

Hrsg. Michael Rasch und Martin Rzeppa

Einfach begeistern

Betriebsrat und Öffentlichkeit
Beispiele aus der Praxis



SachBuchVerlag
Kellner

Hrsg. Michael Rasch und Martin Rzeppa

Einfach begeistern

Betriebsrat und Öffentlichkeit
Beispiele aus der Praxis

Impressum

Herausgegeben von Michael Rasch
und Martin Rzeppa
Praxis für Öffentlichkeit
Altenwall 12
28195 Bremen
www.gopraxisgo.de

Klaus Kellner Verlag
St. Pauli Deich 3
28199 Bremen
www.kellner-verlag.de
ISBN 978-3-939928-51-5

Das Copyright für die einzelnen
Artikel und Bilder liegt bei den Autoren.
Bremen 2011

Danke an Barbara Einhoff, die redigierte und korrigierte,
an Maren Rache, die layoutete und reinzeichnete, an
Uta Ratz für die Illustrationen, an Andrea Lotsch für die
Endkorrekturen, viele Hinweise und Ablaufpläne und die
Ruhe vor und nach dem Sturm. Und an Manuel Dotzauer,
der Fehler gefunden hat, von denen wir nicht glaubten,
dass es sie gibt.

An die Autoren Martin, Uta, Thomas, Michael, Udo, Michael,
Manuela, Ira, Winfried, Bernhard, Barbara, Karin, Holger,
Susanne, Micha, Hervé, Frederic, Ralf, Brigitte, Verena,
Carmen, Bastian, Markus, Detlef, Achim, Kai, Maren und
Axel. An die vielen ungenannten Unterstützer. An Martin
aus der Praxis für die Hilfe und an Andrea für die Geduld.
Sie ist übrigens das Modell auf den Seiten 81 und 82.
Danke an Ute für alles.
Danke dem Verleger, meinem Kollegen Klaus.

„Tue Gutes und arbeite weiter.“

In diesem Buch schreiben wir unsere Geschichten und Methoden auf und erzählen, wie Öffentlichkeitsarbeit geht. Oder wie sie gehen könnte, denn jeder Betrieb hat seine Bedingungen. Einige Methoden sind vergleichbar und kopierfähig. Die Umsetzung kann allerdings nur vor Ort geschehen. Jeder Betrieb hat seine spezifischen Eigenheiten. Groß oder klein, Leiharbeiter, qualifizierte Facharbeiter oder Ingenieure, börsennotiert oder inhabergeführt, viel oder wenig Gewerkschaft und und und.

Öffentlichkeitsarbeit hat auch immer etwas mit Ausprobieren zu tun. Wie heißt es doch? Versuch macht klug. Nur wer seine Leistungen und seine Erfolge vermittelt, kann hoffen, dass die Belegschaft ihm folgt.

Ein Buch ist, auch wenn es so scheint, kein fertiges Produkt. Sondern nur ein Schritt, um das Ziel zu verfolgen. Deshalb ist ein Vorwort auch nur ein Vorwort, in dem der Herausgeber sagt, wie sehr er sich freut, dass die Kampagnen erfolgreich waren und dass sich die zarte Pflanze der Öffentlichkeitsarbeit, wenn sie denn gegossen wird, zu einem mächtigen Baum entwickeln kann, der sich im Sturm hin und her wiegt, flexibel ist und trotzdem stehen bleibt.

Was tatsächlich neu ist, sind die Medien im Bereich „Soziale Netzwerke“. Egal ob Twitter, Facebook, YouTube oder Blogs. Klar ist, die Arbeiten an der und um die Öffentlichkeitsarbeit werden nicht weniger. Klar ist, die jeweiligen Zielgruppen wollen differenzierte Ansprachen. Klar ist auch, dass dieses Buch (vielleicht) das letzte unserer Art sein wird. Das nächste gibt's als Fortsetzungsroman und digital.

„Tue Gutes, arbeite weiter und rede ab und zu mal drüber“, wäre das größte Geschenk für uns.

Bis dann,
Michael Rasch

Ein PS:

Wir haben dem Buch und uns eine Struktur gegeben. Die Farbe grün bedeutet: Ein Methoden-Artikel, die Farbe Orange erzählt eine Geschichte. Beides vereint eins: Es gehört zusammen und es ist spannend.

Inhalt

Seite 06

Das machen wir doch nebenbei?

Martin Rzeppa, Praxis für Öffentlichkeit

Seite 14

Aufbruchstimmung seit April 2010

Uta Wegmann, Betriebsrätin und Thomas Hänle, Betriebsratsvorsitzender SycoTec

Seite 20

Wir streiten für unsere Zukunft

Michael Eilers, Betriebsratsvorsitzender und Udo Nobel, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Premium Aerotec Nordenham

Seite 30

Für einen starken Auftritt

Michael Rasch, Praxis für Öffentlichkeit

Seite 42

I love ALU – ganz oder gar nicht

Manuela Schulz, Betriebsrätin Alcan Singen

Seite 50

Informationspolitik im Wandel

Ira Riedl, Winfried Sicklinger und Bernhard Atzesberger, Betriebsräte ZF Passau

Seite 58

Schreiben ohne Schrauben

Barbara Einhoff, TEXT:Barbara Einhoff

Seite 64

Wer gezielt schreibt, gewinnt

Karin Lührs, Betriebsratsvorsitzende, Holger Bischoff, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, Fr. Lürssen Werft Bremen und Martin Rzeppa, Praxis für Öffentlichkeit

Seite 68

Neue Kleider für einen guten Betriebsrat

Susanne Zürz, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, Sparda-Bank Hannover

Seite 72

Wie aus Mauerblümchen eine Schönheit werden kann...

Micha Presser, Betriebsrat, MTU Friedrichshafen

Seite 76

Fotografieren: Ins rechte Licht gerückt

Hervé Maillot, Maillot Fotodesign Bremen

Seite 80

Jung. Engagiert. Sichtbar.

Frederic Striegler, IG Metall Ulm

Seite 84

Wer gut kommuniziert, gewinnt!

Ralf Behrens, Referent beim Betriebsrat VW Emden, Freier Supervisor und Organisationsberater

Seite 100

Die „Typen“, um die es geht

Michael Rasch, Praxis für Öffentlichkeit

Ratgeber aus Ratlosigkeit

Brigitte Heinicke, Betriebsrätin, Airbus Bremen

Seite 106

Wissen, worauf es ankommt

Verena Rattey, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates, Volkswagen Financial Services

Seite 112

Wie aus Sympathisanten Fans werden

Carmen Bahlo, Betriebsratsvorsitzende ZF Brandenburg und Martin Rzeppa, Praxis für Öffentlichkeit

Seite 124

Erfolgreich kommunizieren

Martin Rzeppa, Praxis für Öffentlichkeit

Seite 132

Am Tag, als der Betriebsratsvorsitzende zum Gemüsehändler wurde

Martin Rzeppa, Praxis für Öffentlichkeit

Seite 138

Betriebsratswahlen im Gemüseladen

Martin Rzeppa, Praxis für Öffentlichkeit

Seite 146

Shitstorm und Erfolgswelle

Bastian Bilker, Medien- und Kommunikationswissenschaftler

Seite 152

Energie für einen Betriebsrat

Markus Büchting, IG Metall Chemnitz-Leipzig-Zwickau

Seite 162

Was Betriebsräte von Bayern München lernen können

Ralf Behrens, Referent beim Betriebsrat VW Emden, Freier Supervisor und Organisationsberater

Seite 168

Mach es richtig oder lass es sein!

Achim Dietrich-Stephan, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, ZF Friedrichshafen

Seite 176

Gewerkschaft soll Spaß machen

Detlef Decho, Betriebsrat, Airbus Bremen

Seite 184

Was macht das Leben lebenswert?

Kai Petersen, IG Metall Rendsburg

Seite 190

Schönschrift

Maren Rache, Grafik Designerin, Atelier Krake Bremen

Seite 204

Vom Betriebsratsvorsitzenden, der nicht nur zwischen zwei Stühlen sitzt

Axel Janzen, Praxis für Öffentlichkeit

Seite 208

Quellen

Seite 214

Das machen wir doch nebenbei?

Strategische Öffentlichkeitsarbeit
als Projekt

Autor:
Martin Rzeppa
Praxis für Öffentlichkeit

Inzwischen wird es sich herumgesprochen haben: Öffentlichkeitsarbeit ist kein Klacks. Denn allein mit der Einrichtung eines Betriebsratsausschusses für Öffentlichkeitsarbeit ist es nicht getan. Auch reicht es nicht aus, auf das Intranet zu setzen. „Hofberichterstattung“ will schon lange niemand mehr hören. Und die Zeit der „Geheim“-räte sollte auch vorbei sein.

Viele Betriebsräte betreiben Öffentlichkeitsarbeit inzwischen als Schwerpunktaufgabe – und haben damit Erfolg. Ob im Öffentlichkeitsausschuss oder in einem Kampagnenteam: Eine gelungene Kommunikation ist ganz nah dran an den Themen und wird Bestandteil des Projektes. Das hilft den Öffentlichkeitsarbeitern und auch den Verhandlungsführern unter den Betriebsräten.

So kann es gehen: Eine Bank steht vor großen Umstrukturierungen. Anhand dieses Beispiels wollen wir zeigen, wie aus einem Problem des Betriebsrats eine Kampagne für die Beschäftigten wird.

Ziele: Was wollen wir erreichen?

Nach dem schnellen Abbau von Arbeitsplätzen folgt nun die Umstrukturierung: Umorganisation, Austausch, Zusammenlegung, Zentralisierung.

Die Zukunft der Bank sichern und mehr Chancen für beide Standorte – das sind Ziele des Betriebsrats. Diese Ziele wollen wir den Eigentümern, den Kunden und den Beschäftigten vermitteln.

Zeitraum: Für welche Zeit wollen wir unsere Kampagne planen?

Die Projektzeit für die Kampagne sollte ein Jahr zunächst nicht überschreiten.

Zielgruppen: Mit wem wollen wir kommunizieren? Bei wem sollen unsere Botschaften ankommen?

Wir haben verschiedene Zielgruppen außerhalb des Betriebes: Eigentümer, Politiker, Journalisten, Kunden und Kommunen. Aber auch innerhalb der Bank sind die Zielgruppen unterschiedlich: „Lasst uns endlich wieder in Ruhe arbeiten“, sagen die einen. „Jetzt passiert endlich etwas“ – „Veränderungen bringen auch Chancen“, meinen die anderen. Und viele befürchten Nachteile für sich und ihre Familie: „Gerade wir im Standort A werden besonders verlieren.“

Meilensteine: Wie planen wir die Öffentlichkeitsarbeit?

Ein Meilenstein kann alles sein, was im Zeitraum des Projekts passiert: Weihnachten und Ostern, Ferien und Feiern. Aber auch Ereignisse, die wir selbst schaffen: Betriebsversammlung, Protestveranstaltung, Streik. Meilensteine helfen, den Projektzeitraum sinnvoll zu untergliedern. Das macht den Prozess übersichtlicher. So können Zwischenziele festgelegt und ihr Erfolg überprüft werden. Außerdem ist ein Meilenstein ein guter Anlass für die Kommunikation mit meinen Zielgruppen und den Einsatz von Medien.

Eine Zeitleiste mit möglichen Meilensteinen entsteht: erste Information über Unternehmensziele, Geschäftsbericht, Verhandlungen, über Interessenausgleich, Betriebsversammlung, externes Gutachten liegt vor, Landtagsdebatte, Aufsichtsratssitzung etc.

Projektgruppe: Wer ist dabei?

Öffentlichkeitsarbeiter, Verantwortlicher für die elektronischen Medien, Redakteur der Betriebszeitung, freigestellter Betriebsrat, Experte aus dem Gesamtbetriebsrat oder der Verhandlungskommission.

Bei großen und wichtigen Projekten wie dem „unserer“ Bank wird eine Kampagne meistens zur Chefsache gemacht. Die Öffentlichkeitsarbeiter und die Vorsitzenden sowie deren Stellvertreter arbeiten also eng verzahnt zusammen – am besten in einer Projektgruppe, dann hat man den geringsten Zeitverlust und ist ganz nah dran.



Das Projektteam der IG Metall-Betriebsräte.

Inhalte: Welche Themen sind wichtig?

Welche Botschaften sind richtig?

Die Themen ergeben sich aus der Situation des Betriebes und den Zielen des Betriebsrats. Je nach Zielgruppe können sie sich un-

terscheiden. Sind die Themen noch unklar, hilft es, bei den Zielgruppen nachzufragen, welche Themen für sie wichtig sind.

Bei der Auswahl zählt das Motto „weniger ist mehr“. Als Maßstab gilt: nicht mehr als drei Themen pro Kampagne und Zielgruppe. Da müssen wir uns wohl oder übel entscheiden: Beschäftigungssicherung, Zukunft der Produkte, Qualifizierung, Eigenständigkeit der Bank, Zukunft der Standorte, Chancen durch Veränderung ...

Werte: Was ist uns und unseren Zielgruppen wirklich wichtig?

Manchmal hat es den Anschein, als wären „Werte“ die neuzeitlichen „zehn Gebote“, die jedem Bürger als Verhaltensorientierung einsichtig sein sollten. Für Mitarbeiter in Unternehmen sind das vor allem Verantwortungsbereitschaft, Toleranz und Teamfähigkeit. Dabei muss man allerdings zwischen äußeren und inneren Werten unterscheiden. Ein äußerer Wert orientiert sich eher an gesellschaftlichen Normen und drückt aus, welche funktionale Wichtigkeit und welchen Nutzen eine Sache, Dienstleistung, Information oder Beziehung für einen Einzelnen oder eine Gruppe hat. Ein innerer Wert hingegen basiert auf subjektiven Erfahrungen mit Werten, die sich im Gefühl verankert haben und sich als subjektives Werturteil oder persönliche Wertschätzung ausbilden.

Für unsere Zielgruppen nutzen wir die Wertegruppen:

- Familie und Zukunft
- Leistung und Anerkennung
- Chancen und Aufstieg
- Gerechtigkeit
- Sicherheit

In diesen Werten finden sich auch unsere Themen wieder. Zum Beispiel: Beschäftigungssicherung ist die Basis für Familie und Zukunft. Die Raten für das Eigenheim bleiben gesichert. Und wir können dort arbeiten, wo wir leben.

Nutzen und Mehrwert: Wie nutzt der Betriebsrat den Beschäftigten?

Die Ziele und Leistungen des Betriebsrats übersetzen wir in Nutzen für unsere Beschäftigten. Auch für die anderen Zielgruppen brauchen wir eine Übersetzung.

Also: Was bringen Sozialplan und Interessenausgleich? Welchen Mehrwert hat unser Betriebsrat in den Verhandlungen erreicht? Und welcher Nutzen steckt in den Umstrukturierungszielen des Betriebsrats?

Das halten wir fest und arbeiten damit weiter im „Gemüseladen“. 30 bis 40 Nutzen sollten uns schon einfallen. Dann ist sicher auch etwas für alle Zielgruppen dabei.

Einwände: Wie reden die Beschäftigten über ihren Betriebsrat und dessen Ziele?

„Ich finde eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Vorstand besser.“; „In der Vergangenheit fühlte ich mich durch den Betriebsrat kaum vertreten und schlecht informiert.“; „Sicherung der Arbeitsplätze bis 2011. Aber was kommt danach?“ ...

Wir sammeln die Einwände aus den verschiedenen Zielgruppen und schreiben sie auf. Einwände sind Einladungen zum Dialog! Sie dienen uns als „Aufhänger“ für die Zeitung, für Beiträge auf der Betriebsversammlung, für Flyer und Plakate. Wie in der Geschichte „Wer gezielt schreibt, der gewinnt“ auf Seite 64 beschrieben.

Image: Wie werden wir von unseren Leuten wahrgenommen?

Ein „Image“ ist ein aus sachlichen und emotionalen Bestandteilen zusammengesetztes dynamisches Gesamtbild von Menschen oder Organisationen wie dem Betriebsrat oder der Gewerkschaft. Es kommt sowohl durch eigene als auch durch übermittelte, fremde Informationen und Wahrnehmungen zustande. Soweit die Definition.

Ein gutes Image kann dem Betriebsrat helfen. Informationen über Ziele und Erfolge werden eher positiv aufgenommen. Das gibt mehr Selbstvertrauen für die Kampagnen und auch Anerkennung und Unterstützung für Betriebsräte.

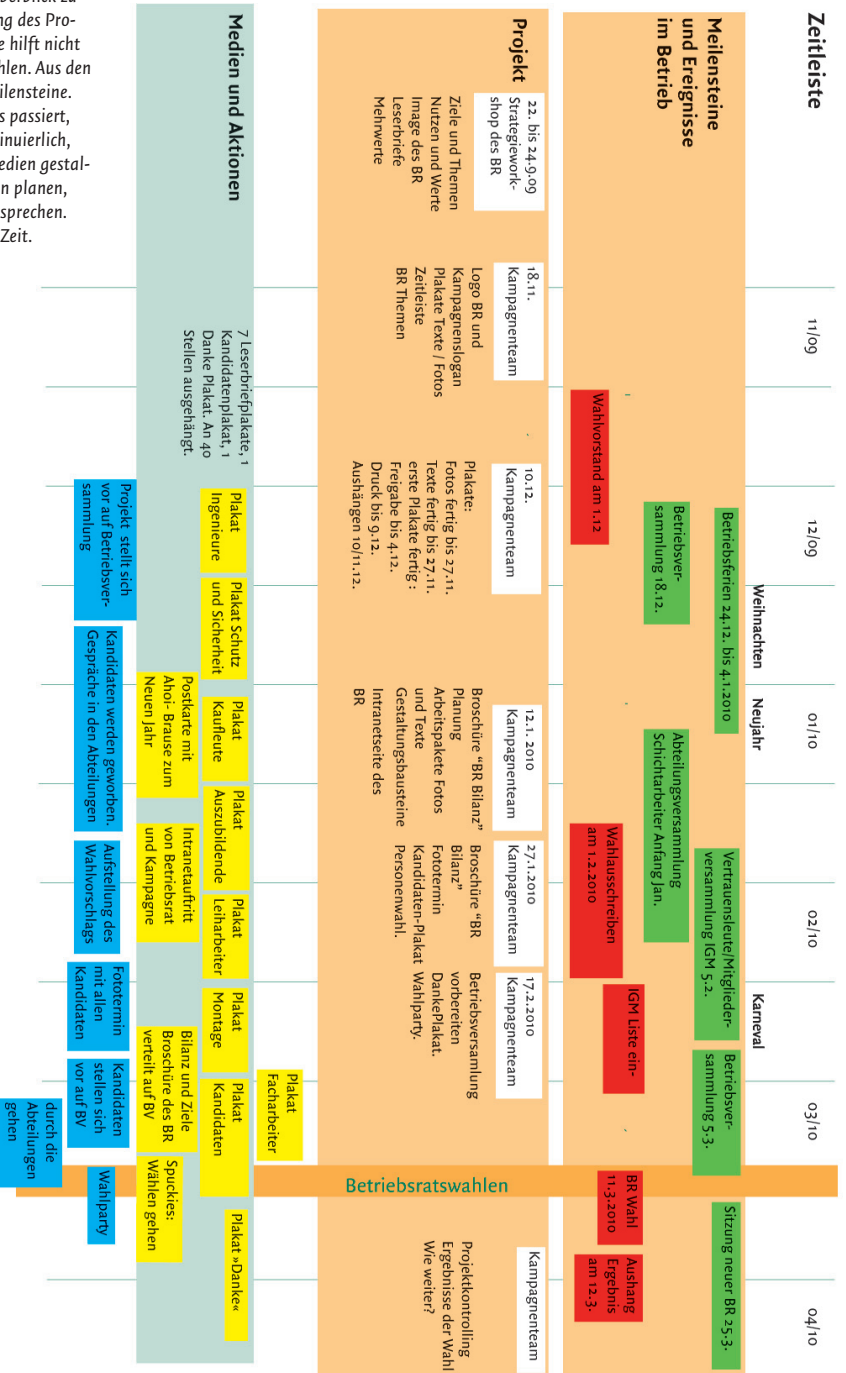
Ein schlechtes Image ist hinderlich. Betriebsräte ohne wahrnehmbares Profil tun sich schwer, Ziele und Werte zu vermitteln. Leicht bleibt es bei der Vermutung, dass die da oben sowieso nur Kaffee trinken.

Image können wir messen. Zum Beispiel mit den Imageprofilen der Praxis für Öffentlichkeit. Dazu fragen wir nach: „Den Betriebsrat der Bank empfinde ich also ...“ Nicht nur vor Wahlen, sondern bei jeder Kampagne wissen wir, wie wir rüberkommen. „Etwas von gestern“ ist keine gute Imagevorlage für einen Betriebsrat, der über die Zukunft der Bank verhandeln will. Die Imagewerte „sehr zuverlässig“ und „gerecht“ schon eher.

Das Imageprofil zeigt auf, wo wir schon gut sind, aber auch, wo noch Luft nach oben ist. Gute Öffentlichkeitsarbeit bietet viele Möglichkeiten, ein Image zu verbessern.

Projektsteuerung mit Zeitleiste
 Beispiel Lürssen

Ist das Projekt oder die Kampagne beschlossen, gibt es viel zu tun. Da ist es gut, immer den Überblick zu behalten. Eine Steuerung des Projekts mit einer Zeitleiste hilft nicht nur bei Betriebsratswahlen. Aus den Ereignissen werden Meilensteine. Damit dann auch etwas passiert, arbeitet das Team kontinuierlich, wie hier bei Lürssen. Medien gestalten und texten. Aktionen planen, besprechen und nachbesprechen. Und alles zur richtigen Zeit.



Textbilder: Wie werden wir verstanden?

Rahmenvereinbarung zur Überleitung umstrukturierungsbedingter Umsetzungen (RzÜuU) – wer soll das verstehen? Und sich auch noch dafür begeistern?

Wir texten und gestalten so, dass es unserer Zielgruppe gefällt. Dazu orientieren wir uns an dem, was sie aktuell im Herzen beschäftigt. Das können Notwendigkeiten sein. Oder Wünsche, Hoffnungen, Träume, geheime Sehnsüchte, aber auch Ängste, Kummer und Probleme. „Insights“ nennen das die Werber. Aufgabe des Texters ist es, die richtigen „Insights“ zu definieren. Und zwar vor dem Schreiben. Dabei geht es darum, den Punkt zu finden, bei dem der Leser sagt: „Ja, die vom Betriebsrat, die verstehen mich. Die kennen meine Bedürfnisse.“

Ein guter Text geht direkt auf die „Insights“ der Zielgruppen ein und kleidet diese in allgemein verständliche Bilder. Gute Texte geben Antworten und verpacken sie in Freude und Nutzen. Aber jede Zielgruppe braucht ihr eigenes Textbild.

Fotos: Womit erzielen wir mehr Aufmerksamkeit bei unseren Zielgruppen?

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Es transportiert Emotionen und Werte und ist imagebildend. Und wenn wir uns erinnern, denken wir in Bildern.

Betriebsräte nutzen Fotos meist nur, um die Kandidaten für die nächste Betriebsratswahl vorzustellen. Und gut kommen die Fotografierten selten rüber. Dabei ist es so einfach: der Betriebsratsvorsitzende beim Fußball; die Mitarbeiterin bei der Arbeit, zu Hause und beim Hobby; der Vertrauensmann mit seinem Enkel. Das sind die Bilder

von und für unsere Zielgruppen. Damit transportieren wir Sympathie und die Werte, die uns wichtig sind: Sicherheit, Zukunft, Familie und Chancen.

Medien: Was geht, was passt, was wirkt am besten?

Das Intranet eignet sich für schnelle und kurze Infos oder zum Nachlesen von Dokumenten; die Betriebszeitung liefert Hintergrund, Meinungen, spannende Geschichten, Details und Leserbriefe; Flyer, Plakate und Postkarten mobilisieren und werben für Beteiligung; Versammlungen bieten eine gute Bühne; Befragungen laden zum Dialog ein und eine Broschüre fasst die wirklich wichtigen Ergebnisse als Bilanz oder Handreichung zum Nachlesen hochwertig zusammen.

Aber alles zu seiner Zeit. Damit es auch wirkt. Denn wir wissen: Eine Botschaft muss bis zu acht Mal ausgesendet werden, damit 90 Prozent unserer „Kunden“ sie verstehen und im Gedächtnis verankern.

Beteiligung: Wie holen wir die Beschäftigten ins Boot?

Nicht spekulieren, sondern besser: fragen. Eine Belegschaftsbefragung zu den heißesten Themen, persönlichen Werten und zum Image des Betriebsrats kann ein guter Kampagnenbeginn sein. Die Beschäftigten fühlen sich ernst genommen. Ein Dialog beginnt. Aber auch während der Kampagne kann eine Befragung sinnvoll sein, um die Stimmung auszuloten und darzustellen.

Egal, wann eine Befragung durchgeführt wird – immer gilt: Wer fragt, muss auch antworten. Die Auswertung soll schnell, ehrlich und transparent erfolgen. Die Bewertung wird immer schriftlich festgehalten, zum Nachlesen und Nachprüfen. Hierfür sind das Internet und das Intranet gut geeignet. Plakate, „Spuckies“ oder Postkarten zeigen an, dass die Befragung ausgewertet ist und wo man sie findet.

Aktionen: Wie können alle etwas gemeinsam auf die Beine stellen?

Wie der Einsatz von Medien sind auch Meilensteine eine gute Gelegenheit, bei der alle Beschäftigten mit anpacken können: Betriebsversammlungen, Abteilungsversammlungen, Sit-ins, Go-ins, „Familientag“, gemeinsame Sprechstunde, Infostände in der Kantine und und und. Die besten Aktionen ergeben sich aus unseren Bildern und produzieren wieder neue sympathische Bilder für unsere Anliegen. Nicht vergessen: gute Fotos und Videos aufnehmen.

Etat: Was soll das kosten – und wer wird das bezahlen?

Zuerst sollte man prüfen, welche eigenen Ressourcen zur Verfügung stehen. Dann kritisch hinterfragen: Brauchen wir externe Unterstützung für die Grafik, den Druck, die Fotos? Wie sieht es mit einem Coach aus, der den Beginn des Projekts und die Strategie der Kampagne moderiert? Und was ist mit der Freistellung für die Macher der Kampagne?

Controlling: Was haben wir erreicht? Was ist noch zu tun?

An allen Meilensteinen ziehen wir Zwischenbilanz: Was war geplant und was wurde erledigt? Welche Teilziele haben wir erreicht? Wie nah sind wir unserem Kampagnenziel schon gekommen? Müssen wir etwas ändern oder hinzufügen?

Sind die Kampagne zu Ende und das Projekt abgeschlossen, bewertet das Team die Ergebnisse und stellt sie im Betriebsratsgremium und/oder auf einer Betriebsversammlung vor. Nicht vergessen: Erfolge sollen gefeiert werden.



Die Betriebsräte eines Betriebes in Süddeutschland sind besorgt. Es geht um ihren Standort und um die Sicherung der Arbeitsplätze in der Entwicklung. Auf dem Workshop entwerfen sie die Bausteine einer Kampagne. Das Projekt präsentieren sie in ihrem Betriebsrat.

Aufbruchstimmung seit April 2010

Bei SycoTec steht das „Wir“
im Vordergrund

Autoren:

Uta Wegmann, Betriebsrätin

Thomas Hänle, Betriebsratsvorsitzender

SycoTec