



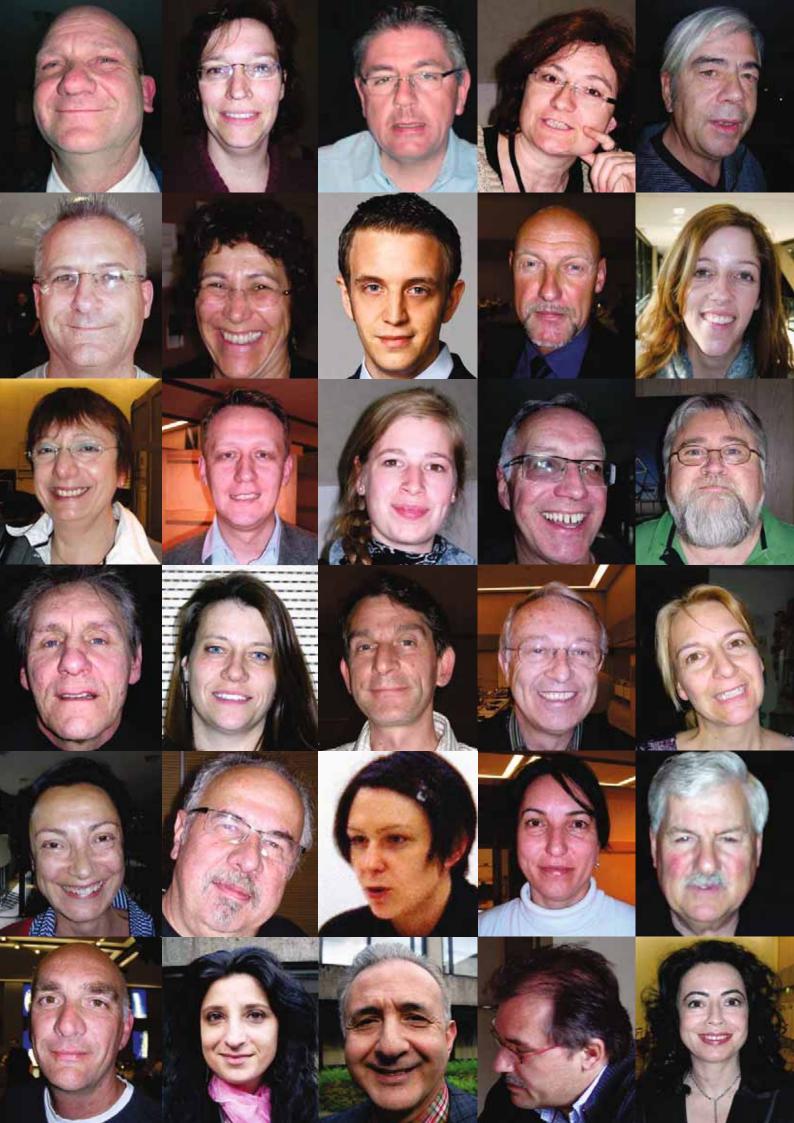
Ergebnisse des Projekts Trans-Quali-EWC



Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte

- Bedarf, Ziele und Methoden -







Ergebnisse des Projekts Trans-Quali-EWC

Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte

- Bedarf, Ziele und Methoden -

IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit

Impressum

Herausgeber

IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt am Main

Redaktion

Claudia Kaczmarek Tom Kehrbaum

Autoren

Tom Kehrbaum Undine Memmler Alexander Neiß Holger Rößer Martin Roggenkamp Marika Varga Dr. Olga Zitzelsberger

Satz und Gestaltung

Visualisierung & Konzepte, Braunschweig



The project "Trans-Quali EWC" is funded by the European Commission's Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities within the framework of social dialogue / Information, Consultation and Participation.

The sole responsibility lies with the author.

The Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained herein.

Frankfurt/Main, November 2010

Inhalt

Vorwort	5
Kapitel 1	
Fit für den EBR! – Mit Geduld und Weitsicht zur erfolgreichen EBR-Arbeit	7
Ziele der Europäischen Betriebsräte – Herausforderung für ihre Qualifizierung	7
Warum brauchen EBR-Mitglieder zusätzliche Qualifizierung?	9
Handlungs- und Kommunikationsfelder der EBR-Arbeit	11
Welche Kompetenzen müssen erweitert werden?	12
Internationale Bildungsarbeit braucht auch andere methodisch-didaktische Ansätze	13
Wie starten EBR-Gremien eine Qualifizierungsoffensive?	14
Kapitel 2	
Herausforderungen sehen und meistern!	17
Ziel und Aufbau der Untersuchung	17
Charakteristika der EBR-Mitglieder aus Deutschland	18
Ergebnisse zum Weiterbildungsverhalten	19
Schlussfolgerungen / Handlungsempfehlungen	22
Kapitel 3	
Entwicklung transnationaler Kompetenzen in Europäischen Betriebsräten	24
Zusammenhalt aus Vielfalt – Anforderungen an die Kompetenzentwicklung im transnationalen Raum	24
Transnationale Kompetenz als handlungsorientierte Kompetenz	25
Die transnationalen Aspekte der unterschiedlichen Kompetenzebenen	28
Fachliche Kompetenz	29
Methodische Kompetenz	29
Soziale Kompetenz	30
Handlungskompetenz	30
Konsequenzen für die Bildungsarbeit	31
	,,
Kapitel 4	٠,
Integration von Theorie und Praxis der EBR-Qualifizierung auf transnationaler Ebene.	34
Herausforderungen der EBR-Qualifizierung aus europäischer Perspektive	34
Ziele und Vorgehensweise des Projektes	37
Verlauf des Projektes	40
Kapitel 5	
Internationaler EBR-Workshop im Bildungszentrum Sprockhövel: Programm und vertiefende Hinweise	46
Einleitung	55
Kapitel 6	
Evaluation des EBR-Workshops im Rahmen des Trans-Quali-EWC-Projekts	55
Anlage der Evaluation und Methodik	55
Die Ergebnisse der Befragungen	56
Die Evaluation der einzelnen Workshop-Phasen	60
Schlussfolgerungen und Ausblick	65

Kapitel 7

Seminarmethoden	. 69
Methoden zum Kennenlernen	
Welcome Diversity	. 69
Begrüßung in eigener Sprache	. 70
Vorstellung des EBR	. 71
Standogramm Europa	. 73
Mein Arbeitsplatz	. 74
Stationenpfad	. 75
Methoden zur Auflockerung	
Kulturspiel	. 76
Kleiner Sprachkurs	. 77
Europapuzzle	. 78
Quiz Gewerkschaftsnamen	. 79
Logo-Designer	. 80
Quiz	. 81
Zitronenübung	. 82
Methoden zur Bearbeitung von Themen	
Wichtige Infos an der WZ	. 84
Gewerkschaftsstrukturen vorstellen	. 85
Die Initiativkurve	. 86
Rätselecke	. 87
To do	. 89
Internationaler Vergleich von EBR-Vereinbarungen	. 91
Rollenspiel: Vertragsverhandlungen	. 92
Tierübung zu interkulturellen Konfliktstilen	. 94
Methoden zur Seminarreflexion	
Memoskop	. 102
Kopf-Herz-Hand	. 103
Checkliste für internationale Veranstaltungen	. 104
pitel 8	
Ausblick	105
AUDMICK	

Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Europäische Betriebsrätinnen und Betriebsräte,

liebe Referentinnen und Referenten und liebe Europäerinnen und Europäer,

die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, deren Auswirkungen in vielen Ländern noch massiv zu spüren sind, hat vor allem eines sehr deutlich gemacht: Der alleinige Fokus auf die monetären und ökonomischen Einigungsprozesse Europas bildet ein fragiles Fundament für ein soziales Europa und ein menschliches Miteinander in Sicherheit und Frieden.

Erschreckend ist es mitzuerleben, dass manche Politiker den europäischen Einigungsprozess angesichts massiver Finanzprobleme einiger Mitgliedstaaten schon als gescheitert betrachten oder ein Ende der Solidarität verkünden. Die Menschen Europas sehen und praktizieren das ganz anders. Sie arbeiten weiterhin auf vielen Ebenen an einem gemeinsamen Europa.

Die Jugend, die mit ihren kreativen Ideen Europa eine Zukunft und vielfältige Perspektiven gibt, die Forscherinnen und Forscher, die die Grundlagen für bestimmte Entwicklungen schaffen, die Ingenieurinnen/Ingenieure und technische Expertinnen/Experten die diese Grundlagen nutzen um Neues zu schaffen. All diejenigen Frauen und Männer, die diese neuen Ideen aufnehmen und in der Praxis der Arbeitswelt umsetzen, sowie die ältere Generation, die aus eigener dunkler Erfahrung den Wunsch nach einem friedlichen und sozialen Miteinander bis heute in unseren Gesellschaften aufrecht erhält.

All diese gemeinsam handelnden Menschen sind Europa, und sie sind sich viel näher und haben viel mehr gemeinsam, als manche Staatenlenker zu wissen scheinen. Sie haben Europa längst geschaffen.

Die Jugend, die Beschäftigten, ihre Interessenvertretungen und ihre Gewerkschaften arbeiten somit nicht nur an der materiellen und ökonomischen Nachhaltigkeit eines Wirtschaftsraumes, sondern auch an der ökologischen und vor allem sozialen Nachhaltigkeit Europas mit enorm positiver Ausstrahlung in die ganze Welt.

Die Krise – und vor allem die aktive Bewältigung der Krisenauswirkungen – hat dabei gezeigt, wie wichtig die Einbindung der Interessenvertretungen, der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften ist. Gemeinsam haben sie mit ihren Unternehmensleitungen Konzepte und Strategien entwickelt, um Arbeitsplätze zu erhalten, haben Qualifizierungen für die Beschäftigten organisiert und somit die Zeit nach der Krise im Blick gehabt und aktiv vorbereitet. In einigen Ländern – zum Beispiel Deutschland – zeigt der konjunkturelle Aufschwung deutlich, wie erfolgreich dieses Handeln war.

Dafür braucht es hochkompetente Interessenvertretungen, die in der Lage sind, schwierige Prozesse zu meistern, die Initiative ergreifen, wenn Manager ratlos sind. Gemeinsam mit ihren Gewerkschaften entwickeln sie die notwendigen Perspektiven, schaffen Lernräume und Lernzeiten für Bildungs- und Qualifizierungsprozesse mit dem Ziel einer demokratischen Teilhabe am ganzen Gemeinwesen und an dessen wirtschaftlicher Grundlage.

Diese Prozesse müssen heute gemeinsam, auf europäischer und globaler Ebene, gemeistert werden. Dafür braucht es zusätzliche Bildungsprozesse, neue Methoden und Lernräume, die vor allem auch die transnationale Perspektive berücksichtigen und weiterentwickeln.

Wir gratulieren deshalb allen beteiligten Kolleginnen und Kollegen aus den Europäischen Betriebsräten von sechs Großunternehmen, allen europäischen Projektpartnern, den Pädagoginnen und Pädagogen, den Projektkoordinatoren, und allen weiteren Beteiligten zu diesem großartigen Projekt. Die Ergebnisse dieses Projektes sind ein weiterer wichtiger Baustein zur Schaffung eines geeinten und sozialen Europas.

Wir wünschen Ihnen und Euch viel Spaß beim Lesen dieser interessanten Lektüre und viel Erfolg beim Ausprobieren und Umsetzen der pädagogischen Maßnahmen.



Bertin Eichler

Bertin Eichler
Hauptkassierer,
geschäftsführender Vorstand
der IG Metall

Ulrike Obermayr Leiterin

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit beim Vorstand der IG Metall

Kapitel 1

Fit für den EBR! – Mit Geduld und Weitsicht zur erfolgreichen EBR-Arbeit

Marika Varga



Marika Varga

Dieses Kapitelbeschreibt die besonderen Herausforderungen der Bildungsarbeit für Europäische Betriebsräte (EBR) – die einen wichtigen und bereits relativ weit entwickelten konkreten Teil der internationalen Bildungsarbeit insgesamt darstellt.

Zunächst wird dargestellt was die EBR-Richtlinie vorsieht und mit welcher Zielsetzung Arbeitnehmer/innen und Gewerkschaften EBR-Arbeit angehen, bzw. was sie aus den Möglichkeiten der Richtlinie machen. Daraus leiten wir ab, warum für EBR-Mitglieder die klassische gewerkschaftliche Bildungsarbeit zwar eine wichtige Grundlage darstellt, aber nicht ausreicht. Wir beschreiben dann, welche ergänzenden Kompetenzen in der internationalen Zusammenarbeit benötigt werden. Unsere Erfahrungen auf dem Gebiet lehren uns, dass auch andere methodischdidaktische Ansätze in internationalen Gruppen benötigt werden. Abschließend wird beschrieben, wie EBR-Gremien eine Qualifizierungsoffensive starten. Dieser Text faßt zusammen, was andere Kolleg/innen bereits dazu geschrieben haben und ergänzt dies um aktuelle Debatten und anstehende Veränderungen.

Ziele der Europäischen Betriebsräte – Herausforderung für ihre Qualifizierung

Seit 1996 gibt es eine gesetzliche Grundlage, in internationalen Unternehmen Europäische Betriebsräte zu gründen. In der 1994 erlassenen EBR-Richtlinie heißt es in der Präambel: "Im Rahmen des Binnenmarkts findet ein Prozess der Unternehmenszusammenschlüsse, grenzübergreifenden Fusionen, Übernahmen und Joint Ventures und damit einhergehend eine länderübergreifende Strukturierung von Unternehmen und Unternehmensgruppen statt. Wenn die wirtschaftlichen Aktivitäten sich in harmonischer Weise entwickeln sollen, so müssen Unternehmen und

Unternehmensgruppen, die in mehreren Mitgliedsstaaten tätig sind, die Vertreter ihrer von den Unternehmensentscheidungen betroffenen Arbeitnehmer unterrichten und anhören."¹

Die ersten Gremien wurden auf freiwilliger Basis bereits lange vorher gegründet, so dass wir auf etwa zwanzig Jahre Erfahrung in der EBR-Arbeit zurückblicken. Heute gibt es im Organisationsbereich des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes (EMB) über 300 EBRs mit etwa 6000 EBR-Mitgliedern. Diese EBR-Mitglieder stehen vor der Aufgabe, die gesamte Belegschaft eines Konzerns im Europäischen Wirtschaftsraum - derzeit 30 Länder - gegenüber der zentralen Konzernleitung zu vertreten. Auf der Basis von Unterrichtung und Anhörung über wichtige länderübergreifende Angelegenheiten sollen sie sicherstellen, dass wichtige Entscheidungen im Unternehmen nicht ohne die Beteiligung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen getroffen werden. Darüber hinaus haben sich viele EBRs zum Ziel gesetzt, sich durch den Austausch von Informationen und Erfahrungen ein eigenes Bild von der Politik des Unternehmens zu machen und sich bei möglicher Standortkonkurrenz nicht gegeneinander ausspielen zu lassen. Es geht letztlich auch darum, Arbeitsbedingungen zu verbessern oder mindestens zu halten, anstatt Abwärtsspiralen infolge von Zugeständnissen an den Arbeitgeber freien Lauf zu lassen.

Ein ehrgeiziger Anspruch angesichts der Tatsache, dass einer globalen Unternehmensstrategie in der Regel eine standortbezogene Interessenvertretungsarbeit auf der Arbeitnehmerseite gegenübersteht. Die Mitglieder im EBR hingegen sollen alle europäischen Beschäftigten eines Unternehmens vertreten. Dabei haben sie meist keine

¹ EU-Richtlinie 94/45/EC.

gemeinsame Strategie entwickelt und umgesetzt. Diese Situation wird durch eine Reihe weiterer Faktoren bestimmt: In einem Konzern, dessen Sitz womöglich in den USA liegt und der 20 Tochterunternehmen in ganz unterschiedlichen Sektoren hat, wird die Unternehmenszentrale kaum als Gemeinsamkeit empfunden - auch wenn dort wichtige Entscheidungen fallen. Die EBR-Mitglieder kommen aus den unterschiedlichen Sparten eines Konzerns oder Unternehmens, sie kommen aus bis zu 30 Ländern mit genauso vielen verschiedenen Systemen industrieller Beziehungen und sie kommen aus bis zu 70 Gewerkschaften - oder sie sind unorganisiert. Sicher haben viele EBRs überschaubarere Verhältnisse, aber es handelt sich immer um sehr heterogene Gremien, auch wenn das Unternehmen nur in fünf Ländern tätig ist, sich die Leitung in der EU befindet und es nur eine Sparte gibt.

Die EBR-Richtlinie sieht zu dem nur eine regelmäßige Sitzung pro Jahr vor, in der so etwas wie ein gruppendynamischer Prozeß stattfinden könnte. Eine große Anzahl von EBR-Vereinbarungen gewährt dem Gremium zwei Sitzungen im Jahr – hinzu kommen Sitzungen bei außergewöhnlichen Umständen, an denen aber nicht immer der komplette EBR beteiligt ist. In der Regel finden die Sitzungen mit Simultandolmetschung statt, so dass während dieser offiziellen Phasen die rein sprachliche Kommunikation einigermaßen funktionieren kann. Dennoch sind die Chancen für Mißverständnisse aufgrund der vielfältigen Systeme, Produktsparten, Berufsgruppen etc. hoch.

Auch wenn EBR-Arbeit auf den ersten Blick eher undurchführbar scheint, gibt es inzwischen doch eine beachtliche Zahl von EBR-Gremien, die es durch zielgerichtete und erfolgreiche Arbeit zu einem gewissen Ansehen gebracht haben. Sie haben erreicht, dass die Unternehmensleitung sie tatsächlich als Gesprächspartner ernst nimmt.

Sie lassen es sich nicht mehr bieten, erst nach einer Maßnahme darüber unterrichtet und angehört zu werden. Sie proben den Schulterschluss, wenn der Arbeitgeber die Standortkonkurrenz ausnutzen will. Sie streiten vor Gerichten um ihre Rechte aus der EBR-Vereinbarung. Sie führen gemeinsam europaweite Aktionen durch. Sie informieren ihre Belegschaften mit gemeinsamen Flugblättern oder regelmäßigen Zeitungen, die in alle Sprachen des Konzerns übersetzt werden.

Neben einem gewerkschaftspolitischen Bewusstsein und einer klaren Bereitschaft, Interessen der Arbeitnehmer/innen zu vertreten, sind Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich, um den Anforderungen dieser neuen Aufgabe gerecht zu werden. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Qualifikationen und Erfahrungen, die für die nationale Interessenvertretungsarbeit benötigt werden, für eine internationale Interessenvertretung oftmals nicht ausreichen. Neue Herausforderungen führen zu Schwierigkeiten und zu einer Einschränkung der Effizienz der Arbeit. Deshalb kommt es darauf an, Kolleginnen und Kollegen, die in den Europäischen Betriebsräten tätig sind, mit den notwendigen Qualifikationen auszustatten.

Der enorme Qualifizierungsbedarf der EBRs scheint auf der Hand zu liegen. Dennoch enthielten die erste EBR-Richtlinie vom 22. September 1994 sowie sämtliche Umsetzungsgesetze keine Qualifizierungsansprüche für EBR-Mitglieder. Dies ist eine Ursache dafür, dass viele EBR-Vereinbarungen keine Qualifizierungsregelungen enthalten. Trotz dieser Lücke im Gesetz war die Qualifizierung von EBR-Mitgliedern kein Tabu: In einer Reihe von Unternehmen hat der EBR Möglichkeiten und Wege gefunden, Qualifizierungsvereinbarungen mit der Unternehmensleitung zu treffen. Der EMB und seine Mitgliedsorganisationen haben immer wieder auf das Fehlen

des Qualifizierungsanspruchs hingewiesen und den Gesetzgeber aufgefordert, diesen Mißstand bei der Revision der EBR-Richtlinie zu beheben. Unser Kampf hat in diesem Punkt Erfolg gehabt. In der neugefassten EBR-Richtlinie, die 2011 in Kraft tritt, wurde ein Qualifizierungsanspruch² für EBR-Mitglieder aufgenommen. Man kann gespannt sein, wie dieser – nicht sehr präzise formulierte – Anspruch auf Weiterbildung in der nationalen Umsetzung aussehen wird.

Die Qualifizierung der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen ist in vielen Ländern ein zentrales Aufgabenfeld der Gewerkschaften mit einer langen Tradition und vielfältigen Erfahrungen; daran gilt es anzuknüpfen. Zunächst müssen aber auch hier die Unterschiede respektiert werden: So leben deutsche Gewerkschaften gut damit, dass der Arbeitgeber erforderliche Qualifizierungen für Betriebsräte finanzieren muss. In anderen Ländern gehen Gewerkschaften eher davon aus, dass der Arbeitgeber damit auch die Inhalte der Schulung beeinflussen würde. Entsprechend wenig Energie wird auch in der EBR-Arbeit darauf verwendet, die Finanzierung von Schulungen beim Arbeitgeber durchzusetzen. Entsprechend knapp sind die Ressourcen für Bildungsarbeit bei den Gewerkschaften. Dies wird bei der Umsetzung der neuen EBR-Richtlinie in der Frage des Qualifizierungsanspruchs noch eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus unterscheiden sich Qualifizierungsmaßnahmen auf der nationalen Ebene in Form und Inhalt erheblich und damit auch die Ansätze in der internationalen Bildungsarbeit. Trotz der verschiedenen Ansätze bei der Qualifizierung auf nationaler Ebene ist es für die internationale Bildungsarbeit wichtig, dass folgende Aspekte gemeinsam vorangetrieben werden:

- In der "nationalen" Bildungsarbeit muss die internationale Dimension des Handelns von Interessenvertretungsarbeit vorkommen. Bildungsarbeit muss also um internationale Fragen und Informationen ergänzt werden.
- Im EMB und seinen Mitgliedsorganisationen müssen die vielfältigen gemeinsamen Ansätze in der EBR-Qualifizierung weiter entwickelt werden.

Warum brauchen EBR-Mitglieder zusätzliche Qualifizierung?

Wer in den EBR gewählt oder entsandt wird, kann meist auf eine lange Erfahrung mit Arbeitnehmervertretungs- und Gewerkschaftsarbeit auf der lokalen und nationalen Ebene zurückblicken. Es gibt auch EBR-Mitglieder, die ohne solche Vorkenntnisse zur EBR-Sitzung kommen. Dabei handelt es sich nach unseren Erfahrungen jedoch um eine Minderheit. Aber auch diejenigen mit viel Erfahrung erleben die EBR-Arbeit als ein neues unbekanntes Feld und fühlen sich häufig überfordert. Sind sie nicht ausreichend darauf vorbereitet, dauert es oft Jahre bis es gelingt, den EBR zu einem handlungsfähigen Gremium zu machen, das selbstbewusst gegenüber dem Arbeitgeber auftreten kann. Internationale Bildungsarbeit ist keine Kopie der nationalen Bildungsarbeit mit ein paar zusätzlichen Aspekten, sondern sie stellt eine notwendige Ergänzung dar. Gute internationale (Bildungs-) Arbeit hat wiederum positive Rückwirkungen auf die lokale (Bildungs-)Arbeit. (Buchholz 2004)

Mitglieder in Europäischen Betriebsräten stehen vor besonderen Herausforderungen:

• In der EBR-Arbeit treffen Arbeitnehmervertreter/innen aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Kulturen und Traditionen, mit unterschiedlichen Informations- und Kenntnisständen, Problemlösungsverhalten und Sprachen

² Art. 10.4, EBR-RL 2009/38/EC: "In dem Maße, wie dies zur Wahrnehmung ihrer Vertretungssaufgaben im internationalen Umfeld erforderlich ist, müssen die Mitglieder des (…) Europäischen Betriebsrates Schulungen erhalten, ohne dabei Lohn- bzw. Gehaltseinbußen zu erleiden."

zusammen, um *gemeinsam* die Interessenvertretungsarbeit in einem multinationalen Unternehmen zu organisieren und zu gestalten.

- Kenntnisse über die industriellen Beziehungen in anderen Ländern und die Arbeitsbedingungen der anderen Arbeitnehmervertretungen sind kaum vorhanden.
- Die Arbeitgeberseite nimmt den EBR selten ernst und verweigert eine rechtzeitige und umfassende Unterrichtung und Anhörung auf der europäischen Ebene. Sie verweist auf die nationalen Rechte der Arbeitnehmervertretungen und stellt den EBR hinten an. Entsprechend fehlt der Arbeitnehmerseite häufig der Gesamtblick auf ein Problem.
- Die Unterrichtungspolitik der Arbeitgeber erstreckt sich über eine Spannbreite von Verweigerung jeglicher Informationen bis hin zum "Zuschütten" der Arbeitnehmervertreter/innen mit teilweise unnützen Informationen, die kaum verarbeitet werden können. In der Regel erfolgen wichtige Informationen zu spät oder sie sind unzureichend. Dies gilt es zu erkennen und gemeinsam zu verändern.
- Daraus können Interessengegensätze und Konkurrenz zwischen den Belegschaften in den verschiedenen Ländern entstehen. Für das EBR-Mitglied bedeutet das einen Konflikt. Einerseits erwarten die Wähler/innen am Standort, dass ihre Interessen vertreten werden; andererseits hat der EBR den Anspruch, Konkurrenz zu überwinden und gemeinsam zu handeln. Das EBR-Mitglied muss darüber hinaus also auch deutlich machen können, dass der Schulterschluss gegen Standortkonkurrenz bei der erfolgreichen Interessenvertretung am Standort hilft.
- Im Mittelpunkt der EBR-Arbeit stehen eine Vielzahl komplexer Themen (Restrukturierungen, Produktions-

- verlagerungen, neue Arbeitsmethoden u. ä.), mit erheblichen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer/innen an den verschiedenen Standorten. Die Einwirkungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen sind in den einzelnen Ländern sehr *unterschiedlich geregelt*, trotzdem kommt es im EBR darauf an, gemeinsame Lösungsansätze und Strategien zu vereinbaren.
- Das für die EBR-Arbeit zur Verfügung stehende Zeitbudget (in der Regel ein bis zwei EBR-Sitzungen pro Jahr) ist relativ gering, die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen (Büro, Kommunikationssysteme, Schreibkraft) sind in vielen Fällen nicht bzw. unzureichend geregelt.
- Fehlende Sprachkenntnisse erschweren eine ausreichende Kommunikation zwischen den Sitzungen und in Sitzungspausen. In diesen informellen Phasen findet jedoch bekanntlich ein beachtlicher Teil der Arbeit statt.
- Die meisten EBR-Mitglieder finden sich im EBR in einer sehr ungewohnten Rolle wieder. Während sie im lokalen Gremium eine Führungsrolle ausüben, sind sie im EBR "Einer unter Vielen". Dieser Rollenwechsel führt zu weiterem Unbehagen und Unsicherheit. Andererseits sind diejenigen, die im EBR die Führungsrolle haben, nicht ausreichend auf die interkulturelle Dimension dieser Arbeit vorbereitet. Für beides muss sensibilisiert werden, damit es sich nicht negativ auf die EBR-Arbeit auswirkt.
- Alle EBR-Mitglieder müssen sich in dieser Situation zurechtfinden und darauf vorbereitet werden. In einer "fremden Umgebung" klar zu kommen, kann als Bereicherung empfunden werden, aber auch als anstrengend. Darüber hinaus genießt die EBR-Arbeit bei den Kolleginnen und Kollegen auf der lokalen Ebene nicht immer das Ansehen, das sie verdient.

Handlungs- und Kommunikationsfelder der EBR-Arbeit

EBR und Management

Zentrale Leitung

- informiert die Arbeitnehmervertreter/innen zu unterschiedlichen Themen gemäß der EBR-Vereinbarung
- hört den EBR zu diesen Themen an
- muss die EBR-Vereinbarung umsetzen

EBR intern / Engerer Ausschuss

Arbeitnehmervertreter/innen

- tauschen Informationen und Erfahrungen während der internen EBR-Sitzungen aus
- halten die Kommunikation zwischen den Sitzungen aufrecht
- · verlangen und nehmen Informationen entgegen
- geben Stellungnahmen zu den Informationen des Managements ab
- kommunizieren / verhandeln mit der Zentralen Leitung

EBR und nationale Ebene

Nationale Arbeitnehmervertretung

- wählt EBR-Mitglieder
- wird über die Arbeit des EBR informiert
- gibt Arbeitsaufträge an den EBR weiter
- Belegschaft
- wird über EBR-Gründung informiert
- wird über die Arbeit des EBR informiert
- wird bei inhaltlichen Schwerpunkten einbezogen

EBR und Gewerkschaften

Gewerkschaften

- beraten und unterstützen die EBR-Mitglieder
- sorgen für gewerkschaftliche Positionen in der EBR-Arbeit
- EBR-Koordinator/in
- nimmt an allen Sitzungen teil
- ist Ansprechpartner f
 ür alle Gewerkschaften
- stellt den Kontakt zwischen den Gewerkschaften her
- handelt im Auftrag des europäischen Gewerkschaftsverbands (EMB, EFBH, EGV:TBL....)

Vier Handlungs- und Kommunikationsfelder der EBR-Arbeit (Lecher, Platzer, Rüb, Weiner, 1999, Inhalte: Buchholz 2004)

Die Abbildung zeigt den Gesamtkomplex des Informationsund Kommunikationszusammenhanges, in dem eine Vielzahl von Personen mit teilweise unterschiedlichen und gegensätzlichen Interessen in Kontakt treten und komplexe und vielfältige Aufgaben zu erledigen haben. Erfolge und Mißerfolge stehen in enger Verbindung zu einem effizienten Informations- und Kommunikationssystem.

Im Zentrum der EBR-Richtlinie steht der Dialog zwischen Zentraler Leitung und Arbeitnehmervertreter/innen. Für die Arbeitnehmerseite stellt die gelungene Kommunikation untereinander einerseits einen wichtigen Mehrwert an sich dar, andererseits ist sie die Basis für einen erfolgreichen Dialog mit der Zentralen Leitung. Die Praxis zeigt: Nicht selten treten innerhalb des EBR Meinungsverschiedenheiten, Mißverständnisse, Kommunikationsblockaden und Informationsdefizite auf. Das Verhindern bzw. der Umgang mit diesen Barrieren und Defiziten erfordert Kompetenzen in den unterschiedlichen Feldern. Der EBR muß aber nicht

nur intern und mit der Arbeitgeberseite gut "funktionieren". Adressaten seiner Arbeit sind die Belegschaften, die er vertritt und die eine erfolgreiche Interessenvertretung erwarten. Eine zentrale Rolle in der EBR-Arbeit spielen auch die nationalen Gewerkschaften und ihre europäischen Verbände. So sind eine breite Mehrheit der EBR-Mitglieder aktive Gewerkschafter/innen und die Gewerkschaften unterstützen die EBRs mit ihren europäischen Netzwerken.

Welche Kompetenzen müssen erweitert werden?³

Kompetenzen, die auf der nationalen Ebene benötigt werden und vielfach auch vorhanden sind, erweitern sich jeweils um eine internationale bzw. europäische Dimension. Durch die internationale Dimension verändert sich aber auch die Sicht auf die nationale Arbeit, die sich darauf hin ebenfalls verändern wird.

Internationale Dimension

Interkulturelle / transnationale Kompetenz

Wissen um und Umgang mit unterschiedlichen Hintergründen und Herangehensweisen; Gespür für "kulturelle" Besonderheiten, Sprachkenntnisse.

Handlungskompetenz

Qualifikationen und Kompetenzen werden zielgerichtet eingesetzt

Soziale Kompetenz

Interessenabwägung, Verantwortungsbewusstsein, Verhandlungs- und Konfliktfähigkeit, Kommunikation, Durchsetzungsvermögen, Solidarität und Empathie, Selbstsicherheit und Wohlbefinden z. B. EBR bezieht Stellung zur Unternehmenspolitik und koordiniert die Politik.

z. B. EBR-Mitglieder sorgen für offene und ehrliche Kommunikation und suchen gemeinsame Wege.

Methodische Kompetenz

Arbeitsorganisation, Arbeitsplanung, projekt- und prozessbezogene Arbeitsweise, Kommunikation und Informationsaustausch, Gestaltung von Sitzungen und Versammlungen

z. B. Sitzungen werden so gestaltet, dass sich alle beteiligen können.

Fachliche Kompetenz

Rechtliche und gesetzliche Grundlagen, Unternehmensstrategien, Fachwissen z. B. EBR kennt Handlungsmöglichkeiten auf europäischer und verschiedenen nationalen Ebenen.

Politische Kompetenz

Bewusstsein über gesellschaftliche und betriebliche Rolle und entsprechendes Handeln

z. B. EBR bezieht gemeinsam Stellung und verhindert, dass Zugeständnisse auf Kosten anderer gemacht werden.

³ Ausführlicher werden die Kompetenzen in Kapitel 3 beschrieben.

Internationale Bildungsarbeit braucht auch andere methodisch-didaktische Ansätze

Erfahrungen aus 20 Jahren EBR-Arbeit zeigen, dass für die Gestaltung von mehrsprachigen Sitzungen und Seminaren im gewerkschaftlichen Kontext eine eigene interkulturelle Didaktik entwickelt werden muss. Zwar wird auch in Unternehmen interkulturelle Kompetenz geschult, sie unterliegt jedoch anderen Voraussetzungen. Auch interkulturelle Kompetenz im Zusammenhang mit Migrationsarbeit ist nur bedingt übertragbar. Im Kontext von internationaler Gewerkschaftsarbeit – und damit auch in der internationalen Bildungsarbeit – haben wir folgende Rahmenbedingungen: (Wlecklik, Varga 2007)

- Es gibt häufig keine gemeinsame Sprache. Dies gilt insbesondere für die EBR-Arbeit. EBR-Mitglieder werden nicht nach Sprachkompetenz gewählt. Entsprechend finden Sitzungen in der Regel mit Simultandolmetschung statt und Dokumente müssen übersetzt werden.
- Alle Teilnehmenden erwarten gleichberechtigte Beteiligung an Prozessen und Entscheidungen. Demokratie und Solidarität stellen gemeinsame Werte unter Gewerkschaftsmitgliedern dar.
- Die Akteure leben und arbeiten ansonsten in politisch und historisch sehr vielfältigen Verhältnissen und gewerkschaftlichen Strukturen. Dies führt einerseits zu unterschiedlichen Herangehensweisen an Probleme, andererseits fehlt gegenseitiges Wissen über Arbeitsbedingungen und Handlungsrahmen.⁴

- Unter diesen Voraussetzungen sind Gruppenprozesse schwer zu organisieren – z. B. gibt es zu wenige EBR-Sitzungen. Für die Kommunikation zwischen den Sitzungen steht in der Regel keine Simultandolmetschung zur Verfügung.
- Die Unternehmensleitungen haben sich längst internationalisiert, verfügen über ausreichende Ressourcen und haben in der Regel kein Interesse, die Internationalisierung der Arbeitnehmervertretungen zu fördern.

Aus diesen Gründen steht EBR-Bildungsarbeit vor ganz besonderen methodisch-didaktischen Herausforderungen, wie folgende Beispiele zeigen:

- Die Teilnehmenden müssen in einer Seminarkonzeption grenzüberschreitende Ansätze wiederfinden, selbst wenn diese immer auch national geprägt sein werden.
- Die Auswahl von Referent/innen und Informationsquellen sowie die Zusammensetzung der Seminarleitung sollte



PPT-Chart, Vorbereitungsworkshop, Bad Orb

⁴ vgl. Ausführungen zu Transnationalität in Kapitel 3.

international sein und nicht durch eine nationale Variante dominiert werden.

- Die Visualisierung an der Wandzeitung oder auf dem Flipchart ist nutzlos, wenn diese in Deutsch erfolgt und dann von den meisten Teilnehmenden der Sitzung nicht gelesen und damit auch nicht verstanden werden kann. Das gleiche gilt für die gern genutzten Power-Point-Präsentationen mit viel Text. Visualisierung muss – wenn sie erfolgreich sein soll – also mehr mit Bildern oder Symbolen arbeiten. Oder sie braucht Begriffe, die von vielen verstanden werden.
- Um in Arbeitsgruppen arbeiten zu können, müssen Dolmetscher/innen und die vorhandene Technik auf die Gruppen aufgeteilt werden. Eine reine inhaltliche Aufteilung in Arbeitsgruppen ist damit oft nicht möglich.
- Methoden zur Auflockerung eines Seminars oder einer Sitzung sind mit Mikrofon und Kopfhörer nicht immer machbar, weil man gerade dazu nicht am Tisch sitzen soll. Ohne Kopfhörer und Mikrofon wird aber nichts verstanden.
- Sowohl die Sprachenvielfalt als auch die unterschiedlichen Systeme, die im Seminar vertreten sind, führen dazu, dass alles mehr Zeit braucht. Mit Dolmetschung zu sprechen dauert länger als direkt miteinander zu sprechen. Viele Begriffe müssen aber auch noch genauer geklärt werden, als in nationalen Seminaren.
- Die Probleme des Rollenwechsels für die einzelnen EBR-Mitglieder in der EBR-Arbeit und die zum Teil damit verbundenen Machtfragen müssen im Seminar aufgegriffen werden.

Wie starten EBR-Gremien eine Qualifizierungsoffensive?

Neben den Angeboten aus dem zentralen Bildungsprogramm der IG Metall steigt auch der Bedarf an Gremienschulungen auf der nationalen wie auf der europäischen Ebene. Dies zeigt das Bedürfnis der Gremien, ihre Arbeit effizienter zu gestalten und auf ein besseres Fundament zu stellen.

Auch in der Vergangenheit gab es vereinzelt Anfragen nach Schulungsmöglichkeiten für das gesamte EBR-Gremium. Diese Anfragen haben schon durch die Wirtschaftskrise leicht zugenommen. Sie werden weiter zunehmen, wenn ab Juni 2011 die neue EBR-Richtlinie in nationales Recht umgesetzt ist. Dann werden sich voraussichtlich mehr EBRs als bislang auf einen gesetzlichen Qualifizierungsanspruch berufen können und diesen auch wahrnehmen. Diese Schulungen werden für jeden EBR "maßgeschneidert" angeboten. IG Metall, EMB und die verbundenen Organisationen verfügen über ein Netzwerk von Expert/ innen zu Fachthemen, Dolmetscher/innen und eigenem Personal. Hier kann jeweils schnell das passende Angebot zusammengestellt werden. Die politische/inhaltliche Koordinierung erfolgt bei Anfragen aus "deutschen" EBRs durch das EBR-Team beim IG Metall Vorstand. Die Ausgestaltung der konkreten Programme und Angebote erfolgt durch eine Bildungsstätte der IG Metall. Die Finanzierung derartiger Maßnahmen muss durch die jeweilige Unternehmensleitung erfolgen.

Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle EBR-Mitglieder die gleiche Ansicht und die gleiche Herangehensweise an ein Thema haben, so auch nicht bei der Qualifizierungsfrage. Auch hier stellt die Vielfalt die Gemeinsamkeit dar und die ist nicht veränderbar. Es gibt unterschiedliche Qualifizierungsstände, unterschiedliche nationale gesetzliche Anspruchsgrundlagen, unterschiedliche

What can the EWC do? -) ask questions -> post meeting - questions lobe developed -> develop strategy / time shedule -> Communication system between meetings (national comm. incl.) -> local issues = transnational issue. -> to use national 'tooks' - Took treat -> to coordinate national activities -> to do what was agreed to say what will be do no to identify the effects + company strates - to compare working conditions - to discuss therole of the EWC What are our aims? - confidential: never internally never to nath W Rops —tracle union coordination 4 experts Ly coordinate information exchange

betriebliche Praktiken und unterschiedliche Angebote der nationalen Gewerkschaften. Ein EBR muss daher mehr noch als ein nationales Gremium eine vorbereitende Debatte zum Thema Qualifizierung im EBR führen. Dies kann in folgenden Schritten geschehen: (Buchholz 2004)

1. Schritt:

Nach Absprache mit den EBR-Mitgliedern bzw. im geschäftsführenden Ausschuss wird dieses Thema in einer

EBR-Sitzung behandelt. Ein EBR-Mitglied, der/die zuständige EBR-Beauftragte oder ein/e externe/r Experte/ in sollte den Tagesordnungspunkt vorbereiten und die Ergebnisse sichern. In dieser Sitzung sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Es sollte eine Bestandsaufnahme über vorhandene Kompetenzen und Qualifizierungsvorstellungen bei den einzelnen EBR-Mitgliedern gemacht werden.
- Auf der Grundlage der aktuellen und zukünftigen Arbeitsschwerpunkte des EBR werden die erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse aufgelistet.
- Es wird überlegt, wie und mit welchen Aktivitäten die Vorstellungen der einzelnen Mitglieder und des Gremiums am besten realisiert werden können:
 - auf nationaler oder internationaler Ebene
 - in individuellen oder kollektiven Maßnahmen.
- Es werden Seminarangebote vorgestellt und entschieden, ob bestehende Angebote in Anspruch genommen werden oder ob die Konzipierung einer eigenen Veranstaltung sinnvoller ist.
- Es muss geprüft werden, ob einzelne EBR-Mitglieder Qualifizierungsansprüche aus nationalen Gesetzen oder Kollektivverträgen geltend machen können. Im EBR sollte auch eine Bestandsaufnahme über die Möglichkeiten und Angebote in den verschiedenen Ländern gemacht werden.

2. Schritt:

In der Sitzung sollte ein gemeinsamer Qualifizierungsplan erarbeitetwerden, der Maßnahmenfüreinzelne Mitglieder, eine Arbeitsgruppe oder das gesamte Gremium enthalten kann. Wichtig ist, dass die Qualifizierungsaktivitäten von den EBR-Mitgliedern akzeptiert werden und der

Zeitplan für die Realisierung der aktuellen und zukünftigen Arbeitsschwerpunkte des Gesamtgremiums realistisch ist.

Es muss festgelegt werden, wer sich darum kümmert und was passiert, falls das Management sich weigert, die Maßnahme(n) zu genehmigen und die Kosten zu tragen. Es muss auch festgelegt werden, wie die weitere Kommunikation läuft, denn bis zur nächsten Sitzung kann man sicher nicht warten.

3. Schritt:

Mit der Unternehmensleitung müssen die Bildungsvorstellungen des EBR besprochen werden. EBRs, die Qualifizierungsregelungen in ihrer Vereinbarung getroffen haben, können auf diese zurückgreifen. Ab Juni 2011 können sich EBRs darüber hinaus voraussichtlich auf den in der neuen EBR-Richtlinie verankerten Anspruch berufen.

4. Schritt:

Für manche Seminare ist eine Vorbereitung notwendig; z. B. sollte man notwendige betriebliche Daten dabei haben, die im Seminar eine Rolle spielen können. Außerdem kann es sinnvoll sein, vorab mit EBR-Kolleg/innen unternehmensspezifische Fragestellungen zu erarbeiten, die im Seminar thematisiert werden können.

5. Schritt:

Nach dem Seminar sollte darüber im EBR und in den nationalen Gremien berichtet und der Wissenstransfer sichergestellt werden.

Literatur

Buchholz, Klaus, Hinterm Horizont geht's weiter..., Die Qualifizierung von Mitgliedern Europäischer Betriebsräte, Eine Handlungshilfe, Hrsg. IG Metall, Vorstand, Betriebs- und Mitbestimmungspolitik, Frankfurt/Main, 2004

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner, Klaus-Peter, Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung, Baden-Baden, 1999,

Wlecklik, Petra/ Varga, Marika, 2007, Gewerkschafter aller Länder vereinigt euch – Aber wie? in: IG Metall (Hg.), Forum Bildung, Frankfurt/Main, 07/2007

Internet

Art. 10.4, EBR-RL 2009/38/EC – neue Richtlinie für EBR: http://www.etuc.org/IMG/pdf_CES-Depliant_The_New_Recast_Directive-D-4.pdf

Zu EU-Richtlinie 94/45/EC siehe auch: http://www.etuc.org/a/125



Kapitel 2

Herausforderungen sehen und meistern!

Ergebnisse der Online-Befragung von EBR-Mitgliedern im Organisationsbereich der IGM

Alexander Neiß, Holger Rößer, Olga Zitzelsberger

Zwischen Mai und August 2010 wurden erstmalig EBR-Mitglieder aus Deutschland zu ihren Erfahrungen mit dem EBR-Weiterbildungsangebot der IG Metall befragt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Institutes für Allgemeine Pädagogik und Berufspädagogik der TU Darmstadt untersuchten dazu anhand von Telefoninterviews und einer Onlinebefragung die Interessen und Anforderungen an Qualifizierungsmaßnahmen.

Ziel und Aufbau der Untersuchung

Die Zielsetzung der Erhebung war es, die bislang gemachten Erfahrungen mit Weiterbildungsmaßnahmen zu untersuchen, um Wünsche, Anregungen und Anforderungen an zukünftige Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten. Insbesondere Aspekte der interkulturellen Kompetenz wurden dabei in den Blick genommen.

In diesem Zusammenhang waren folgenden Leitfragen relevant:

- Was sind die aktuellen Herausforderungen der EBR-Arbeit im Hinblick auf transnationale Aspekte der Zusammenarbeit unter besonderer Berücksichtigung von interkultureller Kompetenz?
- Wie lassen sich die bisher gemachten Erfahrungen mit Qualifizierungsangeboten bewerten?
- Wie könnten Handlungsempfehlungen für die künftige Gestaltung von Qualifizierungsangeboten aussehen?

Die TU Darmstadt wählte zur Erstellung dieser Studie eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Untersuchungsmethoden. Das Projektdesign war dabei so gestaltet, dass über eine Analyse von relevanten Daten und Dokumenten zunächst eine Aufarbeitung der wissenschaftlichen Debatte stattfand. Im Vorfeld der Erhebung galt es daher, neben der Sichtung relevanter







Alexander Neiß

Holger Rößer

Olga Zitzelsberger

Literatur, eine Befragung der KooperationspartnerInnen im Rahmen des EU-Gewerkschaftsprojektes ("Transnationale Weiterentwicklung der Qualifizierung von Europäischen Betriebsräten zur Verbesserung der Interessenvertretung der Arbeitnehmer auf europäischer Ebene (Trans-Quali-EWC") sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der IG Metall durchzuführen.

Im Zuge von Arbeitstreffen in London, Frankfurt, Bad Orb und Posen wurden die einzelnen Schritte mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der IG Metall sowie den europäischen Projektpartnern im Rahmen des EBR-Projekts abgestimmt. Die eigentliche Datenerhebung erfolgte in zwei Schritten. Zuerst wurden eine telefonische Befragung sowie eine Online-Befragung internationaler EBR-Mitglieder aus Betrieben in Deutschland durchgeführt. Die Kontaktdaten wurden vom Vorstand der IG Metall zur Verfügung gestellt. Bei der Auswahl der Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer wurde darauf geachtet, die Verhältnisse in deutschen Euro-Betriebsräten möglichst ausgewogen abzubilden. Dazu wurden anhand von leitfadengestützten Telefoninterviews solche Aspekte angesprochen, welche für die Entwicklung eines Online-Fragebogens relevant erschienen (Tätigkeit im EBR, eigene Erfahrungen mit EBR-Seminaren sowie Wünsche und Erwartungen an das IGM-Schulungsangebot).

Die Ergebnisse der telefonischen Befragung lagen zur Zeit der Programmierung des Online-Fragebogens bereits vor, sodass diese Anregungen für die Formulierung der Fragenkomplexe berücksichtigt werden konnten. In einem nächsten Schritt wurde die repräsentative Online-Befragung von allen in der IG Metall organisierten EBR-Mitgliedern durchgeführt. Basierend auf deren Ergebnissen wurden die in der Studie gesammelten Erkenntnisse zusammengeführt, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Im Rahmen der Studie waren all jene IG Metall-Mitglieder zur Teilnahme aufgerufen, welche Mitglied in einem EBR sind. Nach Ablauf des Erhebungszeitraumes von drei Wochen ergab sich eine Rücklaufquote von 34 %. 17 Frauen und 141 Männer, mehrheitlich aus der Elektrobranche, nahmen an der Befragung teil.

Stellt man Menschen vor die Wahl, aus verschiedenen Inhalten die wichtigsten heraus zu filtern, so führt dies zu Auswahlkonflikten. Bei der Konzeption von Befragungen muss dies stets berücksichtigt werden. Bei Fragen nach der Relevanz politischer oder sozialer Sachverhalte wird daher gerne gleichmäßig viel Interesse bekundet. Beim Entwurf eines Fragebogens müssen deshalb mitunter Themenvorschläge gegeneinander in Stellung gebracht werden, um hier eine Gewichtung der Interessen zu forcieren.

So fanden folgende Aspekte Eingang in die Untersuchung:

- Fragen zur Person / zum eigenen EBR,
- Einschätzungen des EBRs als Institution,
- Einschätzungen der eigenen Weiterbildungserfahrungen,
- Abfragen der persönlichen thematischen Interessen,
- Fragen zur Organisation eines EBR Seminars (Methodenauswahl, Ort, Dauer usw.),
- · Fragen zum eigenen Informationsverhalten und
- Fragen zum eigenen Networkingverhalten.

Bei der Beantwortung dieser Fragen wird im Rahmen dieser Darstellung stets auf beide Quellen (Telefoninterviews/ Online-Befragung) Bezug genommen.

Charakteristika der EBR-Mitglieder aus Deutschland

Die Mehrheit der Interviewten verfügt über langjährige Erfahrung in der Arbeitnehmervertretung, sei es als

Betriebsratsmitglied, Gesamtetriebsratsmitglied, Betriebsratsvorsitzende oder Gesamtbetriebsratsvorsitzende. Quereinsteigerinnen bzw. Quereinsteiger ohne Erfahrung in der Arbeitnehmervertretung trifft man unter den deutschen EBR-Mitgliedern kaum an. Der überwiegende Anteil der Befragten hatte bereits vor der Gründung des EBR Erfahrungen in nationalen Gremien sammeln können. Somit erscheint das Engagement im EBR wie die logische Folge dieser Erfahrungen.

Die Entscheidung, sich zur Arbeit im EBR delegieren zu lassen, erfolgte meist aufgrund persönlicher Ansprache durch andere Mitglieder des heimischen Betriebsrates. Besondere Kompetenzen wie Fremdsprachen, juristische Kenntnisse und ähnliche fördernde Faktoren wurden nur in einem Interview als Kriterium für das eigene EBR-Engagement genannt.

Die Gründung der EBRs liegt meist länger als acht Jahre zurück. Die Hälfte der Interviewten arbeitet schon seit der Gründung im EBR. Viele der Befragten äußern eine starke Identifikation mit der EBR-Arbeit.

Viele der Interviewten sind Gründungsmitglieder ihrer EBRs. Die Kenntnisse aus den Gründungsseminaren werden nur in unregelmäßigen Abständen aufgefrischt. Den Telefoninterviews ließ sich entnehmen, dass die Mehrzahl der Befragten ihre Teilnahme an Seminaren von gezielten Empfehlungen oder Einladungen abhängig macht. Die Absicht, innerhalb des EBR pro Jahr einmal gemeinsam eine Schulung zu besuchen, wird kaum durchgehalten.

Unternehmensseminare, die für Euro-Betriebsräte angeboten werden, gehören zu den am häufigsten frequentierten Seminaren. EBR-Fachtagungen und Schulungen für das eigene Gremium werden nicht ganz so häufig besucht.

Betriebsräte in Deutschland sehen sich oft einer Mehrfachbelastung ausgesetzt. Neben der Tätigkeit im EBR ist der

Einsatz im BR oder GBR eher die Regel als die Ausnahme. Verantwortungsvolle Nebentätigkeiten als Schöffen oder Stadträte usw. kommen meist noch hinzu. Sofern sie nicht freigestellt sind, stellt die Arbeitsbelastung zusätzlich eine Einschränkung für die regelmäßige Teilnahme an Seminaren dar. Bei 26% der Teilnehmenden an der Online-Befragung liegt die letzte EBR-Schulung schon länger als zwei Jahre zurück. 41% der Befragten gaben an, noch nie auf einem Seminar zu EBR-Themen gewesen zu sein. Zwischen den einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen vergehen zum Teil mehrere Jahre, was von den Befragten aber zumeist bedauert wird.

"Ein Problem ist es, hier raus zu kommen."

Diese Mehrfachbelastung zeigt jedoch gleichzeitig, dass die EBR in Deutschland sozial engagiert sowie hoch kompetent sind.

Die Ausführungen der Befragten zu den verschiedenen Fragenkomplexen sind zum Teil von der persönlichen Erfahrung, zum Teil durch Erwartungen an die EBR-Tätigkeit geprägt. Das langjährige Engagement in der Arbeitnehmervertretung kann dabei als großer Vorteil für die EBR-Arbeit gewertet werden. Die Kompetenzen der Interviewten sind Ergebnis eines Bündels von Bildungsprozessen, bei denen der Anteil der Seminarerfahrungen nicht mehr exakt zu bestimmen ist. Als Gründe für die Teilnahme an den Seminaren speziell für Euro-Betriebsräte werden das Interesse an den Inhalten an erster Stelle genannt, gefolgt von dem Bestreben nach besserer Vernetzung mit anderen EBR.

Ergebnisse zum Weiterbildungsverhalten

Die IG Metall führt mit weitem Abstand die Riege der Seminaranbieter an, deren Angebote von den Befragten in Anspruch genommen wurden. Auf die Angebote des europäischen Gewerkschaftsinstitutes oder von freien Anbietern wird nicht einmal halb so oft zurückgegriffen.

"Wenn halt Seminare von der IG Metall angeboten werden, von Themen, die mich interessieren, bin ich praktisch immer auf IG Metall-Seminaren."

Eine Zertifizierung der Seminare wird nur von 11% der Befragten gewünscht. Diejenigen, welche darauf Wert legen, geben an, hiermit den Nachweis der Schulungsqualität gegenüber Vorgesetzten und Kollegen erbringen zu können.

Die Tatsache, dass Kommunikation während internationaler Seminare über Kopfhörer und Dolmetschung läuft, wird nicht beanstandet. Englisch wird auch in den Pausen als übliche Verkehrssprache akzeptiert.

EBR sind zum überwiegenden Teil stark sensibilisiert für die Problemlagen an ihren Standorten im In- und Ausland. Aus diesem Vorwissen der EBR und ihren Erfahrungen mit Betriebsratsseminaren resultiert eine differenzierte Sicht auf diejenigen Themenfelder, welche als Seminar absolviert werden sollten.

Bei den gewünschten Themen dominieren solche, die praktische Lösungen für akute Problemfälle anbieten. Einführende Passagen bei Lehrveranstaltungen sollten daher kurz gehalten werden und dafür mehr Raum für Hintergrundinformationen und Fallbeispiele lassen.

Die Befragten bevorzugen eine Seminardauer von 2,5 bis 3,5 Tagen. Die Weiterbildungsangebote sollten auf Termine außerhalb der Schulferien gelegt werden. Die Wintermonate scheiden in den meisten Interviews als Zeitraum für Seminare aus.

Gäste bewerten die Bildungsstätten der IG Metall im Allgemeinen gleich gut wie Hotels. Eine schnelle Erreich-

barkeit des Seminarortes per Bahn oder Flugzeug wird hoch bewertet, die Lage in einem urbanen Umfeld begrüßt. Sauberkeit, Seminarräume mit Tageslicht und ein zeitgemäßer technischer Standard (WLAN) werden dabei vorausgesetzt. In der Prioritätenrangfolge wurde die verkehrsgünstige Lage noch vor der kurzen Anreisezeit und dem kulturellen Angebot genannt. In der Online-Befragung wird zudem öfter der Wunsch nach Betriebsbesichtigungen geäußert.

Die Gruppengröße wird mit 20 bis 50 Beteiligten als optimal angegeben, da sich hier ein vernünftiges Verhältnis von Plenumsanteilen und Arbeitsgruppen realisieren lässt. Die Zusammensetzung der Gruppe aus IG Metall-Hauptamtlichen, EBR-Mitgliedern und Fachreferentinnen bzw. -referenten wird als wichtiger Faktor hervorgehoben.

Grundsätzlich wird bei der Wahl der Seminare die Kompetenz der Referentinnen und Referenten höher bewertet als deren Rang oder Titel. Die Einladung prominenter Rednerinnen bzw. Redner zur Erläuterung einzelner Sachverhalte wird als nicht notwendig erachtet.

"Man macht das Amt nicht, um irgendwelche Reden zu hören. Man macht das, weil man zumindest mal eine Vorstellung hat, was man erreichen will. Zumindest ich!"

Da sich die meisten Betriebsräte mit einer überbordenden Aufgabenfülle konfrontiert sehen, müssen die Seminare das rechte Maß zwischen Leistung und Zeitaufwand halten. Primär ist das Angebot an Themen ausschlaggebend für den Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung. Auch der Vernetzung mit anderen EBR sowie der Stärkung des eigenen Profils wird in der Bewertung des Angebotes ein hoher Stellenwert eingeräumt.

"Man braucht den aktuellen Bezug. Und klar, dass der aktuelle Bezug nach wie vor eine anhaltende Wirtschaftskrise ist, das würde ich sicherlich zurzeit aufgreifen. Das Thema Kommunikation ist immer ein sehr gutes Thema, denn es gibt einen hohen Nachholbedarf in der Zusammenarbeit zwischen den verschieden europäischen Betriebsräten. Gar nicht mal in den Betriebsräten selber, aber unter den verschiedenen Betriebsräten Netzwerke zu gründen, das wäre aus meiner Sicht ein wichtiges Thema."

Der Aspekt der praktischen Anwendung findet sich in mehreren Interviews. Da der EBR als Gremium nicht in der gleichen Weise agieren kann wie ein Betriebsrat vor Ort, braucht es praxisnahe Schilderungen, wie man dieses scheinbare Defizit kompensieren kann. Fallbeispiele sollten daher von Fachreferentinnen und -referenten oder Betroffenen vorgetragen werden, um schrittweise klare Handlungsanweisungen zu erarbeiten.

Zwei unterschiedliche Interessen leiten die Euro-Betriebsräte bei ihrer Seminarauswahl. Zum einen besteht der Wunsch, gemeinsam mit den Mitgliedern des eigenen Gremiums eine ausführliche Darstellung der Inhalte zu erhalten. Auf der anderen Seite wird gewünscht, bei Seminaren eine möglichst breite Streuung von Branchen und Nationalitäten zu erreichen, um mit verschiedenen Problemfällen konfrontiert zu werden. Hieraus resultieren Interessenkollisionen zwischen Aspekten der konzentrierten Arbeit im eigenen EBR einerseits und der Partizipation an Erfahrungen anderer EBR andererseits.Um diesem Konflikt zu begegnen, müssen für beide Interessenlagen eigene Seminaranteile angeboten werden, die von den Teilnehmenden als Arbeitsgruppenphase gewählt werden können. So lässt sich dann auch eine Relation herstellen, welches Thema man im Plenum und welches man in der Kleingruppe abhandeln möchte. Ein Fragenkomplex der Online-Befragung machte diese Relation zwischen Seminarinhalt und Gruppenkonstellation transparent.

Zu Themen der EU-Politik oder "EU und Gewerkschaften" wünscht man sich eine Qualifizierung im Rahmen des eigenen Gremiums. Für ein Seminar, in welchem die praktischen Aspekte der EBR-Arbeit vermittelt werden, gibt es keinerlei Präferenzen in Bezug auf die Gruppenzusammensetzung oder Gruppengröße.

Einigkeit besteht jedoch in beiden Fällen dahingehend, dass sich praxisorientierte Anteile mit solchen Lerneinheiten abwechseln sollten, welche das Verständnis für andere (Arbeits-) Kulturen verbessern. Reine juristische Schulungen für abstrakte Inhalte finden kaum Anklang.

"Mir haben die Seminare was gebracht, wo die Leute schon Erfahrung hatten. Ein Erfahrungsaustausch mit Unerfahrenen ist nicht immer so ergiebig."

Dort, wo Sprachkurse gefordert werden, sollen diese die Kommunikation im EBR verbessern. Neben allgemeinen Sprachtrainings werden solche Seminare gewünscht, die spezifische Begriffe aus der EBR-Tätigkeit vermitteln. Hier wird deutlich, dass Seminare nicht allein der Verbesserung des eigenen Profils dienen, sondern vielmehr helfen sollen, den Anforderungen der Euro-Betriebsratsarbeit gerecht zu werden.

Vorbehalte gegenüber fremden Kulturen ließen sich in der Studie nicht ausmachen. Da Betriebsräte eher in sozialen als in ethischen Kategorien argumentieren, wurden Vorbehalte nur dort angedeutet, wo es sich um Unverständnis an der unterschiedlichen Prioritätensetzung in einzelnen EBR handelte. Hier ergab die Studie, dass sich Euro-Betriebsräte gerade von der IG Metall noch weitere Angebote für den Austausch wünschen.

"Ein Südländer zum Beispiel würde da an manche Dinge emotionaler herangehen. Es ist schwierig, bei manchen Leuten aus verschiedenen Kulturkreisen die sachliche Arbeit nach vorne zu stellen, auch wenn das Thema durchaus emotional geladen ist. Das ist bei uns auch nicht viel, doch der Deutsche neigt dann eher dazu, den Bürokraten heraushängen zu lassen und die Emotionalität mal weg zu lassen."

Das Bewusstsein, in unterschiedlichen Ländern doch mit ähnlichen Problemstellungen konfrontiert zu sein, regt auch abseits der Plenumszeiten zu Gesprächen zur EBR-Thematik an. Die Gespräche während der Pausen und in den Abendstunden werden von den Befragten als gleich wichtig wie die regulären Vorträge eingestuft. Dem Erfahrungsaustausch in Arbeitsgruppen oder während Diskussionen, aber auch in den freien Zeiten (Kaffeepause/Abendprogramm), wird ein hoher Stellenwert beigemessen.

Den Teilnehmenden ist die Bedeutung der informellen Programmpunkte durchaus bewusst. Auch die Treffen in geselliger Runde dienen dabei durchaus dem Austausch von Erfahrungen mit direkter Relevanz für die EBR-Tätigkeit.

Die Absicht, eine Zusammenarbeit mit anderen EBRs zu vertiefen, lässt sich trotzdem nur selten über die Zeitspanne des Seminars hinaus Aufrecht erhalten. Der Kontakt zu deutschen EBR-Mitgliedern wird üblicherweise über Telefon und Email gehalten. Vor allem technische und sprachliche Hürden werden von den Befragten als Hinderungsgrund für die grenzüberschreitende Kontaktpflege angegeben. Soziale Netzwerke werden derzeit kaum genutzt. Das Potential dieser Form der Kommunikation wird jedoch erkannt. Der Aufbau eines sozialen Online-Netzwerkes wird von 55% der Befragten befürwortet. Die Möglichkeiten, interaktives Networking aktiv zu betreiben, könnte zukünftig als eigener Seminaranteil angeboten werden.

Über Seminarangebote informieren sich Mitglieder der EBRs in erster Linie über das Internet. Die Informationsseiten

der IG Metall liegen hierbei weit vorne. Fachliteratur oder Newsletterfolgenmitdeutlichem Abstand. Es besteht bei allen Befragten ein regelmäßiger Kontakt zu betreuenden Stellen bei der IGM. Auch die ungezwungene Kontaktaufnahme per Mail oder Telefon wird in den Interviews hervorgehoben. Die Ansprechpartnerinnen und –partner sind den EBR-Mitgliedern von Weiterbildungsveranstaltungen und Treffen persönlich bekannt. Die gewerkschaftsinternen Arbeitsgruppen können ebenso benannt werden wie einzelne Bildungszentren der IG Metall.

In den Telefoninterviews geben sich die Befragten eher reserviert gegenüber neuen Seminarmethoden. Die Erwartung, ohne Unterbrechungen in einem überschaubaren Rahmen sachlich informiert zu werden, grenzt dabei die Auswahl an Seminarmethoden stark ein. Der Wunsch, die Seminarzeit möglichst effizient zu nutzen, spielt hier in die Überlegungen mit ein. In der Online-Befragung wurde Abwechslung im Methodenmix hingegen als wichtig eingeschätzt.

Schlussfolgerungen / Handlungsempfehlungen

Einwichtiger Aspekt der Befragung galt der Aufschlüsselung, welche Seminarinhalte in welchem Rahmen vermittelt werden sollten. Da es nicht ratsam erscheint, jedes Thema als Plenumssitzung durchzuführen, sollten die Befragten eine Einschätzung geben, mit welcher Gruppe sie das jeweilige Thema erarbeiten möchten.

Im Online-Fragebogen wurden dazu die Themen "Praxis der EBR-Arbeit", "Europa und Gewerkschaften", "EU-Politik" sowie "Persönliche Qualifizierung" getrennt voneinander aufgeführt. So konnten für unterschiedliche Gruppen gezielt Seminareinheiten ausgewählt werden.

Im Block "Praxis der EBR-Arbeit" wurden die Inhalte "Durchsetzung der Rechte aus der EBR-Vereinbarung" sowie "Kommunikation im EBR zwischen den Sitzungen" besonders oft angewählt. Das Seminar "Umgang mit Mehrsprachigkeit" schnitt nur wenig schlechter ab. An diesem Ergebnis lässt sich deutlich das Befinden der EBR in Deutschland ablesen. Das Bestreben, einen EBR gut am Laufen zu halten, bindet bereits viele Kräfte der Beteiligten.

Im Themenblock "Europa und Gewerkschaften" führt der Seminarinhalt "Arbeitnehmervertretungssysteme und -strukturen in den einzelnen EU-Ländern" die Rangliste vor "Arbeitsbedingungen in den einzelnen EU-Ländern" an.

Seminaranteile zur Sozialgeschichte oder zur Bedeutung des Einigungsprozesses können dafür keinen allzu großen Zuspruch erwarten. Die Haltung, auf die solche Lerneinheiten hinarbeiten, ist bei langjährigen EBR-Mitgliedern schon längst Teil der Persönlichkeit geworden. Über die politischen Verhältnisse informieren sich die EBR-Mitglieder meist selbstständig durch die Lektüre von Zeitschriften oder Tageszeitungen. Der informelle Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen von anderen Standorten weitet den Blick zusätzlich. Die grundsätzlich positive Haltung gegenüber den Fragen der Verbesserung sozialer Aspekte darf allgemein vorausgesetzt werden.

Den Befragungen lässt sich entnehmen, dass EBR-Mitglieder bei ihrem Wissen um die Belange der Arbeitnehmervertretung in anderen EU-Staaten weiteren Informationsbedarf erkennen. Die Telefoninterviews ebenso wie die Online-Befragung ergaben, dass hier deutlich mehr Anteile für die Information in diesem Feld aufgewendet werden sollten.

"Bei den internationalen Seminaren bekommt man zwar vieles mit, aber ich habe den Eindruck, dass die Kollegen, die dort teilnehmen, auch nicht richtig informiert sind, was in den eigenen Ländern so möglich ist, was Gesetzgebung und Rechte betrifft. Das Gefühl habe ich, wenn man sieht, wie die ausländischen Kollegen manchmal benannt werden. Da finden nicht unbedingt echte Wahlen statt. Und dann heißt es, es traut sich keiner, also gehst du. Das Verständnis der Unterschiede in den einzelnen Ländern, ich denke, dass die selber manchmal nicht wissen was bei ihnen selbst so los ist. Das Gefühl habe ich manchmal."

Missverständnisse treten in der EBR-Arbeit dort auf, wo sich eine Seite nicht mit dem gleichen Elan in den Prozess einbringt wie die andere. Dieses Ungleichgewicht äußert sich dann oft in schleppender Kommunikation oder Fernbleiben bei EBR-Sitzungen. Hier müssen die Seminarleiterinnen und -leiter oft zusätzlich zu der Aufgabe der Vermittlung von Wissen die Vermittlung zwischen den einzelnen Gruppenteilen leisten.

Kennenlernübungen eignen sich nur zur ersten Lockerung der Atmosphäre. Spezielle vertrauensbildende Übungen sollten erprobt werden, um die Distanz weiter zu verringern, Hemmungen abzubauen. Noch mehr Zeit als bislang sollte auf die Erklärung der Regeln der Benennung der EBR-Mitglieder in den einzelnen Staaten verwendet werden. Die unterschiedliche Handhabung von Benennungsverfahren kann dabei im Rahmen eines eigenen Abschnittes zu Beginn der Weiterbildung geleistet werden.

Der Themenblock "EU-Politik" weist das Seminarangebot "Europäische Sozialpolitik" und "Gesetzliche Grundlagen der EBR-Arbeit" an erster Stelle aus. Fragen des "Lebenslangen Lernens" oder der "Flexicurity" bleiben in der Wertung noch hinter "Innovationsförderung" und "Weiterentwicklung der EU" zurück.

Im Themenblock "Persönliche Qualifizierung" rangieren die Angebote "Interpretation von Betriebsdaten" ganz vorne. Da sich der Umgang mit Wirtschaftsdaten europaweit unterschiedlich gestaltet, gehört es zum Handwerkszeug der Betriebsräte, sich hier zu informieren.

Aber auch "Nachdenken über Fremd- und Selbstbilder im europäischen Kontext" rangiert in der Wertung der Seminarinhalte weit oben. Dies kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass sich EBR-Mitglieder aus Deutschland durchaus ihrer Position innerhalb der EBR in einem kritischen Sinne bewusst sind.

"Wenn man so was mit einer Gewerkschaft macht, darf es nicht in eine deutsche Vorstellung der Vorgehensweisen verfallen. Ich kenne das, was ein deutscher Betriebsrat macht. Der sitzt da, weil er ein Vorsitzender ist und sieht das mit deutschen Augen."

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass es sich bei allen Anmerkungen um Kritik auf einem hohen Niveau handelt. So sahen sich Interviewerinnen und Interviewer zu Beginn der Telefonate öfter mit der Frage konfrontiert, ob eine Verbesserung des Weiterbildungsangebotes überhaupt notwendig sei.

Literatur

Bogern, Alexander, Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Experteninterviews, Wiesbaden, 2009

Kehrbaum, Tom, Innovation als sozialer Prozess, Die Grounded Theory als Methodologie und Praxis der Innovationsforschung, VS-Verlag, Wiesbaden, 2009

Kühnel, Steffen-M.; Krebs, Dagmar: Statistik für die Sozialwissenschsaften, Hamburg, 2001.

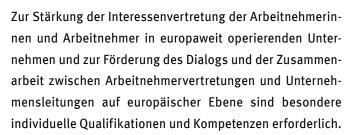
Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel, 2002

Rößer, Holger; Zitzelsberger, Olga, Dr.: Onlinebefragung europäischer Betriebsräte bei der IG Metall – Studie im Rahmen des Projekts: TransQuali EWC (Datengrundlage), Institut für Allgemeine Pädagogik und Berufspädagogik, Darmstadt, 2010

Kapitel 3

Entwicklung transnationaler Kompetenzen in Europäischen Betriebsräten

Theoretische, politische und inhaltliche Grundlagen Tom Kehrbaum



Die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ihre Interessen und ihr Expertenwissen aktiv in die Gestaltung der Unternehmensabläufe einzubringen, sind eine unerlässliche Grundlage sowohl für ihr interessenbezogenes Engagement als auch für die Zukunft der Unternehmen sowie für eine ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Diesbezügliche Qualifikationen und Kompetenzen müssen die zunehmend grenzüberschreitenden Lebens- und Arbeitsbezüge der Menschen ausdrücklich berücksichtigen und somit der am Gemeinwohl orientierten Weiterentwicklung der europäischen – und darüber hinaus der globalen – Gemeinschaft förderlich sein.

Die individuellen Kompetenzen von Europäischen Betriebsräten werden immer in einem komplexen Gefüge von sozialen Prozessen erworben, die sich in einem bestimmten Kontext und in einem bestimmten Raum entwickeln. Richten wir also den Blick auf den transnationalen "Raum", in dem sich diese sozialen Prozesse heute vollziehen.

Zusammenhalt aus Vielfalt – Anforderungen an die Kompetenzentwicklung im transnationalen Raum⁵

Die Frage nach dem Zusammenhalt von Gesellschaft ist eine grundlegende Frage der Soziologie, die insbesondere



Tom Kehrbaur

anlässlich der vorletzten Jahrhundertwende an Relevanz gewann, da die Soziologen die moderne bürgerlich-kapitalistische Gesellschaft durch Prozesse wie Urbanisierung, Individualisierung und Rationalisierung in ihren traditionalen Strukturen aufbrechen sahen. Die Antwort, die sie gaben, verblüfft. Denn gerade in dieser Vielfalt und Ausdifferenzierung der neuen Lebensweisen sahen sie einen neuen Zusammenhalt. Wie sollen wir das verstehen?

Für Emile Durkheim waren die neuen Formen der Arbeitsteilung der Beginn einer "organischen Solidarität" (Pries 2008: S. 42). Georg Simmel sah zum einen durch die Vielfalt der "sozialen Kreise" (ebd.) die Individualisierung ermöglicht, weil jeder Einzelne seine Zugehörigkeit frei kombinieren könne, zum anderen ermögliche das neue – kreisübergreifende - Formen des Zusammenhalts, die durch die Vielfalt der sozialen Kreise entsteht.

Diese Sichtweise ist nach Ludger Pries (ebd.) auch auf die heutige Situation der Vergesellschaftung anwendbar. Auch heute gehören die Menschen sehr unterschiedlichen sozialen Kreisen an. Die standesgemäße Ordnung ist weitgehend überwunden. Vielmehr bestimmen Neigungen und Interessen – auch weiterhin im Rahmen der jeweiligen wirtschaftlichen Möglichkeiten – das Zusammenkommen von Menschen z.B. in Sportvereinen, dem Taubenzüchterclub, dem Musikverein oder einer politischen oder religiösen Gruppe. Gerade in dieser Möglichkeit und Freiheit der selbstbestimmten Zugehörigkeit zu mehreren sozialen Kreisen, und eben nicht einem großen sozialen Kreis, ist für Pries der "gesamtgesellschaftliche Verflechtungszusammenhang" gegeben (a.a.O. S. 43), den er auf die Dynamik der Internationalisierung unserer sozialen Welt überträgt.

Der Begriff der Transnationalisierung verweist somit auf die sozialen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Beziehungen und Interaktionen zwischen Menschen und

⁵ Die folgenden Ausführungen beziehen sich in weiten Teilen auf Ludger Pries, 2008, Die Transnationalisierung der sozialen Welt, Suhrkamp, Frankfurt a. M., S. 42 ff

Institutionen. Er verlässt die Ebene zwischenstaatlicher Beziehungen, bei denen überwiegend Regierungen die handelnden Akteure sind. Dadurch verliert die Geographie bei der Identitäts- und Kollektivitätsbildung an Bedeutung und es werden neue grenzüberschreitende Möglichkeiten der Zugehörigkeit geschaffen. (a. a. O. S. 44).

Diese transnationalen Verbindungen zeigen sich konkret in grenzüberschreitenden Zugehörigkeitsgefühlen, kulturellen Gemeinsamkeiten, Kommunikationsverflechtungen, Arbeitszusammenhängen und vor allem in der alltäglichen Lebenspraxis sowie in den darauf bezogenen Organisationen (z. B. Gewerkschaften).

Transnationale Verbindungen zeigen sich daran anknüpfend auch in den gesellschaftlichen Ordnungen und Regulierungsarten, die sich grenzüberschreitend in sozialen Gebilden und sozialen Räumen niederschlagen (ebd.). Diese Transnationalisierung ist als sich ausweitender und vertiefender Prozess zu begreifen, in dem durch eine zunehmende internationale Bewegung von Gütern, Menschen und Informationen neue soziale Praktiken, Symbolsysteme und Artefakte entstehen. Diese ökonomischen, sozialen, kulturellen oder politischen Dimensionen stehen dabei in einer Wechselwirkung zueinander und bilden letztlich menschliche "Verflechtungsbeziehungen" (Elias 1986 nach Pries a. a. O. S. 45).

Die These der "Transnationalisierung" besteht nun darin, dass durch diesen Prozess dauerhafte und dichte sozialräumliche Verflechtungszusammenhänge entstehen, die sich über mehrere nationalstaatliche Räume und Territorien ausbreiten (ebd.).

Die transnationale Perspektive richtet ihren Blick also auf konkrete praktische Prozesse, die beispielsweise in internationalen Unternehmen entstehen und sich zu transnationalen Konzernen entwickeln. Sie vollziehen sich auch in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) oder Migrationsnetzwerken. Im schlechten Fall entstehen dabei auch kriminelle und terroristische Organisationen.

Transnationale soziale Räume sind längst Realität geworden, sie entstehen in unterschiedlichen Kontexten und mit unterschiedlichen Zielrichtungen.

Aus internationaler gewerkschaftlicher Perspektive ist es wichtig, die Wirkungszusammenhänge genauer zu analysieren. Es geht darum, zu begreifen, wie sich diese Prozesse auf das konkrete Zusammenleben und Zusammenarbeiten der Menschen auswirken und wie sie damit umgehen. Diese transnationale Perspektive auf die Entwicklung "von unten" ist viel näher dran an den realen Prozessen und Erfahrungen der Menschen als kulturtheoretische Perspektiven, die nationenbezogene Stereotype für das Gelingen und Misslingen von Interaktion verantwortlich machen. Das Konzept der Transnationalisierung muss deshalb bezüglich einer Theoriebildung zur interkulturellen Kompetenz weiter ausgearbeitet werden. Dennoch lassen sich aus dieser Perspektive schon jetzt fruchtbare Überlegungen für eine Weiterentwicklung von transnationalen Kompetenzen für Europäische Betriebsräte entwickeln.

Transnationale Kompetenz als handlungsorientierte Kompetenz

Qualifikationen und Kompetenzen werden immer in einem "sozialen Raum" erworben, der in bestimmte national geprägte Kontexte eingebunden ist. Bestimmte Inhalte, Formen und die unterschiedliche praktische Ausgestaltung bestimmter Seminare, Kurse oder Schulungsveranstaltungen werden durch diese spezifischen Kontextbedingungen

beeinflusst. Sie werden in den seltensten Fällen explizit zum Thema gemacht und sind doch zugleich eine Grundbedingung für gelingende Kommunikation und Interaktion und schließlich für gemeinsames Handeln.

Die besondere Herausforderung für eine transnationale Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualifizierung von EBR besteht darin, eine Brücke zwischen jeweils im betrieblichen und nationalen Kontext erworbenen Kompetenzen zu überbetrieblichen - also auch transnational wirksamen - Kompetenzen zu schlagen (vgl. dazu: Buchholz 2004: S.5).

In einem nach diesen Aspekten systematisch angelegten Bildungsprozess wird deshalb an persönliche Erfahrungen der Betriebsräte angeknüpft, die sie in betriebs- und unternehmenspolitischen Handlungskontexten gemacht haben, sowie an Kompetenzen, die sie in überwiegend national verankerten Qualifizierungsangeboten erworben haben. Diese Erfahrungen und Kompetenzen werden dann im Rahmen von reflexiv und handlungsorientiert angelegten Bildungsprozessen bezogen auf transnationale Kontexte und entsprechend erweiterte "soziale Räume" systematisch weiterentwickelt.

Die "transnationale Kompetenz" ist nicht als zusätzliche bzw. kumulative Kompetenzform zu betrachten. Sie kommt vielmehr in einem Prozess zum Ausdruck, in dem bestimmtes Wissen und unterschiedliche Fähigkeiten in bewusst gemachten transnationalen Räumen zielgerichtet und angemessen entfaltet und wirksam werden. Im Rahmen sozialer Interaktion kann sich diese "transnationale Kompetenz" als interkulturell kompetentes Handeln zeigen.

Solch eine Beschreibung "transnationaler Kompetenz" verweist auf einen handlungsorientierten Kompetenzbegriff. Damit kann der Kompetenzbegriff, der innerhalb aktueller erwachsenenpädagogischer Debatten relativ unreflektiert übernommenen wurde, durch den Bezug auf die Anwendungspraxis konkretisiert werden.

Vermeiden wollen wir einen Umgang mit dem Kompetenzbegriff, bei dem – je nach Zunahme von Anforderungen – die Liste der definierten Kompetenzen beliebig erweitert wird. Nach dem Motto: "Lern doch mal eben interkulturelle Kompetenz" würde eine funktionalistische Sicht von Bildung transportiert werden, die dazu führt, Kompetenzen wie "Instrumente" zu betrachten. Bezüglich der Bildungsangebote würde die Auffassung entstehen, man müsse nur den richtigen "Werkzeugkoffer"-Kurs wählen und schon löst man Probleme der transnationalen Zusammenarbeit.

Eine solche verkürzte Sicht von "Kompetenz" lässt einerseits das handelnde Subjekt als individuelle Person mit ihrem einzigartigen biographischen Entwicklungshintergrund und Motiven völlig außer Acht. Andererseits wird missachtet, dass Individuen handelnd in soziale Interaktionen eingebunden sind, die sich immer innerhalb von – bestimmte Anforderungen hervorbringenden – Kontexten vollziehen. Das heißt in der Praxis, dass individuelle Personen im Rahmen sozialer Prozesse innerhalb bestimmter Situationen initiativ werden, agieren bzw. auf diese Situationen reagieren.

Für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist es deshalb wichtig, die eigene Qualität des Kompetenzbegriffes unter Berücksichtigung subjektorientierter Ansätze und durch Bezugnahme auf die konkreten sozialräumlichen Praxiskontexte zu bestimmen.

Kompetenzorientierung in transnationalem Zusammenhang verweist auf die Analyse von interaktiven transnationalen

⁶ Das heißt, dass aus anwendungsbezogener Betrachtungsweise kein kategorialer Unterschied zwischen "transnationaler" und "interkultureller" Kompetenz besteht. Vgl. dazu auch: Tom Kehrbaum, Karsten Meier u. a., 2010, Aspekte "interkultureller Kompetenz" - Methoden internationaler Bildungsarbeit im Praxistest, Hrsg. IG Metall Vorstand, Funktionsbereich Gewerkschaftliche Bildungsarbeit

Handlungszusammenhängen und die entsprechende Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten von betrieblichen und politischen Akteuren im Kontext aktueller und zu antizipierender Anforderungen und Gestaltungsentwürfe.

Diese Betrachtungsweise von Kompetenzen bildet einen engen Zusammenhang politischer, fachlicher, methodischer, sozialer, reflexiver und ästhetischer Kompetenzen und betrachtet diese als Einheit. Die methodisch-didaktische Weiterentwicklung der Bildungsangebote für Europäische Betriebsräte und somit die bildungspraktische Entwicklung transnationaler Kompetenz orientieren wir an diesem ganzheitlich gefassten und handlungsorientierten Kompetenzbegriff.

Welche Personen treffen nun auf welche Praxiskontexte und Situationen und welche Kompetenzen sind hierbei gefragt?

In der folgenden Graphik sind zur besseren Unterscheidung getrennte Kompetenzebenen dargestellt. Diese "Ebenen" verweisen auf entsprechend relevante Praxiskontexte von Betriebsräten bzw. Interessensvertretungen.

Innerhalb dieser "Kompetenzebenen" sind immer bestimmte Wissenshintergründe und bestimmte Fähigkeiten von Bedeutung. Werden diese kompetent eingesetzt, führen sie zu entsprechend zielgerichteten und wirkungsvollen Handlungen.

Transnationale Kompetenz

Handlungskompetenz

Die Handelnden setzen Qualifikationen und Kompetenzen zielgerichtet und erfolgreich ein.

Soziale Kompetenz

Die Handelnden entscheiden verantwortungsbewusst und besitzen Verhandlungsgeschick. Sie sind konfliktfähig, empathisch und fühlen sich wohl.

Methodische Kompetenz

Die Handelnden beherrschen Arbeitsorganisation, Arbeitsplanung und projektbezogene Arbeitsweise. Sie nutzen und beherrschen vielfältige Möglichkeiten des Informationsaustauschs.

Fachliche Kompetenz

Die Handelnden kennen die relevanten rechtlichen und gesetzlichen Grundlagen und sind im Umgang mit ihnen vertraut . Sie beherrschen den Umgang mit juristischen Texten und Prozessen.

Politische Kompetenz

Die Handelnden sind sich ihrer gesellschaftlichen und betrieblichen Funktion als Interessenvertreterinnen bzw. Interessenvertreter der Beschäftigten bewusst und agieren interessenorientiert. In der Praxis sind diese "Kompetenzebenen" nicht voneinander zu trennen. In einem interaktiven Handlungsprozess sind vielfältige Kompetenzen aufeinander bezogen und je nach gemeinsamem Gegenstand und personaler Zusammensetzung einer interagierenden Gruppe werden jeweils situationsbezogen unterschiedliche Kompetenzen mehr oder weniger stark benötigt.

Betrachtet man diese Kompetenzen im transnationalen Kontext, so erhalten die jeweils beschriebenen Kompetenzebenen eine spezifische transnationale Weiterentwicklung und Ausprägung. Die Interessenvertretungen müssen sich dieser zusätzlichen Aspekte bewusst sein und sie systematisch bei ihrer Arbeit berücksichtigen. Das heißt, dass die Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozesse der Akteure nicht auf die nationale Situation des Betriebes und deren nationalen Kontext beschränkt bleiben, sondern die folgenden Aspekte sowohl im Rahmen nationaler Prozesse als auch in transnationale Interaktionsprozesse mit einbeziehen. In einem Bildungsprozess müssen diese Aspekte inhaltlich sowie methodisch systematisch berücksichtigt werden.

Die transnationalen Aspekte der unterschiedlichen Kompetenzebenen

Politische Kompetenz

Unter politischer Kompetenz verstehen wir in erster Linie das Bewusstsein der Akteure, dass sie sich mit ihrem Wissen, Können und Handeln in einem antagonistischen Feld bewegen, das von Interessengegensätzen gekennzeichnet ist. Bezogen auf die Gestaltungsfunktion und den Gestaltungsauftrag arbeitnehmerorientierter Akteure verstehen wir das "Politische" nicht einfach als funktionierende Verwaltung der jeweiligen Bedürfnisse im Rahmen der

bestehenden Ordnung, sondern als Intervention, die gerade auch die Rahmenbedingungen verändert, die festlegen, wie die Dinge funktionieren (Bröckling/Feustel, 2010: S. 15)

Interessenbezogen agieren statt reagieren heißt auch, dass die Europäischen Betriebsräte die Initiative ergreifen, wenn es um die aktuellen und zukünftigen Fragen geht, die mit den Interessen der Beschäftigten zusammenhängen. Politische Initiativen werden also sowohl auf betrieblicher Ebene als auch auf Unternehmens- und Konzernebene ergriffen (Mitbestimmung, internationale Rahmenabkommen), sowohl auf nationalpolitischer Ebene (Arbeitsgesetze) als auch auf internationaler Ebene (Verträge), sowohl auf supranationaler (EU-Richtlinien) als auch auf transnationaler Ebene (Zusammenarbeit mit NGOs).

Betrachtet man die Basis der politischen Kompetenz, so finden sich im europäischen Kontext unterschiedliche politische Hintergründe der jeweils agierenden Interessenvertretungen. Hierbei können unterschiedliche historische Erfahrungen mit politischen Systemen ebenso eine Rolle spielen wie politisch-ideologische Überzeugungen und Strukturen der demokratischen Einbindung und Mitbestimmungsmöglichkeiten der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessensvertretungen. Dabei wird oft versucht, nationale Verhältnisse auf andere Länder zu übertragen, um die Aussagen bzw. Handlungen der "Anderen" besser beurteilen zu können. So werden beispielsweise "politisch orientierte" Gewerkschaften von deutschen Gewerkschaften, die vom System her "branchenorientiert" sind, mit dem Parteiensystem im eigenen Land verglichen und entsprechend zugeordnet. Das hilft zunächst zur Orientierung, darf aber nicht unbedingt starr zu Beurteilung des Verhaltens des "Anderen" verwendet werden.

Mögliche inhaltliche Aspekte des Bildungsprozesses:

- Politische Theorien, Systeme und Geschichte
- Europapolitische und globalpolitische Abkommen und Strategien
- Politische Praxis von Gewerkschaften
- Rolle und Funktion des "Betriebsrates" und der "Vertrauensleute"
- Partizipation und Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Interessenvertretungsstrukturen
- Sozialpartnerschaftliche oder konfliktorische Orientierung
- Internationale Arbeiterbewegung und internationale Solidarität

Fachliche Kompetenz

Unterfachlichen Kompetenzen verstehen wir im Allgemeinen das Wissen und den gekonnten Umgang mit arbeitsrechtlichen, betriebs- und volkswirtschaftlichen Fragen zu Arbeits- und Gesundheitsschutz, der beruflichen Bildung und den Arbeitsbedingungen.

Bei der fachlichen Kompetenz ist zu berücksichtigen, dass die unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen der einzelnen Länder die Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen entsprechend ermöglichen bzw. einschränken. Die transnational handelnden Akteure müssen sich dieser unterschiedlichen rechtlichen Situationen bewusst sein und sie im besten Fall gut kennen. Denn Diskussionen werden implizit immer mit Bezug auf zukünftige Handlungen geführt. Genaue Kenntnis dieses Unterschiedes spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht beispielsweise eine gemeinsame Handlungsstrategie zu diskutieren und zu erarbeiten.

Mögliche inhaltliche Aspekte des Bildungsprozesses:

- Rechtssysteme
- Wirkung von rechtlichen Grundlagen und Gesetzen
- Existenz und Funktion von Tarifverträgen
- Umgang mit Recht und Gesetz
- · Praxis der Rechtsdurchsetzung

Methodische Kompetenz

Unter methodischen Kompetenzen verstehen wir die Fähigkeit, Methoden der Arbeitsorganisation und der projektbezogenen Arbeitsweise situationsgerecht einzusetzen und anzuwenden. Unterschiedliche Arbeitsweisen und Methoden der Arbeitsorganisation stellen kein grundsätzliches Problem dar. In gemeinsamen Projekten jedoch sind diese unterschiedlichen Vorgehensweisen zu berücksichtigen, die oftmals eng mit den Aspekten der politischen und fachlichen Kompetenz zusammenhängen. In transnationalen Arbeitszusammenhängen spielen deshalb die Kommunikation und der Informationsaustausch eine entscheidende Rolle.

Mögliche inhaltliche Aspekte des Bildungsprozesses:

- · Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmen
- Arbeitsorganisation und Arbeitsmethodik
- Zielorientierte Vorgehensweise
- Kommunikationsformen und Nutzungsweisen
- Sprachkenntnisse
- · Vergleichen von Informationen
- Diskussionsfähigkeit

Soziale Kompetenz

Ähnlich wie bei der politischen Kompetenz finden sich bei der sozialen Kompetenz vielfältige Unterschiede aber vor allem auch Gemeinsamkeiten, die bezogen auf transnationale Kontexte auch als interkulturelle Kompetenzen bezeichnet werden können. Hier finden sich auch die wichtigsten Aspekte, die über einen erfolgreichen interaktiven Prozessverlauf entscheiden.

Wichtige persönliche Voraussetzungen bestehen in einer empathischen, offen-zwischenmenschlichen, neugierigen und möglichst vorurteilsfreien Haltung gegenüber Fremden und Andersartigkeit. Diese Aspekte bilden eine wichtige Grundlage sozialer Kompetenz, die besonders in transnationalen Kontexten zum Tragen kommen. Es kann sein, dass diese Haltungen oder "Charaktereigenschaften" im bisherigen biographischen Lebensverlauf nicht umfassend erworben wurden. Zudem können sich durch unangenehme Erfahrungen und deren unproduktive Verarbeitung Verhaltensgewohnheiten herausgebildet haben, die nachhaltig offene soziale Interaktionen behindern können. Deshalb kommt es in Bildungsprozessen besonders darauf an, diese Verhaltensgewohnheiten positiv zu irritieren und sie so einem Reflexionsprozess zuzuführen.

Diesbezüglich müssen Möglichkeit geschaffen werden, positive Erfahrungen zu machen. Hier kommt nun auch die Ästhetik in Form der Wahrnehmungsfähigkeit ins Spiel. Pädagoginnen und Pädagogen müssen einen angenehmen atmosphärischen Raum schaffen und die Inhalte methodisch-didaktisch so bearbeiten, dass unterschiedliche positive Erfahrungen gemacht werden können. Positive sinnliche Erfahrung aktiviert die Wahrnehmung zusätzlich und regt einen aufmerksamen Lernprozess an. Systematische Bildungsprozesse müssen hierfür einen "Ermöglichungsraum" schaffen.

Im transnationalen Kontext sind diese Eigenschaften von immenser Bedeutung. Sie bilden die Grundlage für eine verständnisvolle Kommunikation, für Vertrauensbildung und sie ermöglichen menschliche Interaktion durch gegenseitiges Interesse. Dadurch wird beispielsweise Humor, Selbstsicherheit, persönliches Wohlbefinden und last but not least Solidarität - als mitmenschlich geteiltes Interesse - erst ermöglicht.

Wichtige Aspekte sowohl für die pädagogische Theoriebildung als auch für die Methodik und Didaktik von transnationalen Bildungsmaßnahmen sind dabei Reflexion, Emanzipation, Selbstbestimmung, Mitbestimmung, Kompetenzen, Handlungsfähigkeit, Solidarität, Transfer und Nachhaltigkeit. In transnationalen Projekten zur Entwicklung von Bildungsangeboten ist es sinnvoll, sich zunächst über diese Aspekte auszutauschen und gemeinsame sowie divergierende Sichtweisen herauszuarbeiten.

Mögliche inhaltliche Aspekte des Bildungsprozesses:

- Umgang mit Unsicherheit
- · Umgang mit Fremdem
- Selbstreflexion
- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Kommunikations- und Konfliktstile
- Emanzipation und die Bedeutung von Selbstbestimmung
- Umgang mit Autoritäten
- Toleranz

Handlungskompetenz

Als Handlungskompetenz kann schließlich die Fähigkeit des gelingenden Zusammenspiels aller Qualifikationen und Kompetenzen bezeichnet werden. Individuell drückt sie

sich darin aus, dass persönliche Handlungsentscheidungen und Handlungsinitiationen bewusst und zielgerichtet und immer im Bewusstsein der Auswirkungen auf Andere geschehen. Sie sind die Folge von reflexiven Prozessen der Erfahrungsverarbeitung und beziehen immer den Aspekt des gelingenden gemeinsamen Prozesses mit ein. Im transnationalen Kontext heißt dass, dass national sich vollziehende Prozesse immer auf ihre europäische bzw. globale Relevanz hin reflektiert werden. Die transnationale Kompetenz ist deshalb wie bereits erwähnt nicht als zusätzliche kumulierbare Kompetenz zu betrachten, sondern als transnationale Erweiterung des Reflexions- sowie Handlungskontextes. Die überwiegend im nationalen Kontext erworbenen Kompetenzen sind dadurch auch transnational anwendbar. Das verändert beispielsweise Interessensabwägungen, Arbeits- und Kommunikationsprozesse aber auch die zeitlichen Verläufe sowie das Verantwortungsbewusstsein.

Konsequenzen für die Bildungsarbeit

Bildung braucht Zeit! Deshalb sollte von Seiten der pädagogisch Verantwortlichen nicht krampfhaft versucht werden, alle oben beschriebenen Kompetenzen in einer Bildungsveranstaltung systematisch zu entwickeln. Systematisch zu entwickeln ist vielmehr ein Bildungsprozess über einen längeren Zeitraum – beispielsweise im Rahmen einer Amtsperiode. Natürlich wollen Europäische Betriebsräte die Aufgaben, die sie mit der Amtsübernahme übernommen haben, in möglichst kurzer Zeit möglichst gut und kompetent erledigen können. Die Praxiserfahrungen, die sie dabei machen sind aber geradezu der ideale Ausgangspunkt für einen mittel- und längerfristigen Bildungsprozess, in dem die Praxiserfahrungen – positive wie negative – zum Bezugs- und Ausgangspunkt des weiteren Lernprozesses werden.



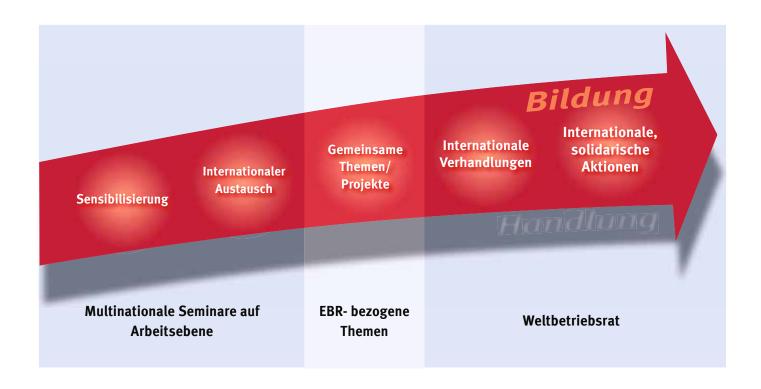
Hat man im Rahmen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit die Möglichkeit, grundlegende und längerfristige Bildungsprozesse zu organisieren, so kann nach und nach die ganze Palette von politischen, fachlichen, methodischen und sozialen Aspekten berücksichtigt und in praxisorientierten Lernprozessen entwickelt werden. Die Inhalte, die Form und die jeweilige Praxis der Bildungsveranstaltungen sind dann im Einzelnen konkret zu planen. Die unterschiedlichen "Stufen" dieses Bildungsprozesses, bei dem Handlung und Bildung in einem wechselseitig wirksamen Verhältnis stehen, kann folgendermaßen dargestellt werden.

- Stufe 1: Sensibilisierung für internationale Fragestellungen und Kontexte
- **Stufe 2**: Internationale Kenntnisse und Erfahrungsaustausch (Arbeitsbeziehungen, rechtlicher Rahmen, politische Verhältnisse, gewerkschaftliche Traditionen)

- Stufe 3: Internationales (interpersonales) Bearbeiten von Themen/Projekten
- Stufe 4: Internationale (interpersonale) Verhandlungen
- Stufe 5: Internationale (interpersonale) politische Aktionen

Im Rahmen des internationalen Seminars in Sprockhövel vom 16. – 19. Mai 2010 wurden systematisch Inhalte und Methodiken der ersten drei Stufen berücksichtigt. Diese sind ausführlich in Kapitel drei und vier dieses Handbuches beschrieben.

Die IG Metall hat auf Grundlage dieser aus dem Projekt hervorgegangenen Überlegungen die konzeptionelle Grundlage ihres Qualifizierungsangebotes weiterentwickelt. Das Bildungsprogramm für 2011 ist rechts beispielhaft abgedruckt.



Kategorie	Titel	Anzahl
Grundlagen	Globalisierung mitgestalten	3
	Europa step by step für Jugendliche	1 Reihe
	Europa step by step für Erwachsene	1 Reihe
	Interkulturelle Kompetenz für BR	1
	Interkulturelle Kompetenz für Multiplikatoren	1
	Interkulturelle Kompetenz für Referentinnen	1
Beteiligung in Europa	EBR Grundseminar	1
	Tagungen für EBR-Mitglieder Regionen West-Süd-Ost	3
Sprachkompetenzen für Betriebsräte	Englischkurse	6
Multinationale Seminare	Auf Anfrage von Unternehmen (EBR)	

Literatur

Bröckling, Ulrich/Feustel, Robert (Hg.), Das Politische Denken, Zeitgenössische Positionen, Bielefeld, 2010

Buchholz, Klaus: Hinterm Horizont geht's weiter ..., Die Qualifizierung von Mitgliedern Europäischer Betriebsräte, Eine Handlungshilfe, Hrsg. IG Metall, Vorstand, Betriebs- und Mitbestimmungspolitik, Frankfurt a. M., 2004

Elias, Norbert: Was ist Soziologie?, Juventa Verlag, Weinheim/München, 5. Auflage, 1986

Kehrbaum, Tom/Meier, Karsten u. a.: Aspekte "interkultureller Kompetenz" – Methoden internationaler Bildungsarbeit im Praxistest, Hrsg. IG Metall Vorstand, Funktionsbereich Gewerkschaftliche Bildungsarbeit, Frankfurt a. M., 2010

Pries, Ludger: Die Transnationalisierung der sozialen Welt, Frankfurt a. M., 2008



In der Pause

Kapitel 4

Integration von Theorie und Praxis der EBR-Qualifizierung auf transnationaler Ebene

Herausforderungen und Vorgehen im Rahmen des Projektes Trans-Quali-EWC *Martin Roggenkamp*



Martin Roggenkamp

Die Qualifizierung von Europäischen Betriebsräten (EBR) ist eine wichtige und notwendige Grundlage für die Handlungsund Durchsetzungsfähigkeit der Mitbestimmung in multinationalen Unternehmen (vgl. Kapitel 1). Bestehende Qualifizierungsangebote für EBR sind derzeit – sieht man
von den Angeboten des ETUI ab – überwiegend national
verankert. Sie folgen unterschiedlichen Interessenvertretungskulturen, sind in verschiedenen Interessenvertretungsstrukturen verwurzelt und spiegeln auch die unterschiedlichen Interessen der gewerkschaftlichen Träger
wider. Die Anforderungen an eine europäische Interessenvertretung sowie das transnationale setting, in dem die
Qualifizierungsmaßnahmen sattfinden, erfordern jedoch
eine europäische Dimension der EBR-Qualifizierung, deren
Etablierung eine große Herausforderung darstellt.

Gemeinsam mit ihren europäischen Partnern hat die IG Metall mit dem EU-finanzierten Projekt "Transnationale Weiterentwicklung der Qualifizierung von Europäischen Betriebsräten zur Verbesserung der Interessenvertretung der Arbeitnehmer auf europäischer Ebene (Trans-Quali-EWC)" einen Beitrag zur Transnationalisierung der EBR-Qualifizierung geleistet, indem sie einen Orientierungsrahmen für europäische Qualifizierungsangebote erstellt hat, der sowohl die Perspektive verschiedener europäischer Gewerkschaften als auch die von Wissenschaft und Praxis integriert. Mit ihrer Vorgehensweise haben die Projektpartner eine Grundlage für die Weiterentwicklung der internationalen gewerkschaftlichen Bildungsarbeit im Allgemeinen gelegt. Damit sowohl der Ansatz als auch die bei der Projektdurchführung gemachten Erfahrungen anderen Akteuren zugänglich sind und für weitere Projekte zur Europäisierung von Bildungsangeboten genutzt werden können, sollen im Folgenden die Vorgehensweise und der Projektverlauf dargestellt werden. Um die Vorgehensweise des Projektes nachvollziehen zu können, ist es notwendig, zunächst die Herausforderungen für eine Transnationalisierung der EBR-Qualifizierung aus einer europäischen Perspektive darzustellen (Abschnitt 1). Darauf aufbauend werden die Ziele und Methoden des Projektes vorgestellt (Abschnitt 2), um anschließend den Verlauf des Projektes zu skizzieren (Abschnitt 3).

Herausforderungen der EBR-Qualifizierung aus europäischer Perspektive

"European Works Councils have a key role in anticipating and managing the social dimension of change in large enterprises Europe wide. They also contribute to improving corporate governance – a key factor in sustaining competitiveness. For the sake of both, workers and companies, we need to make sure European works councils can play their full role during the restructuring process and mechanisms for dialogue established at transnational levels."

Die Aussage, die der Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit Vladimír Špidla 2008 im Zusammenhang mit den Verhandlungen über die Neufassung der EBR-Richtlinie gemacht hat, verdeutlicht die hohen Erwartungen der EU-Kommission an die Arbeit der EBR: Nicht weniger als die Herstellung des sozialen Zusammenhalts von transnationalen Unternehmenszusammenhängen sollen EBR leisten und gewährleisten, dass die soziale Dimension bei Unternehmensentscheidungen angemessen berücksichtigt wird. Dies setzt ein erhebliches Maß an Kompetenzen von EBR-Mit-

⁷ Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (2008): Commission invites social partners to negotiate about European works councils. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=de&n ewsId=236&furtherNews=yes (15.10.2010). Pressemitteilung vom 20.2.2008

gliedern voraus. Einerseits müssen EBR über ein hohes Maß an Sachkompetenz im Hinblick auf länderübergreifende unternehmensinterne wie unternehmensübergreifende Zusammenhänge verfügen - insbesondere über Kenntnisse der verschiedenen rechtlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Standortländern, um Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nehmen zu können. Andererseits bestimmt sich die Arbeitsfähigkeit der EBR in hohem Maße durch deren interne Kohäsion, die v. a. durch folgende Faktoren beeinflusst wird (vgl. u. a. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008: 5; Müller/ Hoffmann 2001: 68 ff.; Jagodzinski/ Kluge/ Waddington (Hg.) 2008):

- die Überwindung EBR-interner Interessenskonflikte zwischen einzelnen Standorten setzt die *Entwicklung einer* europäischen Identität der EBR voraus;
- die unterschiedlichen nationalen Interessenvertretungssysteme der einzelnen EBR-Mitglieder bestimmen deren jeweilige Art der Interessenvertretung im Rahmen der EBR. Die interne Kohäsion der EBR ist daher abhängig von der wechselseitigen Kenntnis der vielfältigen Interessenvertretungsstrukturen in Europa;
- unterschiedliche kulturelle Hintergründe der einzelnen EBR-Mitglieder bestimmen deren soziale Interaktion, Konfliktstile und Problemlösungsverhalten. Die Handlungsfähigkeit von EBR setzt daher ein gegenseitiges Wissen über und Verständnis für die jeweiligen kulturellen Hintergründe und kulturell verankerten Verhaltensweisen voraus (vgl. Lecher et al. 1999);
- eine zentrale Hürde für die Zusammenarbeit innerhalb der EBR stellen Sprachbarrieren zwischen den Mitgliedern unterschiedlicher Herkunftsländer dar;

 seltene Kontakte sowie eine eingeschränkte Kontinuität in der Zusammensetzung der EBR erschweren dabei stabile Kommunikationsprozesse und belasten die Handlungsfähigkeit zusätzlich.

Die Bewältigung dieser Anforderungen setzt nicht nur ein hohes Maß an Wissen (vgl. Kapitel 1), sondern auch erhebliche Kompetenzen auf der Seite der EBR voraus (vgl. Kapitel 3). Vor diesem Hintergrund verweisen zahlreiche Studien auf die hohe Bedeutung von Trainingsund Qualifizierungsmaßnahmen für EBR, nicht alleine zur Förderung ihrer Sachkompetenz, sondern insbesondere zur notwendigen Steigerung ihrer internen Kohäsion und Handlungsfähigkeit in einem interkulturellen Zusammenhang (vgl.: Müller/ Hoffmann 2001: 68 ff.; Jagodzinski/ Kluge/ Waddington (Hg.) 2008; Biehler/ Hahn 2007). Die europäischen Sozialpartnerverbände sehen daher den Ausbau des Qualifizierungs- und Trainingsangebots als wichtige Grundlage für die Förderung der Arbeitsfähigkeit der EBR (vgl.: ETUC/ UNICE/ UEAPME/ CEEP 2005). Dies hat sich schließlich auch in der Neufassung der EBR-Richtlinie niedergeschlagen, die nun einen Rechtsanspruch von EBR-Mitgliedern auf Qualifizierungsmaßnahmen begründet (vgl.: Amtsblatt der Europäischen Union (Hg.) 2009), was die Nachfrage nach entsprechenden Angeboten deutlich steigern wird.

In inhaltlicher Hinsicht werden bezüglich der Anforderungen an Qualifizierungsangebote für EBR sachbezogene von individuellen Qualifizierungen unterschieden (Müller/ Hoffmann 2001: 68 ff.). Sachbezogene Qualifizierungen umfassen insbesondere Kenntnisse der unterschiedlichen nationalen Interessenvertretungssysteme, über Kollektivvereinbarungen, die rechtlichen Grundlagen der EBR-Arbeit und den weiteren ökonomischen Kontext, in dem sich EBR bewegen. Von besonderer Bedeutung für die innere Kohä-

sion der EBR sind die individuellen Qualifizierungen, die Kommunikationsfähigkeiten und Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext vermitteln. Besonders hervorgehoben werden dabei Fremdsprachenschulungen als notwendige Grundlage der Kommunikation (Harazim 1998; Miller/Stirling 1998).

In methodischer Hinsicht wird auf den besonderen pädagogischen Anspruch von EBR-Qualifizierungsangeboten verwiesen. Da entsprechende Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur die Grundlagen für die Handlungsfähigkeit von EBR vermitteln, sondern darüber hinaus selbst ein Forum für kommunikationsbasierte Interaktionsprozesse der EBR-Mitglieder in einem interkulturellen Kontext sind und so aktiv zur internen Kohäsion von EBR beitragen (können), spielt der methodisch-pädagogische Ansatz eine wichtige Rolle im Hinblick auf den Erfolg der Qualifizierungs- und Trainingsangebote (Müller/ Hoffmann 2001: 71).

Das Qualifizierungsangebot für EBR ist derzeit überwiegend national verankert. Wichtigster Träger von Qualifizierungsmaßnahmen sind Gewerkschaften, wobei europäischen Gewerkschaftsorganisationen aufgrund begrenzter Ressourcen eine deutlich geringere Bedeutung zukommt als nationalen Gewerkschaftsorganisationen. Private Bildungsträger spielen ebenfalls eine kleinere Rolle. Nach einer Befragung von EBR haben Mitte des Jahrzehnts 56,7% der befragten 409 EBR an Qualifizierungsmaßnahmen von nationalen Gewerkschaftsorganisationen teilgenommen, 16,9% bei privaten Anbietern und 12,5% bei Qualifizierungsmaßnahmen europäischer Gewerkschaftsorganisationen (Waddington 2006).

Verschiedene Studien und EBR-Befragungen geben Aufschluss über die Qualität der Maßnahmen. Dabei werden besonders folgende Ergebnisse hervorgehoben (Müller/Hoffmann 2001; Biehler/ Hahn 2007; Kotthoff 2006):

- das Qualifizierungsangebot für EBR ist quantitativ beschränkt und hat nur ein begrenztes inhaltliches
 Spektrum. Zudem geht das Angebot teilweise am tatsächlichen Bedarf der EBR vorbei (Kotthoff 2006: 144 ff.);
- da das Bildungsangebot überwiegend auf nationaler Ebene verankert ist und es dabei nur punktuell zu einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften kommt, fehlen verlässliche Qualitätsstandards auf europäischer Ebene;
- die Angebote werden häufig pragmatisch oder ad hoc bereitgestellt. Es fehlt überwiegend eine systematische Herangehensweise insbesondere im Hinblick auf die methodische Herausforderung der Vermittlung von Grundlagen der interkulturellen Interaktionsfähigkeit im multikulturellen Kontext. Besonders die individuellen sozialen Qualifikationen, die die Kommunikation auf europäischer Ebene fördern und bei den EBR zur Bildung einer europäischen Identität beitragen sollen, bedürfen aber eines europäischen Rahmens und können sich nicht in unterschiedlichen nationalen - mehr oder weniger ausgearbeiteten - Konzepten erschöpfen. Zwar gibt es einige gut ausgearbeitete Konzepte nationaler Gewerkschaften für die Qualifizierung von EBR (vgl. u.a. IG Metall Vorstand (Hg.) 2004) und auch punktuelle grenzüberschreitende Kooperationen nationaler Gewerkschaften bei der Qualifizierung von EBR. Es fehlt aber ein systematisches transnational übertragbares Konzept, das als Orientierung für die gewerkschaftlichen Bildungsträger dienen kann (Müller/ Hoffmann 2001: 70 ff.; Jagodzinski/ Kluge/ Waddington (Hg.) 2008);
- das Fehlen einer systematischen Vorgehensweise bei der Qualifizierung von EBR bedingt schließlich die fehlende Anschlussfähigkeit verschiedener Qualifizierungsaktivitäten auf sektoraler, nationaler und europäischer

Ebene (Müller/ Hoffmann 2001: 70 ff.). Daher gibt es keine Angebote für "Fortgeschrittene" (Kotthoff 2006: 146) als notwendiges Element einer nachhaltigen, systematischen und zielgerichteten Qualifizierung von EBR.

Insgesamt fehlt im Bereich der EBR-Qualifizierung – nicht zuletzt aufgrund der nationalen Verankerung der Angebote – ein systematisches transnationales gewerkschaftliches Konzept – eine "pedagogy of transnationality" (Miller 1999: 356) – das eine Orientierung für die Gestaltung von Inhalt, Methoden und Organisation der Qualifizierungsangebote für EBR gibt und auf diesem Wege verlässliche Qualitätsstandards setzt, die Anschlussfähigkeit der Angebote gewährleistet und einen europäischen Rahmen zur Vermittlung interkultureller Interaktionskompetenzen und der Förderung einer europäischen Identität von EBR darstellt.

Ziele und Vorgehensweise des Projektes

Übergreifendes Ziel des Projektes Trans-Quali-EWC war vor diesem Hintergrund die Entwicklung, Erprobung und Verbreitung eines transnational übertragbaren Ansatzes der EBR-Qualifizierung auf der Grundlage eines systematischen und strukturierten Austauschs zwischen gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern. Dieser Ansatz umfasst die Bestimmung von Zielen und Herausforderungen der Qualifizierung von EBR (vgl. Kap. 1) sowie der pädagogischen Kategorien (vgl. Kap. 3) und Methoden (vgl. Kap. 5 und 6), die der Qualifizierung zugrunde liegen. Das Konzept ist darauf ausgerichtet, Anbietern von Qualifizierungsmaßnahmen für EBR eine Handlungsorientierung zu geben und eine verlässliche Qualität und Anschlussfähigkeit von EBR-Qualifizierungsmaßnahmen auf europäischer Ebene zu fördern und so die Qualität entsprechender Angebote insgesamt zu steigern. Dazu musste der Entwicklungsprozess folgenden Anforderungen genügen:

- Theorie-Praxis-Transfer: Um eine hohe Qualität des Qualifizierungsmodells sowie dessen Übertragbarkeit zu gewährleisten, sollte dessen Entwicklung ein systematischer Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zugrunde liegen. Einerseits sollte die Qualität des methodischen Konzeptes wissenschaftlichen Ansprüchen genügen und im Sinne von Nachhaltigkeit und Innovation aktuelle wissenschaftliche Ansätze aufgreifen. Zudem erfordert der systematische Anspruch des Ansatzes einen theoretischen Zugang zu dem Handlungsfeld. Zugleich sollten aber auch von vornherein die Perspektiven der Träger und Referent/innen von Qualifizierungsangeboten für EBR einfließen, um die praktische Umsetzbarkeit des Konzeptes zu gewährleisten.
- Transnationale Übertragbarkeit: Um die transnationale Übertragbarkeit des Ansatzes zu gewährleisten, sollten zum einen europäische Gewerkschaftsorganisationen, die Qualifizierungsangebote für EBR anbieten und zum anderen gewerkschaftliche Qualifizierungsträger aus verschiedenen europäischen Ländern an der Entwicklung des Ansatzes beteiligt werden, damit die verschiedenen Perspektiven in den Ansatz einfließen. Aufgrund der verschiedenen Interessenvertretungsstrukturen und -kulturen in den neuen Mitgliedsländern der EU, die für die interne Kohäsion von EBR eine besondere Herausforderung darstellen, sollte auch die osteuropäische Perspektive in die Entwicklung einfließen.
- Bedarfsorientierung: die Entwicklung des Qualifizierungsansatzes muss gewährleisten, dass das Konzept den tatsächlichen Bedarfen von EBR entspricht.
- Praktische Umsetzbarkeit: Um die praktische Umsetzbarkeit des Ansatzes zu gewährleisten, muss das Qualifizierungskonzept erprobt werden.

Den Anforderungen an das zu entwickelnde Qualifizierungskonzept entsprechend setzte sich die Partnerschaft aus gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern, einem wissenschaftlichen Institut sowie aus EBR verschiedener Unternehmen zusammen.

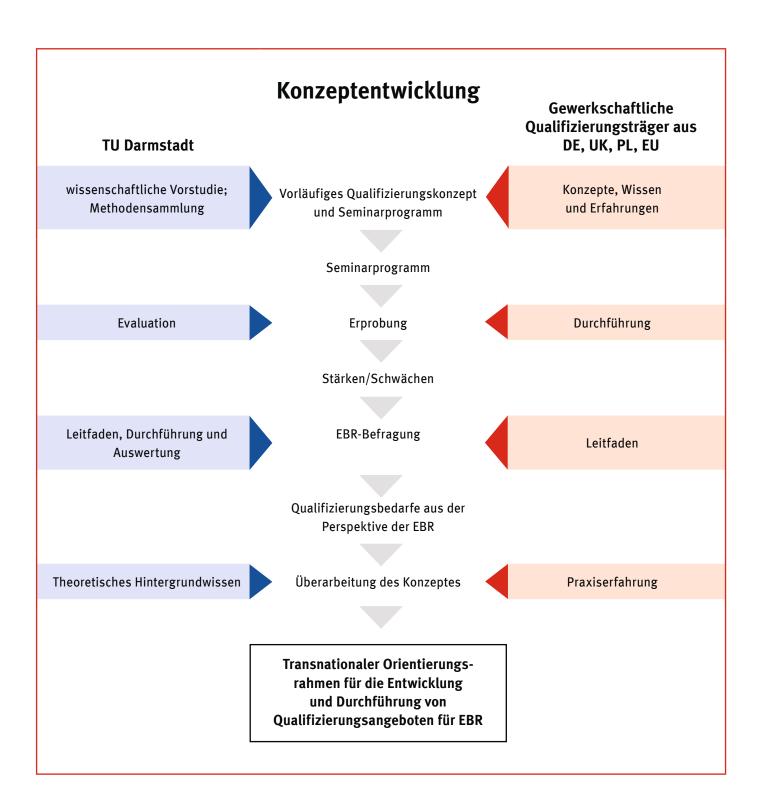
Unter den an dem Projekt beteiligten gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern waren neben der IG Metall als Antragsteller, das European Trade Union Institute (ETUI), Unite the Union (UK), FZZ "Metalowcy" und NSZZ "Solidarność" (beide PL) beteiligt, so dass sowohl die europäische Perspektive als auch die zweier westeuropäischer Länder mit unterschiedlichen Interessenvertretungsstrukturen und – kulturen sowie die Perspektive eines neuen Mitgliedstaates eingeflossen sind. Die gewerkschaftlichen Bildungsträger hatten im Rahmen des Projektes die Aufgaben, Wissen und Erfahrungen hinsichtlich der Qualifizierung auszutauschen, bei der Entwicklung eines gemeinsamen Qualifizierungskonzeptes sowie seiner Erprobung mitzuwirken und zur Verbreitung des Konzeptes beizutragen.

Für die wissenschaftliche Begleitung des Projektes war das Institut für allgemeine Pädagogik und Berufspädagogik der Technischen Universität Darmstadt zuständig. Dessen Aufgaben bestanden in einem Input zur Entwicklung des Konzeptes in Form einer wissenschaftlichen Vorstudie, der Durchführung und Auswertung einer Befragung von EBR zu deren Qualifizierungsbedarfen, der begleitenden Evaluierung der Erprobung des Konzeptes sowie der Verbreitung der Projektergebnisse auf wissenschaftlicher Ebene.

Um das Konzept zur Qualifizierung von EBR zu erproben, wurden EBR von sieben verschiedenen Unternehmen aus der Metallbranche zu einem Seminar eingeladen. Dabei handelt es sich um die Unternehmen Dräger, Flowserve, NCR, Panasonic, Rolls Royce (europäische Mitglieder des Weltbetriebsrates) und Visteon.

Die Vorgehensweise des Projektes folgte einem vierstufigen Entwicklungsprozess, wobei in jeder Stufe der Entwicklung sowohl der Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis als auch der Austausch zwischen den verschiedenen gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern gewährleistet war:

- 1. Entwicklung eines vorläufigen Konzeptes zur Qualifizierung von EBR auf der Grundlage
 - einer wissenschaftlichen Vorstudie sowie einer Methodensammlung der TU Darmstadt sowie
 - dem transnationalen Austausch der beteiligten gewerkschaftlichen Qualifizierungsträger;
- 2. Erprobung und Auswertung des Qualifizierungsansatzes im Rahmen eines EBR-Seminars unter Beteiligung von EBR-Mitgliedern aus sechs Unternehmen, das
 - durch die beteiligten Qualifizierungsträger durchgeführt und
 - durch die TU Darmstadt evaluiert wird;
- 3. Erhebung der Qualifizierungsbedarfe von EBR durch eine EBR-Befragung auf der Grundlage eines Leitfadens, in den die Perspektiven der Qualifizierungsträger einfließen, der nach wissenschaftlichen Kriterien entwickelt wird und
- 4. Überarbeitung des Qualifizierungskonzeptes auf der Grundlage der Erfahrungen bei der Durchführung des Seminars sowie unter Berücksichtigung der identifizierten Qualifizierungsbedarfe.



Verlauf des Projektes

Das Projekt war auf eine Laufzeit von zwölf Monaten angelegt und startete im Februar 2010 mit einem *kick-off-meeting* der Projektpartner in London, in dessen Rahmen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die Ziele und den Ablauf des Projektes einigten, die Zuständigkeiten abstimmten und die Termine für die einzelnen Arbeitsschritte bestimmten.

1. Schritt: Entwicklung eines vorläufigen Qualifizierungskonzeptes

In einem ersten Schritt im Rahmen eines gemeinsamen Workshops der Projektpartner am 16. und 17. März des Jahres 2010 in der IG Metall-Bildungsstätte in Bad Orb (Deutschland) wurde zunächst ein vorläufiges Qualifizierungskonzept für EBR entwickelt. Dies beinhaltete die gemeinsame Festlegung von Inhalten, Programm und pädagogisch-didaktischen Methoden sowie die konkrete Planung des internationalen EBR-Seminars. Basierend auf einer Vorstudie der TU Darmstadt



PPT-Titelchart, Workshop, Bad Orb

sowie einer einführenden Diskussion über die Bedeutung der internationalen Bildungsarbeit der Gewerkschaften wurde als Gesprächsgrundlage zunächst eine vorläufige Zusammenstellung von Vorschlägen für Inhalte, Programm und pädagogisch-didaktische Methoden vorgestellt.

Mögliche Inhalte Mögliches Programm Mögliche Methoden neue EBR-Richtlinie Einführung und Auflockerung Einführung und Auflockerung · Auswirkungen der Finanz- und Informationen über das EU-Projekt Präsentationen Wirtschaftskrise Die neue EBR-Richtlinie Umgang mit der neuen EBRprekäre Arbeit Richtlinie Das Informations-Viereck politischer Hintergrund des Arbeitsgruppen **Fallstudien** Flexicurity-Ansatzes · Präsentation von Arbeitsgruppen-Unternehmensbezogene Inhalte in mögliche Gegenmaßnahmen von Ergebnissen Arbeitsgruppen EBR auf Unternehmensebene und Diskussion von unterschiedlichen auf Ebene nationaler und europä-· Arbeit auf Unternehmens- und auf Ergebnissen im Plenum ischer Politik politischer Ebene Aktivierung etc.

In der Folge wurden zunächst einzelne Themen gesammelt, die für eine EBR-Qualifizierung in Frage kommen. Dazu gehörten

- die neue EBR-Richtlinie und ihre Auswirkung auf die EBR-Vereinbarungen;
- die gemeinsame Forderung des EMB im Hinblick auf prekäre Arbeit und eine Diskussion, wie diese Forderung durch Aktivitäten auf Unternehmensebene flankiert werden kann;
- die interne Kommunikation von EBR es wurde darauf verwiesen, dass dies ein anspruchsvolles Thema für das EBR-Seminar sei;
- Verhandlungsführung auf europäischer Unternehmensebene;
- gute Arbeit/ Arbeits- und Gesundheitsschutz;
- Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf der Unternehmensebene und der Umgang von EBR mit diesen Auswirkungen;
- die Grundsätze des EBR zu Umstrukturierungen;
- die Diskussion von Fallbeispielen:
 - Zusammenlegung von Unternehmensteilen (Flowserve)
 - Schließung von Standorten (Bosch);
- die Behandlung von politischen Themen wie Flexicurity und die Richtlinie über die Arbeitszeitgestaltung;
- wirtschaftliche Daten und deren Interpretation;
- Organisation der EBR-Arbeit (Struktur und interne Kommunikation);
- interkulturelle Kommunikation;
- nationale Interessenvertretungssysteme;
- Erwartungen an die Arbeit der EBR.

Insgesamt solle das Seminar offen sein für Wünsche und Interessen der Teilnehmer/innen. Es wurde festgehalten, dass es ein wesentlicher Anspruch des EBR-Seminars sei, den Zusammenhang von Unternehmens- und politischer Ebene zu vermitteln. Dies lasse sich etwa gut behandeln, indem das politische Konzept von Flexicurity mit dem Umgang mit prekärer Arbeit auf der Handlungsebene des Unternehmens in Verbindung gebracht werde. Offen blieb dabei zunächst, ob die politische oder die Handlungsebene dabei im Vordergrund stehen solle. Festgehalten wurde, dass es für die Vermittlung des Zusammenhangs zwischen politischer und Unternehmensebene notwendig sei, auf ein bestimmtes Thema zu fokussieren.

Ausführlich und differenziert wurde im Anschluss das Programm des EBR-Seminars diskutiert. Im Vordergrund standen dabei v. a. die Aspekte, wie durch einen Spannungsbogen des Veranstaltungsprogramms das Engagement der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie deren wechselseitiges Kennenlernen gefördert werden können, wie über den Ablauf der Veranstaltung der soziale Kontakt und der Austausch zwischen den EBR-Mitgliedern auch außerhalb der Veranstaltungen unterstützt wird und in welcher Form das Zusammenspiel zwischen unterschiedlichen Veranstaltungsformen (Plenum, Arbeitsgruppen, Foren etc.) positive Effekte hervorruft. Ergebnis der Diskussionen war das detaillierte Programm für das EBR-Seminar (vgl. Kap. 5).

Als Input für die Diskussion der im Rahmen des Seminars zu verwendenden Methoden präsentierten die Mitarbeiter/innen der TU Darmstadt eine Reihe von Ansätzen, die nach der sozialen und inhaltlichen Ebene differenziert wurden (vgl. Kap. 6).

Als besonderes Ziel bei der Verwendung der pädagogischdidaktischen Methoden wurden die Stärkung der Konfliktfähigkeit sowie die Sensibilisierung für unterschiedliche kulturelle Hintergründe der Teilnehmer/innen hervorgehoben. Dies setze eine wechselseitige Übernahme der Perspektiven voraus. Daher seien Rollenspiele ein besonders geeignetes Instrument in diesem Kontext. Diese seien im interkulturellen Rahmen allerdings schwer umzusetzen wegen der Sprachbarrieren und ihrer Zeitintensität. Dennoch seien Rollenspiele, die unterschiedliche Interessenvertretungssysteme, Institutionen und interkulturell verschiedenes Konfliktverhalten reflektierten eine geeignete Methode für die EBR-Qualifizierung.

Diskutiert wurde, inwieweit den Teilnehmer/innen Raum gegeben wird, den Inhalt und Ablauf des Seminars selbst zu gestalten ("open space"). Für einen großen Raum der Teilnehmer/innen sprechen deren Aktivierung sowie partizipative Bildungsziele. Für eine Strukturierung der Veranstaltung spricht dagegen, dass die jeweiligen Bildungsziele der Veranstaltung gewährleistet werden sollten. Die Frage wurde letztlich offen gelassen.

Nach der Klärung organisatorischer Fragen im Hinblick auf die Durchführung des EBR-Seminars wurden die Vertreterinnen und Vertreter der gewerkschaftlichen Bildungsträger gebeten, die TU Darmstadt dabei zu unterstützen, Kategorien und Items⁸ für den Leitfaden für die EBR-Befragung zu entwickeln. Dazu wurden Zettel mit Kategorien und Items an die Wand gehängt. Die Teilnehmer/innen sollten diese dort schriftlich ergänzen und wurden auch auf die Gelegenheit aufmerksam gemacht, ein Feedback per Email zu geben. Die aufgehängten Listen enthielten die Möglichkeit, zusätzliche Items zu benennen oder aber bereits vorhandene Items als "nicht notwendig" zu markieren.

In der Zeit zwischen dem Vorbereitungsworkshop und der Durchführung des EBR-Seminars im Mai 2010 wurde die



Vorbereitungsgruppe

Organisation durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der IG Metall konkretisiert. Zudem wurde mit der Einrichtung einer Projekt-Website begonnen, so dass diese bis zur Durchführung des EBR-Seminars online gestellt und im Rahmen des Seminars vorgestellt werden konnte. Unter der Adresse www.bildung-international.de finden sich eine Darstellung des Projektes, des Projektprogramms, der einzelnen Veranstaltungen, der Partner inkl. Kontaktmöglichkeiten, Publikationen in Zusammenhang mit dem Projekt sowie ein Forum zum Austausch zwischen den Teilnehmer/innen in einem internen Bereich.

Gleichzeitig entwickelten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TU Darmstadt ein Konzept zur Evaluation des EBR-Seminars.

2. Schritt: Erprobung des Qualifizierungskonzeptes

Das vorläufige Qualifizierungskonzept für EBR wurde im Rahmen eines EBR-Seminars vom 16. bis 19. Mai in der Bildungsstätte der IG Metall in Sprockhövel (Deutschland) erprobt. An dem EBR-Seminar nahmen insgesamt 43 Teilnehmerinnen und Teilnehmer teil. Neben den Projektpartnern, die teilweise inhaltliche Beiträge zu dem Workshop leisteten und sich teilweise in der Organisation

⁸ Ein Item ist eine Untersuchungseinheit, die sich auf eines von mehreren Merkmalen einer Kategorie bezieht.

des Seminars engagierten, nahmen 23 EBR-Mitglieder von sechs multinationalen Unternehmen (s.o.) und acht europäischen Ländern an dem Seminar teil.

Das Seminarprogramm umfasste neben inhaltlichen Modulen im Plenum, in Foren und in Arbeitsgruppen Freizeitaktivitäten und Seminarbestandteile, die auf die Förderung von Kontakt, Vernetzung und Austausch zwischen den EBR-Mitgliedern ausgerichtet waren (vgl. Kap. 5).

Begleitend wurde das Seminar durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TU Darmstadt evaluiert. Die Evaluation umfasst dabei fünf Instrumente (vgl. ebd.):

- eine schriftliche Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Ende des Seminars;
- ein Blitzlicht im Rahmen der Abschlussrunde des Seminars:
- tägliche Stimmungsabfragen auf einer Wandzeitung zum Tagesabschluss;
- eine teilnehmende Beobachtung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TU Darmstadt und
- eine weitere schriftliche Befragung der EBR-Mitglieder, die an dem Seminar teilgenommen haben, sechs Monate nach der Veranstaltung.

3. Schritt: Erhebung der Qualifizierungsbedarfe durch eine EBR-Befragung

Parallel zur Vorbereitung und Durchführung des EBR-Seminars entwickelten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TU Darmstadt gemeinsam mit dem EBR-Team der IG Metall einen Leitfaden zur Erhebung der Qualifizierungsbedarfe von EBR-Mitgliedern und führten die Befragung durch. Grundlagen für die Entwicklung des Leitfadens waren zum einen die Sammlung von Kategorien und Items im Rahmen des Workshops in Bad Orb und zum anderen Experten-Interviews, die mit den Projektpartnern geführt wurden.

Bei der Vorbereitung der Erhebung kamen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TU Darmstadt und die Projektkoordination zu dem Schluss, dass die ursprünglich geplante Durchführung von hundert Telefoninterviews einerseits nur eine geringe Repräsentativität der Ergebnisse gewährleiste, die Zahl zugleich aber so groß sei, dass vertiefte Interviews nicht möglich sind. Projektkoordination und TU Darmstadt beschlossen daher die Befragung kostenneutral zu erweitern und zu vertiefen, indem zunächst als Vorstudie dreizehn telefonische leitfadengestützte Tiefeninterviews mit EBR-Mitgliedern geführt werden, um darauf aufbauend eine Online-Befragung von rund 500 EBR-Mitgliedern durchzuführen. Durch die Verbindung von qualitativen und quantitativen Methoden der Sozialforschung können auf diesem Wege Qualifizierungsbedarfe vertieft erhoben und zugleich repräsentativ überprüft werden.

Die Online-Erhebung hatte eine Rücklaufquote von rund 34%, so dass insgesamt 158 EBR-Mitglieder an der Befragung teilnahmen. Die Ergebnisse der Erhebung werden in Kap. 2 vorgestellt.

4. Schritt: Überarbeitung des Konzeptes unter Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse und der Ergebnisse der EBR-Befragung

Im Rahmen eines Nachbereitungstreffens der Projektpartner am 9. und 10. September in Posen (Polen) wurden die Ergebnisse der Evaluation sowie der EBR-Befragung schließlich den Projektpartnern präsentiert und die Konsequenzen der Ergebnisse für das Qualifizierungskonzept diskutiert. Im Rahmen von zwei weiteren Workshops, an denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der IG Metall sowie der TU Darmstadt teilnahmen, wurden die Überarbeitungen des

Qualifizierungskonzeptes konkretisiert und vertieft. Das überarbeitete Qualifizierungskonzept wurde abschließend umfassend dokumentiert und in der Form des vorliegenden Handbuchs verbreitet.

5. Fazit

Der strukturierte Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis sowie zwischen gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern aus verschiedenen europäischen Ländern und auf europäischer Ebene hat sich als ein erfolgreiches Modell zur Entwicklung eines transnational übertragbaren Qualifizierungskonzeptes für EBR erwiesen. Die wissenschaftliche Vorstudie und die systematische Methodensammlung durch die TU Darmstadt ermöglichten eine breitere und systematischere Vorgehensweise bei der Entwicklung des Qualifizierungskonzeptes und eine Erweiterung des

Möglichkeitshorizontes, der in der alltäglicheren Praxis der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit in der Form nur eingeschränkt möglich ist. Zugleich gewährleistete die Berücksichtigung der Perspektiven der gewerkschaftlichen Referentinnen und Referenten die praktische Umsetzbarkeit des Konzeptes und die Einbringung der langjährigen und umfassenden Erfahrungen bei der Durchführung transnationaler Qualifizierungsveranstaltungen. Die wissenschaftliche Begleitung des Projektes ermöglichte zudem, dass die Erprobung des Qualifizierungskonzeptes systematisch evaluiert und die Qualifizierungsbedarfe von EBR belastbar identifiziert und bei der Erstellung des Qualifizierungskonzeptes einfließen konnten.

Zentrale Grundlage des gesamten Projektes war jedoch der transnationale Austausch zwischen gewerkschaftlichen



Teambesprechung

Qualifizierungsträgern aus verschiedenen europäischen Ländern bzw. auf europäischer Ebene. Die produktive Integration der vielfältigen Erfahrungen und des Wissens der beteiligten Träger sowie die Beachtung unterschiedlicher Bildungskulturen und -traditionen gewährleistet erst die transnationale Übertragbarkeit des Qualifizierungskonzeptes sowie die Herstellung einer europäischen Dimension der Qualifizierung.

Als besondere Herausforderung bei der Durchführung des Projektes hat sich die relativ kurze Laufzeit erwiesen, die eine hohe Intensität der Zusammenarbeit bedingte. Ein besonderer Anspruch der Zusammenarbeit war vor dem Hintergrund der kurzen Projektlaufzeit die Integration der unterschiedlichen Zeitrhythmen wissenschaftlichen und akademischen Arbeitens.

Ouellen

- Amtsblatt der Europäischen Union (Hg.) 2009: Richtlinie 2009/38/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Mai 2009 über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen (Neufassung). L 122/28 vom
- Biehler, Herrmann/ Hahn, Elke 2007: Ergebnisse einer EBR-Befragung im Finanzdienstleitungssektor der Europäischen Union. München. www.imu-institut.de/muenchen/research/research...03.../Befragung (28.8.2009).
- ETUC/ UNICE/ UEAPME/ CEEP 2005: Lessons Learned on European Works Councils. http://www.etuc.org/IMG/pdf/7c-EWCs_lessons_learned_010305-EN.pdf (16.8.2009).
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008: European Works Councils in practice: Key research findings. Background Paper. Dublin. http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/28/en/1/ef0828en. pdf (1.9.2009).
- Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (2008): Commission invites social partners to negotiate about European works councils. Pressemitteilung vom 20.2.2008. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catld=329&langld=de&newsld=236&furtherNews=yes (15.10.2010).
- Harazim, H. 1998: Qualifizierungsbedarf der Mitglieder von Europäischen Betriebsräten, Arbeitsrecht im Betrieb 9: 500-505.
- IG Metall Vorstand (Hg.) 2004: Hinterm Horizont geht's weiter... Die Qualifizierung von Mitgliedern Europäischer Betriebsräte. Eine Handlungshilfe. Frankfurt.
- Jagodzinski, Romuald/ Kluge, Norbert/ Waddington, Jeremy (Hg.) 2008: Memorandum European Works Councils. Recommendations for policy-making based on current experiences. Brussels. http://www.union-network.org/unieuropaN.nsf/70c3d04c5f60c73cc1256800001e3b89/894975bc686d74bfc1257 4c1003768fb/\$FILE/ETUI-EWC%20memorandum.pdf (20.8.2009).
- Kotthoff, Hermann 2006: Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung. Berlin.
- Lecher, W., Platzer, H.-W., Rüb, S. and Weiner, K.-P. 1999 Europäische Betriebsräte Perspektiven Ihrer Entwicklung und Vernetzung. Baden-Baden: Nomos.
- Miller, D. 1999: Towards a "European" Works Council, Transfer 5(3): 344-365.
- Miller, D. and Stirling, J. 1998: European Works Councils Training: An Opportunity Missed?, European Journal of Industrial Relations 4(1): 35-56.
- Müller, Torsten/ Hoffmann, Aline 2001: EWC Research: A Review of the Literature. Warwick Papers in Industrial Relations, No. 65. http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/wpir65.pdf (26.8.2009).
- Waddington, Jeremy 2006: The views of European Works Council representatives. Data prepared for a conference entitled "Co-determination in a Modern Europe: Democratic Workers' Participation or Convergence at Minimal Standards" organized by the Otto Brenner Stiftung, held at Bratislava, Slovakia, May 30 June 1, 2006.

Kapitel 5

Internationaler EBR-Workshop im Bildungszentrum Sprockhövel: Programm und vertiefende Hinweise

Rosi Schneider

Der internationale EBR-Workshop vom 16. – 19. Mai 2010 war ein zentraler Bestandteil des EU-Projekts zur Weiterentwicklung der Bildungsarbeit für Europäische Betriebsräte. Auch wenn bei den beteiligten Partner und den jeweiligen politisch und pädagogisch Verantwortlichen bereits Erfahrungen in der Vorbereitung und Durchführung solcher internationaler Großveranstaltungen bestand, war der Workshop ein Höhepunkt der Arbeit in dem Projekt: Die theoretischen Überlegungen, Ideen und neuen Methoden konnten in der Veranstaltung umgesetzt und auf ihre Praxistauglichkeit überprüft werden.

Das Konzept des Workshops wurde in den vorbereitenden internationalen Planungstreffen entwickelt, immer mit dem Fokus darauf, welche Elemente für eine mehrsprachige Veranstaltung mit Simultandolmetschung geeignet sind. Mit dieser Begründung wurden Methoden-Ideen wie z. B. Open Space verworfen, obwohl sie der Vorbereitungsgruppe als methodisch passend, jedoch nicht für mehrsprachige Gruppen handhabbar erschienen.



Rosi Schneider

Die Vorbereitungstreffen mit den Verantwortlichen der Partnergewerkschaften sowie die enge Zusammenarbeit mit dem Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI) ermöglichte es zum einen, den allein nationalen Blick bei der Konzeption der Veranstaltung zu korrigieren und zum anderen, die verschiedenen Blickwinkel und Herangehensweisen der beteiligten Länder abzubilden. Zu beachten ist dabei, dass diese Form der Vorbereitung zeitlichen, organisatorischen und finanziellen Mehraufwand bedeutet, da grenzüberschreitende An- und Abreise sowie Dolmetschung zu organisieren ist.

Die Rahmenbedingungen: Der zeitliche Rahmen des Workshops wurde mit drei Tagen bewusst gewählt, um die Hürde der Abwesenheit nicht zu groß zu machen, andererseits aber das Verhältnis zwischen Anreise- und Seminarzeit angemessen zu halten. Eine bewußte Entscheidung war es auch, die Anzahl der teilnehmenden EBRs zu begrenzen und damit eine Teilnehmenden-Zusammensetzung zu erreichen, die möglichst vielen EBR-Mitgliedern aus einem EBR-Gremium die Anwesenheit ermöglicht. In der Planungsgruppe wurden deshalb Gremien ausgewählt, die ihren zuständigen Gewerkschaften bereits aktuellen Beratungs- oder Schulungsbedarf signalisiert hatten. Ziel des Workshops war es, die EBR-Mitglieder inhaltlich zu schulen und ihnen gleichzeitig die Gelegenheit zur Weiterentwicklung der Arbeit im eigenen EBR-Gremium zu geben.

Die folgende Ablaufbeschreibung ist somit ein übertragbares Beispiel, wie bestimmte Inhalte mit entsprechend hilfreichen Methoden behandelt werden können und wie der Gesamtablauf eines internationalen Seminars ein didaktisches Setting erhält. – Veränderungen und Weiterentwicklungen sind ausdrücklich gewünscht.

Sonntag, 16. Mai 2010

	Im Vorfeld	Vertiefende Hinweise
		Einladungen und Informationen zum Veranstaltungsort werden in den Sprachen aller teilnehmenden Nationen bzw. in allen Arbeitssprachen versendet. Dies reduziert Unklarheiten und Missverständnisse bezüglich des Ablaufs und der Ziele der Veranstaltung. Wichtig ist, sich im Vorfeld bereits einen Überblick über die von den Teilnehmenden gesprochenen Sprachen zu verschaffen, damit wird eine Arbeitsgruppen- und Forenplanung möglich.
12:00 - 15:00	Vorbereitung Veranstaltungsort	Vertiefende Hinweise
	 Raum freundlich und international gestalten Bücher- und Broschürentisch mit Materialien in verschiedenen Sprachen Hinweisschilder in allen Sprachen im Veranstaltungsort verteilen 	Der Veranstaltungsort wird so gestaltet, dass von Anfang an die internationale Atmosphäre deutlich wird. Deshalb werden Informationen entweder mit Bildsprache aufbereitet, so dass sie auch ohne Sprachkenntnisse verständlich sind oder es werden die wesentlichen Infos in allen Arbeitssprachen gegeben. Orientierung zu geben und Unsicherheit zu reduzieren ist zu Beginn eines Seminars immer Aufgabe der Seminarleitung, in internationalen Zusammenhängen ist dies noch wichtiger.
15:00 - 19:00	Empfang der Teilnehmenden	Vertiefende Hinweise
	 Anreise und Ankunft der TN TN freundlich empfangen, Team und TN erhalten <i>Namensschild</i> mit deutlich sichtbarem Vermerk über Sprachkenntnisse Treffpunkte und Ablauf des Abends erläutern: Seminarraum, Abendessen, Frühstück, Seminarbeginn am So-Abend und am Mo-Morgen. <i>Fotos</i> machen für Konzernvorstellung 	Ein <i>Begrüßungskomitee</i> nimmt die Teilnehmenden in Empfang und steht für erste Fragen bezüglich Organisation und Ablauf zur Verfügung. Am besten wird eine Person damit beauftragt, sich um alle Anreisefragen (Flug- und Zugverspätungen und damit verbundene Veränderungen) zu kümmern. <i>Informationsbroschüren</i> zum Haus liegen auf den Zimmern. Ein kleiner Snack und Getränke sollte vorhanden sein, da die TN z.T. eine lange Anreise hinter sich haben.
19:00 - 20:00	Abendessen	Vertiefende Hinweise
	Festliches Abendessen im Saal der Bildungsstätte	Während des Abendessens kurze offizielle Begrüßung und Hinweise auf den weiteren Verlauf des Abends. Für diesen internationalen WS haben wir uns entschieden, den ersten Abend ohne Dolmetschung zu machen, d.h. alle Ansagen wurden vom Team selbst oder von TN in die jeweiligen Arbeitssprachen übersetzt.

20:00 - 22:00	Gemeinsames Kennenlernen	Vertiefende Hinweise
20:00 - 20:10	Kurze Begrüßung	Team wird sichtbar als Veranstaltungsleitung.
20:10 - 21:00	 Kennenlernmethoden, die ohne oder mit wenig Dolmetschung funktionieren: Jede/r begrüßt jeden mit Handschlag in der eigenen Sprache (siehe Begrüßung in eigener Sprache S. 70). Europakarte (siehe S. 73) stellen nach Herkunftsort Welcome Diversity (siehe S. 69) Europapuzzle (siehe S. 78) gemeinsam lösen 	Diese Methoden werden bewusst gewählt, um die TN zu inspirieren, diese oder ähnliche Methoden in ihrer Arbeit z. B. bei EBR-Sitzungen anzuwenden. Häufig findet die Anreise der EBR-Mitglieder dabei ebenfalls am Abend vorher statt und die Gefahr besteht, dass ohne Dolmetschung die einzelnen Kollegen/innen in ihren Sprachgruppen bleiben, statt die Gelegenheit zu nutzen, bereits informell Kontakt aufzunehmen. Beim Stellen der Europakarte und bei Welcome Diversity können darüber hinaus bereits wichtige Informationen abgefragt werden, z. B.: Welche Gewerkschaften gibt es in eurem Land? Seid ihr alle Gewerkschaftsmitglied? In welcher Gewerkschaft? Wer ist Mitglied eines EBR? Wer ist EBR-Koordinator? Wer kennt seinen EBR-Koordinator? Usw. Das gemeinsame Lösen des Europapuzzles soll zeigen, dass bestimmte Teamaufgaben auch ohne Worte bzw. gemeinsame Sprache gelöst werden können.
21:00 - 23:00	Kulturspiel (siehe S. 76): Alle wurden im Vorfeld gebeten, etwas Typisches aus ihrem Land mitzubringen und stellen dies vor.	Mit dieser Methode werden mehrere Ziele gleichzeitig erreicht: Eine organisierte gemeinsame Abendveranstaltung bietet einen Anlauf- und Orientierungspunkt. Alle TN werden sichtbar und erzählen über etwas aus ihrem eigenen Land, etwas was den meisten sehr leicht fällt. Viele bringen aus ihrem Land typisches Essen, Getränke oder Musik mit. Gerade über das Essen kommt man auch mit wenig Sprachkenntnissen leicht ins Gespräch und da erwünscht ist, dass die mitgebrachten Sachen im Anschluss konsumiert werden, ist ein abwechslungsreicher und kommunikativer Abend sehr wahrscheinlich.

Montag, 17. Mai 2010

08:30 - 09:30	Guten Morgen und Organisatorisches	Vertiefende Hinweise
	 Gemeinsamer Start in den Tag: Offizielle Begrüßung durch Projektleitung und Schulleiter Vorstellung des Ablaufs des Workshops TN-Listen und Fragen zur Abrechnung 	Hier werden nach der offiziellen Begrüßung auch <i>Informationen</i> zur Entstehung des EU-geförderten Projekts, zu den Projektpartnern und Beteiligten, zu den Rahmenbedingungen und möglichen Ergebnissen gegeben. Dabei wird deutlich gemacht, welche Rolle und Aufgaben für die TN dadurch entstehen, dass der WS im Rahmen des Projekts stattfindet (Bitte um Teilnahme an Evaluation und Bildungsbedarfsbefragung, etc.).
09:30 - 11:50	Vorstellungsrunde	Vertiefende Hinweise
09:30 - 10:00	UN-bezogene Arbeitsgruppen (siehe Vorstellung des EBR S. 71) Vorstellung des Unternehmens (Standorte, Beschäftigte, EBR seit wann, Zusammensetzung EBR, Sitz zentrale Leitung, Fotos) auf 1 WZ. Vorbereitete Beispiel-WZ zur Erläuterung der Aufgabe.	Verschafft schnell Überblick über die Anwesenden TN und Firmen. Jeder TN wird gebeten, zumindest einen Satz zu sich selbst zu sagen und evtl. einen Teil der Vorstellung des AG-Ergebnisses zu übernehmen. Auch Arbeitsstab, Projektpartner und Dolmetscher können sich über diese Methode vorstellen. Wandzeitungen werden aufgehängt und bleiben während der ganzen Veranstaltung sichtbar.
10:00 - 11:20	Vorstellung der Ergebnisse der Arbeitsgruppen	
11:20 - 11:50	Pause	
11:50 - 12:45	Die neue EBR-Richtlinie	Vertiefende Hinweise
	 Teil 1 Überblick über den Entstehungs- und Überarbeitungsprozess Einblick in die politischen Auseinan- dersetzungen auf europäischer Ebene 	Präsentation durch <i>Bruno Demaitre</i> vom ETUI. Im Vorfeld wird die Präsentation in alle Arbeitssprachen übersetzt. Je mehr mit Bildern und Symbolen gearbeitet wird, um so weniger Übersetzungsaufwand ist notwendig. Vor Beginn der Präsentation Zeit einplanen, um allen TN eine Kopie in der eigenen Sprache auszuhändigen. Dolmetscher nicht vergessen.
12:45 - 14:00	Mittagspause	

14:00 – 15:15	Die neue EBR-Richtlinie	Vertiefende Hinweise
	 Teil 2 Inhalte und Neuerungen Was bedeutet sie konkret für die Arbeit der EBRs? Hinweise für die Überarbeitung bestehender Vereinbarungen (siehe S. 91) Fragen und Antworten 	Präsentation durch Bruno Demaitre. Bereits im Vorfeld werden die EBR-Vereinbarungen der EBRs der teilnehmenden Unternehmen zusammengetragen (soweit möglich) und auch die TN im Vorfeld gebeten, jeweils die gültige Vereinbarung in der eigenen Sprache mitzubringen. So können schnell Fragen geklärt werden, ob der EBR nach einer alte Art. 6 oder Art. 13 Vereinbarung arbeitet und entsprechend Hinweise für das weitere Vorgehen gegeben werden.
15:00 – 15:35	Pause	
15:35 – 17:30	Die aktuelle Politik der EU und ihre Auswirkungen auf AN-Vertreter/innen und Gewerkschaften	Vertiefende Hinweise
	 Auswirkungen der Strategie von Lissabon, Rückblick 2010 und Ausblick 2020 Flexicurity und prekäre Beschäftigung Diskussion 	Referat von Mélanie Schmitt. Ziel dieses Seminarteils war es, einen internationalen Blick "von außen bzw. von der Wissenschaft" auf die Situation und die Bedingungen zu werfen, unter denen EBRs und Gewerkschaften auf europäischer Ebene ihre Arbeit machen. Bei einem so globalen Thema empfiehlt es sich, mit dem Referenten/der Referentin im Vorfeld zu vereinbaren, eine kurze pointierte Präsentation vorzubereiten, z. B. in einem 3-er Schritt mit Thesen, Zahlen bzw. Beweisen und möglichen Auswirkungen. Dies vereinfacht die Dolmetschung und die anschließende Diskussion. Die Präsentation muss übersetzt vorliegen, sonst wird eine gezielte Debatte unmöglich.
17.30 - 18.00	Tagesabschluss	Vertiefende Hinweise
	 Hinweise auf die Foren und Arbeitsgruppen am Dienstag, TN bitten, dass sie sich entsprechend eintragen. Hinweise für die Abendgestaltung Stimmungsabfrage mit Punkten: Wie fandest du den Tag? (siehe Abb. auf S. 62) Symbole: ⊕, ⊕, ⊕ 	Ein Ziel des EBR-Workshops war es, möglichst viele Arbeitsphasen in kleineren Gruppen zu gestalten. Dies erfordert aber erheblichen logistischen Aufwand. Für den Dienstagvormittag haben wir uns entschieden, 2 Foren anzubieten und im Vorfeld festzulegen, welche Sprachen dort jeweils angeboten werden. Ein Forum fand 2-sprachig statt (D/En, ohne Dolmetschung), das zweite Forum wurde in allen Sprachen mit Dolmetschung angeboten. Für die Arbeitsgruppenphasen am Nachmittag wurden die TN ge-

beten, sich von vier möglichen AGs zwei auszusuchen und gleichzeitig die möglichen Sprachen dazuzuschreiben, in denen die Arbeitsgruppe bzw. Dolmetschung stattfinden müsste, damit sie an der AG teilnehmen können. Im Anschluß wurden TN, AG-Wünsche, Sprachkenntnisse, vorhandene Dolmetscher und Räume mit Ausstattung für Simultandolmetschung solange hin- und hersortiert, bis für alle ein befriedigendes Ergebnis zustande kam.

Die Stimmungsabfrage mit Symbolen ist sehr sinnvoll, da die Dynamik eines Seminars, in dem viele Gespräche über die Dolmetschanlage laufen, seitens des Teams nicht so gut zu erspüren ist. Von den TN gab es eine große Bereitschaft bzw. das Bedürfnis, zur Stimmung und zum Seminarverlauf eine kurze Rückmeldung zu geben.

18:00 - 19:00

Pause

19:00 - 21:00

Abendessen und gemeinsame Abendgestaltung

- Grillabend
- Gemütliches Beisammensein



Dienstag, 18. Mai 2010

08:30 - 09:10	Guten Morgen und Organisatorisches	Vertiefende Hinweise
	 Gemeinsamer Start in den Tag: Begrüßung der neu Hinzugekommenen Tagesüberblick und roten Faden der Veranstaltung aufzeigen Zitronenübung (siehe S. 82) 	Zitronenübung in 2 Gruppen, eine Gruppe Englisch, eine Gruppe alle Sprachen
09.10 - 11.00	Themen im EBR gemeinsam anpacken	Vertiefende Hinweise
09:30 - 10:40	 Forum 1: Gemeinsame Forderung des EMB: Prekäre Arbeit. Referenten/innen: Ralf Götz, Aline Hoffmann Forum 2: Gute Arbeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Referenten/innen: Iris Becker, Günter Kasch. Moderation bzw. Unterstützung: Rosi Schneider 	Den TN war wichtig, das Forum nach eigenem Interesse bzw. den aktuellen betrieblichen Belangen aussuchen zu können, sie wollten auf keinen Fall aufgrund fehlender Dolmetschung gezwungen sein, in das jeweils andere Forum zu gehen. Es gab in den Foren ein hohes Interesse an erfolgreichen betrieblichen Beispielen und konkreten Vorschlägen, wie die Themen in EBRs angegangen wurden. Außerdem war in verschiedenen Sprachen vorliegendes Info-Material sehr begehrt.
10.40 11.00	5	
10:40 - 11:00	Pause	
11:00 – 12:30	Die EBR-Praxis optimieren	Vertiefende Hinweise
		Vertiefende Hinweise Ziel dieser Arbeitsgruppen war es, über die Unternehmensgrenzen hinweg in kleinen Gruppen zu verschiedenen Themen ins Gespräch zu kommen, einen Input zu dem Thema zu erhalten und dann gemeinsam an Erfahrungen, Fallbeispielen und Thesen Ideen zur Erweiterung und Verbesserung der eigenen EBR-Arbeit zu entwickeln.
11:00 - 12:30	 Die EBR-Praxis optimieren Unternehmensübergreifender Austausch über Themen in Arbeitsgruppen Zusammenlegung von Unternehmensteilen: Fallbeispiele Interne Kommunikation: Probleme, Ursachen, Lösungsansätze Umstrukturierung von Unternehmen auf europäischer Ebene – 10 Grundsätze des EMB. 	Ziel dieser Arbeitsgruppen war es, über die Unternehmensgrenzen hinweg in kleinen Gruppen zu verschiedenen Themen ins Gespräch zu kommen, einen Input zu dem Thema zu erhalten und dann gemeinsam an Erfahrungen, Fallbeispielen und Thesen Ideen zur Erweiterung und Ver-
11:00 – 12:30 11.00 – 12.30	 Die EBR-Praxis optimieren Unternehmensübergreifender Austausch über Themen in Arbeitsgruppen Zusammenlegung von Unternehmensteilen: Fallbeispiele Interne Kommunikation: Probleme, Ursachen, Lösungsansätze Umstrukturierung von Unternehmen auf europäischer Ebene – 10 Grundsätze des EMB. Interkulturelle Aspekte der EBR-Arbeit 	Ziel dieser Arbeitsgruppen war es, über die Unternehmensgrenzen hinweg in kleinen Gruppen zu verschiedenen Themen ins Gespräch zu kommen, einen Input zu dem Thema zu erhalten und dann gemeinsam an Erfahrungen, Fallbeispielen und Thesen Ideen zur Erweiterung und Ver-

15:00 - 17:30	Interkulturelle Kommunikations- und Konfliktlösungsstile	Vertiefende Hinweise
	 Kurze Vorstellung der Referentinnen und des AFS Überblick über die Nachmittagseinheit Einstieg mit <i>Tierübung</i> (siehe S. 90) Durchführung des <i>Tests Intercultural Conflict Style Inventory</i> Vortrag PPT Aufstellung im Raum anhand der Ergebnisse des Tests AGs zu den Stärken der einzelnen Konfliktstile Diskussion 	Trainingseinheit mit dem AFS Interkulturelle Begegnungen e. V. Ziel dieser Seminareinheit ist die Sensibilisierung für Selbst- und Fremdwahrnehmung im transnationalen Kontext. Ausgehend von bestimmten Theorien interkultureller Unterschiede sollen Reflexionsprozesse angestoßen werden. (siehe auch Kehrbaum/Meier u. a. 2010) Die interaktiv angelegten Methoden bringen Bewegung in den Raum. Ein Aufstellungsdiagramm wird mitten im Saal durchgeführt. Dabei werden kognitive Methoden mit körperlich-sinnlicher Wahrnehmung verbunden.
17:30 - 17:45	Tagesabschluss	
	Stimmungsbild über Pfeilabfrage: Wie fandest du die Inhalte, Methoden, Zeitplanung, Stimmung? (†	
17:45 - 18:30	Pause	
18:30 - 22:30	Kultur- und Abschlussabend	Vertiefende Hinweise
	 Abfahrt von Sprockhövel nach Wuppertal mit dem Bus Führung im Museum für Frühindustrialisierung oder Fahrt mit der Wuppertaler Schwebebahn Abendessen im Gewölbekeller des Engels-Hauses (im Gebäude des Museums) Rückfahrt zum Bildungszentrum mit dem Bus 	Analog zum Kulturspiel am ersten Abend war das Ziel der Abendgestaltung am letzten Abend, den Teilnehmenden einen <i>Einblick in die Kultur</i> der gastgebenden Region zu gewähren. Die Auswahlmöglichkeit zwischen den beiden Angeboten wurde gerne angenommen

Mittwoch, 19. Mai 2010

08:30 - 09:10	Guten Morgen und Organisatorisches	Vertiefende Hinweise
	 Gemeinsamer Start in den Tag Tagesüberblick Dokumentation – Fotos der Veranstaltung laufen über Beamer Infos zur Abreise Kleiner Sprachkurs (siehe S. 77) als Tageseinstieg 	Die Übung kleiner Sprachkurs dient dazu, die TN zu motivieren, in der Sitzungspause mit Menschen Smalltalk zu betreiben, deren Sprache sie nicht sprechen. Über Dolmetschung wird ein kleiner <i>Text verlesen</i> (Hallo! Wie geht es dir?) und die TN werden gebeten, sich diesen mitzunotieren. Es werden Paare mit Personen gebildet, die zwei unterschiedliche Sprachen sprechen (muss bereits vorbereitet sein). Jeder übt nun den Text in der Sprache ein, die er nicht beherrscht. 2 bis 3 Paare werden während der Übung gebeten, ihre Ergebnisse öffentlich vorzustellen.
09.10 - 11.05	EBR-Arbeit in den Unternehmen	Vertiefende Hinweise
09.10 - 10.40	Konkrete Planung der EBR-Arbeit in unternehmensbezogenen Arbeitsgruppen. Themen: • Arbeitsplanung: Was wollen wir von den Seminarinhalten anpacken • Treffen des engeren Ausschuss • Qualifikationsplanung • Überprüfung der eigenen EBR-Vereinbarung bezüglich der neuen EBR-Richtlinie	In diesem Seminarteil geht es darum, möglichst konkret an den Bedürfnissen der EBRs zu arbeiten. Es wird im Vorfeld abgefragt, wer Beratung/Moderation von den anwesenden Referenten/innen oder vom EBR-Team wünscht. Räume und Dolmetschung werden wieder so zusortiert, dass in der kurzen Zeit ein effektives Arbeiten möglich wird.
10.40 - 11.05	Pause	
11:05 – 12:00	Evaluation der Veranstaltung	
	 Evaluations-Fragebogen erläutern und ausfüllen lassen Möglichkeit für persönliche Rückmel- dungen: Was ich noch sagen möchte 	
12:00 – 12:30	Abschluss des Workshops	
12.00 – 12.30	 Internet-Plattform vorstellen Danksagungen Offizielles Ende und Verabschiedung 	
12.30 - 13.30	Pause	Literatur
13:30	Heimreise / Transfer zum Flughafen	Tom Kehrbaum, Karsten Meier u. a., 2010, Aspekte "interkultureller Kompe- tenz" – Methoden internationaler Bildungsarbeit im Praxistest, Hrsg. IG Metall

Kapitel 6

Evaluation des EBR-Workshops im Rahmen des Trans-Quali-EWC-Projekts

Undine Memmler, Holger Rößer





Undine Memmler

Holger Rößer

Einleitung

Um die Erfahrungen, die bei der Durchführung des Workshops mit Mitgliedern von Europäischen Betriebsräten (EBR) gesammelt wurden, systematisch aufzubereiten und für eine Weiterentwicklung des Workshopkonzepts zu nutzen, wurde dieser evaluiert. Entwickelt und durchgeführt wurde die Evaluation von der TU Darmstadt in enger Zusammenarbeit mit den anderen Projektpartnern. Zunächst werden die Vorgehensweise der Evaluation und die Methoden dargestellt. Darauf folgt die Vorstellung der Ergebnisse der Befragungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Um die Ergebnisse der Evaluation im Detail darzustellen, haben wir den Workshop in drei Phasen eingeteilt. Erstens das Ankommen mit der Begrüßung und dem Kennenlernen. Zweitens die inhaltlichen Vorträge, in denen es unter anderem um die Vermittlung der neuen EBR-Richtlinie ging. Die dritte Phase ist die des Austausches, in der teilweise zu einem bestimmten Thema in Arbeitsgruppen ein Erfahrungsaustausch stattfand. Abschließend werden Schlussfolgerungen aus der Evaluation gezogen und Hinweise für die Weiterentwicklung des Konzepts gegeben.



Anlage der Evaluation und Methodik

Die Evaluation des Workshops sollte dazu dienen, die angewendeten Methoden, Gruppengrößen und -zusammensetzungen sowie die inhaltlichen Themen und den zeitlichen Ablauf der Veranstaltung daraufhin zu überprüfen, ob sie für eine Weiterbildungsmaßnahme für Mitglieder von EBRs geeignet sind oder ob und in welcher Form Verbesserungen möglich bzw. notwendig sind. Es galt also festzustellen wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die einzelnen Workshop-Phasen wahrnehmen, inwieweit sie sich am Workshop beteiligen und wie sie selbst die einzelnen Bestandteile des Workshops bewerten, um auf diesem Wege zu ermitteln, inwiefern Inhalte, Ablauf, setting und Methoden den spezifischen Qualifizierungsbedarfen und -erwartungen politischer Akteure im transnationalen Raum entsprechen. Ziel der Qualifizierungsangebote für EBR ist neben der Vermittlung von Wissen und dem Aufbau von Kompetenzen auch die Förderung des Austauschs und der Vernetzung zwischen den EBR-Mitgliedern. Daher war für die Auswertung auch relevant, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Workshop nutzen konnten, um mit anderen EBR-Mitgliedern in Kontakt zu kommen, ob ein Erfahrungsaustausch stattfand und eine nachhaltige Vernetzung der EBR-Mitglieder vorangetrieben werden konnte.

Für die Evaluation wurden vier Instrumente genutzt. Kern der Evaluation war eine schriftliche Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Abschluss der Veranstaltung. Der Fragebogen ermittelte die Motivation zur Teilnahme an der Veranstaltung, forderte zur Bewertung von je zwei Programmbestandteilen auf ("Highlights"/"Lowlights"), bewertete den Nutzen für die alltägliche EBR-Arbeit (welche inhaltlichen Ergänzungen sind ggf. sinnvoll) und erfragte schließlich, inwieweit das Seminar zum Kontaktaufbau und zur Vernetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

beigetragen hat. Die schriftliche Befragung wurde ergänzt durch eine mündliche Feedback-Runde ("Blitzlicht") zum Abschluss der Veranstaltung und tägliche Bewertungen des Seminars auf Metaplanwänden.

Um die Ergebnisse der Befragungen zu vertiefen, wurde zudem eine teilnehmende Beobachtung des Seminarablaufs durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TU durchgeführt. Das Beobachterteam bestand aus vier Personen und wurde so eingeteilt, dass jeder Workshopteil, der im Plenum stattfand, von zwei Beobachtern gleichzeitig beobachtet wurde. Bei getrennten Gruppen wurde darauf geachtet, dass in jeder Gruppe ein Beobachter ist. Grundlage der Beobachtung waren Kategorien, die festlegten, auf was geachtet werden soll, so dass eine Vergleichbarkeit der Beobachtungen der verschiedenen Beobachter gewährleistet war. Im Vordergrund standen dabei die Aufmerksamkeit und das Interesse sowie die aktive Beteiligung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Zudem wurde der Austausch zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern innerhalb und außerhalb der Veranstaltungen beobachtet.

Die Ergebnisse der Befragungen

In inhaltlicher Hinsicht werden unter den befragten EBR-Mitgliedern Themen bevorzugt, die einen konkreten Bezug zur Arbeit der EBR haben und sich unmittelbar für die EBR-Arbeit nutzen lassen. Dies zeigt sich an den Antworten auf die Frage nach der Motivation zur Teilnahme an dem EBR-Seminar. Die meisten der Befragten nannten hier Informationen über die neu gefasste EBR-Richtlinie, die grundlegende Auswirkungen auf die Arbeit der EBR hat, gefolgt von "Impulsen, Ideen sowie Informationen für die eigene EBR-Arbeit". Wichtig sind den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Seminars darüber hinaus die Möglichkeiten zu Austausch und Vernetzung mit anderen EBR im Rahmen

des Seminars. So werden im Hinblick auf die Motivation zur Teilnahme der Erfahrungsaustausch und das Networking hervorgehoben.

Die pragmatische Orientierung im Hinblick auf den Qualifizierungsbedarf der EBR schlägt sich auch in den "Highlights" und "Lowlights" nieder. So führte der Vortrag zur neuen EBR-Richtlinie die Liste der "Highlights" mit weitem Abstand an. In der Liste der "Lowlights" stand dagegen der Vortrag über Auswirkungen der EU-Politik auf die EBR-Arbeit an erster Stelle, der sich eher auf abstrakte politische Aspekte bezog und keinen unmittelbaren Zusammenhang zur alltäglichen EBR-Arbeit herstellen konnte. Interessant ist bei der Auswertung dieser Frage, dass der Seminarbestandteil zu "Interkulturellen Kommunikations- und Konfliktlösungsstilen" sowohl bei den "Highlights" als auch bei den "Lowlights" je sechs Nennungen erhielt, obwohl dieses Thema von unmittelbarer Relevanz für die alltägliche EBR-Arbeit ist. Dafür spricht auch die unter den Fragen 9a. und b. geäußerte Zustimmung zur Behandlung des Themas im Rahmen des Seminars. Die Nennungen als "Lowlights" sind wohl in erster Linie auf die Art der Umsetzung im Rahmen des Seminars zurückzuführen, die den unmittelbaren Bezug zur EBR-Arbeit nicht herstellen konnte.

Auch die Beantwortung der Frage nach inhaltlichen Verbesserungsmöglichkeiten spiegelt den primären Bedarf nach konkreten Bezügen zur EBR-Arbeit sowie nach dem unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch wider. Genannt werden hier eine Vertiefung der gesetzlichen Grundlagen der EBR-Arbeit, der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und konkrete Fallbeispiele. Dann folgen allerdings abstraktere Themen wie das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und EBR sowie die Zukunft der Arbeits- und Sozialpolitik der EU. Insgesamt sollte aus der Perspektive der Befragten der unmittelbare Bezug zur EBR-Arbeit also

Evaluation des EBR-Seminars Sprockhövel, 16. – 19.05.2010

Auswertung des Fragebogens

Motivationen für die Teilnahme am Workshop?
EBR-Richtlinie (EG 2009/38)
Impulse, Ideen sowie Informationen für die eigene EBR-Arbeit
Einladung
Allgemeines Interesse
Networking (intern/ extern)

Inhaltliche "Highlights"?	Anzahl der Nennungen
EBR-Richtlinie	15
Auswirkungen von EU-Politk auf EBR-Arbeit	6
Forum 2: Arbeits- und Gesundheits- schutz	6
Interkulturelle Kommunikations- und Konfliktlösungstile	6
Forum 1: Prekäre Arbeit	5
EBR-Arbeit in den Unternehmen	5
Interne Kommunikation	3
Interkulturelle Aspekte der EBR-Arbeit	3
Umstrukturierung von Unternehmen auf europäischer Ebene – EMB	1
Zusammenlegung von Unternehmen	1

Inhaltliche "Lowlights"?	Anzahl der Nennungen
Auswirkungen von EU-Politik auf EBR-Arbeit	7 (davon 1 x auch Highlight)
Interkulturelle Kommunikations- und Konfliktlösungstile	6
Forum 2: Arbeits- und Gesundheitsschutz	4
Umstrukturierung von Unternehmen auf europäischer Ebene – EMB	4 (davon 1 x auch Highlight)
Interkulturelle Aspekte der EBR-Arbeit	3 (davon 1 x auch Highlight)
Forum 1: Prekäre Arbeit	3 (davon 1 x auch Highlight)
EBR-Richtlinie	2 (davon 1 x auch Highlight)
Zusammenlegung von Unternehmen	1
EBR-Arbeit in den Unternehmen	1
Interne Kommunikation	1

Inhaltlich hat gefehlt?

Gesetzliche Grundlagen stärker erläutern (speziell EG/2009/38)

Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen

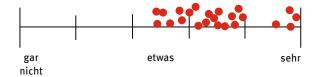
Konkrete Beispiele (bei Vorträgen)

Verhältnis von nationalen Gewerkschaften, EMB und EBR

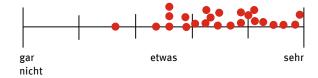
Zukunft der EU-Arbeits-und Sozialpolitik

Wirkung und Übertragbarkeit?

6) Hat euch der Workshop als EBR-Gremium weitergebracht?



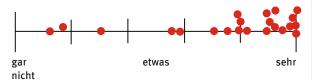
7) Wie schätzt du die Übertragbarkeit der Inhalte des Workshops auf deinen EBR-Alltag ein?



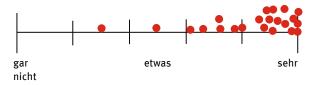
Pläne für die Zukunft?	Anzahl der Nennungen
Bleiben mit Kollegen aus dem eige- nen Unternehmen in Kontakt	14
Bleiben mit Kollegen aus anderen Unternehmen in Kontakt	13
Bereiten eine gemeinsame Aktion vor	5
Haben noch keine Pläne	3
Sonstiges: Anpassung der eigenen EBR- Vereinbarung an neue rechtliche Rahmenbedingungen, Bilder weiter versenden, Notwendigkeit der Sondersitzungen erkannt	

Methode/Interkulturalität?

- 9) Inwieweit stimmst du mit folgenden Aussagen überein?
- a) Ich fand es gut, dass auch mal so etwas wie die international verschiedenen Konfliktstile behandelt wurde

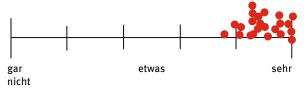


 Für meine EBR-Arbeit ist es wichtig, über kulturbedingte Unterschiede der verschiedenen Nationen Bescheid zu wissen.

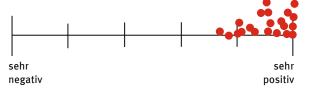


Zusammenstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer?

 Ich fand es positiv. Dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus verschiedenen Nationen kamen.



d) Ich fand es positiv. Dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen kamen.



Erneute Durchführung?

Anzahl der Nennungen

Soll der Workshop nochmal gemacht werden?

24 Ja - 0 Nein

Was ist verbesserungswürdig?

Zeitplanung

Stärkerer Erfahrungsaustausch

Konkrete Beispiele (bei Vorträgen)

Intensivere Beschäftigung mit den Themen

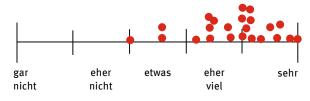
Mehr Diskussionen

Weniger Interkulturelle Aspekte

Technische Aspekte

Kontaktproblem Sprache?

e) Ich bin trotz unterschiedlicher Sprachen mit anderen in Kontakt gekommen.



Fazit

mehr Zeit für Austausch

mehr Zeit für Diskussionen

tiefer gehendes Behandeln von Inhalten (speziell EG/2009/38 und andere rechtliche Grundlagen)

zwar im Vordergrund stehen, aber eingebettet werden in weitere politische Bezüge. Die Zusammenstellung im Rahmen des Seminars wird in dieser Hinsicht insgesamt positiv bewertet (vgl. Frage 6 und 7). Besonders positiv wird das

Seminar im Hinblick auf den unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch und die unternehmensübergreifende und transnationale Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewertet, was sich in der überproportional hohen Zustimmung zu den Fragen 9c und d ausdrückt. Diese hat sich trotz der Sprachbarrieren bewährt (vgl. 9e).

Verbesserungsbedarf sehen die Befragten v. a. in einer Vertiefung des Erfahrungsaustausches sowie der Erweiterung des zeitlichen Rahmens für eine vertiefte Behandlung von Themen.

In der mündlichen Befragung zum Abschluss wurde v. a. der unternehmensübergreifende Austausch und Aufbau von Kontakten als positiver Aspekt der Veranstaltung hervorgehoben. Die Begleitung durch Dolmetscher eröffne hier völlig neue Möglichkeiten, die die Befragten gerne in einer erweiterten Form nutzen möchten. So wurde angeregt den Kreis um weitere Unternehmen und auch Gewerkschaften zu erweitern und einen Austausch der EBR-Vereinbarungen sowie die gemeinsame Besprechung von Fallbeispielen aus den beteiligten Unternehmen mit einzubeziehen. Es wurde die Idee geäußert, auf der Grundlage unternehmensübergreifender Seminare dauerhafte Netzwerke zu bilden. In



Kulturspiel

inhaltlicher Hinsicht äußerten sich die EBR-Mitglieder sehr zufrieden, regten allenfalls an, praktische Fallstudien in stärkerem Maße zu berücksichtigen.

Die Evaluation der einzelnen Workshop-Phasen

Im Folgenden werden nun die einzelnen Workshop-Phasen kurz beschrieben. Als erstes werden kurz der Inhalt, die Methoden und die settings (Gruppenzusammensetzung, Dolmetschung, Raum) vorgestellt. Danach wird mit Hilfe der Ergebnisse aus den Fragebögen, der Blitzlichtrunde, der Metaplanabfrage und der Beobachtungen dargestellt, ob und wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

Ankommen und Kennenlernen

Die Methoden, die die erste Kontaktaufnahme am Tag der Ankunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fördern sollten (vgl. Kap. 5), haben sich als gut erwiesen, um Schwellen für eine eigenständige Kontaktaufnahme zu senken und diese zu initiieren. Gruppierten sich die EBR-

> Mitglieder vor dieser Kennenlernphase noch überwiegend in ihrem EBR, auf den sich dabei auch überwiegend die Kommunikation fokussierte, sorgten die in Kap. 5 genannten Kennenlernmethoden für eine (forcierte) Auflockerung der Atmosphäre und der Kommunikationsgrenzen. Besonders erfolgreich war dabei das anschließende "Kulturspiel", in dessen Rahmen die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer der gesamten Gruppe kulturtypische Mitbringsel vorstellen mussten. Nahezu alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer nutzten dies, um Aspekte des jeweiligen kulturellen Hintergrundes in leicht selbstironischer Weise darzustellen. Insofern erwies sich diese Methode

als besonders wirksam, interkulturelle Kontaktschwellen abzubauen und lieferte zugleich einen Anlass bzw. Gesprächsstoff zur individuellen Kontaktaufnahme nach Abschluss der Vorstellung. Entsprechend ist es im Laufe des Abends gut gelungen, die EBR-übergreifende Kontaktaufnahme zwischen den einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu fördern.

Ebenso erfolgreich erwies sich die Methode zur Kontaktaufnahme auf institutioneller Ebene am nächsten Vormittag. Jeder EBR sollte auf einer standardisierten Wandzeitung das eigene Unternehmen und den eigenen EBR vorstellen. Um einen persönlichen Bezug herzustellen, wurde die jeweilige Wandzeitung mit Fotos der anwesenden EBR-Mitglieder versehen. Diese Wandzeitung wurde dann im Plenum durch die verschiedenen EBR präsentiert und erläutert. Diese Methode erwies sich als ausgesprochen erfolgreich darin, aufbauend auf der erfolgten individuellen Kontaktaufnahme die Kontaktaufnahme auf der Arbeitsebene zu vollziehen. Die jeweils Vorstellenden nutzten die Gelegenheit überwiegend, um über konkrete Schwierigkeiten und Herausforderungen ihrer alltäglichen Arbeit im Unternehmen zu berichten, was sofort zu angeregten Diskussionen und zum Erfahrungsaustausch zwischen allen Anwesenden führte. Es zeigte sich darin, dass diese Methode über das oben genannte primäre Interesse an einem unternehmensübergreifenden pragmatisch orientierten Austausch einen besonders geeigneten Einstieg in die gemeinsame Arbeit bietet.

Inhaltliche Vorträge

In dieser Phase gab es zwei Vorträge im Plenum und noch mal zwei Vorträge, die auf zwei Foren aufgeteilt waren. Der erste Vortrag galt der neuen EBR-Richtlinie. Der Referent – Bruno Demaitre – ist ein Mitarbeiter des Europäischen Gewerkschaftsinstituts ETUI. Die Mittagspause trennte

den Vortrag in zwei Teile. Der erste Teil bezog sich auf die Entstehung der neuen Richtlinie, Teil zwei hingegen betrachtete konkrete Inhalte sowie die Neuerungen gegenüber der alten Richtlinie und ihre Bedeutung für die praktische Arbeit der EBRs. Mit zwei Präsentationen wurden die Vorträge medial unterstützt. Die Vortragssprache war Englisch ebenso die der Präsentationen, die im Anschluss in Papierform ausgehändigt wurden. Der neuen EBR-Richtlinie maßen die TN eine hohe Bedeutung bei. So gaben acht von 24 TN im Fragebogen als Motiv für die Teilnahme an dem Seminar explizit die Richtlinie an. Auf die Frage nach den persönlichen Highlights gaben 15 Personen den Vortrag zur neuen Richtlinie an, zwei Personen nannten ihn als Seminarteil, der ihnen am Wenigsten gefallen hatte.

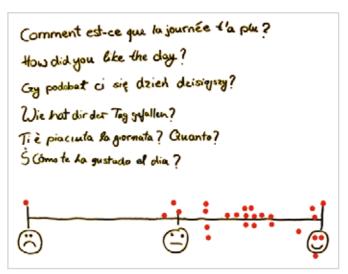
Dennoch zeigte sich bei der teilnehmenden Beobachtung, dass die Aufmerksamkeit und die aktive Beteiligung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer während der zwei Teile des Vortrags deutlich gegenüber der vorhergehenden Vorstellung der EBR nachließ. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass der an die angeregte Vorstellung der EBR anschließende erste Teil des Vortrags keinen unmittelbaren Bezug zur EBR-Arbeit hatte, sondern sich auf einer eher abstrakten politischen Ebene bewegte. Diese ist wie die EBR-Befragung (vgl. Kap. 2) und die schriftliche Befragung im Rahmen der Evaluation zeigten, nicht das primäre Interesse der EBR-Mitglieder. Zudem folgte der Vortrag einem chronologischen Aufbau, der aus didaktischer Perspektive im Allgemeinen ungünstig für die Aufmerksamkeit von Zuhörerinnen und Zuhörern ist. Der für die EBR-Arbeit relevantere Teil folgte nach dem Mittagessen in einer - in biorhythmischer Hinsicht - eher ungünstigen Phase. Dementsprechend gering waren die Beiträge der EBR-Mitglieder zu diesem Vortrag insbesondere vor dem Hintergrund des hohen Interesses an dem Thema. Insgesamt zeigte sich bei diesem Vortrag, dass

der Spannungsbogen ungünstig aufgebaut war: Der hohe Aufmerksamkeitslevel nach der Vorstellung der EBR konnte durch das zunächst abstrakt-politische Thema ohne unmittelbaren Bezug zur EBR-Arbeit nicht aufrecht erhalten werden und nach der Mittagspause trotz der pragmatischrelevanteren Thematik nicht mehr aufgebaut werden.

Der zweite Vortrag in dieser Phase fand ebenfalls im Plenum statt. Die Vortragssprache war französisch, der Vortragsstil war sehr ruhig und sachlich. Die Referentin bediente sich keinerlei Hilfsmittel wie Folienpräsentation oder Handouts. Sie stellte den Lissabonprozess, dessen Strategie und Auswirkungen auf die Sozialpolitik vor. Insgesamt war der Vortrag anspruchsvoll und erforderte hohe Aufmerksamkeit. An der anschließende Diskussion beteiligenden sich fast zwei Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Sie verlief ruhig und sachlich, wenn auch wenig auf die jeweils vorherigen Beiträge Bezug genommen wurde. Es gab insgesamt 16 Wortmeldungen. Im Fragebogen wurde dieser Teil des Workshops sechs Mal als "Highlight" angegeben und ist somit neben zwei anderen Seminarteilen auf Platz zwei der Highlights. Er wurde aber auch sieben Mal als "Lowlight" angekreuzt und ist damit Spitzenreiter bei den "Lowlights".

Während des zweiten Vortrags, konnten bei einigen TN Anzeichen von Müdigkeit festgestellt werden. Hier wäre eine Unterstützung des Vortrags mit einer Präsentation sicherlich hilfreich gewesen. Eventuell wäre auch ein Methodenwechsel von Vorteil gewesen. Dass der Vortrag dennoch geeignet war viele Beiträge zu initiieren spricht aber dafür, dass er insgesamt mit Interesse verfolgt wurde.

Der erste Workshoptag endete nach dieser Diskussion und wurde von den TN bei der Wandzeitungsabfrage als überwiegend gut eingestuft. Lediglich einem TN hat es überhaupt nicht gefallen.



Blitzlichtumfrage zum Abschluss des ersten Seminartages

Der letzte Teil der inhaltlichen Vorträge war auf zwei Foren aufgeteilt. Da nicht ausreichend Dolmetscher und bzw. Technik für die Dolmetscher vorhanden waren, wurde das Forum 1 'Prekäre Arbeit' nur auf Englisch durchgeführt. Das Forum 2 'Arbeits- und Gesundheitsschutz' wurde in alle Sprachen übersetzt.

Forum 1 begann mit einem Vortrag der von einer Powerpointpräsentation begleitet wurde. Zudem erhielt jeder TN eine
Papierversion der Präsentation. Die Diskussion verlief
sehr rege, gelegentlich wurden Scherze gemacht. Bei der
Diskussion fiel allerdings auf, dass diejenigen deren aktives Englisch weniger gut war, sich deutlich weniger an
daran beteiligten. Eine Dolmetschung hätte diesen TN
eventuell eher ermöglicht, sich zu beteiligen. Andererseits
war die Diskussion vielleicht deshalb so rege, weil keine
Dolmetscher dazwischen geschaltet waren und somit
schneller auf das Gesagte eingegangen werden konnte.
Insgesamt verlief das Verhältnis zwischen Diskussion und
Vortrag etwas unstrukturiert. Nachdem bereits zu Beginn
des Vortrags eine angeregte Diskussion entstand, wurde
diese nach einer Weile durch die Moderation unterbrochen,

um den Vortrag zu Ende zu bringen. Mangels Zeit konnte die Diskussion nach Beendigung des Vortrags jedoch nicht in angemessener Weise wieder aufgenommen werden. Vor diesem Hintergrund sollte von vorneherein überlegt werden, ob dem Austausch oder dem Vortrag Vorrang eingeräumt und dies konsequent umgesetzt werden soll.

Forum 2 wurde in alle Sprachen übersetzt. Die Referentinnen und Referenten sprachen Deutsch, die Präsentation war ebenso auf Deutsch. Eine Übersetzung der Präsentation sollte nachgereicht werden. Der Vortrag wurde in zwei thematische Blöcke geteilt, die mit einer ausführlichen Diskussion endeten – Teil 1 befasste sich mit dem aktuellen Stand des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Unternehmen, Teil 2 blickte auf die Möglichkeiten von EBRs den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verbessern.

In der Diskussion nach dem ersten Teil berichteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über ihre Situation im jeweiligen Land. Nach Teil 2 stellten einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer Konzepte aus ihrer Praxis vor oder berichteten, wie man in ihrem Unternehmen versucht, die Probleme zu lösen. Fast alle TN beteiligten sich durch Wortbeiträge an dem Gespräch, sodass die geplante Seminarzeit überschritten wurde.

Das in beiden Foren die Diskussionen reger verliefen als nach den Vorträgen am Vortag, liegt mit daran, dass die Gruppen kleiner waren und die Themen durch einen höheren Praxisbezug mehr zu einem Erfahrungsaustausch einluden.

Erfahrungsaustausch und Planung der weiteren Zusammenarbeit

In der dritten Phase des Workshops arbeiteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in kleinen Gruppen mit maximal neun Personen. Im ersten Block fanden vier Arbeitsgruppen statt.

Aus technischen Gründen konnten nur drei AGs ("Interne Kommunikation", "Interkulturelle Aspekte in der EBR-Arbeit", "Unternehmenszusammenlegung") in die teilnehmende Beobachtung mit einbezogen werden. Am Vorabend konnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entscheiden, an welcher AG sie teilnehmen wollen, so dass die Dolmetschung entsprechend organisiert werden konnte.

Die Arbeitsgruppe Interne Kommunikation fand auf Deutsch und Spanisch statt. Die Dolmetschung erfolgte konsekutiv. Die Gruppe bestand aus drei Spaniern und fünf Deutschen. Die AG thematisierte die verschiedenen Personengruppen mit denen sich der EBR bzw. einzelne Mitglieder von EBR auseinandersetzen müssen und wie das im Optimalfall passieren kann. Nach einer kurzen Einführung berichteten die Anwesenden, wie sie mit der Thematik umgehen. Es entstand eine Diskussion, an der sich alle beteiligten. Anfangs verführte die Konsekutivdolmetschung die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der jeweils anderen Sprache in der Dolmetschungspause zu Nebengesprächen, die jedoch nach und nach eingestellt wurden.

In der Arbeitsgruppe zum Thema Unternehmenszusammenlegung wurde ein Fallbeispiel aus der Praxis bearbeitet. Ziel der Gruppenarbeit war es, eine Bewertung der Handlungen der einzelnen Personen aus dem geschilderten Fall vorzunehmen und andere Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Die Referentin skizzierte den Fall mit Hilfe eines Flipcharts. Die Notizen wurden von den Dolmetschern übersetzt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden aufgefordert, das Handeln der Personen im Beispiel zu bewerten. Nur schleppend gaben die Ersten eine Meinung über die Reaktionen im Fall ab, doch nach und nach äußerten alle eine Meinung, sodass eine Diskussion entstand.

Nach der Mittagspause wurden die im Gespräch entwickelten alternativen Handlungsoptionen verschriftlicht. Obwohl die Ideen bereits am Vormittag entstanden waren und somit nichts Neues thematisiert wurde, verlief das gemeinsame Niederschreiben der Ergebnisse sehr schleppend.

Die Arbeitsgruppe Interkulturelle Aspekte in der EBR-Arbeit wurde von Referentinnen des AFS durchgeführt. Die Vortragssprache war englisch ebenso die Unterlagen. Anwesend waren drei Deutsche, drei Engländer und jeweils eine Teilnehmerin bzw. ein Teilnehmer aus den Niederlanden und aus Österreich. Die AG-Phase bestand aus einem Vortrag, der plakativ und sehr unterhaltsam war, und einer Übung, die durch den Beobachter eher als Spiel wahrgenommen wurde. Während der AG fand wenig bis gar keine Reflexion über die Thematik statt. In Gespräch am Mittagstisch äußerten sich die TN dahingehend, dass sie gerne noch andere Nationalitäten dabei gehabt hätten, da es fast nur Deutsche und Engländer waren. Zudem fanden sie, dass es inhaltlich zu einfach dargestellt wurde.

In diesen drei Arbeitsgruppen konnte beobachtet werden, dass bei den Diskussionen bzw. beim Austausch zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine aktivere Beteiligung erfolgte, wenn auch in einem Fall die Mittagspause dazu führte, dass eine längere Anlaufzeit für die Diskussion in der zweiten Hälfte benötigt wurde. Hier gilt es zu überlegen, ob man den Workshop so gestaltet, dass einzelne Phasen nicht durch längere Pausen getrennt sind. Insgesamt hat sich der moderierte und strukturierte pragmatisch orientierte Erfahrungsaustausch als erfolgreich erwiesen.

Im zweiten Block dieser Phase hatten die TN Gelegenheit sich in ihren EBRs zusammenzufinden und eine gemeinsame Planung zu erarbeiten oder Inhalte des Workshops zu vertiefen bzw. zu besprechen. Diese Phase fand ohne Beobachter statt. Es kann lediglich berichtet werden, dass die Zeit von allen gerne genutzt wurde und sich alle TN in ihrem EBR zusammenfanden. Teilweise bedienten sie sich eines Dolmetschers, andere sprachen auf Englisch miteinander und halfen sich gegenseitig beim Übersetzen.

Methoden zu Interkulturellen Kompetenzen

Neu an dem Workshopkonzept war, dass dem Thema interkulturelle Kompetenz viel Zeit eingeräumt wurde. Daher sollten diese Einheiten gesondert in der Evaluation berücksichtigt werden. Dazu gehörten das Zitronenspiel, das Europapuzzle (siehe dazu Kap. 6) am ersten Abend aber auch ein ganzer Themenblock der von externen Referentinnen vom American Field Service (ASF) durchgeführt wurde. Dieser Block bestand aus einem Vortrag über verschiedene Konfliktstile, dem Ausfüllen und Auswerten eines Tests zur persönlichen Einschätzung des eigenen Konfliktstils, einer Gruppenarbeit zu den Vorteilen der verschiedenen Konfliktstile und einer abschließenden Diskussion. Dieser Teil des Seminars fand, bis auf die Arbeitsgruppen, im Plenum statt und wurde gedolmetscht. Begonnen wurde mit einer Übung zu Reaktionen in Konfliktsituationen. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden bestimmte Situationen vorgestellt und sie sollten ihre Reaktion verschiedenen Tieren zuordnen. Zuvor wurden einzelne Personen befragt, welchem Tier sie welches Konfliktverhalten zuordnen würden. Die Dolmetscher mussten dabei sehr schnell zwischen den Sprachen schalten, was oftmals nicht gelang. Dies sorgte für Erheiterung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beteiligten sich aktiv und rege, die Stimmung war gut.

Im Anschluss folgte ein Vortrag über verschiedene Konfliktstile. Dabei wurden die einzelnen Stile anhand von kleinen Filmausschnitten verdeutlicht. Die Filme waren zumeist in Deutsch und ohne Untertitel. Auch hier war die Aufmerksamkeit groß, und die Stimmung heiter. Beim

Ausfüllen des Fragebogens waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ruhig und konzentriert. Alle füllten den Test aus. Die jeweiligen Testergebnisse gaben die Position in der Aufstellung vor. In der folgenden Arbeitsgruppenphase wurden die Vorteile der einzelnen Diskussionsstile herausgearbeitet.

Die Vorstellung der AG-Ergebnisse und die anschließende Diskussion verliefen schleppend. Hier müssten die Fragestellungenfürdie AGs und auch die Diskussionsimpulse besser auf das Klientel EBR abgestimmt werden.

Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Erprobung und Evaluierung des Seminarkonzeptes in einem begrenzten Rahmen kann sicherlich keine abschließenden, repräsentativen und umfassenden Schlüsse über die Qualifizierung von EBR liefern. Doch lassen sich einige grundlegende und wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung von Qualifizierungsangeboten für EBR daraus ziehen.

Zunächst ist das gemeinsam mit den Projektpartnern erarbeitete Qualifizierungskonzept (vgl. Kap. 5) insgesamt sehr positiv bewertet worden. Es ist als grundlegendes Modell also durchaus geeignet, auch in anderen Kontexten verwendet zu werden.

In *inhaltlicher Hinsicht* hat sich gezeigt, dass die EBR-Mitglieder insbesondere Wert auf einen *unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch* legen. D. h. dass man den Qualifizierungsbedarfen von EBR in besonderer Weise entgegenkommt, wenn man bei der Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer darauf achtet, dass EBR mehrerer Unternehmen vertreten sind. Zugleich sollte die Vermittlung von Wissen im Rahmen von Seminaren nach Möglichkeit in irgendeiner Form mit einem Erfahrungsaustausch zwischen den EBR-Mitgliedern verbunden werden.

Besonders wichtig sind EBR-Mitgliedern darüber hinaus Themen mit einem *unmittelbaren Bezug zur alltäglichen Arbeit* der EBR. Es ist daher ratsam, diesen Bezug auch bei der Vermittlung von abstrakten oder allgemein politischen Inhalten herzustellen – ebenso bei der von der Seite der EBR-Mitglieder grundsätzlich erwünschten Vermittlung interkultureller Kompetenzen.

Im Hinblick auf den zeitlichen Ablauf der Veranstaltung sollte darauf geachtet werden, dass abstraktere Themen einen Rahmen bilden für pragmatische Inhalte und im Tagesverlauf nicht auf Module folgen, die eher auf den praxisorientierten Austausch ausgerichtet sind, da mit ihnen das Beteiligungs- und Aufmerksamkeitsniveau nicht aufrecht erhalten werden kann.

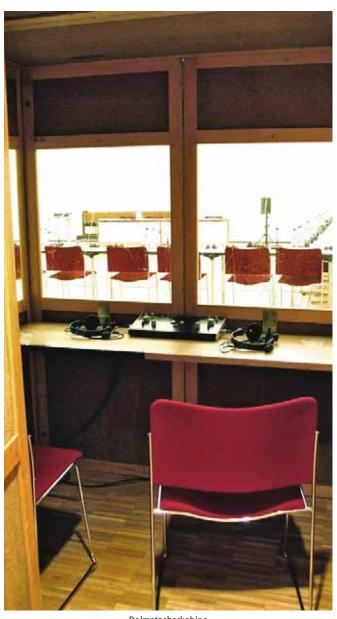
Bei der Wahl des *settings* sollte viel Raum für den Austausch in kleineren Gruppen bestehen. Eine Kombination aus Plenem, Foren und Arbeitsgruppen hat sich als erfolgreich erwiesen.

Bei den *Methoden* sollte auf Abwechslung geachtet werden. Mehrere Vorträge hintereinander sind gerade im mehrsprachigen Kontext für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anstrengend. Vorträge sollten stets mit einer Visualisierung und evtl. mit Handouts begleitet werden. Dies erleichtert das Verfolgen des Vortrags und macht es leichter wieder an den Vortrag anzuknüpfen wenn man gedanklich kurz abgeschweift ist.

Hinsichtlich der Methoden zum *Kennenlernen* hat sich der Ablauf aus individueller Kontaktaufnahme in lockerer Atmosphäre und darauf aufbauender wechselseitiger Vorstellung der EBR als sehr erfolgreich erwiesen.

Dolmetschung sollte auf jeden Fall stattfinden. Man schließt sonst diejenigen von der Debatte aus, die zwar einen guten passiven aber nur einen geringen aktiven Wortschatz haben

und somit vieles verstehen aber sich eventuell unsicher fühlen, einen eigenen Beitrag zu leisten. Dies konnte man in einer AG beobachten, in der nur Englisch gesprochen wurde. Dort beteiligten sich diejenigen, die Englisch nicht gut sprechen konnten, nur sehr wenig an den Diskussionen.



Dolmetscherkabine

Beobachtungen aus der Kabine - Zur Rolle von Dolmetscher/innen

Dolmetscher/innen haben eine andere Perspektive auf eine Sitzung / Seminar – z. B.:

- Rollenverhalten einzelner
- Wie wird im Seminar gesprochen?
- Wie oft wird wenn die Kommunikation nicht klappt die "Schuld" auf Dolmetscher geschoben, anstatt auf eigene Kommunikationsprobleme?
- Welche Rolle haben Dolmetscher/innen in der Pause? Oft sind sie für Kolleginnen und Kollegen, die allein aus einem Land kommen, einzige Ansprechpartner/in, um überhaupt mit jemandem informell reden zu können
- In vielen Fällen werden die Dolmetscher/innen "benutzt", um Probleme anzusprechen, die in der Sitzung nicht angesprochen werden (obwohl sie eigentlich dorthin gehören).
- Dolmetscher/innen sorgen häufig dafür, dass EBR-Mitglieder überhaupt mit jemandem Kontakt haben. Die Gruppe der "gastgebenden" EBR-Mitglieder vernachlässigt oft die sozialen Kontakte, sowohl während der offiziellen Sitzung als auch in den Pausen und bei gemeinsamen Abendveranstaltungen.
- Dolmetscher/innen können wertvolle Hinweise zur Sitzungsgestaltung und -leitung geben - etwa, dass wesentlich mehr Zeit eingeplant werden muss, als für einsprachige Sitzungen, dass beim Sprechen bestimmte Regeln eingehalten werden müssen, die eine Sitzungsleitung allen TN bekannt geben sollte, etc.

Zu guter Letzt die *Materialien*: Wandzeitungen, Flipcharts, Handouts und Hinweisschilder sollten in den Sprachen aller TN zur Verfügung stehen. Sie sollten rechtzeitig vor Seminarbeginn fertig gestellt sein, so dass noch ausreichend Zeit bleibt, sie in alle benötigten Sprachen übersetzen zu lassen. Bei den Übersetzerbüros sollte auf Qualität geachtet werden, besonders in Hinblick auf juristisches oder gewerkschaftliches Fachvokabular.





Kapitel 7

Seminarmethoden

Methoden zum Kennenlernen

Welcome Diversity



Ziele

Sichtbarmachen der Anwesenden und ihrer unterschiedlichen Funktionen



Vorgehensweise

Die Teilnehmenden werden gebeten einen Kreis zu bilden. Wenn ein aufgerufenes Kriterium auf sie zutrifft, sollen sie in die Mitte des Kreises kommen, die anderen geben jeweils Applaus. Wer in der Mitte steht, schaut sich die Personen an, die auch in der Mitte stehen und diejenigen die im Außenkreis geblieben sind.

- Alle, die Mitglied eines EBRs sind, werden gebeten, in die Mitte zu kommen.
- Alle EBR-Koordinatoren werden gebeten, in die Mitte zu kommen.
- Alle, die ihre/n EBR-Koordinator/en kennen,?
- Alle, die ...?



Gruppengröße

Bis 50 Personen



Einsatzmöglichkeiten

Vorstellungsrunde oder als Teil davon.



Zeitbedarf

Je nach Anzahl der Fragen 5 bis 10 min



Zusätzliche Hinweise

Die Erklärung muss gedolmetscht werden. Sprachkenntnisse der Referenten und TN nutzen, geht ohne Simultan-Dolmetschung.

Begrüßung in eigener Sprache



Ziele

Begrüßung untereinander, Kontaktaufnahme zu Kollegen/innen ohne Dolmetschung



Vorgehensweise

Jeder Teilnehmer / jede Teilnehmerin wird gebeten, im Raum umherzugehen und jede/n Anwesende/n in der eigenen Sprache und mit Handschlag oder der landesüblichen Gestik zu begrüßen.



Gruppengröße

Bis 80 Personen



Einsatzmöglichkeiten

Als erste Übung zur Begrüßung



Zeitbedarf

Je nach Gruppengröße 3 bis 20 min



Zusätzliche Hinweise

Die Erklärung muss gedolmetscht werden.



Variation

Die Übung kann mit einer weiteren Aufgabe verbunden werden, z. B. bleibe bei dem Kollegen/der Kollegin stehen, die du als letzte begrüßt hast.

Vorstellung des EBR



Ziele

Schneller Überblick über die anwesenden EBR-Mitglieder und Unternehmen. Visualisierung. Ergebnisse bleiben während der ganzen Veranstaltung sichtbar und können von Anwesenden in Ruhe betrachtet werden.



Vorgehensweise

Am besten bei Anreise werden Fotos von allen Teilnehmenden, Arbeitsstab, Dolmetschern/innen gemacht. Referenten/innen stellen vorbereitete Beispiel-Wandzeitung zur Erläuterung der Aufgabe vor. Auf einer Wandzeitung soll kurz visualisiert werden:

- Name des Unternehmens
- Standorte auf Europakarte markieren
- Anzahl der Beschäftigten in den jeweiligen Standorten
- EBR-Zusammensetzung und wann gegründet
- Sitz zentrale Leitung
- Fotos
- ...

Die Teilnehmenden werden gebeten, diese Aufgabe in unternehmensbezogenen Arbeitsgruppen zu bearbeiten. Bei Bedarf können Dolmetscher angefordert werden. Die Vorstellung erfolgt im Plenum mit Simultandolmetschung. Die EBR-Mitglieder werden gebeten, zur Vorstellung des Ergebnisses nach vorne zu kommen, und jede/r soll einen kleinen Part der Vorstellung übernehmen.



Gruppengröße

Bis 8 Arbeitsgruppen



Einsatzmöglichkeiten

In der Kennenlernphase des Seminars oder Workshops



Zeitbedarf

30 min Zeit in Arbeitsgruppen, Vorstellung je nach Anzahl der Gremien max. 1,5 Stunden.



Material

Wandzeitungen, Fotos, Europakarte (bestellen bei Bundeszentrale für politische Bildung oder EU Veröffentlichungen), Stifte, Kleber, Moderationskarten.



Zusätzliche Hinweise

Die Dolmetscher werden gebeten ebenfalls eine Wandzeitung zu gestalten.



Variation

Mehr oder weniger Kriterien in die Vorstellung aufnehmen (z. B. hergestellte Produkte, ...)



Standogramm Europa



Ziele

Miteinander ins Gespräch kommen, Überblick über die Herkunft der Anwesenden verschaffen. Evtl. zusätzliche Informationen herausfinden.



Vorgehensweise

Die Referenten bitten die Teilnehmenden sich im Raum eine Europakarte vorzustellen (Nord, Süd, Ost, West vorgeben) und sich dann dort hinzustellen, wo sich der Heimatort ungefähr befinden würde. Wenn alle glauben, dass sie richtig stehen, werden die einzelnen Länder abgeschritten (Frage: Wo kommt ihr her?) und die Teilnehmenden aus dem jeweiligen Land begrüßt. Mögliche Zusatzfragen: Welche Gewerkschaften gibt es in eurem Land? Seid ihr alle Gewerkschaftsmitglied? In welcher Gewerkschaft?



Gruppengröße

Bis 50 Personen



Einsatzmöglichkeiten

Vor der Vorstellungsrunde oder als Teil davon.



Zeitbedarf

Je nach Gruppengröße und Zusatzfragen 10 bis 25 min



Zusätzliche Hinweise

Die Erklärung und die Antworten auf die Zusatzfragen müssen gedolmetscht werden. (Sprachkenntnisse der Referenten und TN nutzen, geht ohne Dolmetschung)



Variation

(weitere) Zusatzfragen

Mein Arbeitsplatz



Ziele

Um das Kennenlernen zu erleichtern kann diese Übung eingesetzt werden.

Gleichzeitig tauscht man sich schon über die Arbeitswelt der anderen Seminarteilnehmer/ innen aus.



Vorgehensweise

Alle Teilnehmenden haben zwei Bilder mitgebracht. Eines von ihrem Firmen-/Bürogebèude und ein anderes vom eigenen Schreibtisch (ohne Person). Das Bild vom Gebäude behèlt jeder in der Hand - die Bilder vom Schreibtisch werden verteilt. Es ist nun die Aufgabe jene Person zu finden, zu welcher das Schreibtischbild passen könnte. So sind die Anwesenden aufgefordert mit möglichst vielen anderen Personen Kontakt aufzunehmen, um die passenden Bilder (Schreibtisch und Gebäude) zusammen zu bringen.



Gruppengröße

15 bis 40 Pers.



Einsatzmöglichkeiten

Beim ersten Zusammentreffen, um die Kommunikation zu fördern.



Zeitbedarf

ca. 45 Min



Material

Jeweils zwei Fotografien sollten schon vor Seminarbeginn angefertigt werden und per Mail an die Seminarleitung geschickt werden, damit die Fotos rechtzeitig ausgedruckt werden können.



Zusätzliche Hinweise

Falls die Anzahl der Teilnehmenden ungerade ist, kann ein Mitglied der Seminarleitung einspringen.



Variation

Im Anschluss an die Suche kann der jeweilige Partner / die jeweilige Partnerin vorgestellt werden. Dabei werden die Fotos vom Arbeitsplatz vorgezeigt und einige Merkmale des Gegenübers erläutert (Herkunft, Sprache, Hobbys).

Stationenpfad



Ziele

Die wichtigsten Etappen in der Geschichte des eigenen EBR werden dokumentiert.



Vorgehensweise

Die entscheidenden Daten und Fakten werden auf Din A2 Bögen aufgezeichnet und chronologisch auf die Erde gelegt. Die Person, welche am längsten Mitglied ist, stellt sich auf das Blatt, welches den eigenen Einstieg in die EBR-Arbeit repräsentiert. Nun werden die relevanten Daten erläutert. Sobald eine Station abgehandelt ist, wird der Schritt zum nächsten Bogen gemacht. Wenn dort eine neue Person hinzu kommt, so kann diese ihren Teil zur EBR-Geschichte erzählen.



Gruppengröße

4 bis 5 EBRs



Einsatzmöglichkeiten

Anstatt einer Vorstellungsrunde vor dem Plenum, kann diese Variante gewählt werden. Dadurch, dass immer neue Personen zu dem Stationenpfad hinzutreten wird den Zuschauern deutlich, wie dieser EBR im Laufe der Zeit gewachsen ist.



Zeitbedarf

Pro EBR ca. 7 Min.



Material

10 Bögen Din A2 Papier pro beteiligter Gruppe.



Zusätzliche Hinweise

Die relevanten Daten zur eigenen EBR-Historie sollten bekannt sein.

Methoden zur Auflockerung

Kulturspiel



Ziele

Organisierte gemeinsame Abendveranstaltung bietet einen Anlauf- und Orientierungspunkt und verhindert Grüppchenbildung. Alle Teilnehmenden werden sichtbar und erzählen etwas aus ihrem Land. Länderübergreifende Kontaktaufnahme und Gespräche.



Vorgehensweise

Beim Verschicken der Einladung oder des detaillierten Seminarablaufs werden die Teilnehmenden bereits gebeten, etwas Typisches aus ihrem Land mitzubringen. Dabei kann darauf hingewiesen werden, dass es nicht unbedingt etwas zu Essen oder zu Trinken sein muss und dass es wirklich nur eine Kleinigkeit sein soll (keine hohen Kosten).

Am Abend wird ein Zeitpunkt verabredet, zu dem die mitgebrachten Sachen präsentiert werden sollen. Der Reihe nach werden die Teilnehmenden gebeten, ihr Mitgebrachtes vorzustellen und ein paar Worte dazu sagen (Warum ausgewählt, was ist das Besondere daran?)

Erfahrungsgemäß bringen trotz des Hinweises viele etwas zum Essen oder Trinken mit, im Anschluss werden diese Dinge gemeinsam konsumiert, lockere Gespräche entstehen.



Gruppengröße

Bis 60



Einsatzmöglichkeiten

Am ersten Abend eines Seminars oder Workshops.



Zeitbedarf

1-2 Stunden



Material

Ein Tisch für die mitgebrachten Gegenstände, Gläser, Teller, Brettchen, Messer, CD-Player für Musikstücke etc.



Zusätzliche Hinweise

Ohne Dolmetschung. Sprachkenntnisse der Referenten erforderlich. Gemeinsame Sprachkenntnisse der TN mitnutzen. Rest "mit Händen und Füßen".

Kleiner Sprachkurs



Ziele

Mit einem Menschen zusammenarbeiten, mit dem man keine gemeinsame Sprache hat. Motivation, z. B. in Sitzungspausen länderübergreifend Smalltalk zu betreiben. Wertschätzung gegenüber der anderen Sprache zeigen.



Vorgehensweise

Von den Refenten/innen wird langsam gedolmetscht, am besten 2x hintereinander, einen kleinen Text verlesen, die TN werden gebeten, sich diesen mitzunotieren. Z. B. "Hallo. Wie geht es dir? Wo warst du letztes Jahr im Urlaub? Oh, die Pause ist zu Ende, wir müssen wieder reingehen. Tschüß, bis bald". Es werden Zweier-Teams mit Personen gebildet, die zwei unterschiedliche Sprachen sprechen (muss von den Referenten/innen bereits im Vorfeld ausgewählt werden). Jeder übt nun den Text in der Sprache ein, die er nicht beherrscht. 2-3 Paare werden während der Übung gebeten, ihre Ergebnisse öffentlich vorzustellen.



Gruppengröße

Bis 60 Teilnehmerinnen.



Einsatzmöglichkeiten

Als Tageseinstieg oder zur Auflockerung



Zeitbedarf

15 min Zeit in Partnerarbeit, Vorstellung von Beispielteams: je 5 min.



Material

- · Zettel und Stift für die Teilnehmenden.
- Vorbereiteter Text,
- Namen der Zweier-Teams im Vorfeld bestimmen.



Variation

Variante: Guten Tag, Ich heiße James Bond und komme aus Bayern. Ich arbeite seit 10 Jahren bei der IG Metall und bin dort Betriebsrat. (Als Vorstellungsrunde nutzbar – vielleicht nicht mit TN, die zum allerersten Mal in einer internationalen Veranstaltung sind).

Europapuzzle



Ziele

Nonverbale Kommunikation trainieren. Gemeinsam eine Aufgabe lösen, obwohl man keine gemeinsame Sprache spricht.



Vorgehensweise

Die Referenten bilden Arbeitsgruppen mit max. 8 Teilnehmenden. An die Arbeitsgruppen werden Europa-Puzzle-Spiele verteilt. Aufgabe der Gruppen ist es, ohne miteinander zu sprechen das Puzzle fertig zu stellen. Die Siegergruppe oder alle erhalten einen kleinen Preis. (Schokolade, Pinns, etc.). Am Ende der Übung wird auf die Ziele der Übung hingewiesen und Mut gemacht, Probleme im EBR grenzüberschreitend auch dann anzugehen, wenn Sprachbarrieren existieren.



Gruppengröße

Bis 60



Einsatzmöglichkeiten

Vor der Vorstellungsrunde oder als Teil davon.



Zeitbedarf

15 min



Material

Europa-Puzzle-Spiele



Zusätzliche Hinweise

Die Erklärung muss gedolmetscht werden.



Quiz Gewerkschaftsnamen



Ziele

Namen von Gewerkschaften in der Originalsprache (auch estnisch, ungarisch, finnisch etc.) lesen und versuchen rauszufinden, um welche Gewerkschaft es sich handeln könnte.



Vorgehensweise

Blatt mit 10 Gewerkschaftsnamen in der Originalsprache vorbereiten und Länder in anderer Reihenfolgen daneben. TN sollen Länder richtig zu ordnen. Wer zu erst fertig ist und alle richtig hat, erhält kleinen Preis (Schokolade, Pin, Stofftasche....)



Gruppengröße

Bis 60



Einsatzmöglichkeiten

Auflockerung im Seminar, Einstieg morgens oder nach der Mittagspause



Zeitbedarf

Ca. 30 Minuten



Material

Blatt mit Namen und Ländern für alle TN, Kugelschreiber



Variation

Namen von betrieblichen Arbeitnehmervertretungen in verschiedenen Sprachen

Logo-Designer



Ziele

Bewusstsein für die eigene Arbeit als Arbeitnehmervertreter/in schaffen, sowie die Relevanz für das Unternehmen herausarbeiten. Ein Logo/Bild für den eigenen EBR soll dieses Bewusstsein später im Raum präsent halten.



Vorgehensweise

Anhand von Annoncen oder Werbespots des eigenen Unternehmens soll dessen internationale Vernetzung erläutert werden. Der EBR kann daraufhin ein eigenes EBR-Logo entwerfen, um seine Stellung im Unternehmen und innerhalb der Belegschaft darzustellen.



Gruppengröße

4 bis 5 EBRs



Einsatzmöglichkeiten

Als Aufwärmphase am zweiten Tag, um die Gemeinschaft der einzelnen EBR-Mitglieder untereinander zu stärken.



Zeitbedarf

Kreativphase 30 Min, Vorstellungsrunde 30 Min.



Material

Filzstifte, Zeitschriften, Prospekte, Din A3-Ausdruck des Firmenlogos, Din A 0 Bögen/Pinnwand für die Präsentation.



Zusätzliche Hinweise

Die Anwesenden sollten sich bereits einigermaßen gut kennen, um sich über ihre kreativen Ideen austauschen zu können. Prospekte und Werbematerialen sollten vom jeweiligen EBR selbst mitgebracht werden.



Variation

Anstatt das eigene Logo zu kreieren, kann auch das Corporate Design bzw. das Logo des eigenen Unternehmens erläutert werden.

Quiz



Ziele

Auflockerung von Vorträgen. Verfestigung von Wissen.



Vorgehensweise

Vor Beginn muss überlegt werden, ob Gruppen gebildet werden sollen oder jeder gegen jeden spielt. Bei Gruppen könnte man einer erfahrenen Teilnehmer/in, eine/n etwas weniger erfahrene Teilnehmer/in zuteilen.

Es gibt zwei Spielvarianten:

- 1. Die Fragen werden während des Vortrags gestellt. Hierbei wird nach etwa jeder vierten Folie eine Frage eingeblendet und der Vortragende liest diese vor. Nachdem die Frage in alle Sprachen übersetzt wurde kann geantwortet werden. Wird die Frage richtig beantwortet, erhält die Person oder Gruppe einen Punkt oder einen Preis.
- 2. Das Quiz wird nach dem Vortrag gespielt. Ablauf entsprechend Variante 1



Gruppengröße

beliebig



Einsatzmöglichkeiten

Bei Vorträgen über rechtliche Rahmenbedingungen. Zur Auflockerung von Vorträgen.



Zeitbedarf

Je nach Variante und Menge der Fragen



Material

Fragen, Preise



Zusätzliche Hinweise

Fragenkatalog den Dolmetschern zur Verfügung stellen. Damit alle Teilnehmenden die gleichen Chancen haben, muss darauf geachtet werden, dass erst geantwortet werden darf, wenn in alle Sprachen übersetzt wurde.



K a n n auch als Einstieg in den Tag oder zum Tagesausklang genutzt werden.

Zitronenübung



Ziele

- Übung, die die Wahrnehmung und den sprachlichen Ausdruck schärft
- Macht den Unterschied zwischen Vorurteilen/sprachlichen Verallgemeinerungen einerseits und der genauen Betrachtung/Wahrnehmung von Eigenarten andererseits bewusster und erlebbar



Vorgehensweise

- Zu Beginn ein Brainstorming: "Was fällt euch zum Thema Zitrone ein?"
- 3 5 Assoziationen durch Zuruf auf Flipchart sammeln (in der Regel werden genannt: gelb, oval, sauer...)
- Jede/r sucht sich eine Zitrone aus und soll sie ausgiebig durch fühlen, riechen, betrachten kennenlernen.
- Jede/r TN soll seiner Zitrone einen Namen geben.
- Nach drei Minuten werden die Zitronen in einem Beutel gemischt und dann auf einem Haufen vor den TN ausgebreitet.
- Die TN werden gebeten, ihre Zitrone wiederzufinden.
- Bei Streitigkeiten werden die strittigen Zitronen zunächst beiseite gelegt und es wird am Ende noch mal geschaut. Erstaunlicherweise finden in der Regel alle TN (auch in Gruppen von 25 TN) 'ihre' Zitrone problemlos wieder.



Zielgruppe/Gruppengröße

7 bis 25 TN



Einsatzmöglichkeiten

Die Übung ist ein 'Eisbrecher' zum Thema individuelle und kulturelle Unterschiede. Gut zu nutzen am Beginn einer Einheit über Stereotype, Unterschiede etc.

Die Auswertung des Prozesses kann gut als Auftakt für weitere Diskussionen zu Themen wie 'Stereotype – Eigenarten', 'Vorurteile – Genauere Wahrnehmung', 'Typisches – Individuelles' ... genutzt werden.



Zeitbedarf

ca. 20 Min



Auswertung

Auswertungsfrage:

- "Wie sicher seid ihr, dass dies 'eure' Zitrone ist? Woran habt ihr es erkannt?"
- Reflexion über die zunächst genannten Stereotypen zu Zitronen (gelb, sauer...).



Übertragung

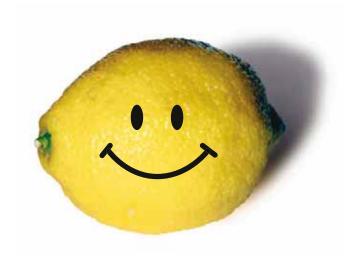
Fragen:

- "Was sind die Parallelen zwischen dieser Übung und den Unterschieden zwischen Menschen?"
- "Welche Stereotype gibt es in Bezug auf Menschen unterschiedlicher Hautfarbe etc? Wie 'gleich' erscheinen uns Menschen schwarzer Hautfarbe oder asiatischer Herkunft?"
- "Was bedeuten solche Stereotypen für dich/euch?"



Vorbereitung und Material

- Flipchart
- Eine Zitrone für jede/n TN
- Ein Beutel zum Mischen



Methoden zur Bearbeitung von Themen

Wichtige Infos an der WZ



Ziele

TN sollen von Anfang an möglichst viel verstehen. Wandzeitungen mit Zeitangaben, wichtige Infos (z.B. wo, was in einer Bildungsstätte ist) sollen daher mit Bildern und/oder in mehreren Sprachen vorbereitet werden.

"Guten Morgen" oder "Guten Tag" in verschiedenen Sprachen an Seminartür.



Vorgehensweise

Referenten bereiten WZ vor - vor Seminarbeginn



Einsatzmöglichkeiten

Angenehmer Seminareinstieg



Zeitbedarf

2- 3 Stunden



Material

- Wandzeitung, Stifte (Farben), Bilder mit Symbolen.... (z. B. aus "ohne-Wörterbuch"von Langenscheidt oder ClipArt-Dateien).
- Bestimmte Begriffe vorher übersetzen lassen.
- Handynummern und Namen von Ansprechpersonen mit Sprachkenntnissen aufschreiben.

Gewerkschaftsstrukturen vorstellen



Ziele

Vorstellung der Gewerkschaftsstrukturen eines Landes; Visualisierung an der Wandzeitung ganz ohne oder mit einem Minimum an Text.



Vorgehensweise

Variante 1



AGs (2-5 TN) erhalten kurzen Text über ein Land und werden gebeten, dieses im Plenum vorzustellen. Visualisierung an der Wandzeitung mit gezeichneten Symbolen und Begriffen, die in möglichst vielen Sprachen verstanden werden.

Variante 2

AGs (2-5 TN) werden gebeten, die Gewerkschaftsstrukturen in ihrem eigenen Land vorzustellen. Dies ist auch ohne schriftlichen Text möglich, aber Fragen vorgeben (die gedolmetscht werden oder in verschiedenen Sprachen vorliegen müssen) z. B.: Welche Gewerkschaftsverbände gibt es? Wie viele Mitglieder haben die? Welche betrieblichen Arbeitnehmervertretungen gibt es und wie setzen sich diese zusammen? Wer kümmert sich um welche Aufgaben im Betrieb? Wo werden welche Themen verhandelt? (Beispiele)



Gruppengröße

Bis 60



Einsatzmöglichkeiten

Thema industrielle Beziehungen in den verschiedenen Ländern. Übung kann inhaltlich aber nur ein Einstieg sein. Bei Bedarf Vertiefung notwendig oder weitere Quellen angeben – z. B: www.worker-participation.eu



Zeitbedarf

15 Minuten Einleitung, 40 Min in AGs, pro Land 15 Minuten Bericht inkl. Diskussion



Material

Texte (z. B. Artikel aus Zeitschrift "Arbeitsrecht im Betrieb" 2000 und 2003 zu F, UK, E in Deutsch, ggf. Texte in anderen Sprachen auswählen, wichtig: dürfen nicht zu lang sein – in ca. 15 Minuten lesbar) oder Fragen zum Ländern, die vorgestellt werden sollen. Wandzeitung, Stifte, Blatt mit Beispielen für Symbole und Begriffe, die zu Visualisierung in mehrsprachigen Gruppen verwendbar sind, oder Foto einer früher erstellten WZ zeigen.

Die Initiativkurve



Ziele

Den Mitgliedern des EBR soll die Zusammenarbeit der letzten Jahre mit Stärken und Schwächen verdeutlicht werden.



Vorgehensweise

Ein Vordruck (DIN A5) wird verteilt. Auf der Zeitleiste werden nun die relevanten Daten der eigenen EBR-Historie (Gremium, Gründung, erstes gemeinsames Seminar etc.) eingetragen. Oberhalb von diesen Fakten wird freihändig eine Kurve aufgemalt, welche die eigene Initiative während dieser Phasen darstellt.



Gruppengröße

3 - 10 Personen des gleichen EBRs



Einsatzmöglichkeiten

In Sitzungen für alle Mitglieder eines EBRs können so Reflexionsprozesse angeregt werde, welche für die weitere gemeinsame Arbeit hilfreich sein können.



Zeitbedarf

Erläuterung 5 Min., Kreativphase 10 Min., Besprechung 20 Min.,



Material

Pro Teilnehmenden wird eine Kopie einer Zeitleiste (DIN A5) benötigt. Buntstifte, Kugelschreiber,



Zusätzliche Hinweise

Die ungefähren Daten der eigenen EBR-Historie sollten bekannt sein.

Die Seminarleitung sollte die Besprechungsphase moderieren, um eventuelle Spannungen abzumildern. Diese Methode kann im Vorfeld der Übung "To do" eingesetzt werden.

Rätselecke



Ziele

Die wichtigen Begriffe, welche bereits behandelt wurden, sollen memoriert werden.



Vorgehensweise

Eine Vielzahl von lizenzfreien Kreuzworträtsel-Editoren erlaubt es heute in kurzer Zeit komplexe Rätselseiten zu entwerfen. Für die spielerische Abfrage von erlernten Begriffen genügt es eine Matrix von 20 Begriffen anzulegen.



Gruppengröße

20 Personen aufgeteilt in Pärchen



Einsatzmöglichkeiten

Um sich nach einer Mittagspause an die morgens erlernten Begriffe zu erinnern, kann man eine kleine Rätselecke abhalten, sobald die Teilnehmenden wieder zum Seminarraum zurückkehren. Dazu können je zwei oder drei Personen gemeinsam die Rätselbögen ausfüllen. Die Personen lernen sich noch besser kennen und das Thema steht im Mittelpunkt der Überlegungen.





Zeitbedarf

- · Vorbereitung der Begriffe und des Layouts 60 Min.
- Lösungsphase 10 Min.
- · Besprechung 20 Min.



Material

PC, ein Kreuzworträtsel-Editor, Drucker, Ausdrucke je nach Teilnehmeranzahl, Kugelschreiber.



zusätzliche Hinweise

Eine Vielzahl von lizenzfreien Kreuzworträtsel-Editoren erlaubt es heute in kurzer Zeit komplexe Rätselseiten zu entwerfen. Für die spielerische Abfrage von erlernten Begriffen genügt es eine Matrix von 15 Begriffen anzulegen. Die eigentliche Vorarbeit besteht darin, sich für die wichtigsten Begriffe je eine kurze Umschreibung als Anhaltspunkt auszudenken.



Variation

Die Suche nach passenden Umschreibungen kann man selbst wiederum als Programmpunkt entwerfen. Dazu sollten die Anwesenden gleich nach der morgendlichen Kennenlernrunde jene Begriffe auf Zetteln notieren, für welche man sich Klärung erhofft. Sofern diese Begriffe tatsächlich im Laufe des Tages behandelt werden, können sie in das Rätsel mit aufgenommen werden.

To do



Ziele

Ziel dieser Übung ist es, die unterschiedlichen Situationen, mit denen ein EBR im Laufe der Zeit konfrontiert wird, zu sammeln, zu analysieren und mit gezielten Interventionshinweisen zu vermerken.



Vorgehensweise

Alle Teilnehmenden überlegen sich kurz, welche verschiedenen Probleme sie in ihrer bisherigen EBR-Laufbahn zu bewältigen hatten. Jedes dieser Probleme wird einzeln auf einem Zettel vermerkt. Nach ca. 20 Min. werden die einzelnen Fälle laut vorgelesen und zeitlich auf einer Pinnwand angeordnet. Falls es ein Thema ist, das in die Gründungsphase des EBR gehört, weiter nach oben, falls dieses Thema erst später auftauchte, weiter nach unten. War es ein Problem, welches eher EBR intern veranlasst war, so wird es weiter links platziert, wurde das Problem von außen an den EBR herangetragen, dann wird der jeweilige Zettel nach rechts sortiert. So lässt sich von der Pinnwand eine Matrix von unterschiedlichen Themenbereichen ablesen. Für die Probleme, zu denen es bereits praktikable Lösungsvorschläge gibt, wird eine kurze Beschreibung dieser Lösung auf einem farbigen Blatt dazu geheftet. Noch unbearbeitete Fälle können im Plenum diskutiert werden.



Gruppengröße

ca. 4 bis 8 Pers.



Einsatzmöglichkeiten

Am zweiten oder dritten Tag eines Seminars, wenn die Personen schon Vertrauen aufbauen konnten, kann diese Übung dazu dienen Lösungsvorschläge aus unterschiedlichen Bereichen und Branchen so weit zu strukturieren, dass auch andere von diesen Erfahrungen profitieren bzw. an der Lösung fremder Fälle mitarbeiten können.



Zeitbedarf

ca. 90 Min.



Material

Farbige Blätter DIN A5, Pinnwand, Buntstifte



Zusätzliche Hinweise

Eine gewerkschaftliche Moderatorin sollte der Fallbearbeitung beiwohnen, um dort weiter zu helfen, wo auch die Gruppenarbeit keine Ergebnisse bringt.



Variation

Die Ergebnisse können in einer To-do-Liste zusammengefasst werden. Diese kann man allen anderen Seminarteilnehmern zur Verfügung stellen.



Internationaler Vergleich von EBR-Vereinbarungen



Ziele

Länderspezifische Unterschiede in den EBR-Vereinbarungen erkennen und zuordnen. Gründe für diese Spezifika erkennen und diskutieren.



Vorgehensweise

Die Referenten bilden Arbeitsgruppen mit max. 5 Teilnehmenden aus verschiedenen Nationen. Den AGs werden Textfragmente aus verschiedenen EBR-Vereinbarungen ausgeteilt. Diese sollen von den TN den Ländern, in denen der Hauptsitz des Unternehmens ist, zugeordnet werden. Danach erfolgt die Auflösung. In der Diskussion soll darauf hingewiesen werden, dass diese Verschiedenheiten auf den unterschiedlichen nationalen industriellen Beziehungen und Praxen der Arbeitnehmervertretung beruhen. Diese Unterschiede sollen gemeinsam erschlossen und diskutiert werden.



Gruppengröße

Bis 30



Einsatzmöglichkeiten

Zur Veranschaulichung von verschiedenen Modellen der Interessenvertretung und der industriellen Beziehungen.



Zeitbedarf

15 min. AG-Phase, 30 min. Diskussion



Material

Textfragmente aus verschiedenen EBR-Vereinbarungen in den entsprechenden Sprachen.



Zusätzliche Hinweise

Da jeder TN die Fragmente in seiner Sprache vorliegen hat, kann in der AG auch ohne Dolmetschung gearbeitet werden. Für einen besseren Austausch und ein besseres Verständnis, warum die sich die einzelnen Vereinbarungen unterscheiden sind aber Gruppen vorzuziehen, in denen eine gemeinsame Sprache gesprochen wird oder die gedolmetscht werden können.

Rollenspiel: Vertragsverhandlungen



Ziele

Planen und durchführen einer Verhandlung. Versetzen in die verschiedenen Rollen der einzelnen Verhandlungspartner.



Vorgehensweise

Es werden vier Teams gebildet – die Vertreter der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber sowie jeweils eine Beobachtergruppe, die in den separaten Vorbesprechungen sowie in der simulierten Verhandlung das Verhalten ihrer Gruppe beobachten. Die Gruppe der Arbeitnehmervertreter teilt sich in fünf Betriebsräte aus den verschiedenen Niederlassungen und einen EBR-Beauftragten seitens der zuständigen Gewerkschaft. Die Arbeitgeberseite wird vertreten von fünf geschäftsführenden Vertretern. Die restlichen Teilnehmer des Seminars teilen sich in zwei Gruppen als passive Beobachter der Arbeitnehmer und Arbeitgeber.



Jede der beiden Interessengruppen bekommt eine Handlungsanleitung über ihre Aufgabe innerhalb des Planspiels. Die Arbeitgebervertretung ist mit der Aufgabe betraut einen bestehenden Vorschlag einer EBR-Vereinbarung zu verteidigen. Die Arbeitnehmervertretung hingegen bekommt in ihrer Handlungsanleitung Ziele vorgegeben, die innerhalb der Verhandlung zu erreichen sind.

Dann gehen die Gruppen in separate Räume, um innerhalb der Gruppe über eine Strategie, Argumente und etwaige Verhaltensweisen der Einzelnen zu sprechen. Nach 45 Minuten kommen die Gruppen wieder zusammen, um die Verhandlung zu führen.

Nach der Verhandlung wird über den Ablauf der Vorbereitung und der Verhandlung reflektiert.



Gruppengröße

Bis 30



Einsatzmöglichkeiten

Zur Vorbereitung von Teilnehmern auf die Gründung eines EBRs. Zur Vorbereitung von Verhandlungen.



Zeitbedarf

30 min. AG, 20 min. Verhandlung, 20 Min. Auswertung und Diskussion



Material

Aufgabenblätter für jede Gruppe in den entsprechenden Sprachen.



Variation

Inhalte der Verhandlung können dem jeweiligen Bedarf angepasst werden.

Tierübung zu interkulturellen Konfliktstilen



Ziele

Ziel der Übung ist es, den Teilnehmern deutlich zu machen, dass Konflikte auf vielfältige Weise angegangen und gelöst werden können. Außerdem erfahren die Teilnehmer/innen mehr über ihren eigenen Konfliktstil und lernen Konflikte effektiver zu lösen.



Vorgehensweise

• Definition von "Konfliktlösung" auf Flipchart schreiben:

Konfliktlösung ist der Prozess, in dem versucht wird, einen Streit oder Konflikt zu lösen oder zu schlichten.

Dann das Chart und die Tierabbildungen vorstellen. Sicher stellen, dass die Teilnehmer/innen die Tiere erkennen können.

- Kurze Gruppendiskussion und Ideensammlung darüber, wie diese Tiere verschiedene Konfliktlösungsstile repräsentieren könnten.
- Die Teilnehmer werden gebeten aufzustehen und das weitere Vorgehen wird erklärt:

"Ich werde eine Reihe von Situationen vorstellen. Bitte höre dir die Beschreibungen genau an.

Gehe dann zu dem Tiersymbol, dass am Besten deine eigene Reaktion in dieser Situation symbolisiert.

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten – wichtig ist, dass du über deine eigenen Konfliktlösungsstile in diesen Situationen nachdenkst."

Situationsbeschreibungen

(Beschreibungen können an Zielgruppen angepasst werden, sie sollten aber folgende Situationen beinhalten: Konflikte im Privatleben/im öffentlichen Bereich, Konflikte mit Freunden/Fremden)

- a) Du bist verärgert über deinen besten Freund/Freundin, weil er/sie nicht zu einer Essensverabredung im Restaurant erscheint.
- b) Dein Chef/Lehrer gibt dir keine klaren Anweisungen darüber, wie du deine Aufgaben erledigen sollst und du stehst unter Druck, weil du dein Projekt gut abschließen musst.

- c) Jemand der dir nahe steht (Eltern, Freund etc.) hat keine Lust, dir beim Verschieben eines schweren Möbelstückes zu helfen, weil er gerade gemütlich Fernsehen schaut.
- d) Du fährst auf dem Fahrrad und ein Autofahrer schneidet dir den Weg ab, so dass du beinahe einen Unfall hast.
- Nach jeder einzelnen Situationsbeschreibung erhalten die Teilnehmer folgende Anweisungen: "Gehe zu dem Tiersymbol, dass am besten deine Reaktion in dieser Situation beschreibt."
- Im zweiten Schritt wird ein Teilnehmer aus jeder 'Tiergruppe' gebeten, kurz zu erläutern für welchen Konfliktlösungsstil das Tier für ihn steht.
- Weitere Situationen können ergänzt werden, sofern die Zeit dazu vorhanden ist.
- Danach kommt die Gruppe wieder zur Diskussion zusammen.



Auswertung

Zur Auswertung der Übung werden die TN gebeten, verschiedene Elemente/Strategien im Umgang mit Konflikten zu nennen (auf Flipchart mitschreiben, ggf. auf Konfliktlösungsdefinition auf Flipchart verweisen).

Die Seminarleitung erläutert, dass jede/r TN einen eigenen Konfliktstil hat. Dieser ist individuell und kulturell bedingt.



Weitere Fragen und Arbeitsweisen können sein:

- Aufteilung der TN in vier Kleingruppen: Welche Stärken hat jeder einzelne Konfliktstil? (Hinweis: Nur die Stärken bearbeiten lassen und die positiven Seiten des Konfliktverhaltens herausstellen). Danach Präsentation der Ergebnisse in der Gesamtgruppe.
- Welche Strategien könnte man verwenden, um erfolgreich mit Menschen aus den verschiedenen Stilrichtungen Konflikte zu lösen?



Gruppengröße

10 TN und mehr (ab 16 Jahre)



Zeitbedarf

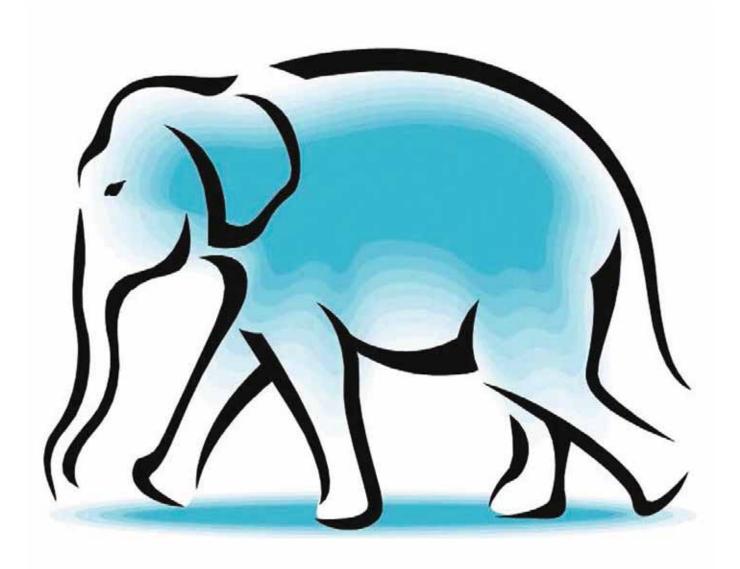
60 Min.



Vorbereitung und Material

- Unterschiedliche Abbildungen von Tieren (z. B. Maus, Schlange, Elefant, Eule, Löwe).
 Tierabbildungen an Wänden oder Pinnwänden anbringen im Raum mit ausreichend Abstand verteilen.
- Flipchart und Filzstifte





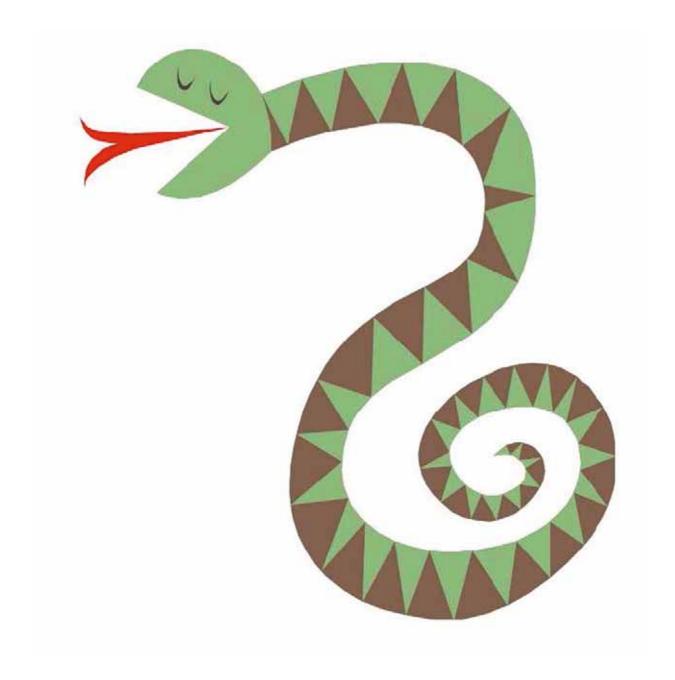
















Methoden zur Seminarreflexion

Memoskop



Ziele

Die prägnantesten Ergebnisse, Personen oder Gegenstände der Schulung werden nochmals spielerisch vorgeführt.



Vorgehensweise

In Form einer Power-Point -Präsentation wird eine Variante von Dalli-Klick gespielt. Die Anwesenden sehen verfremdete Bilder und dürfen nun raten, wo der Bezug zum Seminar ist. Nacheinander können so erarbeitete Text-passagen, Diagramme aber auch Bilder aus geselliger Runde erraten werden.



Gruppengröße

Bis 40 Pers.



Einsatzmöglichkeiten

Zu Beginn des Abschlussplenums kann diese Übung eingeschoben werden, um die verschiedenen Themen nochmals anzusprechen.



Zeitbedarf

Pro EBR ca. 30 Min.



Material

Beamer, Laptop, Power-Point, Photoshop, Fotografien, Charts, Texte.



Zusätzliche Hinweise

Das Arrangement der verschiedenen Bilddateien dauert für eine Abfolge von 15 Bildern ca. 1 Stunde. Jedes Bild muss als Jpg-Datei auf dem Laptop gespeichert werden und mit einem Bildverarbeitungsprogramm stufenweise verfremdet werden. Die 4 einzelnen verfremdeten Bilder werden nun nacheinander in eine Power-Point-Präsentation eingefügt. Jedes Bild ist erst unscharf. Jedes weitere enthüllt umso mehr Details.

Kopf-Herz-Hand



Ziele

Zum Abschluss des Seminars sollen die relevanten Aspekte, die in Erinnerung bleiben werden, reflektiert werden.



Vorgehensweise

Jeder Teilnehmer / jede Teilnehmerin erhält einen Bogen mit 4 Symbolen: einem Kopf, einem Herzen, einer Hand sowie einem Händedrucksymbol.

Hinter jedes Symbol sollen die Anwesenden kurz notieren, was sie im Gedächtnis behalten werden, was sie bei der Veranstaltung ins Herz geschlossen haben und was sie an nützlichen Hinweisen an die Hand bekommen haben. Hinter dem vierte Symbol soll die landestypische Verabschiedung vermerkt werden. Alle Teilnehmenden können so in einem Abschiedsstatement nochmals ihre Wünsche und Anregungen kundtun.



Gruppengröße

4 bis 5 EBRs



Einsatzmöglichkeiten

Als Abschiedsübung



Zeitbedarf

Ausfüllen des Symbolbogens 5 Min, Vorstellungsrunde 30 Min.



Material

Filzstifte, Kugelschreiber, Symbolpapier,



Zusätzliche Hinweise

Die Übung eignet sich eher für mehrtägige Seminare.

Checkliste für internationale Veranstaltungen

am Beispiel Internationaler EBR-Workshop vom 16. – 19.05.2010

Was	Bis wann	Erledigt
Einladung und vorläufiges Programm in alle Sprachen übersetzen und verschicken	8 Wochen vorher	
Technik – Organisation: Dolmetschanlage (auch mobil, wenn Ausflug geplant), Kabinen, genügend Raum einplanen	8 Wochen vorher	
 Sprachen – Organisation: Simultan-Dolmetschung in entsprechende Sprachen Alle Präsentation und Dokumente zur Übersetzung vorher einreichen. Am besten beides von einem Übersetzungsbüro machen lassen (Synergieeffekte), Übersetzer mit gewerkschaftlicher Erfahrung nehmen. 	8 Wochen vorher	
 Abfragebogen an Teilnehmende mit Bitte um Rückmeldung Ankunfts- und Abflugzeiten welche Sprachkenntnisse vorhanden Bitte etwas Landestypisches mitbringen Eigene, aktuelle EBR-Vereinbarung in allen verfügbaren Sprachen mitbringen. Mobil-Telefon-Nr. Bankkonten zur Rückerstattung der Kosten weitere organisatorische Hinweis 	6 Wochen vorher	
Workshop-Ablauf – Feinplanung, Zuständigkeiten für Moderation und Inputs	4 Wochen vorher	
Materialien, Arbeitsgruppen-Aufträge fertigstellen und übersetzen in alle Sprachen	4 Wochen vorher	
Deadline für Einreichen von Präsentationen und Referaten zur Übersetzung	4 Wochen vorher	
Mehrsprachige Infos über Bildungszentrum Aktualisierter Ablauf Infos über Abholung am Flughafen, Bahnhof etc. Übersetzte Unterlagen und Präsentationen an Dolmetscher senden	2-1 Woche(n) vorher	
Namensschilder mit Hinweis auf Sprachkenntnisse erstellen	1 Woche vorher	
Präsentationen und Dokumente in entsprechender Anzahl Ausdrucken und digital vorhalten	1 Woche vorher	
Raumgestaltung, Büchertisch, Infomaterial der Gewerkschaften	1 Tag vorher	

Kapitel 8

Ausblick

Tom Kehrbaum, Martin Roggenkamp







Tom Kehrbaum

Martin Roggenkamp

Durch die produktive Zusammenarbeit und das Engagement der Projektpartner konnten alle relevanten Perspektiven bei der Erstellung des Qualifizierungskonzeptes berücksichtigt werden: die der Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen, die der Adressatinnen und Adressaten und die übergreifende wissenschaftliche Perspektive.



Alle Beteiligten einte, trotz verschiedener Perspektiven und Motive, das Ziel, einen Beitrag dazu zu leisten, gewerkschaftliche Bildungsarbeit für EBR - und darüber hinaus gewerkschaftliche Bildungsarbeit im Allgemeinen - auf europäische Füße zu stellen. Das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit ist eine Handlungsorientierung für die Gestaltung von Bildungsangeboten für EBR im transnationalen Raum, die inhaltliche, insbesondere methodisch-didaktische Anregungen für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit auf europäischer Ebene geben soll und die auf diesem Wege zur Förderung einer gemeinsamen Orientierung der gewerkschaftlichen Bildungsträger in Europa auf Qualitätsstandards der internationalen Bildungsarbeit beiträgt. Außerdem kann die Wirkung des fruchtbaren Austauschs zwischen den Projektpartnern nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, reflektiert das Handbuch in einem ersten Schritt die Anforderungen an die gewerkschaftliche Bildungsarbeit für Europäische Betriebsräte. Marika Varga stellte zunächst dar, dass die Qualifizierung eine unerlässliche Grundlage dafür ist, dass EBR den hohen Anforderungen an ihre Arbeit unter ungünstigen Rahmenbedingungen gerecht werden. Grundlage ihrer Handlungsfähigkeit ist zunächst ihr interner Zusammenhalt, der neben Fremdsprachenkenntnissen Wissen und Informationen über die Be-dingungen voraussetzt, unter denen die einzelnen EBR-Mitglieder handeln (Interessenvertretungsstrukturen und -kulturen, Produktionsbedingungen u.a.m.), um ein wechselseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen. Weitere sachlichinhaltliche, soziale und politische Qualifikationen sind darüber hinaus notwendig, um Positionen mit den nationalen Interessenvertretungen und Gewerkschaften abzustimmen und gegenüber der Unternehmensleitung zur Geltung zu bringen bzw. durchzusetzen. Aus der Perspektive der praktischen Arbeit mit EBR werden methodisch-didaktische Anforderungen an die EBR-Qualifizierung formuliert und ein Leitfaden zur Initiierung von Qualifizierungsmaßnahmen für europäische Betriebsräte vorgestellt.

Die Perspektive der gewerkschaftlichen EBR-Betreuerin wird anschließend ergänzt durch die Ergebnisse der EBR-Befragung zur Identifizierung der tatsächlichen Qualifizierungsbedarfe der EBR. Alexander Neiß, Holger Rößer und Olga Zitzelsberger untersuchten das Weiterbildungsverhalten von EBR sowie deren Interessen in inhaltlicher und formaler Hinsicht. Sie bestätigen die Qualifizierungsanforderungen aus der Sicht der Praktikerinnen und Praktiker und verweisen insbesondere auf das übergeordnete Interesse der EBR an einer unmittelbaren Orientierung der Wissensvermittlung auf die alltägliche Arbeit der EBR.

Aus einer theoretischen und politischen Perspektive nähert sich Tom Kehrbaum der EBR-Qualifizierung an. Auf der Grundlage der theoretischen Einordnung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit formuliert er Anforderungen an die Gestaltung internationaler Bildungsarbeit. Dabei verortet er die internationale Bildungsarbeit der Gewerkschaften zunächst neu im "transnationalen Raum", um darauf aufbauend die Kompetenzen zu bestimmen und auszudifferenzieren, die für die politische Arbeit auf transnationaler Ebene notwendig sind.

Nach der Bestimmung der Qualifizierungsinhalte und -methoden, der Qualifizierungsbedarfe sowie der Kompetenzen, die politische Arbeit im transnationalen Raum voraussetzt, wendet sich das Buch im zweiten Teil zunächst der Beschreibung der Vorgehensweise bei der Entwicklung des Qualifizierungskonzeptes zu. Aufbauend auf den Entwicklungsbedarf, den es aus der europäischen Perspektive für die EBR-Qualifizierung gibt, stellt Martin Roggenkamp zunächst die Anforderungen an den Entwicklungsprozess vor – transnationaler Austausch, Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis sowie die Orientierung an der praktischen Umsetzbarkeit und den tatsächlichen Bedarfen – um vor diesem Hintergrund den Projektverlauf zu erläutern.



In übersichtlicher und praxisorientierter Weise hat Rosi Schneider das Programm des im Rahmen des Projektes entwickelten und unter Mitarbeit von 23 EBR-Mitgliedern erprobten EBR-Seminars zusammengestellt und mit methodisch-didaktischen Hinweisen versehen. Auf diese Weise wird Referentinnen und Referenten gewerkschaftlicher Bildungsträger ein hilfreiches und detailliertes Gerüst für die Durchführung eigener Bildungsangebote gegeben.

Die Präsentation der Ergebnisse der Evaluation des Seminars durch Holger Rößer wiederum gibt praktische Hinweise zur Wirkung der einzelnen Seminarbestandteile, der jeweiligen Methoden und des zeitlichen Ablaufs. Beide Artikel zusammen bieten ein umfangreiches Instrumentarium zur Planung und Durchführung von Qualifizierungsangeboten für EBR, in das der komplexe Entwicklungsprozess und die Erprobung des Workshops eingeflossen sind. Dies wird ergänzt durch eine umfassende Sammlung weiterer didaktischer Methoden transnationaler Bildungsarbeit durch Alexander Neiß, Holger Rößer, Rosi Schneider, Marika Varga und Tom Kehrbaum, die sowohl aus der wissenschaftlichen Literatur als auch aus der praktischen gewerkschaftlichen Bildungsarbeit stammen.

An der Entstehung des Qualifizierungskonzeptes haben über 50 Menschen aus der Wissenschaft, der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit und der betrieblichen Mitbestimmung auf europäischer Ebene aus acht europäischen Ländern mitgearbeitet. Es soll dazu dienen, die EBR-Qualifizierung theoretisch zu reflektieren und einzuordnen, und zugleich ein praxisorientiertes Instrumentarium für die EBR-Qualifizierung anbieten. Dieses Konzept kann für sich in Anspruch nehmen, ein erster und wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer europäischen Dimension gewerkschaftlicher Bildung zu sein. Der Prozess zur Weiterentwicklung der politischen Bildungsarbeit im transnationalen Raum steckt



sicherlich noch in seinen Anfängen. Wir hoffen jedoch, dass andere auf dieser Grundlage die Transnationalisierung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit vorantreiben und dieses Projekt eine Basis für eine europäische politische Bildung legen konnte.

Die IG Metall sieht es als Notwendigkeit an, gemeinsam mit anderen europäischen Gewerkschaften die transnationale Bildung der Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter zu einem zentralen Thema zu machen. Auch sogenannte fachspezifische nationale Qualifizierungen sind aus arbeitnehmerorientierter Sicht immer eingebettet in transnationale politische Kontexte. Deshalb findet gewerkschaftliche Bildung heute immer in einem transnationalen politischen Umfeld statt. Dieser politische Kontext, in dem die Beschäftigten, die Interessenvertretungen und ihre Gewerkschaften tagtäglich arbeiten, ist der praxisbezogene Ausgangs- und Bezugspunkt für transnationale Zusammenarbeit. Diese transnationalen zwischen-menschlichen Zusammenhänge sind der Humus für eine ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltige gesellschaftliche Veränderung.

Unser Projekt hat gezeigt, wie fruchtbar eine bewusste und systematische transnationale Zusammenarbeit von Gewerkschaften und ihren Mitgliedern sein kann, wenn die Beteiligten in alle Fragen des Projektprozesses eingebunden sind und gleichberechtigt mitentscheiden und mitentwickeln können. Eingeübt und verbessert werden dadurch nicht nur die prozess-bezogenen Arbeitsabläufe, sondern vielmehr wird dadurch die Grundlage eines transnationalen Demokratieverständnisses entwickelt, welches für ein gemeinsames soziales Europa unerlässlich ist. In diesem Zusammenhang richtet sich unser Blick vor allem auf die neuen Qualifizierungs-Möglichkeiten der neu gefassten EBR-Richtlinie. Zur Umsetzung der Qualifizierungsansprüche der Richtlinie bedarf es eines abgestimmten Verfahrens der Europäischen Betriebsräte innerhalb eines Unternehmens. Mit dem im Projekt entwickelten transnationalen Ansatz der Bildung für Europäische Betriebsräte kann dies nun mit einer systematischen Begleitung unterstützt werden. Die Ergebnisse des Projektes kommen deshalb genau zur richtigen Zeit.

Wir wünschen uns, dass möglichst viele Kolleginnen und Kollegen Lust und auch den Mut haben, unsere Konzeptionen bzw. Methoden auszuprobieren. Die Praxis der Bildungsarbeit wird neue Erfahrungen und Erkenntnisse bringen, die wir mit Hilfe der europäischen Projektfinanzierung – die auch dieses Projekt ermöglicht hat – austauschen können.

Bauen wir auf diesem Wege gemeinsam weiter an der transnationalen Solidarität.





IG Metall Vorstand

Funktionsbereich Gewerkschaftliche Bildungsarbeit

Wilhelm-Leuschner-Straße 79

60329 Frankfurt am Main

Telefon: ++49 69 6693 2510

Fax: ++49 69 6693 2467

E-Mail: thomas.kehrbaum@igmetall.de