Praktische Gewerkschaftsarbeit

PGA 1

Evelyn Blau

Sitzungen, die bewegen

Vom Gremium zum Arbeitsteam

INHALT

Rahmen, Ziele und Zielgruppen 3
Die vier Sitzungsgrundtypen 5
Vielfältige Funktionen von Sitzungen 8
Vor- und Nachteile bestimmter Sitzungstypen 9
Sitzungsfragen sind politische Fragen 11
Führung prägt Bewusstsein 13
Exkurs: Die Entstehung von Bewusstsein 13
Formelle und informelle Regeln 16
Sitzungen, neue Glaubwürdigkeit und Zivilcourage 18
Das Ziel macht die Methode 20
Die vier Dimensionen von Sitzungszielen 21
Die Sitzung als Etappe im Gesamtprozess 23
Für welche Sitzungsziele passen welche Sitzungstypen? 26
Sitzungsvorbereitung 26
Fragen für die Planung einer Sitzung 26
Das Sitzungsdesign als Steuerungskonzept 27
Vorbereitung der vier Sitzungstypen unter dem Gesichtspunkt, Mitstreiter/innen zu gewinnen 29
Tipps zur Förderung von Zivilcourage und Beteiligung in Sitzungen 31
Quellen/Literatur 33
Skriptenlehrgang 35

Inhaltliche Koordination:
Peter Autengruber

Stand: August 2010

Nachdruck: März 2013

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

Anmerkungen

Wie soll mit diesem Skriptum gearbeitet werden?

Anmerkungen: Die linke bzw. rechte Spalte jeder Seite dient zur Eintragung persönlicher Anmerkungen zum Lernstoff. Diese eigenen Notizen sollen, gemeinsam mit den bereits vorgegebenen, dem Verständnis und der Wiederholung dienen.

Mag. Evelyn Blau

Personal- und Organisationsentwicklerin, Coach

web: www.npocoaching.at

31 Jahre hauptberuflich in der Gewerkschaftsbewegung tätig, zuletzt bis Frühjahr 2008 als Leiterin der ÖGB-Personalentwicklung.

Lernziele

Nachdem Sie dieses Skriptum durchgearbeitet haben, sollen Sie

- die unterschiedlichen **Funktionen** und die sinnvolle **Vielfalt von Sitzungsformen** verstehen;
- den **Zusammenhang von politischen Zielen und Sitzungsmethoden** kennen;
- Wege wissen, wie Sitzungsteilnehmer/innen **zielorientiert beteiligt und aktiviert** werden können;
- Instrumente zur **Förderung von Widerspruch und Zivilcourage** in Sitzungen zur Hand haben;
- Sitzungen entsprechend ihren **Zielen zu planen und zu steuern** vermögen.

Viel Erfolg beim Lernen!

Rahmen, Ziele und Zielgruppen

Anmerkungen

Vorbemerkung

Sitzungen sind ein Herzstück politischer Zusammenarbeit und Kommunikation. Je nachdem wie sie verlaufen, gelingt es Teams und Organisationen – besser oder schlechter – ihre Ziele und Strategien zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen, ihr Handeln zu planen und zu reflektieren und ihre zwischenmenschlichen Beziehungen zu gestalten.

Gleichzeitig ist die Unzufriedenheit sowohl von Teilnehmer/innen als auch von Veranstalter/innen von Sitzungen in der Gewerkschaftsbewegung häufig groß: Sitzungen werden als sinnlos erlebt, als langweilig, als „Zeitvernichtungsmaschine“, als „Drüberfahren“, ... Und häufig ist die Klage von Betriebsratsvorsitzenden oder Gewerkschaftssekretären/innen zu hören, dass die Arbeit nur an ihnen allein hängen bleibt und niemand Verantwortung und Aufgaben übernehmen will.

Abhilfe wird bei Moderationstechniken und Moderator/innen gesucht oder aufwändigen Inszenierungen. Doch trotz schöner Plakate, toller Powerpoint-Präsentationen und vieler bunter Kärtchen bleibt oft ein schaler Geschmack zurück, ob hier nicht anstelle lebendiger und effizienter politischer Arbeit ein Stück Beschäftigungstherapie erlebt wurde.

Die schwere Krise rund um die BAWAG und den ÖGB hat auf das Thema Sitzungskultur im ÖGB zusätzlich ein grelles Schlaglicht geworfen: Spitzengremien, die zur Farce degradiert wurden. Abnicken statt Verantwortung. Schweigen statt Zivilcourage.

Der ÖGB-Reformkongress hat im Jänner 2007 daraus Konsequenzen gezogen und eine grundsätzlich veränderte, lebendige, demokratische Sitzungskultur beschlossen. „Wir haben den Auftrag, in allen Gremien alles zu hinterfragen“ – heißt es in den neuen Leitlinien des ÖGB. Und dieses Credo erfordert nicht nur einfach neue Sitzungsmethoden. Es erfordert vor allem eine andere innere Haltung der Beteiligten und die Förderung und Entwicklung von Zivilcourage.

Natürlich sind Moderationstechniken unverzichtbarer Bestandteil einer demokratischen und beteiligungsorientierten Sitzungskultur. Doch vor ihrem sinnvollen Einsatz stehen immer die politischen Fragen:

- Welche Ziele werden in und mit einer „Sitzung“ verfolgt?
- Wie transparent sind diese Ziele?
- Welche Form der Beteiligung und wessen Beteiligung ist von wem gewünscht?
- Was soll nach der Sitzung wie von wem umgesetzt werden?

Diese Fragen und wie diese Ziele durch entsprechende Planung und Steuerung realisiert werden können, stehen im Zentrum dieses Skriptums.

Zielgruppen

Adressaten

Diese Briefschule richtet sich an folgende Zielgruppen:

- Betriebsratsvorsitzende und Betriebsratsmitglieder, die für die Vorbereitung und Durchführungen von Sitzungen aller Art verantwortlich sind.

  Neben den formellen Spielregeln (ArbVG, Betriebsrats-Geschäftsordnung) gibt es großen Gestaltungsraum für informelle Spielregeln und Werkzeuge zur Planung und Steuerung von Sitzungen, die für die Qualität der Zusammenarbeit des Betriebsratsteams und die Ergebnisse ihrer Sitzungen mit entscheidend sind.

Anmerkungen

- Funktionäre/innen und Gewerkschaftssekretäre/innen in ihrer Rolle als Verantwortliche und Gestalter/innen für Gremien und Sitzungen aller Art in der Gewerkschaftsbewegung.

Die Statuten, welche die demokratischen Spielregeln des „Vereins Gewerkschaft“ absichern sollen, lassen ebenfalls ein großes Feld für Sitzungsgestaltung offen. Die Art und Weise, wie Sitzungen verlaufen, ist primär eine politische Entscheidung und erst in der Folge eine über den adäquaten Einsatz von Techniken und Methoden.

- Trainer/innen und Bildungssekretäre/innen, die im Feld demokratischer Sitzungsgestaltung tätig sein wollen.

Das Skriptum basiert auf den Erfahrungen der ÖGB-Personalentwicklung mit den Seminaren „Vom Gremium zum Arbeitsteam“ bzw. „Sitzungen, die bewegen“, die von Werner Drizhal und Evelyn Blau konzipiert und mit Richard Ondraschek und Brigitte Drizhal unter dem Gesichtspunkt „Förderung von Zivilcourage“ weiterentwickelt wurden.

Die vier Grundtypen von Sitzungen

Anmerkungen

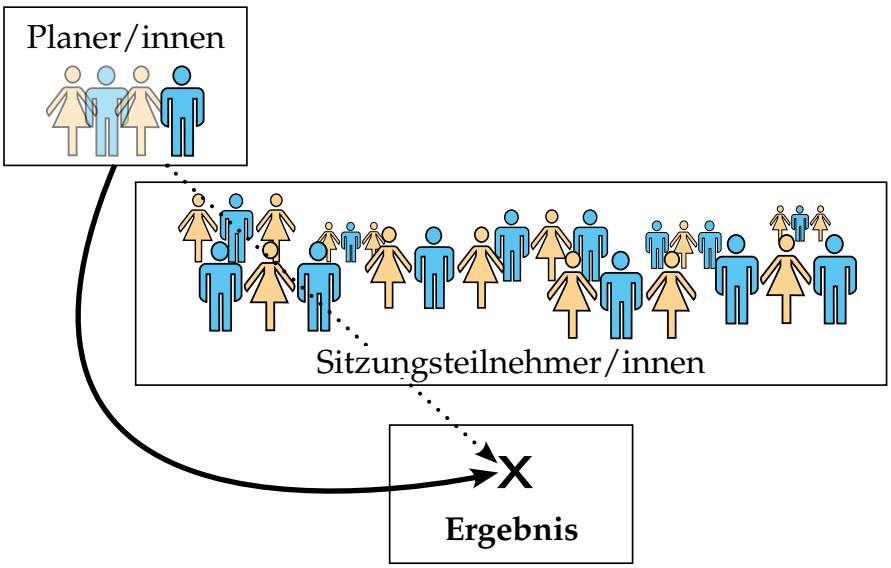
Unsere wichtigste Arbeitshypothese zum Thema Sitzungskultur in der Gewerkschaftsbewegung ist: **Mitstreiter/innen und Aktivisten/innen werden meistens dann gewonnen, wenn sie vorher auch an der Entscheidungsfindung beteiligt sind.**

Unter dem Gesichtspunkt, wie es mit der Beteiligung der Mitglieder eines Gremiums am Sitzungsgeschehen aussieht, unterscheiden wir vier Grundtypen von Sitzungen.

Sitzungstyp 1

Kein Entscheidungsspielraum für Teilnehmer/innen

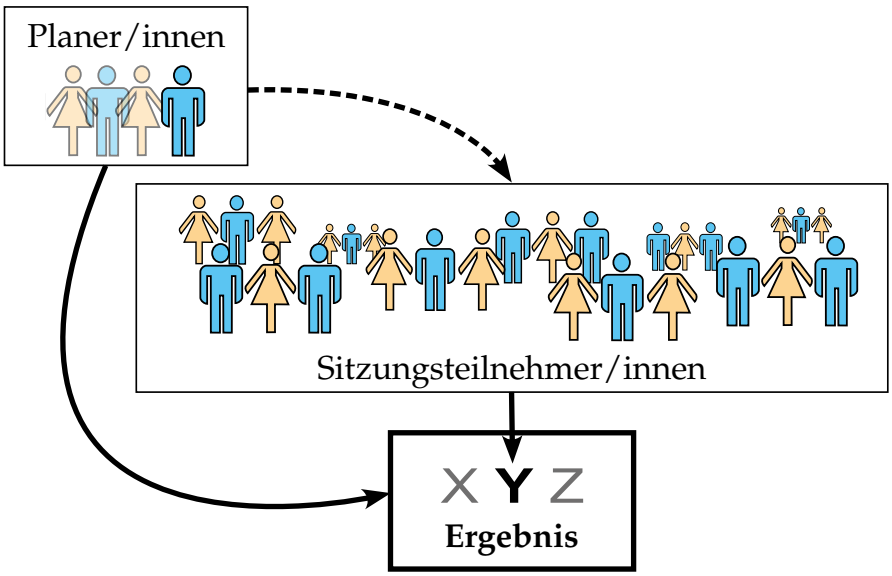
Der/Die Planer/innen legt bereits vor der Sitzung das Ergebnis fest. Es gibt keinerlei (echten) Einfluss und Entscheidungsspielraum für die anderen Sitzungsteilnehmer/innen.



Sitzungstyp 2

Teilnehmer/innen wählen aus Entscheidungsvarianten

Der/Die Planer/innen legt Themen und Entscheidungsvarianten vor der Sitzung fest. Die Sitzungsteilnehmer/innen können sich an der Diskussion beteiligen und zwischen diesen Varianten entscheiden.

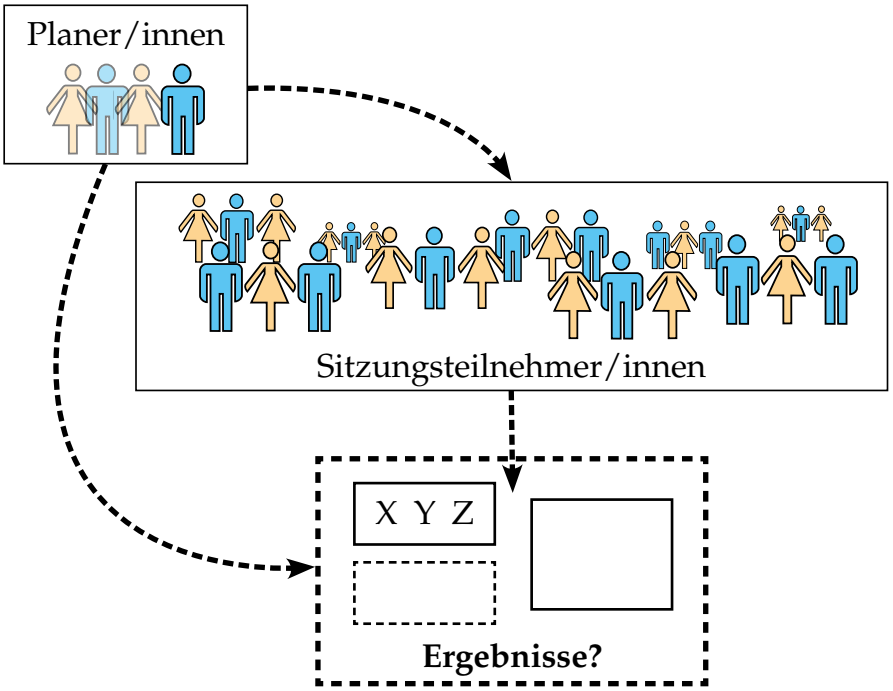


Anmerkungen

Themenspezifische (gemischte) Entscheidungsfindung

Sitzungstyp 3

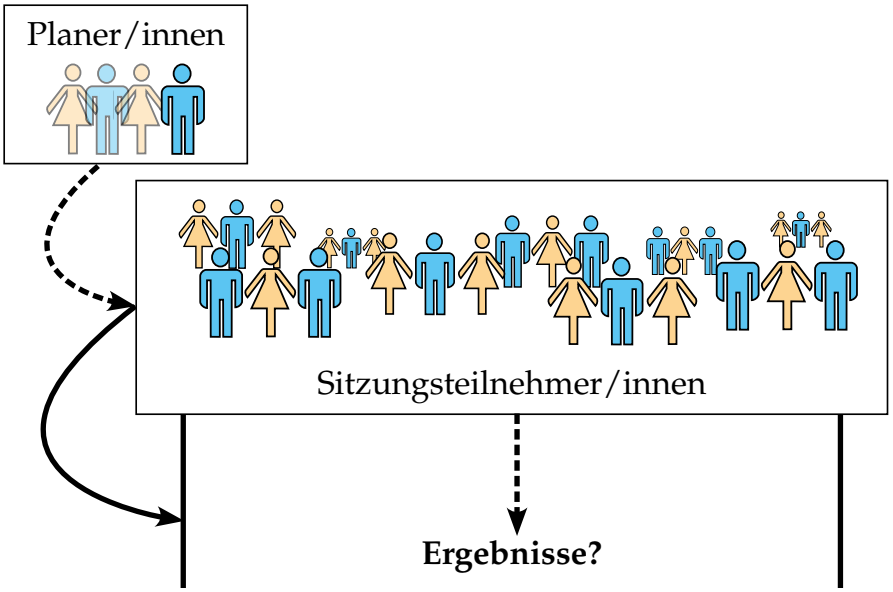
Der/Die Planer/innen legt die vorläufige Tagesordnung mit den geplanten Themen fest. Bei manchen Themen können die Sitzungsteilnehmer/innen zwischen vorbereiteten Varianten wählen, manche Themen sind für Diskussion und Meinungsbildung ganz offen; es gibt zusätzlich Raum für Themen, die von Sitzungsteilnehmer/innen bei der Sitzung eingebracht werden.



Offene Entscheidungsfindung

Sitzungstyp 4

Thema und Rahmen der Sitzung (Tagung, Workshops ...) sind vereinbart und werden zu Beginn gemeinsam genau definiert. Die konkreten Inhalte und Meinungen kommen von den Sitzungsteilnehmer/innen, die Ergebnisse werden von den Teilnehmer/innen entwickelt.



In welchen Gremien sind welche Sitzungstypen üblich?

Anmerkungen

Im Dialog mit unseren Seminarteilnehmer/innen von „Sitzungen, die bewegen“ zeigte sich bei allen Seminaren: Mehr als die Hälfte aller Sitzungserfahrungen entsprechen Typ 1 und 2, Typ 4 kommt am seltensten vor. Was uns noch auffiel: Die unterschiedlichsten Gremien (BR-Gremien, PV-Gremien, Präsidien, Vorstände, Ausschüsse ...) halten ihre Sitzungen – je nach vorherrschender Organisationskultur – sehr unterschiedlich ab. Es gibt Präsidiumssitzungen, die formal Typ 2 entsprechen, de facto aber Sitzungen nach Typ 1 sind. Ebenso gibt es Präsidiumssitzungen/-tagungen, die nach Typ 3 oder 4 verlaufen. Gleiches gilt für Vorstandssitzungen, Betriebsratssitzungen oder auch Bürobesprechungen.

Praxiserfahrungen

Die sorgfältige Analyse ihrer Erfahrungen durch die Teilnehmer/innen zeigte auch, dass „Tarnen und (Selbst-)Täuschen“ an der Tagesordnung sind: Sitzungen, die auf den ersten Blick wie Typ 3 oder 4 erscheinen, entsprechen in Wahrheit Typ 1. Unsere Vermutung ist: „Man merkt's und ist verstimmt“.

Nach der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Funktionen von Sitzungen und den jeweiligen Vor- und Nachteilen der vier Sitzungstypen (s.u.) waren sich jedoch alle Seminarteilnehmer/innen einig: Unter dem Gesichtspunkt der Gewinnung von mehr engagierten Mitstreitern/innen für die Gewerkschaftsbewegung gibt es ein großes Potenzial, Sitzungen beteiligungsorientierter und eher nach Typ 3 und 4 zu gestalten. Typ 3 wurde von den meisten Seminarteilnehmern/innen als der am besten für Alltagssitzungen geeignete Typus bezeichnet.

Anmerkungen

Vielfältige Funktionen von Sitzungen

Sitzungen erfüllen vielfältige und sehr unterschiedliche Funktionen in einem Team und/oder in einer Organisation.

---

1. Ergänze die Sitzungsfunktionen durch weitere Beispiele, die dir einfallen!

- **Politisches Handeln vorbereiten.**

Beispiele: Vorschläge machen, Entscheidungen treffen, Umsetzung planen, Arbeit aufteilen,

.....

.....

.....

- **Demokratische Spielregeln (statutarische/gesetzliche) einhalten und leben.**

Beispiele: Anträge stellen, Diskussionen, Abstimmungen, Wahlen durchführen, Funktionen festlegen,

.....

.....

.....

- **Sich inhaltlich über gemeinsame/unterschiedliche Sichtweisen, Werte und Ziele verständigen.**

Beispiele: Informationen und Meinungen austauschen, gemeinsame Problemsicht und Lösungen entwickeln,

.....

.....

.....

- **Persönlichen Sinn vermitteln.**

Beispiele: für eigene Interessen eintreten, eine Aufgabe haben, sich profilieren, Beziehungen knüpfen,

.....

.....

.....

- **Sozialen Zusammenhalt gewährleisten.**

Beispiele: sich solidarisieren, Gemeinschaftsgefühl entwickeln, miteinander Arbeiten wollen,

.....

.....

.....

Unterschiedliche Sitzungsfunktionen können je nach Sitzungstyp schlechter oder besser erfüllt werden.

Vor- und Nachteile bestimmter Sitzungstypen

Anmerkungen

Arbeitshypothesen

Unsere Arbeitshypothesen sind:

- Die Art und Weise, wie Sitzungen verlaufen, ist kein Zufall. Sitzungskulturen, die über Jahrzehnte fortdauern, müssen zumindest für einige Beteiligte auch Vorteile haben. Wobei Vor- und Nachteile sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln unterschiedlich darstellen können.
- Die reine Informationsfunktion von Sitzungen verliert im Zeitalter elektronischer Kommunikation mit E-Mail und Internet an Bedeutung. Immer wichtiger wird: alle Mitglieder eines Gremiums/die Sitzungsteilnehmer/innen als Ressource zu nutzen für gemeinsames Lernen und Entwickeln von nachhaltigen Lösungen in einem immer komplexer werdenden Umfeld.
- Betriebliche und überbetriebliche Arbeitnehmer/innen-Interessenvertretung ist in härteren Zeiten wieder verstärkt auf Zusammenhalt und Solidarität von Arbeitnehmern/innen und Mitgliedern angewiesen.

Im Folgenden eine Einschätzung über mögliche Vor- und Nachteile der vier Sitzungsgrundtypen aus der **Blickrichtung**

- der sitzungsverantwortlichen **Planer/innen** (Betriebsratsvorsitzende, Vorsitzende gewerkschaftlicher Gremien, sitzungsverantwortliche Gewerkschaftssekretäre/innen ...),
- der **Sitzungsteilnehmer/innen**
- und unter dem Gesichtspunkt der **Funktionalität** (politisches Handeln, Demokratie leben, inhaltliche Verständigung, persönlicher Sinn, Zusammenhalt).

	Planer/innen/Vorsitzende		Sitzungsteilnehmer/innen		Funktionalität	
	Vorteile	**Mögliche Nachteile**	**Vorteile**	**Mögliche Nachteile**	**Vorteile**	**Mögliche Nachteile**
Sitzungstyp 1	Geht eher schnell Ergebnis entspricht eigener Planung Eindeutige Machtverhältnisse Einstimmigkeit/ überwältigende Mehrheit bei Abstimmungen oder Wahlen	Zunehmende Absenzen der TN Teilnehmer/innen fühlen sich nicht persönlich an Ergebnis gebunden, Arbeit bleibt an Planern/innen hängen	Keine Arbeit Sitzung eher kurz Keine Verantwortung für Ergebnis Bei Fehlentscheidungen gibt es eindeutig Schuldige	Sinn für Anwesenheit fehlt Machtlosigkeit „Stimmviehgefühl“ Oft langweilig	Ergebnis bestimmbar Zeit und Aufwand genau kalkulierbar Demonstrierbare Einigkeit Legitimation	Identifikation der TN mit Ergebnis sehr unsicher TN halten sich nicht an Beschlüsse Hoher Inszenierungsaufwand zur Vermeidung von Langeweile Entscheidungen werden nicht umgesetzt
Sitzungstyp 2	Argumente werden abgewogen Klare Entscheidungen Demokratische Legitimation – Akzeptanz des Ergebnisses	Erbitterte Debatten Überstimmte sind frustriert An Ergebnis gebunden, auch wenn man dagegen war	Information und Meinungsbildung möglich Möglichkeit, sich in Diskussion einzubringen Wahl/Entscheidungsspielraum Mitentscheidung Manchmal spannende Auseinandersetzungen	Entscheidungsspielraum sehr eingeschränkt Kein Platz für neue Ideen Lähmende Debatten mit sich wiederholenden Argumenten Wenig Raum für Kompromisse Risiko zu Verlierern zu zählen	Unterschiedliche Meinungen werden sichtbar und kalkulierbar Inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema Demokratisch legitimierte Entscheidungen Klare Wahlergebnisse und Funktionsverteilung	Es gibt Sieger und Verlierer Lagerbildung Verlierer bekennen sich innerlich nicht zum Ergebnis Begrenzter Horizont Kein Raum für Kreativität und alternative Lösungswege
Sitzungstyp 3	Die Probleme, Fragen und Sichtweisen der Teilnehmer werden sichtbar Gemeinsame Entscheidungen werden von vielen getragen Hohe Präsenz der TN Arbeitsteilung mit TN möglich	Dauert länger als 1 und 2 Ergebnisse z.T. nicht vorhersehbar Sowohl inhaltliche als auch prozessbezogene Vorbereitung nötig Ergebnissicherung aufwändig	Einbringen eigener Sichtweisen, Fragen und Probleme gut möglich Viel Information und breites Meinungsspektrum Anregungen und Hilfestellungen für eigene Anliegen durch die anderen TN An Entscheidungsfindung beteiligt	Dauert länger als 1 und 2 Während Sitzung nur schwer andere Tätigkeit möglich Verpflichtung, Aufgaben und Arbeit zu übernehmen Mitverantwortung für Ergebnis	Differenzierte Bearbeitungsformen je nach Stand der Meinungsbildung und Entscheidungsnotwendigkeiten Breite Meinungsbildung Horizonterweiterung Raum für Ideen und alternative Lösungswege Identifikation der TN mit Ergebnissen Gemeinsame Arbeit stärkt gemeinsame Identität Persönlicher Sinn für Anwesenheit TN-Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen Arbeitsteilige Umsetzung	Erfordert sowohl inhaltliche als auch Prozesssteuerungskompetenz in Vorbereitung und Durchführung Hohe Erwartungen und Anforderungen der TN Viele Ideen bringen viel Arbeit Ergebnisse z. T. nicht vorhersehbar Gefahr der Verzettelung
Sitzungstyp 4	Viele Ideen werden eingebracht Auf den Vorstellungen der TN kann aufgebaut werden Gemeinsame, breite Verantwortung Loyalität der TN Mitstreiter/innen in der Umsetzung	Hoher Zeitaufwand Für Vorbereitung und Umsetzung ist (externe/r) Moderator/in erforderlich Geeignete Räume müssen organisiert werden Reduzierte inhaltliche Steuerungsmöglichkeit Widerstände und Konflikte sind zu bewältigen Keine raschen Entscheidungen möglich Hierarchie ist nicht gesichert	Möglichkeit, sich voll einzubringen Die Ergebnisse entsprechen den gemeinsamen Wünschen der TN Die gemeinsame Arbeit macht Spaß Gelegenheit, sich näher kennenzulernen und Beziehungen zu vertiefen Möglichkeit zur Profilierung	Hoher Zeitaufwand Profilierungssüchtige nerven Anstrengende Konflikte Verpflichtung, Aufgaben und Arbeit zu übernehmen Verantwortung für Ergebnis	Zeit und Raum für grundlegende Positionierungen und Strategieentwicklung Sorgfältige Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen und Entwicklung gemeinsamer Bilder Genaue Planung weiterer Schritte mit Arbeitsteilung Ideal als Vorbereitung für spätere rasche und breit getragene Entscheidungen	Erfordert sehr sorgfältige Vorbereitung und hohe Kompetenz zur Prozesssteuerung, sonst Gefahr der Verzettelung Gefahr, zu keinem Ergebnis zu kommen Erfordert viel Zeit Hoher organisatorischer und räumlicher Aufwand Hohe Kosten, wenn Prozesssteuerung extern zugekauft werden muss

Jede Sitzungsform hat ihre besonderen Vor- und Nachteile.

Anmerkungen

2. Ergänze die Vor- und Nachteile der vier Sitzungsgrundtypen aus deiner Sicht und bezogen auf deine Gremien:

	Vorteile	Nachteile
Sitzungstyp 1		
Sitzungstyp 2		
Sitzungstyp 3		
Sitzungstyp 4		

Sitzungstyp der Situation angepasst

Je nach Situation und Problemstellung sind die unterschiedlichen Sitzungstypen von sehr bis gar nicht geeignet. Wenn es z. B. um einen raschen Beschluss für eine Kampfmaßnahme in einer Betriebsversammlung und um die Demonstration großer Einigkeit gegenüber der Firmenleitung geht, sind vermutlich Typ 1 und 2 die Form der Wahl, Sitzungstyp 4 führte vermutlich ins Desaster.

Und ein langer Prozess der Meinungsfindung, der auf Ebene von Typ 3 begann, die Fragestellung in Typ 4 weiter bearbeitete und nun zum Abschluss gebracht wird, kann in einem inszenierten Beschluss (z.B. eines längerfristigen Arbeitsprogramms) gemäß Typ 1 einen angemessenen und von den Teilnehmer/innen auch geschätzten, feierlichen und würdigen Abschluss finden.

Doch das sind eher die Ausnahmesituationen. Wenn in der Alltagskultur Sitzungstyp 1 und 2 vorherrschen, sind sinkende Teilnehmer/innenzahlen, Unzufriedenheit, mangelnde Umsetzung von formal getroffenen Entscheidungen und Illoyalität gegenüber Beschlüssen die logische Konsequenz.

Sitzungsfragen sind politische Fragen

Wir sehen einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen

- der Art, wie in den Gremien die politische Zusammenarbeit und Kommunikation erfolgt,
  und
- dem politischen Verständnis, wie AN-Interessenvertretung erfolgen soll,
  und
- welche Art von Führung dafür geeignet ist.

Divergierende Sichtweisen gewerkschaftlicher Interessenvertretung

Auf Ebene der **Gewerkschaft** geht es um das grundsätzliche Verständnis von gewerkschaftlicher Interessenvertretung, das zwischen zwei – ursprünglich von Andy Banks[1] formulierten – Extrempositionen angesiedelt sein kann:

[1] *Andy Banks*, Mobilisierungs- und Kampagnenfähigkeit, S. 64

Anmerkungen

Gewerkschaftsmodelle	
Servicemodell	**Organisations**(=Bewegungs)**modell**
Die ÖGB-Mitglieder (Gremienmitglieder) erwarten sich Service.	Die ÖGB-Mitglieder (Gremienmitglieder) sind die Gewerkschaft und als solche Teil einer sozialen/politischen Bewegung.
Die Gewerkschaft bietet Service und politische Lösungen.	Die Funktionäre/innen der Gewerkschaft unterstützen die Aktivisten/innen in Fragen der Bildung und Mobilisierung am Arbeitsplatz sowie bei Kampagnen.
Die Mitgliedszahlung beinhaltet Rechtsschutz und Beratung sowie das Aushandeln und Durchsetzen von Kollektivverträgen.	Funktionäre/innen und Mitglieder setzen gemeinsam Ziele und Strategien und sorgen für kollektive Aktivitäten zur Problemlösung.
Aus Sicht der Mitglieder ein passives Gewerkschaftsverständnis	Aus Sicht der Mitglieder ein aktives Gewerkschaftsverständnis
Für Mitglieder	Mit Mitgliedern

In der nach wie vor sozialpartnerschaftlich geprägten österreichischen Kultur der Interessenvertretung geht es wohl darum, beide Elemente für unterschiedliche, sehr vielfältige Herausforderungen und sehr unterschiedliche Zielgruppen miteinander zu verbinden.

Divergierende Sichtweisen der betrieblichen Interessenvertretung

Auf die Ebene von **Betriebsrat und Personalvertretung** übertragen, könnte man folgendes Politikverständnis betrieblicher Interessenvertretung gegenüberstellen:

Zwei Modelle betrieblicher Arbeitnehmer/innen-Interessenvertretung	
Servicemodell	**Organisationsmodell**
Die Arbeitnehmer/innen erwarten vom BR Service und Lösungen für ihre betrieblichen Probleme.	Die Arbeitnehmer/innen wissen, dass ein BR für sie wichtig ist und ihre Rückendeckung braucht.
Der Betriebsrat ist für sie vor allem der/die Vorsitzende.	Sie sind mit den BRM aus ihrem Bereich in gutem Kontakt.
Die anderen BRM verlassen sich auf ihre/n Vorsitzende/n, alles hängt von seinem/ihrem Verhandlungsgeschick ab.	Alle BRM bringen ihre Erfahrungen und Vorschläge in die BR-Politik ein.
Der/Die BRV handelt alles mit der Geschäftsleitung aus.	Die Umsetzung gemeinsamer Beschlüsse erfolgt arbeitsteilig.
Bei Kompromissen oder Niederlagen ist der/die BRV (und die Gewerkschaft) schuld.	Die AN werden laufend informiert und in Entscheidungen und Aktionen zur Interessenvertretung eingebunden.

Die betriebliche Interessenvertretung ist mit dem Arbeitsverfassungsgesetz – zum Unterschied vom „Verein“ Gewerkschaft – gesetzlich geregelt und grundsätzlich auf sozialpartnerschaftliche, repräsentative Interessenvertretung orientiert. Innerhalb des Gremiums gelten formal absolut demokratische Spielregeln mit weitgehender Gleichberechtigung aller BR-Mitglieder (siehe Kapitel „Formelle und informelle Regeln“).

Wenn die Aktivierung und Gewinnung von Mitstreiter/innen Beteiligung zur Voraussetzung hat, müsste für die Realisierung des Organisationsmodells sowohl in gewerkschaftlichen als auch Betriebsrats/PV-Gremien im Alltag Sitzungstyp 3 dominieren. Dies erfordert ein auf Beteiligung orientiertes, demokratisches (Selbst-)Verständnis von Führung.

Führung prägt Bewusstsein

Anmerkungen

Viele BR/PV-Vorsitzende, Vorsitzende in gewerkschaftlichen Gremien und auch Gewerkschaftssekretäre/innen klagen über Arbeitsüberlastung, Einsamkeit bei schwierigen Entscheidungen und die Lethargie der anderen Gremienmitglieder. Auf die Frage, wieso sie ihren Führungsstil nicht einfach entsprechend verändern, kommt oft die Antwort: „Das geht nicht, weil die haben ja leider kein (gewerkschaftliches/solidarisches/politisches/entsprechendes) Bewusstsein!“

Wie kommt das? Wie entsteht eigentlich Bewusstsein?

Exkurs: Die Entstehung von Bewusstsein

Die folgenden Ausführungen basieren auf der „Tätigkeitstheorie“[2] und einem Vortrag von Prof. Ernst Berger zum Thema „Solidarität und Bewusstsein“[3] bei der GPA-Sommerakademie 1989.

Bewusstsein = bewusstes Sein

Das Wort Bewusstsein beschreibt nichts anderes als „bewusstes Sein“. Wie aber entsteht aus einer äußeren Wirklichkeit, eben dem SEIN etwas BEWUSSTES? Ein Bewusstes, das die **äußere Realität** im meinem Gehirn als **ABBILDER** widerspiegelt?

Wahrnehmung und Begriff

Die Erklärung lautet: Der Mensch, ein „Subjekt“, tritt mit seiner Umwelt, den „Objekten“ durch „Tätigkeiten“ in Kontakt: Wir schauen und greifen Dinge an, beobachten das Verhalten anderer und was diese mit den Dingen tun, probieren selber aus und machen Erfahrungen … und über unsere Sinnesorgane (Augen, Ohren, Nase, Haut) entstehen im Gehirn unsere Abbilder der Außenwelt. Wenn dann noch von der Umwelt entsprechende sprachliche Begriffe/Wörter hinzugefügt werden, verbinden sich diese Abbilder mit den zugehörigen Begriffen und erhalten so ihre – auch sprachliche – Bedeutung. Die Bedeutung dieser Abbilder entspricht unserer **Wahrnehmung**.

Ein Beispiel:

Ein Baby wird von seinem Vater gefüttert. Der Gegenstand, mit dem das Essen zum Mund gebracht wird, wird vom Baby bald in seiner Funktion gedanklich erfasst und gespeichert. Wenn dann die Eltern dazu noch das Wort

[2] *Ernst Berger*, Das Bewußtseinsproblem vom Standpunkt der Tätigkeitstheorie

[3] *Ernst Berger*, Bewußtsein und Solidarität

Anmerkungen

„Löffel“ aussprechen, wird dieser Begriff erfasst und der Löffel hat seine Bedeutung. Wobei die persönliche Bedeutung und emotionale Bewertung, die mit „Löffel“ verbunden sind, sehr verschieden sein können: je nachdem ob lustvoll gefüttert, gewaltsam hineingestopft oder damit auf die Finger geschlagen wurde, geben die eigenen Erfahrungen einem Löffel einen ganz persönlichen Sinn.

Subjektive Wahrnehmung

Und all diese Abbilder, Begriffe und Erfahrungen fügen sich zu unserer persönlichen Wahrnehmung zusammen, die oft auch als subjektive „inneren Landkarten“ beschrieben werden.

In der subjektiven Bedeutung einer Sache/eines Worts/einer Situation/eines Verhaltens fließen also immer zwei unterschiedliche Quellen zusammen:

- die gesellschaftliche Bedeutung, die über Sprache (Kommunikation) vermittelt wird (Sache für uns) und
- der persönliche Sinn (Sache für mich), der über persönliche Erfahrung und emotionale Bewertung entsteht.

Diese Kombination aus persönlichem Sinn und allgemeiner Bedeutung ergibt das – immer ganz individuelle – **Bewusstsein** eines Menschen.

Entwicklung von Bewusstsein

Die drei Ebenen der Bewusstseinsbildung

Wenn diese Erklärung über die Entstehung von Bewusstsein plausibel ist, ergeben sich einige klare Schlussfolgerungen dafür, wie Bewusstsein auch bei Erwachsenen beeinflussbar ist. Das Bewusstsein kann sich auf drei Ebenen weiterentwickeln – zum Beispiel auch **durch die Sitzungskultur**.

Lernen durch Tun

- **Praktische Tätigkeit**

  Wir lernen im Tun: Wenn in Gremien/bei Sitzungen das Einbringen von Vorschlägen und Ideen, Widersprechen, Zeigen von Zivilcourage, Übernehmen von Aufgaben usw.
  - Zeit und Raum findet,
  - dazu ermutigt wird,
  - Hemmschwellen systematisch gesenkt werden,

  dann verändern sich in kleinen Schritten auch die Menschen in diesem Gremium.

  Die beste Möglichkeit, diesen Raum zu schaffen und zu pflegen, liegt bei der Führung eines Gremiums. Alle anderen Sitzungsteilnehmer/innen können diesen Raum natürlich auch einfordern.

- **Gesellschaftliche Bedeutung**

  Sprache und Kommunikation vermitteln die gesellschaftliche Bedeutung eines Begriffs/Problems/Anliegens. Für Sitzungen bedeutet dies, dass wieder

  - Zeit und Raum für inhaltliche Auseinandersetzung mit einem Thema, für Fragen und Meinungsaustausch gegeben sein muss.
  - Verständliche Unterlagen, Experten/innen, Visualisierungen,
  - Diskussionen und Raum für gedankliche Verarbeitung

  ermöglichen die Entwicklung von Bewusstsein, das nicht allein aus den dominierenden Mainstreammedien gespeist wird.

Objektive/gesellschaftliche Bedeutung

- **Persönlicher Sinn**

  Viele Gewerkschafter/innen neigen dazu, so zu tun, als ob ihr Handeln nur durch allgemeine Interessen für andere oder die Gemeinschaft bestimmt würde. Zuzugeben und zu thematisieren, dass bei jedem Thema/Problem auch der persönliche Sinn der jeweiligen Akteure eine Rolle spielt, ist in vielen Gremien verpönt. Derartige Verleugnung führt zu kollektiver Selbsttäuschung. Mit jeder wahrgenommenen Situation, jedem Thema und jedem Problem ist immer auch eine höchstpersönliche Bedeutung verknüpft. Sie wird aus der eigenen Lebensgeschichte und der aktuellen Lebenssituation gespeist. Sie löst unterschiedlichste Gefühle, Gedanken und Impulse aus – auch wenn wir dies gar nicht bewusst wahrnehmen. Die moderne Gehirnforschung zeigt: Es gibt kein Denken ohne Gefühle. Wenn auf der Ebene des persönlichen Sinns durch Sitzungskultur Bewusstsein für die Bedeutung der gemeinsamen Arbeit entwickelt werden soll, erfordert dies:

  - Über den persönlichen Sinn ohne Sanktionen/Abwertung offen sprechen können.
  - Den persönlichen Bedürfnissen der Sitzungsteilnehmer/innen respektvoll Zeit und Raum einräumen.
  - Für Aufgabenverteilung und Wertschätzung der Sitzungsteilnehmer/innen sorgen, sodass jeder seinen persönlichen Sinn für die Anwesenheit/Mitarbeit erlebt.
  - Für wertschätzende Kommunikationsformen und Vertiefung der persönlichen Beziehungen, gemeinsamen Spaß und Würdigung von Erfolgen sorgen.

Subjektive/persönliche Bedeutung

Eine Sitzungskultur zu fördern, die auf allen drei Ebenen der Bewusstseinsbildung

- praktische Tätigkeit
- gesellschaftliche Bedeutung
- persönlicher Sinn

Veränderungen ermöglicht, ist eine zentrale Aufgabe der Führung jedes Gremiums, wenn sie mehr aktive Beteiligung der Gremienmitglieder erreichen will.

Anmerkungen

Formelle und informelle Regeln

„Formale Bedingungen sollen nicht beschränken, sondern eigentlich Rechte sichern“[4]. Wobei des/der einen Recht immer auch eine Beschränkung des/der anderen sein kann.

Vereinsrecht und ArbVG

In der demokratischen Republik Österreich sorgt

- das Vereinsrecht dafür, dass Vereine (der ÖGB ist der größte Verein Österreichs) nach demokratischen Spielregeln agieren,
- das ArbVG mit der Betriebsverfassung für demokratische Spielregeln innerhalb der betrieblichen AN-Interessenvertretung.

Im Kern sehen diese vor, dass

- Macht nur auf Basis von Mehrheiten ausgeübt werden kann;
- es hierarchische Strukturen mit repräsentativer Demokratie gibt;
- Minderheiten Schutz genießen.

ÖGB-Statuten und Geschäftsordnungen

Statuten und Geschäftsordnungen des ÖGB und seiner Gewerkschaften regeln darauf aufbauend detailliert die **Spielregeln für gewerkschaftliche Gremien** und Sitzungen.

Betriebsverfassung und BR-Geschäftsordnung

Die **Betriebsverfassung** und die **Betriebsrats-Geschäftsordnung** regeln die **Spielregeln für die AN-Gremien im Betrieb**. Sie betreffen die Fragen,

- welche Gremien es gibt und wie sie sich zusammensetzen;
- was deren Befugnisse und Aufgaben sind;
- welche Funktionen es gibt (Vorsitz etc.);
- wer gewählt werden kann und wer wahlberechtigt ist.

Formelle Spielregeln für Sitzungen der Gewerkschaftsgremien

Darüber hinaus gibt es auch formale Spielregeln für die Sitzungen.

Formale Regeln für die Sitzungen der **Gewerkschaftsgremien** betreffen folgende Themen: [5]

Einladung, Einberufung – wer spätestens wann zur Sitzung eingeladen werden muss	**Teilnahmerecht** - wer berechtigt ist, an der Sitzung teilzunehmen
Tagesordnung – wann bekannt gegeben werden muss, was auf der Tagesordnung steht	**Geschäftsordnung** – weitere Spielregeln, die sich das Gremium selbst gibt
Vorsitz – wer den Vorsitz führt und welche Aufgaben damit verbunden sind	**Berichte** – wer worüber Rechenschaft ablegen muss
Entlastung – wie Funktionäre/innen eine Bestätigung über die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung in der abgelaufenen Periode erhalten	**Anträge** – wer wann zu welchen Themen Anträge stellen kann
Abstimmungen – wann wer worüber entscheiden kann und welche Mehrheit erforderlich ist	**Beschlussfähigkeit** – wie viele anwesend sein müssen, dass eine Entscheidung gültig ist
Wahlen – wann wer von wem gewählt werden kann/muss	**Protokoll –** wie die Ergebnisse und Entscheidungen festgehalten und dokumentiert werden

Sitzungstyp 2 nach ÖGB-Beschlusslage

Bei sorgfältiger Einhaltung all dieser Regeln ist als Minimum für Beteiligung und Mitwirkung Sitzungstyp 2 festgelegt und quasi geltendes Recht. Dazu gehört auch ein sehr hierarchisches Verständnis von Führung.

[4] Sitzungen und Konferenzen

[5] Sitzungen und Konferenzen

Anmerkungen

Sitzungen nach den Typen 3 und 4 sind möglich, kollidieren aber in einem wichtigen Punkt:
ÖGB-Beschlusslage vom 13. Bundeskongress: „Beschlossen darf nur etwas werden, was vorher schriftlich vorgelegt wurde. Die Vorlage (...) muss rechtzeitig vor der Sitzung zugesandt werden, so dass sich jeder Sitzungsteilnehmer (...) ausreichend vorbereiten kann.“[6]

Dies war als Spielregel gedacht, um eine faire und ausreichende Meinungsbildung aller Sitzungsteilnehmer/innen zu ermöglichen. Bei wörtlicher Anwendung hemmt diese Regel aber Kreativität, Spontaneität sowie echte Teamarbeit.

Die Entscheidungsfindung wird extrem schwerfällig und unangemessen für akute Problembewältigungen in unserer schnelllebigen Zeit. Der häufig gewählte Ausweg eines Tagesordnungspunktes „Allfälliges“ hilft nicht wirklich, weil am Schluss einer Sitzung weder Zeit noch Energie ausreichen, um wichtige Angelegenheiten zu besprechen und zu entscheiden.

Sitzungen des Betriebsrates

Formale Spielregeln für Sitzungen des Betriebsrates gibt es in den §§ 50 bis 71 ArbVG und §§ 10 bis 20 Betriebsrats-Geschäftsordnung. Sie betreffen folgende Themen:

Konstituierung – wann und wie der gewählte BR nach der Wahl seine Arbeit beginnt und wie die Funktionen Vorsitz, Stellvertretung, Schriftführung und Kassaverwaltung gewählt werden	**Vorsitz** – wer wann den Vorsitz führt und welche Aufgaben und Rechte damit verbunden sind
Einberufung – wann und wie die BRM zur mindestens monatlichen Sitzung eingeladen werden müssen	**Teilnahmepflicht –** Verpflichtung aller BRM zur Teilnahme an der Sitzung und Vertretung durch Ersatzbetriebsräte bei Verhinderung
Tagesordnung – mit der Einberufung muss bekanntgegeben werden, was auf der Tagesordnung steht – spätestens 1 Tag vor der Sitzung	**Autonome Geschäftsordnung** – Regeln für die ständige Übertragung bestimmter Fragen an Ausschüsse und deren Kompetenzen; detaillierte Regeln für die Zusammenarbeit, die der Betriebsrat autonom beschließt
Beschlüsse – wie der Betriebsrat entscheiden kann, wann welche Mehrheiten erforderlich sind	**Vertretungsbefugnisse** – Vertretung nach außen durch Vorsitzende/n und Stellvertreter/innen
Aufgabenübertragung an Ausschüsse aus bestimmten Anlässen im Einzelfall	**Beiziehungsrechte** – wen der BR zu Sitzungen beiziehen kann, z.B. Gewerkschaftssekretäre/innen, andere Experten/innen etc.

Regeln bezüglich Berichte, Entlastungen etc. betreffen die Betriebsversammlung (Zusammenkunft aller Arbeitnehmer/innen des Betriebes), die aber nicht Gegenstand dieses Skriptums ist.

Sitzungstyp 2 Mindeststandard

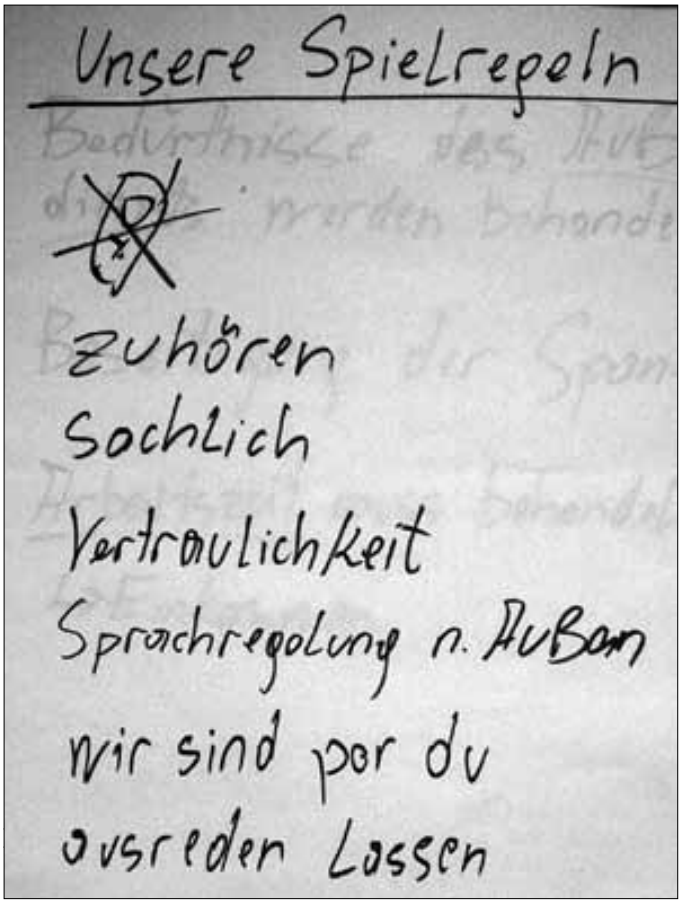
Auch bei Betriebsratssitzungen bildet Sitzungstyp 2 das Minimum für rechtskonforme Beteiligung und Mitwirkung der Betriebsratsmitglieder. Aber nichts hindert rechtlich die BR-Körperschaft an unbürokratischer, kreativer Teamarbeit im Sinne von Sitzungstyp 3 oder 4.

[6] Beschluss Gremienarbeit des 13. ÖGB-Bundeskongresses

Informelle Spielregeln

Freie Spielregeln

Wenn intensiv miteinander gearbeitet wird, die Sitzungsteilnehmer/innen sich öffnen und Raum für die Anliegen und Meinungen aller Anwesenden gegeben wird, ist es sehr hilfreich, sich zusätzlich zu den formalen Spielregeln im Konsens auch **Spielregeln als Team für die gemeinsame Arbeit und Kommunikation** zu geben, die von allen getragen werden. Dies ermöglicht dann einer/m Vorsitzenden und/oder dem/der Moderator/in für Disziplin und strukturiertes Arbeiten zu sorgen (siehe auch Abschnitt „Sitzungsphase/Anfang“).



Sitzungen, neue Glaubwürdigkeit und Zivilcourage

ÖGB-Reformkongress

Nach dem Schock des Jahres 2006 (BAWAG und ÖGB-Krise) hat der ÖGB-Reformkongress im Jänner 2007 auf Basis der Reformprojektgruppe „neue Glaubwürdigkeit“ beschlossen: „Wir entwickeln unsere innerorganisatorische Demokratie ständig weiter. Um der Vielfalt der Interessen der Menschen in unserer Organisation Rechnung zu tragen, fördern wir eine offene und ehrliche Diskussion und Kommunikation. Wir haben den Auftrag, in allen Gremien alles zu hinterfragen.“

Dies erfordert ein neues Führungsverständnis. Aber ebenso braucht es in den Gremien Menschen mit Zivilcourage.

Anmerkungen

Zivilcourage im Sinn von „Eingreifen, sich Einsetzen, sich Wehren“[7] braucht es in ganz bestimmten Situationen. Sie „... sind gekennzeichnet

- durch ein **Machtungleichgewicht**, das real ist oder nur subjektiv so wahrgenommen wird,
- entweder als Minderheits-/Mehrheitssituation in Gruppen oder Organisationen, in der sich jemand subjektiv oder objektiv einem **starken Anpassungsdruck** ausgesetzt sieht oder
- als **Hierarchie**, als Verhältnis der Über- und Unterordnung bzw. **Abhängigkeit**.[8]

Diese Elemente von Machtungleichgewicht, Anpassungsdruck, Hierarchie und Abhängigkeit sind wohl in den meisten Gremien in Betrieben und in der Gewerkschaft vorhanden. Maßnahmen „ zum Zivilcourage lernen“ in den Gremien und Sitzungen sind möglich – siehe Kapitel „Führung prägt Bewusstsein“. Im letzten Kapitel wird speziell auf die Förderung von Zivilcourage in den einzelnen Sitzungsphasen eingegangen.

Hypothesen zur Zivilcourage

Im Seminar „Sitzungen, die bewegen“ im Jahr 2007, ein Jahr nach der großen Krise, haben wir folgende **Hypothesen zu Zivilcourage in der Gewerkschaftsbewegung** präsentiert, die mehrheitlich große Zustimmung fand (siehe Bild):

- Die ÖGB/BAWAG-Krise basiert auf mangelnder demokratischer Kontrolle, kollektiver Verantwortungslosigkeit sowie Mangel an Zivilcourage und Eigenverantwortung.
- Zivilcourage bedeutet, mutig und eigenverantwortlich gegen Gefahr, Mächt(ig)e, Mehrheiten aufzutreten und zu handeln und dafür auch Nachteile in Kauf zu nehmen.
- Andere Meinungen und Fraktionen zwingen zu einer Diskussion, die der Organisation unangenehm und langwierig erscheint. Persönliche Interessen verleiten die Mächtigen systematisch dazu, Widerstand und Zivilcourage zu ersticken.
- Funktionäre/innen und hauptamtliche Mitarbeiter/innen haben ihr Verhalten und ihre Einstellung der Organisation und deren Führung angepasst.
- Eine Organisation, die Zivilcourage fördert, schafft systematisch Gelegenheit, Raum und Zeit, Widerstand zu entwickeln, und belohnt Zivilcourage.
- „Mächtige“, die das unterstützen, müssen folgende innere Haltung einnehmen: Sie können sich ebenso oft irren und täuschen wie alle anderen auch, abweichende Meinungen sind eine Bereicherung, die Diskussion darüber führt zu besseren Entscheidungen; das Allgemeininteresse ist wichtiger als der eigene Vorteil.[9]

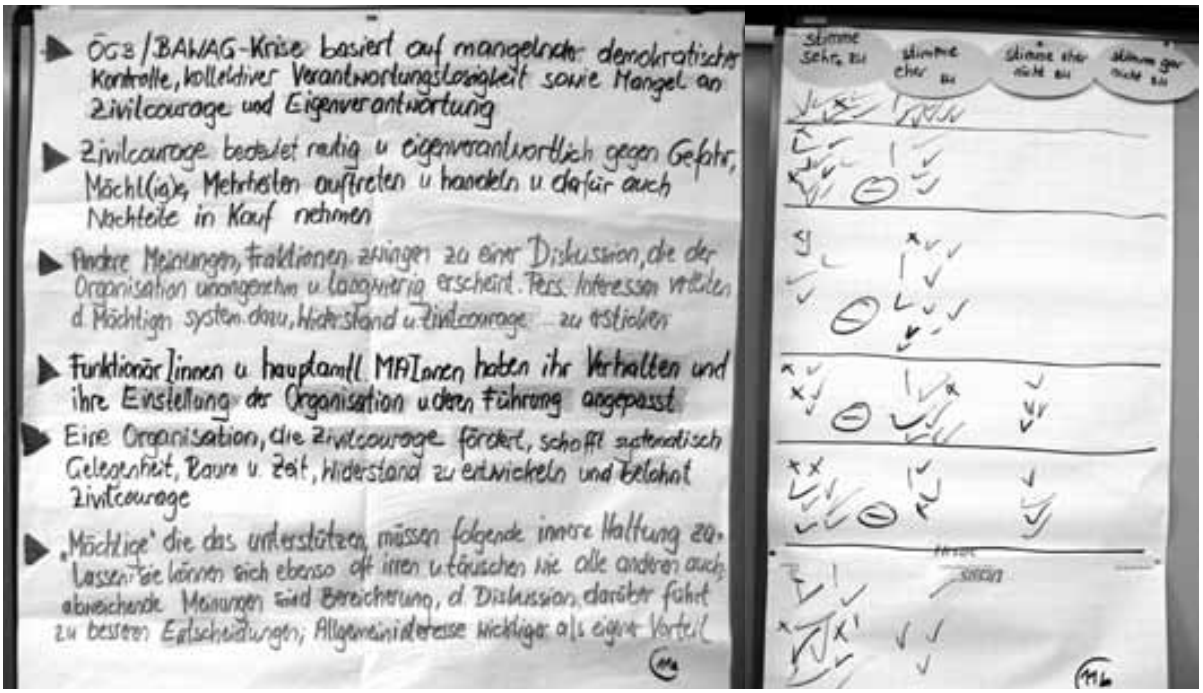
Apropos Zivilcourage: Die Bewertung durch die Seminarteilnehmer/innen zeigt, dass ein Teilnehmer bei den Thesen 2 bis 5 absolut gegenteiliger Meinung war, es aber nicht gewagt hat, sich als einziger in der Spalte „stimme gar nicht zu“ einzutragen, obwohl wir uns in einer Seminarsituation mit wenig Hierarchie und Abhängigkeit befanden. Selbst da scheint der Anpassungsdruck zu wirken.

---

7 *Gerd Meyer et al.* Zivilcourage lernen, S. 36

8 ebda., S. 26

9 Seminardokumentation ÖGB Personalentwicklung



Das Ziel macht die Methode

Zieldefinition

Bevor über den Einsatz bestimmter Methoden und Techniken nachgedacht wird, ist es sinnvoll, die Ziele, die mit einer Sitzung erreicht werden sollen, genau zu definieren.

Die Interessen, welche die Planer/innen und Teilnehmer/innen(-Gruppen) mit einer bestimmten Sitzung verbinden, werden vermutlich meistens nicht völlig übereinstimmen – siehe auch Abschnitt „Funktionen von Sitzungen".

Eben deshalb sollten die Ziele einer Sitzung möglichst viele – auch unterschiedliche – Interessen berücksichtigen.

Ein sehr nützliches Werkzeug für diese sorgfältige Zieldefinierung ist die „Zielscheibe":[10]

[10] Skriptum „Erfahrungen mit Zusammenarbeit"

Die vier Dimensionen von Sitzungszielen

Anmerkungen

Vier Dimensionen des Zieles

Die Zielscheibe erfasst vier unterschiedliche Dimensionen, die für die Zieldefinition wichtig sind:

1. Sinn und Zweck
2. Beteiligte und Betroffene
3. Endergebnis
4. Erfolgskriterien

Eine klare Vorstellung von den Zielen aller Beteiligten zu haben, wird den Sitzungsplaner/innen helfen

- ein gemeinsames Bild der Situation herzustellen;
- Missverständnisse zu vermeiden;
- realistische Sitzungsziele festzulegen, welche die Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigen;
- diese in Übereinstimmung mit der verfügbaren Zeit zu bringen;
- den Ablauf und die Zeit zu planen;
- passende Methoden zu wählen. Siehe Abschnitt „Das Design als Steuerungskonzept“

Während der Sitzung gelingt es dann,

- die Sitzungsteilnehmer/innen zur Beteiligung am Geschehen zu motivieren;
- Beiträge und Ideen einzuordnen;
- Stress zu vermeiden;
- die Zeit besser zu nutzen;
- die Ziele zu erreichen.

Die Frage nach dem „WOZU“ – dem Sinn und Zweck

Sinn und Zweck

Worum geht's ? Wozu beschäftigen wir uns überhaupt mit diesem Thema? Wozu machen wir diese Sitzung? Was ist der Sinn und Zweck? Gilt er für alle gemeinsam oder gibt es mehrere, unterschiedliche Zwecke?

Die klare Beantwortung dieser Fragen ist notwendig, um die weitere Planung daran zu orientieren.

Beispiele für „WOZU diese Sitzung?“:

Weil sie statutarisch/gesetzlich vorgesehen ist.

Weil wir eine neue Betriebsvereinbarung über … abschließen wollen.

Weil die Firma mit Kündigungen droht und wir unsere Strategie festlegen wollen.

Weil wir mehr Gewerkschaftsmitglieder haben wollen.

Weil wir die Themen a, b, c … besprechen wollen, um für Anfragen der Gewerkschaftsmitglieder gerüstet zu sein.

Die Frage „WER für WEN“ – Beteiligte und Betroffene

Beteiligte und Betroffene

Wer aller wird an dieser Sitzung teilnehmen? Wer/Welche Personen/Gruppen sind da von Bedeutung? Wer ist betroffen – welche Unterschiede gibt es da?

Die Frage stellt den Bezug zu den Bedürfnissen/Interessen der Beteiligten und der Betroffenen her. Es ist wichtig, möglichst viele Unterschiede, die von Bedeutung sind, herauszuarbeiten. Diese unterschiedlichen Personen(-Gruppen) werden dann zu den Erfolgskriterien und dem Sinn und Zweck in Beziehung gesetzt. Hier wird bewusst mit der Tradition, immer nur das Gemeinsame zu suchen, gebrochen.

Beispiele für „WER für WEN?“:

die/der Sitzungsplaner/innen,

der/die Vorsitzende,

der/die Gewerkschaftssekretärin,

die Frauen/die Männer,

die BR-Mitglieder von Liste A /von Liste B,

deutschsprachige BRM/Migranten/innen,

Angehörige Fraktion FSG/FCG/UG ...,

Außendienst/Innendienst, Arbeiter/Angestellte ...

Die Frage nach dem „WAS wird vorliegen“ = Endergebnis

Endergebnis

Wie soll das Ergebnis unserer Arbeit konkret aussehen? Wer hat welche Vorstellung, was genau herauskommen soll? Was liegt am Ende der Sitzung konkret vor?

Die Frage schafft Klarheit darüber, was konkret erarbeitet und am Ende der Sitzung als „Produkt“ vorliegen soll. Sie sorgt für realistische Planung und eröffnet im Bezug zu Sinn und Zweck auch gleich die Perspektive, inwieweit weitere Sitzungen/Schritte notwendig sein werden.

Beispiele für „WAS wird vorliegen?“:

Die Eckpunkte, die in einer Betriebsvereinbarung berücksichtigt werden sollen;

ein genauer Arbeitsplan für das nächste Halbjahr mit Arbeitsaufteilung;

die konkrete Strategie für die weitere Vorgangsweise und wer was weiter tun wird;

ein Beschluss über unser Forderungsprogramm;

ein Beschluss über ...

Anmerkungen

Die Frage nach dem „WORAN MESSEN“ = Erfolgskriterien

Erfolgskriterien

Woran wird wer messen, ob wir erfolgreich gearbeitet haben? Woran werden wir konkret merken, dass wir unsere Ziele erreicht haben? Woran merken es andere?

Welchen Qualitätsanforderungen muss unser Ergebnis gerecht werden?

Das Festlegen von Kriterien erlaubt die Überprüfung der Zielerreichung und schafft so einen Maßstab für Erfolg/Misserfolg. In politischen Organisationen schwindelt man sich gerne drum herum, weil sonst nicht mehr jedes Ergebnis als Erfolg verkauft werden kann.

Doch Kriterien sind wichtig: mit ihnen ist es möglich,

- während der Arbeit zu überprüfen, ob man nach wie vor „auf Kurs“ ist,
- ob vielleicht Ziele revidiert werden müssen,
- was eventuell auch an wen kommuniziert werden muss,
- um aus den eigenen Erfahrungen und Misserfolgen zu lernen.

Zur Einhaltung und Überprüfung von Kriterien ist es wichtig, dass die Kriterien am Ende der Sitzung überprüfbar sind.

Beispiele für „WORAN MESSEN?“:

Die Sitzungsteilnehmer/innen äußern am Ende der Sitzung, dass sie mit dem Erreichten zufrieden sind.

Alle Tagesordnungspunkte wurden bearbeitet.

Die Sitzungsteilnehmer/innen kommen auch zur nächsten Sitzung.

Zumindest die Hälfte der Sitzungsteilnehmer/innen hat eine Aufgabe übernommen.

Die übernommenen Aufgaben sind fristgerecht erledigt.

Die Sitzung als Etappe im Gesamtprozess

Zielscheiben in komplexen Prozessen

Viele Sitzungen finden im Rahmen eines längeren Prozesses – etwa als ein Zwischenschritt in einem Projekt – statt.

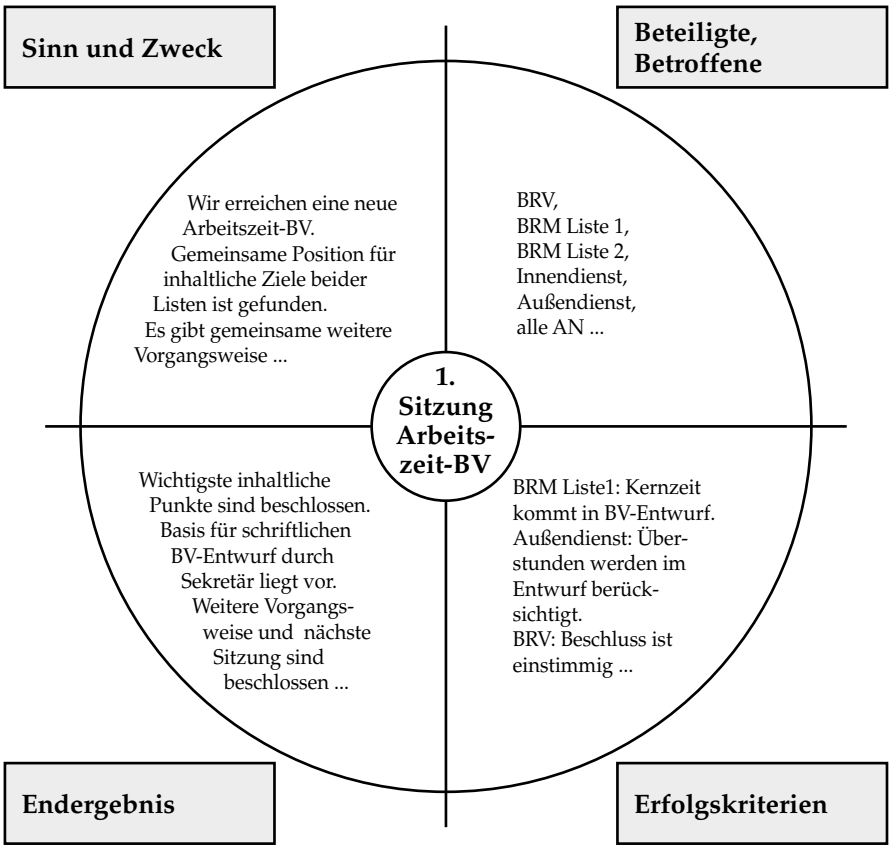
In diesem Fall ist es hilfreich, mit mehreren Zielscheiben zu arbeiten. Es gibt dann eine Zielscheibe für das gesamte Vorhaben und jeweils eine für jede Sitzung. Die Gesamtzielscheibe wird im Verlauf mitgenommen und eventuell auch verändert.

Die Zielscheibe für die erste Sitzung sollte von den Sitzungsplanern/innen **vor der Detailplanung der ersten Sitzung** vorbereitet werden, **die Zielscheibe für das Gesamtvorhaben wird in der ersten Sitzung gemeinsam erarbeitet** (in Sitzungstyp 3 und 4).

Beispiel: Ein Betriebsrat möchte eine neue Betriebsvereinbarung über die Arbeitszeit abschließen.

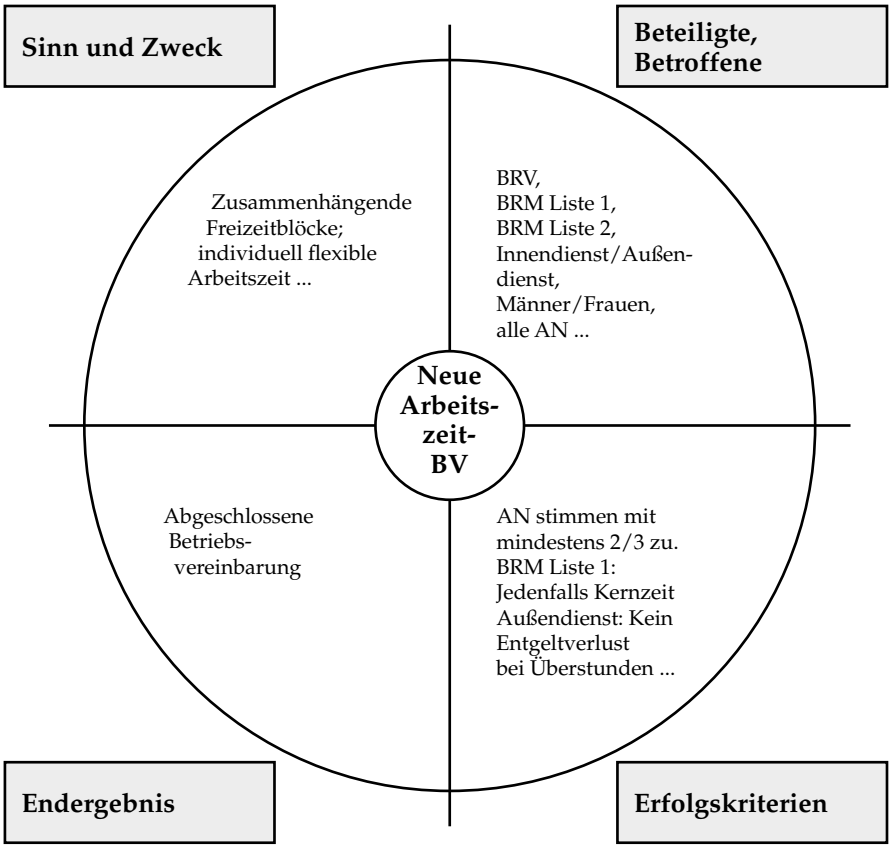
Beispiel Zielscheibe Vorbereitung

Eine Zielscheibe zur **Vorbereitung einer ersten BR-Sitzung** bezüglich „Neue Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit“ könnte beispielsweise so aussehen:



Beispiel Zielscheibe Gesamtvorhaben

Eine **Zielscheibe für das gesamte Vorhaben,** das in der ersten BR-Sitzung gemeinsam erarbeitet wird, könnte beispielsweise so aussehen:



Übung:

Hier kannst du deine eigene Zielscheibe zur Planung deiner nächsten Sitzung erstellen (Wenn ihr mehrere Planer/innen seid, übertragt das Zielscheibenschema vor Arbeitsbeginn auf ein großes Plakat).

Zielscheibenthema eigene Sitzung

Anmerkungen

Für welche Sitzungsziele passen welche Sitzungstypen?

Je nach dem, was ich erreichen will, entscheide ich mich für einen Sitzungsgrundtyp.

Beispiele

- **Sitzungstyp 1** (zur Erinnerung: keine aktive Beteiligung der Teilnehmer/innen am inhaltlichen Prozess und an Entscheidungen)
  (Massen)veranstaltungen mit Zielen wie: feierliche Verabschiedung getroffener Entscheidungen, Auftakt für geplante Aktionen, Demonstration getroffener Entscheidungen nach außen hin wie etwa Verabschiedung von Forderungsprogrammen, Einweg-Informationsvermittlung, Präsentationen von Personen und Inhalten.
- **Sitzungstyp 2** (zur Erinnerung: Entscheidung der Teilnehmer/innen zwischen vorbereiteten Varianten)
  Gremien mit Zielen wie: Treffen von gut vorbereiteten, bereits im Vorlauf diskutierten, komplexen Entscheidungen; Richtungsentscheidungen, Entscheidungen über Arbeitsprogramme, statutarische Konferenzen mit Wahlen, Entgegennehmen von Berichten und Entlastungen von Mandatare/innen bzw. Funktionären/innen.
- **Sitzungstyp 3** (zur Erinnerung: vielfältige, teils offene Tagesordnung mit unterschiedlichem Beteiligungsgrad):
  Sitzungen mit vielfältigen Aufgaben wie monatliche BR-Sitzungen, regelmäßige Ausschusssitzungen, Bürobesprechungen; Konferenzen etc. mit Zielen wie: Informationsvermittlung mit Verarbeitungsphasen, Meinungsaustausch, Diskussionen, Erarbeitung von Themen und Schwerpunktsetzungen, Entscheidungen über weitere Schritte, Aufgabenverteilung etc.
- **Sitzungstyp 4** (zur Erinnerung: klarer, vereinbarter thematischer Rahmen mit gleichberechtigter Beteiligung aller Sitzungsteilnehmer/innen am inhaltlichen Prozess)
  Arbeitssitzungen/-tagungen mit Zielen wie:
  Erarbeitung gemeinsamer Vorhaben, Projektbearbeitung, Strategieentwicklungen, Entwicklung von Arbeitsprogrammen.

Sitzungsvorbereitung

Checkliste Planung

Um eine Sitzung systematisch vorzubereiten, sollte ich die folgenden **Fragen für die Planung einer Sitzung** beantworten können:

Checkliste / Fragen für die Planung einer Sitzung

Ziele

1. Zielsetzung (siehe Zielscheibe)

- Worum geht es? Sinn und Zweck? Welchem Gesamtziel soll die Sitzung dienen? Was sind die Themen?
- Endergebnis, -produkt?
  Was soll am Ende der Sitzung vorliegen? Was genau ist dann anders als vorher?
- Beteiligte und ihre Erfolgskriterien?
  Wer sind die Beteiligten? (Veranstalter/innen, Teilnehmer/innen/-Gruppen)? Wer aller ist betroffen? Was sind für wen die verschiedenen Erfolgskriterien?

2. Ablauf

Verlauf

- Inwieweit sollen die Sitzungsteilnehmer/innen am inhaltlichen Prozess und an den Entscheidungen beteiligt werden? Nach welchem Sitzungstyp?
- Welcher Zeitrahmen steht zur Verfügung?
- Wann und wie finden die unterschiedlichen Themen und Interessen Zeit und Raum?
- Welche Rollen sind erforderlich (Vorsitzende/r, Moderator/in, Referent/in, Experte/in, Protokollant/in ...)
- Welche Moderationstechniken werden eingesetzt?
- Wie erfolgt die Ergebnissicherung?

3. Ressourcen

Ressourcen

- Anzahl der Teilnehmer/innen?
- Wer übernimmt welche Rollen?
- Welche Räume gibt es/werden benötigt?
- Welche technischen Voraussetzungen, welche Materialien werden benötigt?
- Welche Verpflegung?
- Wie wird das finanziert?

4. Weitere Vorbereitung bis zur Sitzung

Sonstiges

- Welche inhaltliche Vorbereitung ist noch nötig?
- Welche organisatorische Vorbereitung ist noch nötig?
- Wer übernimmt welche Vorbereitungsaufgaben?
- Was muss bis wann erledigt sein?

Die Antworten auf diese Fragen stehen miteinander in Verbindung. Wenn zum Beispiel nur knappe Raumressourcen zur Verfügung stehen, muss sich bei der Moderation und den Arbeitsformen etwas verändern. Wenn kein Geld für Verpflegung da ist, ändert sich vielleicht etwas bei Zielen und Erfolgskriterien etc. In der Planung wird man daher vermutlich zwischen den einzelnen Fragen und Antworten hin und her pendeln oder neuerlich von vorne bei veränderten Zielen beginnen müssen.

Aus den Antworten auf diese Fragen ergibt sich das **Sitzungsdesign**.

Beantworte diese Fragen für die Vorbereitung deiner nächsten Sitzung!

Das Sitzungsdesign als Steuerungskonzept

Definition

Das Sitzungsdesign ist quasi das Drehbuch für ein Stegreiftheaterstück, nach dem der Sitzungsablauf Richtung definiertes Ziel gesteuert wird.

Es beschreibt

- was (Inhalt)
- tut, sagt, FRAGT, zeigt, spielt ... (Methode)
- wer (Person/en)
- wozu (Arbeitsauftrag, Ziel)
- wann (Zeit)
- womit (Material)?

Anmerkungen

Mögliche Akteure und Akteurinnen sind alle Anwesenden.

Die Steuerungsfunktion (Regie) kann eine Person wahrnehmen, sie kann auch auf mehrere Personen verteilt werden (z.B. der/die Vorsitzende, der/die Moderator/in, andere Personen aus dem Team ...). Bei einer guten gemeinsamen Vorbereitung wird die Steuerung durch Rollenteilung sehr erleichtert.

Beispiel für ein Sitzungsdesign

Musterbeispiel

BR-Sitzung, Teilnehmer/innen: alle BRM (<10) plus Gewerkschaftssekretär/in
Schwerpunktthema: „neue Betriebsvereinbarung Arbeitszeit“, Sitzungstyp 3

Zeit	Thema/Inhalt/Ziele/Methode	Material	Person
8.00	**Begrüßung und Einstieg:** **Worum gehts es heute?** – neue BV Arbeitszeit Vorstellung Sekretärin, Klärung Rolle Vorstellung vorläufige **Tagesordnung** **Was soll noch auf die Tagesordnung?** Zeitrahmen für alle okay oder Änderungen? Änderungen berücksichtigen **Ablaufplan** vorstellen – **passt das?** Was muss sich ändern? Änderungen berücksichtigen	TO + Zeit mit Ergänzungs-/ Änderungsplatz auf Flip Filzstifte Plakat Ablaufvorschlag	BRV BRV, S BRV
8.10	**Ziele für die heutige Sitzung** (Was liegt am Ende vor?) Inwieweit stimmt das mit euren Vorstellungen überein? Was fehlt? Ergänzungen, Änderungen? Änderungen berücksichtigen	Vorschlag auf Plakat Filzstifte	BRV
8.20	**TOP neue BV Arbeitszeit** Was wollt ihr erreichen?	Zielscheibe auf Pinwand/Wand Nadeln oder TesaKrepp	S
9.30	Pause		
9.45	Was sind bei diesen Zielen die **Knackpunkte aus arbeitsrechtlicher und gewerkschaftlicher Sicht?** 1. Einschätzung durch Sekretär/in mit Bezug auf formulierte Ziele + integrierte Fragen und Diskussion, Diskussionsleitung **Themenspeicher:** Wichtiges, auf das im weiteren Prozess geachtet werden muss**?**	Flip für allfällige Visualisierung Pinwand/ Plakat	BRV S BRV BRVStv.
10.45	Pause		
11.00	**Was genau muss jetzt alles getan werden?** Vorschläge aller TN auf Kärtchen (Einzelkärtchen), werden auf Pinwand gesammelt und gruppiert	Pinwand/ Kärtchen Filzstifte für alle	S
11.45	Pause		
12.00	Was sind die **nächsten Arbeitsschritte?** Wer übernimmt was? Bis wann? Protokoll?	Flipchart/ To-do-Plakat	S, BRV BRV
12.15	**Nächste Tagesordnungspunkte**		BRV
	Protokoll? Nächster Termin? Zusammenfassung		BRV BRV

Wenn die Personengruppe größer als 10 ist, wird sich das Design verändern, sofern echte Beteiligung gewünscht ist. Kleingruppenphasen werden nötig, um alle zu Wort kommen zu lassen. Der zeitliche Aufwand verlängert sich entsprechend.

Das **zentrale Steuerungswerkzeug** sind **Fragen**: Fragen, die sich an alle Teilnehmer/innen richten, an einzelne Personen oder auch an bestimmte Funktionsträger/innen oder Experten/innen. Die Fragen strukturieren den Ablauf. Die wichtigsten Fragen sollten für alle TN im Ablaufplan sichtbar sein.

Wenn mehrere Planer/innen der Sitzung **gemeinsam das Design entwickeln**, benötigen sie

- die entwickelte **Zielscheibe** für diese Sitzung;
- ein leeres **Plakat mit dem Raster**, wo die strukturierenden Fragen und Arbeitsmethoden entwickelt und visualisiert/aufgeschrieben werden.

Nach der Designentwicklung können die **Plakate** mit

- der vorläufigen Tagesordnung,
- dem vorläufigen Ablauf zum vorbereiteten Tagesordnungspunkt,
- den vorläufigen Sitzungszielen (Zielscheibenteil „Endergebnis – Was liegt am Ende der Sitzung vor?“)

für den Sitzungsstart vorbereitet werden.

Anmerkungen

Hinweise zur Vorbereitung der vier Sitzungsgrundtypen unter dem Gesichtspunkt, Mitstreiter/innen zu gewinnen

Tipps zur Vorbereitung
Musterbeispiel

Sitzungstyp 1

- Ziele definieren,
- Themenwahl, die allgemeinen und persönlichen Sinn schafft, genaue inhaltliche Vorbereitung, ev. Referent/in/Experte/in /Promi auswählen und einladen,
- fertiges Endprodukt liefern (z.B. Resolutionstext vervielfältigen, Tischvorlagen ...),
- sorgfältige Inszenierung, die dafür sorgt, dass die Botschaft ankommt (Powerpoint, Film, Experte/in …), Langeweile vermieden wird (Pausen, Buffet ...) und das gewünschte Ergebnis eintritt (vorbereitete Statements aus dem Publikum).

Sitzungstyp 2

- Ziele definieren,
- Alternativen und Argumente inhaltlich vorbereiten, ev. Experten/innen bzw. Referenten/innen mit unterschiedlichen Positionen auswählen,
- Tagesordnung mit Vorinformationen, inhaltlichen Unterlagen und Wahlvorschlägen rechtzeitig aussenden,
- mögliche Ergebnisse/Alternativen gut aufbereiten: Präsentation und Visualisieren der Argumente und Inhalte, Unterlagen/Arbeitspapiere als Tischvorlagen (z.B. Handzettel der Powerpoint-Präsentation),
- Diskussion und Diskussionsleitung vorbereiten, Zeitaufwand großzügig planen, Hemmschwellen für Diskutanten/innen senken (mobiles Mikro im Saal, kleine Zwischendiskussionsrunden/Bienenkörbe im Raum etc.),
- Raum für informelle Diskussion und Meinungsaustausch vorsehen (Pausen, Buffet ...),
- sich auf Abstimmung und alternative Ergebnisse und zugehörige Umsetzungsvorschläge vorbereiten,

Anmerkungen

- Aufgabenverteilung im Gremium planen,
- Ergebnisdokumentation/Protokoll sicherstellen.

Sitzungstyp 3

- Ziele definieren,
- Zeitplan und sorgfältiges Sitzungsdesign mit Fragen zur Prozesssteuerung, Moderation und Rollenverteilung vereinbaren,
- vorläufige Tagesordnung aussenden, weitere TO-Wünsche im Vorfeld einholen, freie Zeit und allgemeine TOP seitens der Teilnehmer/innen (z.B. Berichte aus den Betrieben) einplanen, genaue TO wird erst bei der Sitzung mit Teilnehmern/innen beschlossen,
- fixe, entscheidungsreife Themen vorbereiten wie unter 2,
- offene Themen: Information/Infomaterial, Experten/innen, Diskussionen vorbereiten: Unterlagen/Tischvorlagen, ev. Kleingruppen, Visualisierungen/Plakate, Visualisierung der Diskussion und der Ergebnisse (Flipchart, Kärtchenmoderation/Pinwand), Entscheidungen über die weitere Vorgangsweise vorsehen,
- Vorbereitung der Arbeitsaufteilung: To-do-Plakat (was, wer, bis wann),
- Ergebnissicherung: schriftliches Beschlussprotokoll und Protokoll der übernommenen Aufgaben/Personen sicherstellen, für Fotoprotokoll über den Prozess vorsorgen.

Sitzungstyp 4

- Ziele definieren, Moderation sicherstellen,
- sorgfältiges Design erstellen (im Beisein des/der Moderator/in) für Phasen der Zielklärung, der Informationsgewinnung, der Meinungsbildung, der Ideenfindung, der Entscheidung und der weiteren Bearbeitung sowie der Klärung der nächsten/weiteren Schritte,
- Rollen klären,
- Einladung mit Thema/en, (vorläufigen) Sitzungszielen aus Sicht der Veranstalter/innen und Zeitrahmen,
- Materialien sicherstellen (Flipchart und Papier, Filzstifte für jede/n Teilnehmer/in, Kärtchen, Pinwände, TesaKrepp) und Räume, die plenares Arbeiten und Kleingruppen ermöglichen,
- angenehmen Rahmen für Arbeit und Entspannung finden,
- bereits vorhandene Unterlagen/Ergebnisse, die für das Thema relevant sind, vorbereiten (Tischvorlagen, Plakate),
- Vorbereitung der Arbeitsaufteilung und Ergebnissicherung wie bei 3.

Tipps zur Förderung von Zivilcourage und Beteiligung in Sitzungen

Anmerkungen

Generell

Allgemeines

Sitzordnung im Kreis oder Viereck, damit alle einander sehen;

Spielregeln für die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team einvernehmlich festlegen und festhalten.

Steuern mit Fragen, anstelle rhetorischer Fragen echte Fragen stellen und Zeit geben für die Antworten (30-Sekunden-Stille aushalten).

Fragen sichtbar notieren und Zeit für die Überlegung/Bearbeitung geben.

Antworten wertschätzend behandeln (eventuell wiederholen, aufschreiben).

Eigene Unzufriedenheiten offen aussprechen, bei anderen Sichtweisen und Kritik gelassen bleiben.

Widerspruch nicht negativ sanktionieren.

Personen mit Zivicourage fördern/belohnen.

Eigene Fehler und Irrtümer zugeben und nicht dramatisieren (aus Fehlern wird man klug, drum ist einer nicht genug).

Wenn Teilnehmer/innen sich bei der Kärtchenmethode möglicherweise für ihre Rechtschreibung genieren: selber kleine Rechtschreibfehler machen.

Das Thema der eigenen Sitzungskultur und der Zusammenarbeit im Team regelmäßig auf die Tagesordnung nehmen, bei gröberen Problemen und wenn man selbst stark darin verstrickt ist, externe Moderation nützen.

In den verschiedenen Sitzungsphasen

Tipps für den Sitzungsverlauf

Anfang

- Wenn die Teilnehmer/innen einander (nicht alle) kennen, für **Kennenlernen** sorgen, dabei sollte jede/r zu Wort kommen.
- **Tagesordnung** der Sitzung im Vorfeld bekannt geben, gleich am Anfang der Sitzung transparent machen/visualisieren, nach anderen/weiteren Tagesordnungspunkten fragen und Zeit lassen für die Antwort, gemeinsamen Zeitplan abstecken.
- **Zielklärung:**
  Ziele der Sitzung gleich am Anfang der Sitzung transparent machen/visualisieren, nach anderen/weiteren Zielen fragen und Zeit lassen für die Antwort, Unterschiede respektieren und nicht zudecken.
- **Spielregeln** für die Sitzung vereinbaren (Zeit lassen) bzw. bereits vereinbarte Spielregeln wiederholen/visualisieren und aktualisieren.

Informationsgewinnung und Meinungsbildung

Ausreichend Zeit einplanen.

Eigene (Vor-)Informationen offen auf den Tisch legen, alle Teilnehmer/innen ausdrücklich nach ihren Informationen fragen; vorhandene Informa-

Anmerkungen

tionen auf Tischvorlagen oder Plakaten visualisieren, die im Raum sichtbar bleiben.

Unterlagen vorher ausschicken, so dass Vorbereitung möglich ist.

Bei Folien oder Powerpointpräsentationen Handzettel vor dem Vortrag/der Präsentation ausgeben (kein Mensch kann sich den Inhalt von 15 Folien oder mehr merken, die nur ein paar Sekunden aufleuchten).

Wortmeldungen bei Diskussionen leicht machen (Kreis, mobiles Mikro, Sitzenbleiben). Verarbeitung und Meinungsbildung in Kleingruppen ermöglichen – Zeit geben!

Pausen für informelle Meinungsbildung einplanen.

Ideenfindung und Bearbeitung

Unterschiedliche Meinungen, Zugänge, Sichtweisen, Talente, Kontakte als Ressource behandeln und nutzen; Zeit geben; nichts vorschnell abwerten, sorgfältige Auseinandersetzung mit Ideen, Zeit zum Nachdenken geben, nicht jede/n Ideenbringer/in gleich zur Umsetzung verdonnern.

Entscheidung

Die Sitzungsteilnehmer/innen zu eigenen Entscheidungen ermuntern, Zeit zum Nachdenken geben; bewusste, geschützte, individualisierte Abstimmungen (Punkte oder Stricherln setzen auf Plakaten); geheime Wahlen.

Arbeitsaufteilung

Unterschiedliche Schwerpunkte bei Interessen, Begabungen und Fähigkeiten respektieren und nützen; unterschiedliche Möglichkeiten und Ressourcen respektieren; bei Arbeitsergebnissen jedenfalls die Mühe würdigen; aushalten, dass andere es immer anders machen als man selbst.

---

3. Überlege und notiere, welche Anregungen du für deine eigenen Sitzungen aufgreifen könntest:

Quellen und weiterführende Literatur

Anmerkungen

Andy Banks: Strategische Gewerkschaftskampagnen in den Vereinigten Staaten von Amerika. In: Mobilisierungs- und Kampagnenfähigkeit, Verlag des ÖGB, 2. Auflage, Wien 2000

Werner Drizhal: Und dann sind in dem Gremium auf einmal Menschen, ÖGB 2000

Ernst Berger: Bewußtsein und Solidarität – vom Standpunkt einer materialistischen Subjekttheorie, GPA-Sommerakademie, St. Gilgen 28.08.1989

Ernst Berger: Das Bewußtseinsproblem vom Standpunkt der Tätigkeitstheorie Med.-psycholog.-philosoph.Konversatorium, Univ. Wien 14.01.1989

Ernst Berger: Entwicklungsneurologie. Wiener Universitätsverlag, 3. überarbeitete Auflage 2003

Sitzungen und Konferenzen – Wege aus dem Sitzungsfrust, ÖGB 1997

Beschluss Gremienarbeit des 13. ÖGB-Bundeskongresses 1995

Karl Fink KG, Sitzungsvorbereitung und Beschlussverwaltung, ipm-handbuch, Nov. 1997

Gerd Meyer et al.: Zivilcourage lernen, Institut für Friedenspädagogik, Tübingen e.V. 2004

Seminardokumentationen der ÖGB-Personalentwicklung: „Vom Gremium zum Arbeitsteam“ und „Sitzungen, die bewegen“, Wien 2003 bis 2007

Skriptum „Erfahrungen mit Zusammenarbeit“. In: Coverdale-Management, Beratung und Training Ges.m.b.H., 6. überarbeitete Auflage 2002

Gerhard Scheibl: Vom Sitzungsfrust zur Sitzungslust/Training NR 4 / Juni 2000

Richard Ondraschek: „Moderation für die betriebliche Praxis“, ÖGB-Verlag

Karin Klebert et al.: Kurzmoderation, Windmühle GmbH

Sperling/Wasseveld: Führungsaufgabe Moderation, Haufe Verlag

VÖGB-/AK-Skriptenlehrgang

Der Skriptenlehrgang ist für alle, die nicht an gewerkschaftlichen Seminaren teilnehmen können, gedacht. Durch den Fernlehrgang bietet der ÖGB die Möglichkeit, sich gewerkschaftliches Grundwissen im Selbststudium anzueignen. Teilnehmen können gewerkschaftliche FunktionärInnen der Arbeitnehmervertretung und interessierte Gewerkschaftsmitglieder. Die Skripten können auch als Schulungsmaterial für Seminare und Vorträge verwendet werden.

Wie nehme ich teil?

Es sind keine besonderen Vorkenntnisse nötig, einfach anrufen oder E-Mail senden. Die Abwicklung erfolgt per Post oder E-Mail, Anpassung an individuelles Lerntempo – ständige Betreuung durch das ÖGB-Referat für Bildung, Freizeit und Kultur. Die Teilnahme ist für Gewerkschaftsmitglieder kostenlos. Nach Absolvierung einer Skriptenreihe erhält der Kollege/die Kollegin eine Teilnahmebestätigung.

Was sind Themen und Grundlagen?

Über 100 von SpezialistInnen gestaltete Skripten, fachlich fundiert, leicht verständlich, zu folgenden Themenbereichen: • Gewerkschaftskunde • Politik und Zeitgeschehen • Sozialrecht • Arbeitsrecht • Wirtschaft–Recht–Mitbestimmung • Internationale Gewerkschaftsbewegung • Wirtschaft • Praktische Gewerkschaftsarbeit • Humanisierung–Technologie–Umwelt • Soziale Kompetenz

Zudem übermitteln wir gerne einen Folder mit dem jeweils aktuellen Bestand an Skripten und stehen für weitere Informationen zur Verfügung.

Auf der ÖGB-Homepage findet sich ebenfalls eine Übersicht der Skripten:
www.voegb.at/skripten

Informationen und Bestellung

der VÖGB-/AK-Skripten:
www.voegb.at/skriptenlehrgang

VÖGB

Name und Adresse:

Anmerkungen

Fragen zu Praktische Gewerkschaftsarbeit 1

Wir ersuchen Sie, die folgenden Fragen zu beantworten:*

1. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Unterschiede zwischen Sitzungstyp 1 und Sitzungstyp 4?

Anmerkungen

2. Inwieweit sehen Sie einen Zusammenhang zwischen gewerkschaftspolitischer Orientierung und Sitzungskultur?

3. Welche Möglichkeiten hat ein/e BRV, dafür zu sorgen, dass die BR-Mitglieder engagierte Mitstreiter/innen werden (bleiben)?

* SkriptenlehrgangsteilnehmerInnen bitten wir, nach Abschluss der Fragenbeantwortung die Seite(n) mit den Fragen abzutrennen und an folgende Adresse zu senden:
Skriptenlehrgang des Österreichischen Gewerkschaftsbundes
1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1.