

Aktiv dabei von Anfang an

PERSONALRAT *Strukturierte Sitzungen mit einer entwickelten Kultur des Austauschs und Aushandelns im Gremium sind ein Gewinn.*

VON UTE JESS-DESAEVER

DARUM GEHT ES

1. Eine Personalrats-sitzung lebt von einer ausgewogenen Balance zwischen konzentrierter Arbeit und Raum für produktive Diskussion.
2. Das Gremium braucht strategische Handlungsziele – als Basis für eine strukturierte und konstruktive Zusammenarbeit – nicht nur in der Sitzung.
3. Visualisierung, Struktur und gute Moderation der Diskussionen unterstützen die Konsensbildung im Gremium.

Dienstag, zehn Uhr – an einem sonnigen Frühlingstag. Tanja, die Vorsitzende des Personalrats, sitzt einsam an dem großen Tisch im Besprechungsraum und liest nochmal die Vorlagen für den Beschluss zur Datenschutzdienstvereinbarung durch. Eigentlich sollten die anderen acht Mitglieder langsam eintreffen. Aber wie immer werden die fünfzehn Minuten nach offiziellem Beginn voll ausgenutzt. Wenigstens Stephan und Britta sind gerade gekommen und bereiten schon mal den Laptop und ein paar Getränke vor. Stephan schreibt das Protokoll. Britta wird auch am Ende der Veranstaltung zuverlässig helfen, den Raum wieder ordentlich zu hinterlassen. Tanja nimmt erleichtert wahr, dass die anderen Mitglieder so langsam eintrudeln. Sie haben heute viel zu entscheiden, und mit der hungrigen Ungeduld der Mittagszeit wird es zum Ende der Sitzung auch nicht leichter. 10:15 Uhr – alle sind da, außer Kurt. Wie immer kommt er als Letzter, wie immer bringt er schlechte Laune mit, weil seine Kollegen ihm vorwerfen, dass sie immer seine Arbeit übernehmen müssen, wenn er zur Personalratssitzung geht. Auch einige Mitglieder scheint noch etwas zu beschäftigen. Tanja merkt: Das wird mal wieder eine anstrengende Sitzung.

Personalratssitzung und Gruppendynamik

Einmal in der Woche oder im Zweiwochenrhythmus – eine Personalratssitzung, an der alle gewählten Mitglieder (oder bei Verhinderung die Ersatzmitglieder¹) teilnehmen, ist für das Gremium Pflicht.² Hier entscheidet sich die Mitbestimmung. Hier werden Informationen ausgetauscht und diskutiert, Dienstvereinba-

rungen entwickelt, Beschlüsse vorbereitet und gefasst. Sitzungen des Personalrats sind immer sehr formal. Der Ablauf ist geregelt durch Einladung, Tagesordnungspunkte, Diskussion, Beschlussfassung und Protokoll.³ Unruhe, spätes Erscheinen, lange Diskussionen und angespannte Atmosphäre – vielen Personalratsgremien sind solche Störungen bekannt. Sie sind typisch für dynamische Gruppenprozesse und langweilige Sitzungen, in denen die Themen nach dem immer gleichen Schema abgearbeitet werden. Was können Vorsitzende und die Mitglieder eines Personalrats für eine anregende Sitzung tun? Wie gelingt es, die Tagesordnungspunkte angemessen, aber dennoch informativ und für alle interessant zu bearbeiten?

Zwischen Meinungsbildung und Moderation

In einer Personalratssitzung kommt nicht selten eine bunte Mischung von Mitgliedern zusammen, die die Vielfalt der Beschäftigten spiegelt. Aus allen Bereichen und Berufsgruppen finden sich Vertreterinnen und Vertreter im Gremium. Das tut der Interessenvertretung gut – ist aber in der Zusammenarbeit oft eine Herausforderung. Jedes Mitglied bringt eine eigene Sicht auf die betriebliche Wirklichkeit mit und repräsentiert mitunter gegensätzliche Interessen und einen sehr unterschiedlichen Informationsstand. Oft dominieren diejenigen die Diskussion, die extrovertiert, am besten informiert sind oder sich im Vorfeld einfach schon eine Meinung gebildet haben. Nicht selten verbirgt sich dahinter aber auch der Kampf um die richtige Herangehensweise. In der Sache ist das nicht hilfreich, und die Energie des Personalratsgremiums leidet ebenso.

1 Hierzu Welkoborsky, in diesem Heft ab S. 13.

2 Hierzu Daniels, in diesem Heft ab S. 16.

3 Näher Wirlitsch/Maurer, PersR 6/2016, 17.

Die Leitung solcher Sitzungen gleicht oft einem Balanceakt. Daher sollten einige Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden, die sich in der Personalratspraxis bewährt haben:

- Klare Leitung durch den Vorsitz – aber auch Raum für Diskussion
- Sitzungsdisziplin und Regeln zum guten Miteinander einfordern
- Einsatz von Arbeitsmethoden und strukturierten Diskussionen
- Problemdarstellung visualisieren
- Informationen knapp zusammenfassen
- Moderationsaufgaben delegieren bzw. rotierend vergeben im Themenspeicher
- Alle an Bord? Grundbedürfnisse der Teilnehmenden beachten und auch die passiven Mitglieder einbeziehen
- Selbstverständnis des Personalrats und strategische Handlungsziele klären
- Themenspeicher – »Was wir nicht aus den Augen verlieren sollten ...«

Ein Personalratsgremium muss sich selbst eine sinnvolle Arbeitsstruktur geben, gemeinsam die Themen festlegen und die Diskussionen moderieren. Das ist ein hoher Anspruch an eine Gruppe, die demokratisch gewählt und

politisch oft sehr heterogen ist. Vorsitzende, die diesen Prozess steuern können, brauchen Empathie und Durchsetzungskraft zugleich, vor allem aber eine hohe Frustrationstoleranz. Eine gut entwickelte Persönlichkeit und Erfahrung im Umgang mit herausfordernder Gruppendynamik sind eine gute Basis für einen klaren Leitungsstil.

Von Vorsitzenden wird erwartet, dass sie Sitzungen kompetent leiten. Dabei sind einige grundlegende Aufgaben (siehe »Überblick« auf dieser Seite) zu empfehlen. Interessante Sitzungen zeichnen sich durch eine gute Energiebalance aus. Die Mitglieder sind innerlich beteiligt und engagiert. Vorsitzende sollten in der Lage sein, diese Energien gut zu kanalisieren. In manchen Themen sind die Vorsitzenden aber aufgrund ihrer Position besonders gut informiert. Dann ist es gut und richtig, die Moderationsaufgabe zu delegieren. Auf diese Weise können sie sich mit ihrem Wissen in den Meinungsbildungsprozess einbringen, ohne in Konflikt mit ihrer Leitungsrolle zu kommen.

Rolle und Handlungsziele bilden die Basis

Als grundlegende Basis für ein effektives, aber auch diszipliniertes Handeln des Gremiums hat es sich bewährt, die strategischen Zielperspektiven zu klären. Dafür bietet sich eine mehrtägige Klausur an. Jedes Mitglied hat in der Regel diffuse Vorstellungen darüber, was es zu tun gibt und wofür der Personalrat zuständig ist. Oft fehlt es im Gremium an einem offenen Dialog über grundsätzliche Fragen:

- Wofür sind wir da?
- Was ist bei den betrieblichen Problemen unsere Aufgabe als Personalrat?
- Welche Interessen wollen wir vertreten?
- Worauf sollten wir uns konzentrieren?

Sind diese Fragen – in einer Klausur oder innerhalb der normalen Sitzungszeiten – für alle im Gremium geklärt und in den offenen Austausch gebracht, ist die Basis für eine gute Arbeit in den künftigen Sitzungen geschaffen. Noch tragfähiger wird diese Basis, wenn sich die Mitglieder dabei auch als Personen kennen und schätzen lernen.

Personalratssitzung mit Methode

Rund um die Tagesordnung können die Vorsitzenden oder der Vorstand den Verlauf der Sit-



Sinnvoll ist es, den Diskussionsstand in der Sitzung für alle zu visualisieren.

ÜBERBLICK

Aufgaben einer Sitzungsleitung

Die wichtigsten Steuerungsaufgaben einer kompetenten Sitzungsleitung sind

- Sitzung eröffnen und beschließen
- Ablaufstruktur und Zeiteinheiten vorgeben
- Beschreibung der Ausgangssituation und Ziel der Besprechung
- Vorab- und Hintergrundinformation geben oder einholen
- bei Diskussionen für Zielorientierung sorgen
- unklare Standpunkte verdeutlichen oder hinterfragen
- Abweichungen vom Thema eingrenzen und Missverständnisse klären
- eindeutige und möglichst einvernehmliche Beschlüsse herbeiführen

UMGANG MIT EMOTIONEN

Gefühle machen eine Sitzung zwar sicherlich interessant, sind in der Sache aber nicht immer wirklich nützlich. Vor allem befeuern sie die Gruppendynamik in einer Weise, die oft viel Kraft kostet. Wenn zu viel Emotionalität zum Problem wird, können Vorsitzende einen kleinen Austausch darüber anregen, welche Maßnahmen zur Entspannung dem Gremium helfen, in der hitzigen Debatte wieder runterzukommen.

MODERATION

Moderation kann mehr. Geübte Moderatorinnen und Moderatoren hören aktiv zu, helfen, das Thema aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln zu betrachten und sind in der Lage, den Prozess mit einfacher Fragetechnik zu steuern.

zung aktiv gestalten. Sie können zum Beispiel dem Gremium zu Beginn genügend Raum geben, erst einmal anzukommen oder bei den einzelnen Tagesordnungspunkten bei Bedarf strukturierte Informationsphasen einbauen. Auch Präsentationen zu komplexen Themen und systematische Abfragen zum Verständnis eines Problemfelds machen die Mitglieder des Personalrats handlungssicher bei ihrer Beschlussfassung. Durch das Erstellen einer Redeliste können die Vorsitzenden oder ein anderes Mitglied steuernd in den Diskussionsprozess eingreifen. Es hat sich bewährt, den Verlauf der Diskussion zu strukturieren, etwa durch das Modell »Saseler Dreischritt«⁴ (siehe »Gut zu wissen« auf dieser Seite).

Gerade in diskussionsfreudigen Gremien dient es der Sache, diese Struktur diszipliniert einzuhalten – also erst den Beschluss oder die Handlungsoptionen zu diskutieren, wenn alle Informationen zur Sache für alle klar benannt sind. In großen Gruppen oder auch bei komplexen Sachverhalten sind weitere methodische Mittel hilfreich:

- ▶ Arbeiten mit Flip-Chart oder White Board
 - Übersichtliche und erklärende Visualisierungen
 - Auflistung der Hauptargumente
 - Entscheidungsmatrix oder -tabelle
- ▶ Moderationsmethoden und Kreativtechniken einsetzen
 - Kartenabfrage und Clustern (Karten nach Häufigkeit sortieren)
 - Mindmap, Brainstorming und gemeinsame Zukunftsszenarien
 - Arbeits- und Diskussionsgruppen während und außerhalb der Sitzung
- ▶ Rollen im Gremium verteilen und Struktur mit Zeitvorgaben
 - Einstieg (10%) – Hauptarbeitsphase/TOPs (80%) – Abschluss (10%)
 - Zeit- und Diskussionswächter
 - rotierende Moderation

Ausblick

Die Sonne scheint. Tanja schaut zufrieden aus dem Fenster und genießt den Blick auf das Grün der Bäume. Die Sitzung heute lief gut! Gleich zu Beginn hat sie das Gremium eingeladen, sich über die herrschende Sitzungs-

GUT ZU WISSEN

»Saseler Dreischritt«

Als Modell für strukturiertes Vorgehen bei betrieblichen Problemstellungen haben sich für eine schnelle und gründliche Herangehensweise in Gremien drei Schritte bewährt:

1. Interessenlage und Ausgangssituation, Gefahren und Zielstellung klären.
2. Arbeitsrechtliche und betriebspolitische Handlungsmöglichkeiten festhalten.
3. Maßnahmen und Umsetzung planen.

disziplin auszutauschen. Nicht alle waren erfreut, aber im Ergebnis gab es den einhelligen Wunsch in Zukunft pünktlich zu beginnen, mobile Endgeräte nach Möglichkeit in den Taschen und sich gegenseitig ausreden zu lassen. Nächstes Mal wollen sie mit kleinen Gesundheitsberichten aus den Abteilungen beginnen, bevor sie in die Tagesordnung einsteigen.

Die Moderation zu TOP 3 hat Tanja heute an Jens abgegeben. Er hat die wichtigsten Fakten zu den fünf personellen Maßnahmen visuell am Flip-Chart festgehalten und so für eine klare Struktur in der Diskussion gesorgt. Tanja konnte sich so inhaltlich gut einbringen. Einige Mitglieder meldeten zurück, dass sie selten so gut informiert in die Beschlussfassung gegangen sind.

Die Stimmung am Ende der Sitzung war entspannt und angeregt zugleich. Der Personalrat will beim nächsten Monatsgespräch das Thema Gesundheit mit der Dienststelle diskutieren. Tanja plant im Gremium zunächst mal eine Bestandsaufnahme in Kleingruppen anzuregen, um anschließend die Positionen des Personalrats zu klären. Vielleicht nutzt sie dazu das Flip-Chart, damit die Diskussion schneller auf den Punkt gebracht wird. Ihr Ziel ist es, gut vorbereitet in das Monatsgespräch zu gehen. Auf jeden Fall will sie auch die kommende Sitzung anregend gestalten. Mal sehen, wie das klappt! ◀



Ute Jeß-Desaever,
Coach und Mediatorin, BTQ
Niedersachsen GmbH, Oldenburg.
jess-desaever@btq.de

⁴ Der Saseler Dreischritt wurde im früheren DGB-Haus Sasel in Hamburg entwickelt und verweist auf die Notwendigkeit, den Diskussionen in Mitbestimmungsgremien eine deutliche Struktur und eine rechtliche Basis zu geben.