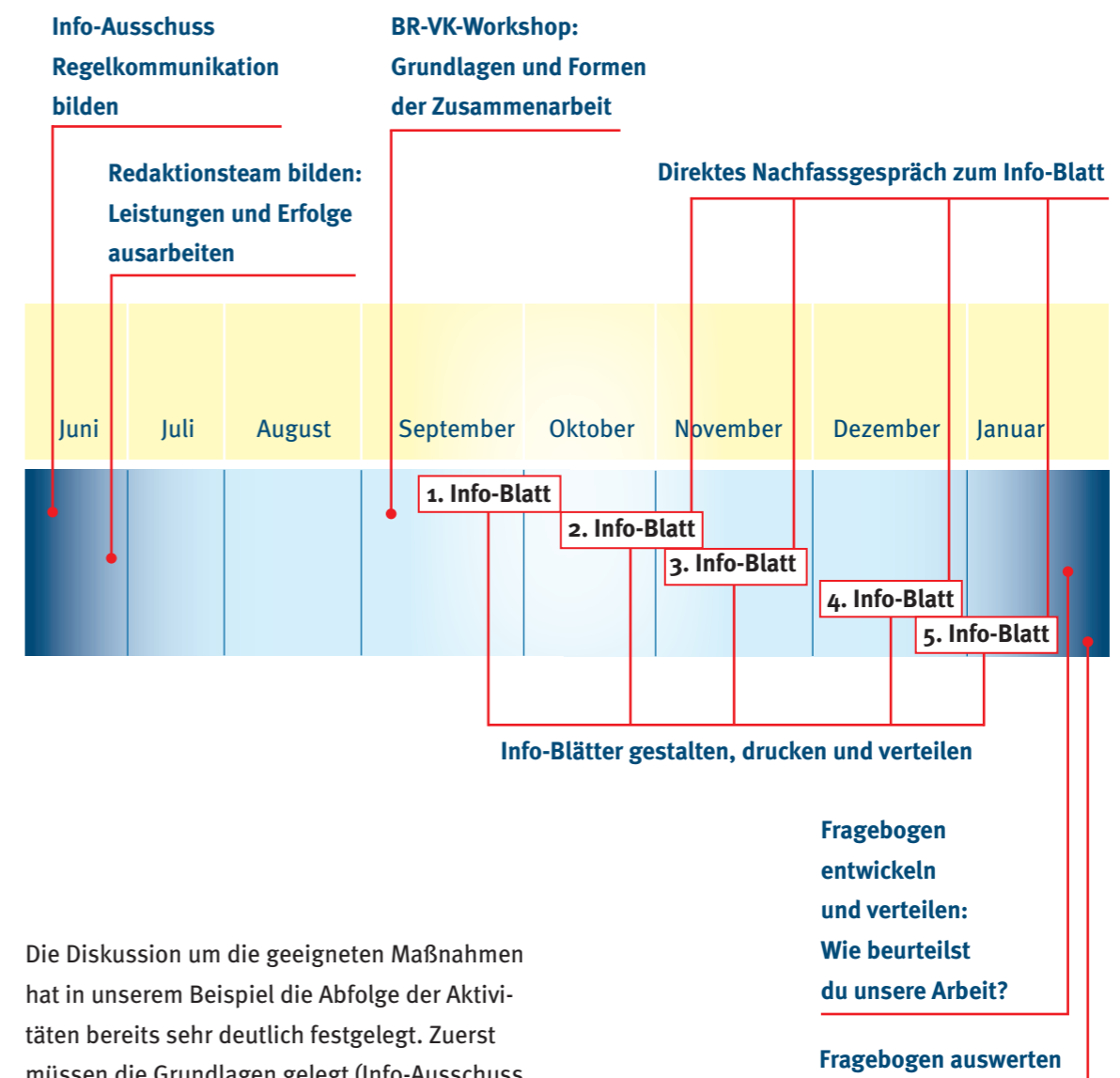
- Datum
- Gegenstand
- Geschäftsführung
- BR/IG Metall-Position
- Unsere Grenzen

Der Gegenstand sollte möglichst mit einem oder wenigen Worten benannt werden. In der Spalte Geschäftsführung sollten ihre Ziele kurz dargestellt werden, in den beiden folgenden Spalten die Positionen von Betriebsrat und VK/IG Metall. Die Seite endet mit einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse.

9. Schritt: Handlungsplanung

Leitfrage:

› Wann, wo, wie oft und zu welchem Preis soll wer, was einsetzen?



Die Diskussion um die geeigneten Maßnahmen hat in unserem Beispiel die Abfolge der Aktivitäten bereits sehr deutlich festgelegt. Zuerst müssen die Grundlagen gelegt (Info-Ausschuss, Redaktionsteam, BR-VL-Zusammenarbeit), dann kann die inhaltliche Informationskampagne gestartet werden.

In der ersten Fassung der Handlungsplanung ist es in der Regel schwierig, über den ersten Schritt oder die ersten Schritte hinaus sehr genaue Termine mit konkreten Tagen oder Wochen zu nennen. Häufig noch mühsamer lassen sich in diesem frühen Stadium Verantwortliche für konkrete Aufgaben finden und oft lassen sich alle Maßnahmen nicht so umsetzen, wie anfangs geplant.

In unserem Beispiel hing natürlich das weitere Vorgehen und die genaue Planung davon ab, wann Redaktionsteam und Info-Ausschuss von wem und mit wem gebildet werden. Wir entwarfen entsprechend in unserem Beispiel zunächst nur einen groben Strukturplan. In der Tat stellte das Redaktionsteam bei der Materialsammlung für das erste Info-Blatt fest, dass, auch zur eigenen Überraschung, ungeheuer viel in zehn Jahren geleistet worden war, so viel, dass es ein Info-Blatt überlud.

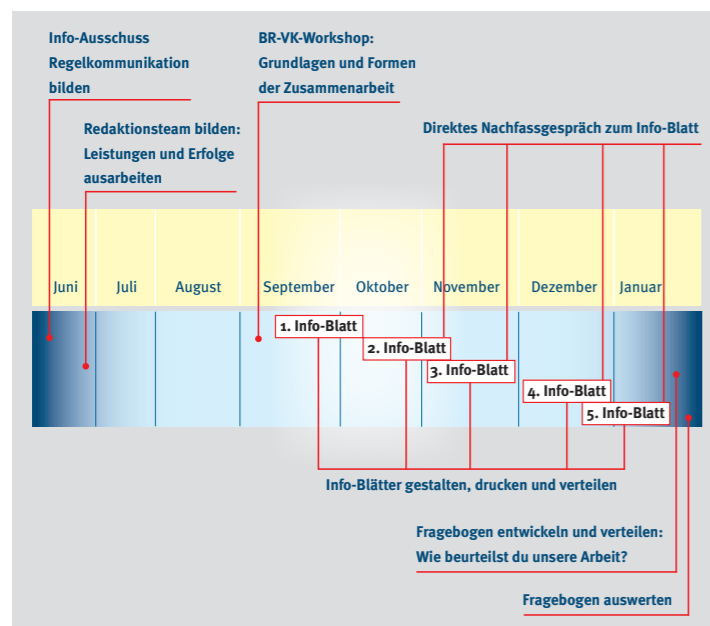
Daraufhin wurde beschlossen, die Dokumentation der eigenen Arbeit auf drei Info-Blätter zu verteilen. Damit verschoben sich die folgenden Info-Blätter entsprechend.

Über den Strukturplan hinaus haben wir noch etwas sehr Wichtiges festgelegt. Das Gremium hat sich dazu verpflichtet, möglichst unter Einbezug der Vertrauensleute, die Feinplanung als dringend notwendige fortlaufende Aufgabe für alle Beteiligten anzusehen. Alle anstehenden Aktionen und Aufgaben sollen mit sehr genauen Terminen, insbesondere Enddaten, und mit einem oder mehreren Verantwortlichen versehen werden.

Eine einfache und sehr wirkungsvolle Form von Handlungsplänen finden wir in der Formel „**Wer macht was mit wem bis wann?**“. Wir sollten ihre Bedeutung auf keinen Fall unterschätzen.

Der Schlüssel für erfolgreiche Aufgabenbewältigung liegt in klaren Terminen und benannten und akzeptierten Verantwortlichkeiten.

Wenn jemand für eine Aufgabe den Hut aufsetzen soll, dann sollte diese Person im Vorhinein gut überlegen, ob sie die Verantwortung übernehmen kann und will. Es ist kein Drama, zu Beginn eine Aufgabe abzulehnen. Wenn aber der Name auf dem Handlungsplan steht, dann heißt es nur: die Karte ist umgedreht, ab jetzt gilt es.



10. Schritt: Auswertung

Leitfrage:

➤ **Wie wird der Erfolg unserer Maßnahmen überprüft?**

Wir haben im Beispiel bereits im Handlungsplan zwei Werkzeuge aufgenommen, die sich auch hervorragend zur Auswertung von Maßnahmen und zur Überprüfung von Zielerreichung eignen: **das direkte Gespräch und der Fragebogen.**

Mit beiden Instrumenten kann direkt nach der Wirkung der Maßnahmen und nach Veränderungen der Einstellung bei den Betroffenen gefragt werden. Sie sind die direktesten Formen der Erfolgsmessung und entsprechend sorgfältig auszuwerten.

Wir sollten sie nutzen, um gegebenenfalls folgende Fragen zu beantworten: **Haben wir unser Ziel erreicht, unsere Aufgabe also bewältigt?**

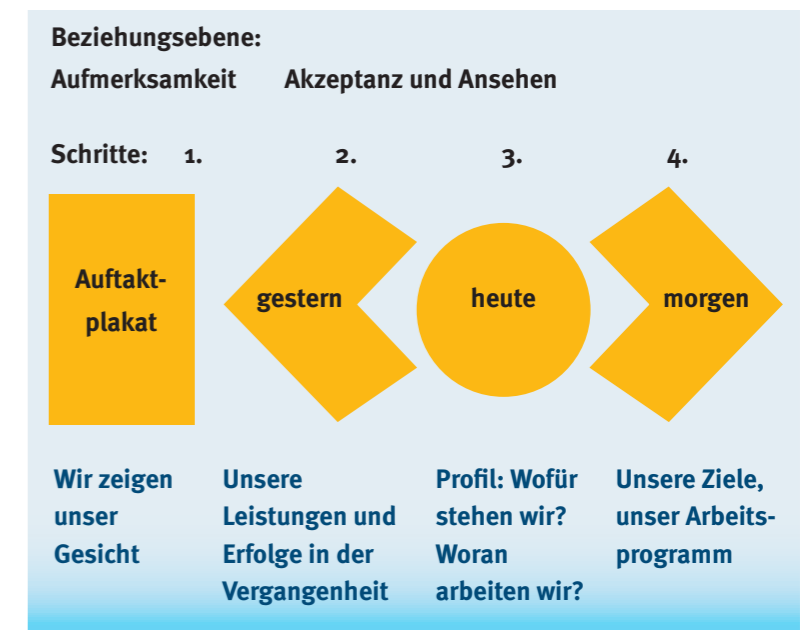
Wenn wir dieses nicht vorbehaltlos mit Ja beantworten können, müssen wir folgenden Fragen nachgehen:

- Haben unsere Strategie und Maßnahmen zu unseren festgestellten Problemen gepasst?
- Haben wir die Ausgangslage richtig beschrieben?
- Haben wir die Aufgabe genau erfasst?
- Haben wir die richtigen Ziele aus der Aufgabe abgeleitet?
- Haben wir die passende Strategie gefunden?
- Haben wir die passenden Maßnahmen zur Aufgabenbewältigung formuliert?

- Waren unsere Schlussfolgerungen in sich logisch?
- Haben wir unseren Handlungsplan eingehalten?

Wir haben jetzt die zehn Schritte der strategischen Kommunikation einmal inhaltlich durchlaufen. Wem das zu sehr „Projektmanagement“ in zu vielen Schritten ist, der kann sich auf folgendes Minimalprogramm beschränken.

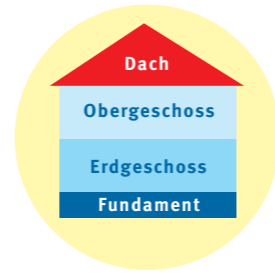
Das Minimalprogramm besteht aus vier Schritten:



Das Minimalprogramm kann natürlich um unsere Überlegungen zur Regelkommunikation ergänzt werden. Nur das Minimalprogramm zu fahren, heißt nicht zwangsläufig weniger gute Ergebnisse zu erzielen. Die betrieblichen Gegebenheiten sind das Entscheidende, und was als Minimalprogramm beginnt, kann immer ausgeweitet werden, sobald erste Erfolge erreicht sind.

Ende
Praxisbeispiel

Das Dach: Die IG Metall Verwaltungsstelle



Die Aufgaben der Verwaltungsstelle im Zusammenhang mit strategischer Kommunikation sind vielfältig. Sie stellen gewissermaßen das Rückgrat der Kommunikationsleistung im Betrieb dar. Gerade VK- und BR-Gremien in kleineren Betrieben können ohne die Unterstützung ihrer Verwaltungsstelle meist nur wenig erreichen, weil schlicht die Ressourcen fehlen. Insofern gelten die in diesem Heft vorgestellten Regeln und Methoden nicht nur für die betriebliche Kommunikation, sondern insgesamt für die Mitgliederkommunikation der Verwaltungsstelle.

Allerdings ergeben sich eine Reihe Besonderheiten, alleine schon aus der Tatsache, dass die Verwaltungsstelle nicht Teil eines Betriebes ist, sondern einen eigenen gewerkschaftlichen Raum darstellt. Bei ihr liegt damit die Hauptverantwortung einer systematischen Mitgliederkommunikation und sie ist unverzichtbar als Knotenpunkt des gewerkschaftlichen Netzwerkes in der Region. Ihr obliegt damit die Organisation und die Pflege der überbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. Auch hierbei sollte der Beziehungsaufbau im Sinne der strategischen Kommunikation im Vordergrund stehen. Regelmäßige Kontakte zu den „Meinungsmachern“ in der Region sind die Basis für einen Vertrauensaufbau, um ggf. gezielt Informationen über bestimmte Betriebe und gewerkschaftliche Positionen auch über die eigenen Medien hinaus platzieren zu können.

Wie die spezifische Mitgliederkommunikation der Verwaltungsstelle gestaltet werden kann, findet sich daher ausführlich in dem **Arbeitsheft Nr. 4** zum Thema „Mitgliedermarketing“ wieder. Es sei daher als Ergänzung zu diesem Heft empfohlen.

Über eine eigenständig betriebene Mitgliederkommunikation hinaus ist ein ganz wesentlicher Aspekt für Verwaltungsstellen, die Kolleginnen und Kollegen vor Ort auf vielfältige Weise zu unterstützen und zu begleiten. Die Verwaltungsstellen sorgen vielerorts dafür, dass betriebliche Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich betrieben wird und sich nicht im einmaligen Erscheinen einer Betriebszeitung erschöpft.

Den Anfang bilden wertvolle Unterstützungsleistungen bei der Erarbeitung eines Konzepts für die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit. Darauf folgen Hilfen bei der Erarbeitung von Inhalten, das Bereitstellen von sinnvollen Werkzeugen und Materialien sowie bei der Erstellung von einzelnen Publikationen. Vielfach müssen Redaktionsteams intensiv betreut und für kleinere Betriebe die Schreibe- und Verfassen von Texten übernommen werden.

Zu guter Letzt müssen Publikationen produziert werden. Flankierend kann es sinnvoll sein, Weiterbildung zur betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit (z. B. die Schreibwerkstatt) und Workshops in den Betrieben zum Aufbau einer Regelkommunikation oder einer Betriebszeitung anzubieten.

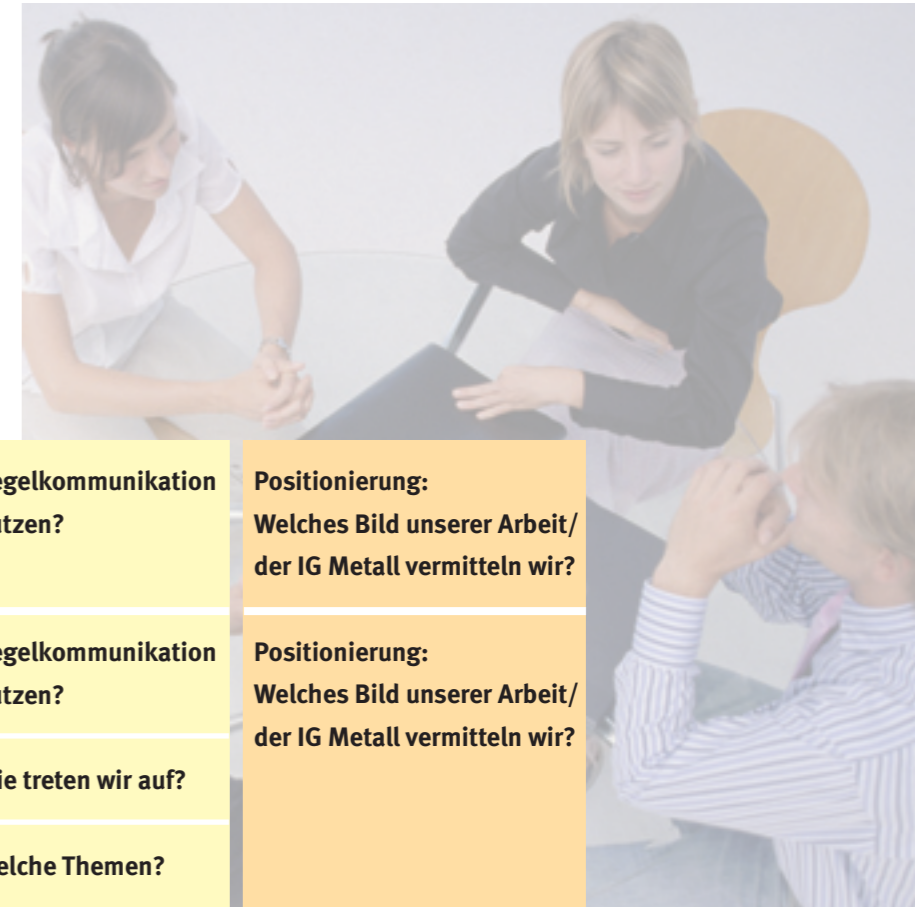
Eine zentrale Aufgabe bildet zudem die Organisation betrieblicher Kampagnen zur Öffentlichkeitsarbeit, wie sie insbesondere zur Unterstützung der IG Metall-Kandidaten bei den Betriebsratswahlen notwendig ist.

Arbeitsheft Nr. 4
„Mitgliedermarketing“



Eine Kampagne zur Betriebsratswahl kann nach folgendem Muster geplant werden:

1.	Ausgangssituation Problemaufriss Kampagnenziel		
2.	Aufgabenstellung		
3.	Risikoanalyse		
4.	Kandidatenauswahl Kandidatenansprache	Regelkommunikation nutzen?	Positionierung: Welches Bild unserer Arbeit/ der IG Metall vermitteln wir?
5.	Wahlstrategie	Regelkommunikation nutzen?	Positionierung: Welches Bild unserer Arbeit/ der IG Metall vermitteln wir?
		Wie treten wir auf?	
		Welche Themen?	
6.	Maßnahmen	Auftaktplakat	Wofür stehen wir? Wofür steht die IG Metall?
		Kandidaten- vorstellung	Was haben wir für euch erreicht? Was die IG Metall?
		Veranstaltungen	Was wollen wir/IG Metall für euch erreichen?
7.	Handlungsplanung		
8.	Ergebniskontrolle		

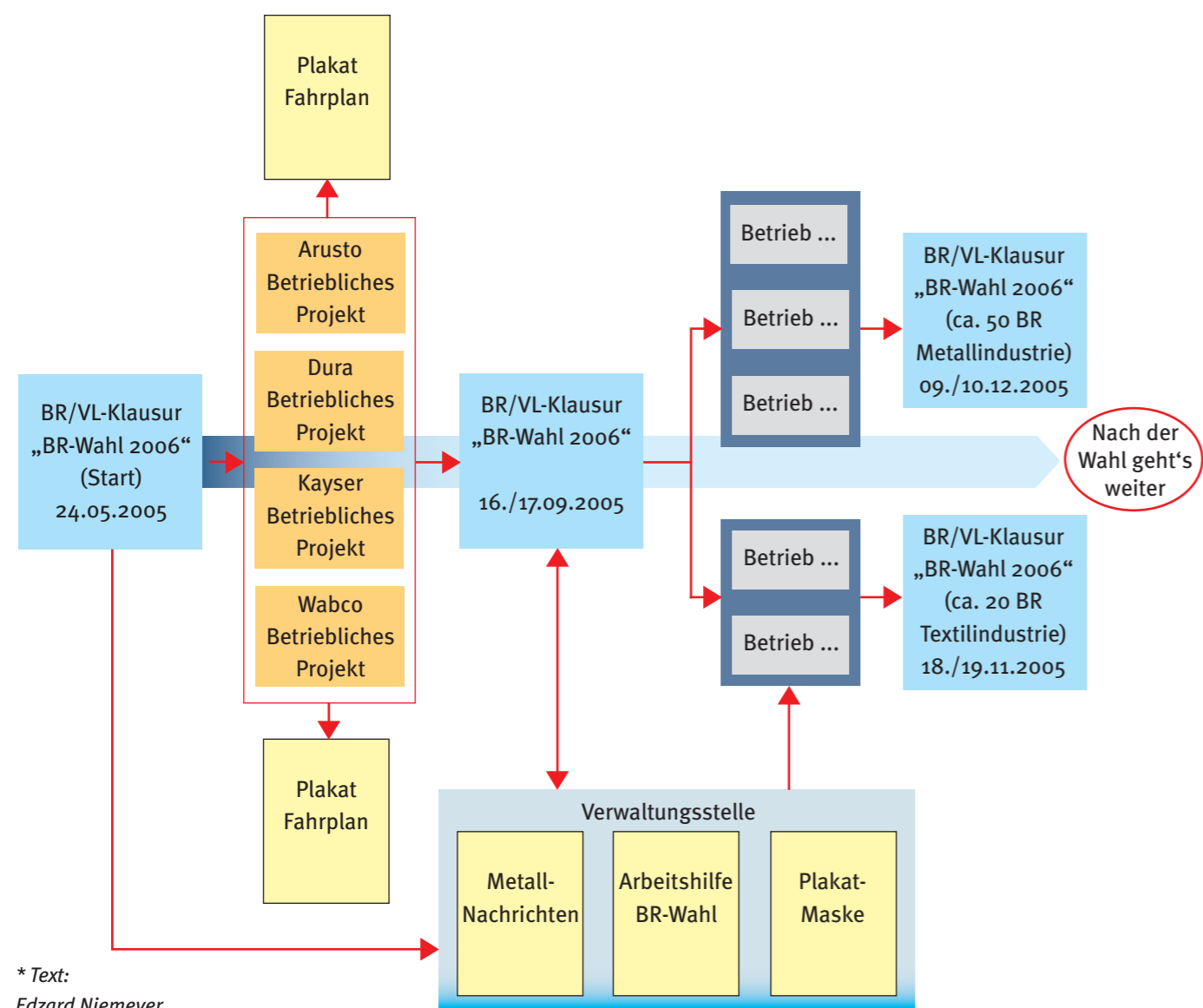


Vieles aus der Vorgehensweise der strategischen Kommunikation ist hier wieder zu finden und lässt sich fruchtbar für Kampagnen nutzen.

Ein Beispiel liefert hierzu die Verwaltungsstelle Alfeld, wie anhand des folgenden Praxisbeispiels deutlich wird.

Ein herausragender Punkt für die Arbeit der Verwaltungsstelle kann dabei die Übertragung guter Praxis von einem Betrieb auf weitere sein.

IG Metall Alfeld: Gute Beispiele verbreiten – 4 Phasen und 8 Schritte für den Transfer in andere Betriebe*



* Text: Edzard Niemeyer

Den Arbeitsschwerpunkt Betriebsratswahlen 2006 hatte die Verwaltungsstelle Alfeld bereits im Geschäftsplan 2004/2005 festgehalten und dann früh damit begonnen, die Betriebe einzubinden und das strategische Vorgehen zu überlegen. In vier Phasen mit acht Schritten ist das Thema dann systematisch vorangetrieben worden. Wir geben hier einen Überblick.

Phase 2

Öffentlichkeitsarbeit

Die von den Pilotbetrieben erarbeiteten Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit, Pläne zum konkreten Vorgehen (Plakate, Flyer) sowie weitere Ideen für die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit bis zur Wahl wurden im Rahmen eines weiteren zentralen Workshops im September 2005 vorgestellt und diskutiert. Ein konkretes Ergebnis war, dass sogenannte „Masken“ für Plakate erstellt werden sollen, in die dann jeweils nur aktuelle Fotos der Kolleginnen und Kollegen aus den jeweiligen Betrieben eingearbeitet werden müssen. D. h. der Aufwand für eine individuelle Erstellung von Plakaten und Flyern würde entfallen. Bereits im Vorfeld des Workshops entstand eine Arbeitshilfe zur BR-Wahl, mit der den Betriebsräten ein Handwerkszeug für alle wichtigen Aspekte der BR-Wahl an die Hand gegeben wurde.

In den einzelnen Betrieben wurden die Erkenntnisse aus dem Workshop wiederum spezifisch umgesetzt. Auf Verwaltungsebene wurde die Entwicklung der Masken sowie die Herausgabe der „metallnachrichten“ forciert.

Phase 1

Start

In einem Workshop im Mai 2005, an dem fünf Metallbetriebe teilnahmen, wurden Schwerpunktthemen identifiziert, Ziele formuliert und die ersten Schritte zur Vorbereitung der BR-Wahlen erörtert. Darin flossen zugleich Überlegungen ein, wie die BR-Wahlen für die Mitgliederentwicklung zu nutzen wären. In diesem Workshop entstanden die ersten Zeitachsen, auf denen die einzelnen Arbeitspakete markiert wurden. Die Kolleginnen und Kollegen verabredeten die nächsten Schritte und gingen an die Umsetzung in ihren Betrieben. Teilweise nahmen sie dabei die externe Unterstützung durch das ME-Projekt in Anspruch. In diesem Zusammenhang entstanden mehrere Plakate.

Phase 3

Transfer guter Beispiele in andere Betriebe

Zwei große Konferenzen mit Betriebsräten und Vertrauensleuten im Spätherbst 2005 hatten die Funktion, gute Beispiele und Ansätze zur Gestaltung der Vorbereitung zur BR-Wahl auszutauschen und neue Impulse für die betrieblichen Prozesse zu setzen. Inhaltlich ging es in diesen Konferenzen um eine kurze Analyse der zurückliegenden Amtsperiode, um die Klärung der besonderen betrieblichen und gesellschaftlichen Herausforderungen und um die konkreten Erwartungen an die Kandidaten der IG Metall. Ein weiterer Schritt diente der Vergewisserung der eigenen Stärken und Schwächen sowie der bisherigen Erfolge in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit.

Auf dieser Basis wurden die Ziele zur BR-Wahl konkretisiert und Eckpunkte für ein „Wahlprogramm“ formuliert, kleine Arbeitspakete gebildet und auf eine Zeitschiene gebracht. Schließlich wurde in lebendigen Gruppendiskussionen mit wechselnder Zusammensetzung konkreter überlegt, wie die Öffentlichkeitsarbeit in der nächsten Phase phantasievoll gestaltet werden kann, wie ein guter Kontakt zur Belegschaft geschaffen werden kann, wie das Betriebsratsteam schlagkräftiger werden kann und nicht zuletzt, wie die BR-Wahl am besten mit Mitgliederentwicklung verbunden werden kann.

In dieser Vorbereitungsphase der BR-Wahl kristallisiert sich auch immer mehr heraus, wer denn für den Betriebsrat kandidieren will bzw. soll. Die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten sollen daher auch für die BR-Tätigkeit motiviert werden. Das scheint gelungen zu sein, stellvertretend sei eine junge Vertrauensfrau zitiert:

» Ich habe hier sehr viel erfahren, was alles mit der Betriebsratstätigkeit zusammenhängt. Die Konferenz hat mich ermuntert, für den Betriebsrat zu kandidieren «

In der kommenden betrieblichen Umsetzungsphase geht es nun darum, die vielen Eindrücke zu verarbeiten und die Vorwahlphase ganz konkret und handwerklich zu gestalten. Die Masken für Plakate und Flyer sowie viele „pfiffige Ideen“ sollen die Betriebe dabei unterstützen.

Phase 4

Auswertung der Wahl und Gestaltung der BR-Arbeit

Die Zeitpläne reichen bis zum Sommer 2006. Ja richtig, auch die Zeit nach der Betriebsratswahl wurde schon berücksichtigt, da es nicht reicht, Wahlversprechen zu machen, sondern sie müssen auch in einen konkreten Umsetzungsprozess münden. Deshalb soll nach der BR-Wahl eine Auswertung erfolgen und die Schwerpunktthemen für die neue Wahlperiode identifiziert und projiziert werden.

