Erfolgreich zum Ziel

VORGEHEN *Der Personalrat soll und kann für Beschäftigte Gutes initiieren. Die Entscheidung liegt aber meist bei der Dienststelle. Um trotzdem erfolgreich zu sein, sollte der Personalrat sein strategisches Vorgehen in fünf Schritten planen.*

VON **ACHIM THANNHEISER**

DARUM GEHT ES

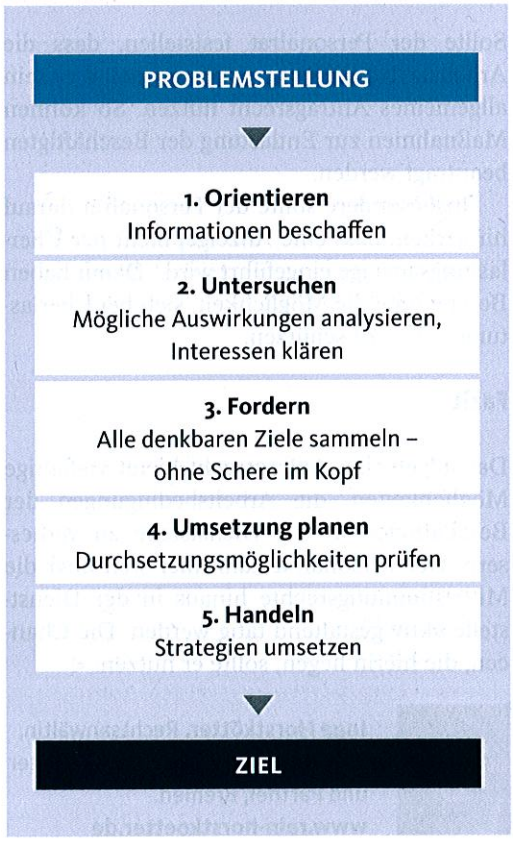
1. Will der Personalrat bei Initiativen und Verhandlungen mit der Dienststelle erfolgreich sein, muss er sich gut vorbereiten.

2. Bei der Suche nach Argumenten und Lösungen sollten alle Personalratsmitglieder mitmachen.

3. Der Personalrat muss sicherstellen, dass die Beschäftigten seine Forderungen und Initiativen kennen und mittragen.

Die Beteiligungs- und Initiativrechte der Personalräte reichen oft nicht weit genug, um die eigenen Ideen durchzusetzen. Die gewünschten Ziele können meist auch nicht über eine Einigungsstelle durchgesetzt werden, da diese nicht abschließend entscheiden darf. Allerdings hängt es nicht immer von der Rechtslage ab, ob sich der Personalrat mit seinen Ansichten, Forderungen und Argumenten durchsetzt, sondern von seinem Vorgehen. Damit Personalräte mit ihren Initiativen oder bei Verhandlungen und Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der Dienststelle erfolgreich sind, müssen sie sich gründlich vorbereiten. Minimal- und Maximalpositionen sollten bereits frühzeitig bestimmt und Kompromisslinien festgelegt werden. Verhandlungsführer sind zu bestimmen, Strategien und Argumente müssen besprochen werden. Es lohnt sich, die Verhandlungen als Rollenspiel vorab durchzuspielen. So werden die unterschiedlichen Interessen geklärt und es wird festgelegt, welche Argumente zur Verfügung stehen, um die eigene Position zu begründen.

ABBILDUNG



Interessen erkennen und berücksichtigen

Ein Erfolgsfaktor ist, die vermutlichen Argumente der Gegenseite und ihre Interessen in die eigenen Planungen einzubeziehen. In der privaten Wirtschaft ist die Lage relativ einfach: Auf der einen Seite steht der Arbeitgeber. Dieser möchte zum Beispiel mit möglichst niedrigen Arbeitskosten eine hohe Produktion erzielen, um einen hohen Gewinn zu erwirtschaften. Dagegen steht das Interesse der Arbeitnehmer, die ein möglichst hohes Einkommen bei gleichen und stabilen Arbeitsverhältnissen anstreben.

Dies gilt abgewandelt auch für den öffentlichen Dienst. Hier steht auf der einen Seite nicht die Maximierung der Produktion, sondern die Minimierung der Kosten. Die Dienststelle hat das Interesse, die Kosten nicht nur stabil zu halten, sondern zu senken. Im öffentlichen Dienst sind die Personalkosten häufig der Hauptkostenfaktor. Das bedeutet, dass sich Kostensenkungsmaßnahmen immer auf die Beschäftigungsverhältnisse auswirken. Der Per-

sonalrat hingegen will erreichen, dass Kostensenkungsprogramme nicht die Beschäftigten belasten. Er ist ferner interessiert daran, dass die Arbeitsentgelte mindestens gleichbleiben.

Systematisch Arbeiten

Durch systematisches Arbeiten werden Probleme schneller gelöst und die für das Vorgehen im Personalrat optimalen Strategien gefunden. Daher sollte auf Strategie- oder Planungssitzungen des Personalrats mit möglichst konkreten Zielvorstellungen und strukturiert debattiert werden. Diskutieren die Mitglieder ohne Konzept, ergibt das zum einen ein sehr zeitaufwändiges Verfahren. Zum anderen ist ein Auffinden von Lösungsansätzen eher dem Zufall überlassen.

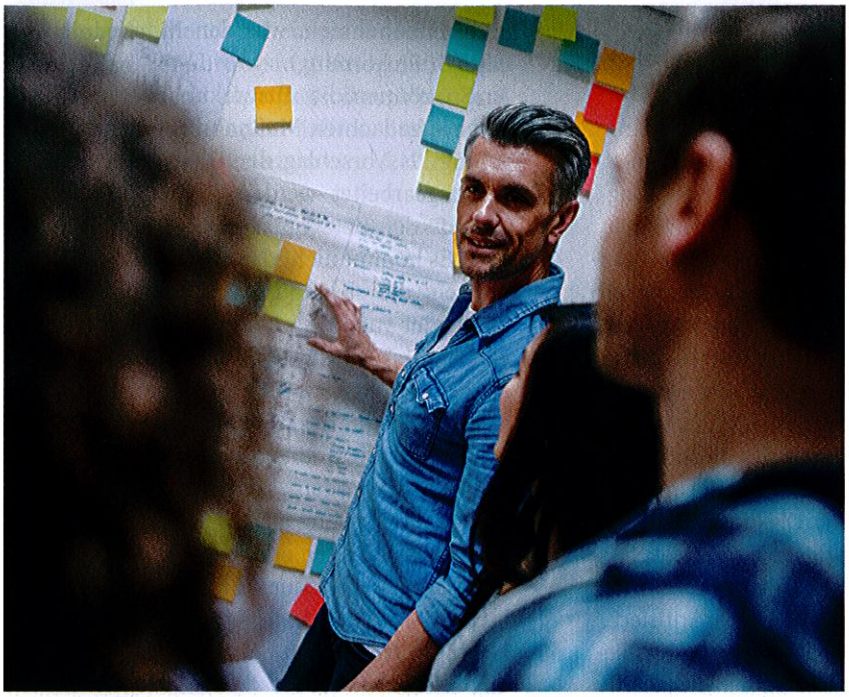
Das zu lösende Problem sollte in fünf Schritten bearbeitet werden (siehe Abbildung auf Seite 22). Das ist praxisgerecht und zeitsparend. Systematisches Arbeiten bedeutet dabei auch, dass die einzelnen Schritte der Reihe nach abgearbeitet werden. So klärt der Personalrat Schritt für Schritt sein Vorgehen und seine Strategie zur Problemlösung.

▸ 1. Schritt: Orientieren

Es muss geklärt werden, wer wovon betroffen ist und wer welche Informationen beschafft. Um ein Problem bearbeiten zu können, ist es erforderlich, dass der Personalrat über alle erforderlichen Informationen verfügt. Zu einem möglichst frühen Zeitpunkt sollte daher ein Mitglied des Personalrats für die Informationsbeschaffung verantwortlich sein. Welche Informationen in welchem Umfang notwendig sind, hängt von der konkreten Angelegenheit ab. Zu entscheiden ist dabei, welche der vorliegenden Informationen für das Gesamtgremium wichtig sind und welche nicht – im Sinne eines transparenten Vorgehens innerhalb des gesamten Personalrats.

INFORMATIONEN SAMMELN

- Welche Fragen sind noch offen?
- Wie und auf welcher Grundlage sind die fehlenden Informationen zu beschaffen?
- Wer ist betroffen?
- Wie sind die Einzelnen betroffen?



Der Personalrat muss Forderungen gemeinsam erarbeiten.

▸ 2. Schritt: Untersuchen

Im nächsten Schritt werden im Personalrat oder einer Arbeitsgruppe des Personalrats die möglichen Auswirkungen von Regelungen einerseits und Forderungen andererseits ermittelt. Wichtig ist hierbei, dass alle denkbaren Auswirkungen zu Tage gefördert werden. Die Auswirkungen, die die einzelnen Kolleginnen und Kollegen sehen, hängen meist von deren eigenen Erfahrungen, Kenntnissen und Einschätzungen ab. Es ist wichtig, dass hier nicht die oder der Einzelne bereits den Mut verliert, die eigene Meinung zu äußern. Es ist deswegen kritiklos und wertungsfrei in der ersten Phase

INTERESSEN KLÄREN

- Welche Interessen haben die Betroffenen?
- Welche Interessen haben die Kolleginnen und Kollegen der Betroffenen in den jeweiligen Abteilungen?
- Welche Interessen haben die übrigen Beschäftigten?
- Welche Interessen hat die Dienststelle?
- Liegt nur ein taktisches Verhalten vor? Woran wird das konkret erkannt?
- Bewertung: Sieht der Personalrat die Interessen als wesentlich an?

BRAINSTORMING

Brainstorming ist eine Methode zur Ideenfindung, die die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördern soll. Die Teilnehmenden nennen spontan – ohne Einschränkung – Ideen zur Lösungsfindung, wobei sie sich im optimalen Fall gegenseitig inspirieren. Die Ideen werden protokolliert. In dieser Phase werden die Vorschläge weder kritisiert noch bewertet. Anschließend werden die Ideen vorgestellt, bewertet, sortiert, ggf. aussortiert.

alles aufzunehmen, was den Mitgliedern einfällt (Brainstorming).

So können die Auswirkungen und Folgen einer angedachten Maßnahme, etwa einer Regelung als Vorschlag der Dienststelle, schnell herausgearbeitet werden. Auf Zuruf werden alle von den Beteiligten genannten Punkte notiert. Es kommt nicht darauf an, ob die Auswirkungen, die sich die einzelnen Personalratsmitglieder vorstellen können, auch tatsächlich eintreten. Wichtig ist, dass alle (möglichen) Auswirkungen erkannt und damit alle Eventualitäten beachtet werden können.

Auch beim Brainstorming kann zielgerichtet gedacht werden. Beispielsweise kann sich die Ideensammlung auf die Gruppe der betroffenen Beschäftigten oder auf die Auswirkungen für andere verbundene Abteilungen beziehen.

▸ 3. Schritt: Fordern

Die im »Brainstorm« gefundenen Forderungen sind hier auf ihre Durchsetzbarkeit hin zu prüfen. Jede der aufgestellten Maximalforderungen wird dahingehend betrachtet, ob sie realisierbar ist. Der Personalrat muss dabei insbesondere folgende Faktoren einschätzen:

- Welches Interesse hätte die Dienststelle an einer Regelung?
- Welche Durchsetzungskraft kann er selbst entfalten?
- Wie könnte er die Dienststellenleitung überzeugen?
- Und: Wie sieht es mit der Unterstützung durch die Beschäftigten aus?

Möglicherweise ergibt sich in der Diskussion ferner, dass die Maximalforderungen für nicht durchsetzbar gehalten werden, jedoch Kompromisslinien vorstellbar sind, die der Personalrat dann mittragen würde. Dies wäre dann zu skizzieren.

▸ 4. Schritt: Umsetzung planen

Es wird nun ein Zeitplan aufgestellt, der die Durchführung der Aktivitäten (»politische« und »rechtliche«) beschreibt und möglicherweise die parallele Durchführung von Aktionen vorsieht. In die Handlungsüberlegung fließt stets ein, was von der Dienststelle beziehungsweise von der Personalabteilung als Gegenreaktion zu erwarten ist. Der Personalrat überlegt zu jeder Aktion eine denkbare Antwort und die Reaktion der Dienststelle. Es lohnt sich durchaus, auch in diese Phase Zeit zu investieren. Strategien genau zu durchdenken und Gegenstrategien schon im Vorhinein aufzunehmen, vermindert das Risiko, dass Aktivitäten in einer Sackgasse enden und die Personalratsarbeit insgesamt als frustrierend, da nicht erfolgreich, empfunden wird.

»Politische« Möglichkeiten

An erster Stelle muss geprüft werden, welche Möglichkeiten der politischen Durchsetzung bestehen. Dies ist der Bereich, in dem die Personalräte in der Regel agieren. Die rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten (Klage oder Einigungsstelle) werden in der Praxis eher nur ausnahmsweise genutzt. Die Frage, inwieweit Mitbestimmungsrechte ausgeübt werden oder ob der Einfluss des Personalrats über die gegebenen Mitbestimmungsrechte hinausgeht, ist eine Frage der tatsächlichen Durchsetzungsfähigkeit des Personalrats. Insbesondere die aufgestellten Forderungen, die quasi ohne Rechtsgrundlage dastehen, sind auf ihre Durchsetzbarkeit hin zu prüfen. Der Personalrat hat dabei einzuschätzen, welche Druckmittel ihm zur Verfügung stehen, welche Durchsetzungskraft[1] er selbst entfalten kann, welche Konflikte er wie lange durchhalten kann und wie es mit der Unterstützung durch die Beschäftigten aus-

FORDERUNGEN UND ZIELE

- Welche Forderungen sind Maximalpositionen?
- Welche Forderungen sind Minimalpositionen?
- Welche Forderungen werden voraussichtlich – sowieso – von der Dienststelle akzeptiert?

DURCHSETZUNGSHILFEN

- Öffentlichkeitsarbeit in der Dienststelle, etwa Intranet oder Flugblätter.
- Personalversammlungen zur Information, aber auch zur Unterstützung des Personalrats.
- Hinzuziehung von Sachverständigen und Gewerkschaften.

1 Glasl, Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 11. Aufl., 2013.

sieht. Dabei muss der Personalrat auch überlegen, ob die Mitglieder des Personalrats einen Konflikt durchstehen können.

Rechtliche Möglichkeiten

Wenn die rechtliche Durchsetzbarkeit einer Forderung geprüft wird, ist stets fertzustellen, ob es Beteiligungsrechte nach dem jeweiligen Personalvertretungsrecht gibt, die eine Einflussnahme ermöglichen.[2] Die Mitbestimmungsrechte sind nach dem Grad ihrer Durchsetzungsmöglichkeiten zu sortieren. Es ist dann zu überlegen, welche Forderungen mit welchen rechtlichen Instrumenten durchgesetzt werden könnten. Es ist also zu klären, für welche Tatbestände die Dienststelle die Zustimmung des Personalrats benötigt und somit im Nichteinigungsfall die Einigungsstelle zuständig ist. Ferner ist zu klären, welche Maßnahmen zwar nicht der Entscheidung der Einigungsstelle unterliegen, jedoch ein Mitbestimmungsverfahren auslösen.

Der Personalrat wird am Ende feststellen müssen, dass ein Teil seiner Forderungen weder politisch noch rechtlich durchsetzbar erscheint. Hier muss dann geprüft werden, ob er diese Forderungen gänzlich fallen lassen will oder ob es möglich erscheint, die Forderung umzuwandeln oder zu einem späteren Zeitpunkt zu realisieren. Denkbar wäre auch, dass sich bestimmte Bedingungen ändern müssen, um Forderungen durchsetzen zu können. Hier ist vom Personalrat zu entscheiden, ob er diese Veränderungen beeinflussen und gegebenfalls angehen kann und will.

▸ 5. Schritt: Handeln

Die Verhandlungen beginnen. Jede Verhandlung wird vor- und nachbearbeitet, um aus Fehlern zu lernen und die nächste Runde zu planen. Während der Verhandlungen wird es zu Konflikten kommen. Je nach Thema kann eine Einigung nahezu unmöglich werden. Aber ein durch unterschiedliche Interessen geprägter Konflikt muss nicht zwangsläufig unlösbar sein. Eine Hilfe kann die Methode des »sachbezogenen Verhandelns« (Harvard-Konzept[3]) darstellen. Ziel des Konzepts ist, für beide Verhandlungspartner eine Win-Win-Situation zu erzielen. Das kann gelingen, wenn die Verhandlungsparteien sich gegenseitig nicht als Gegner verstehen, sondern als Partner, um gemeinsam einen fairen Ausgleich der Interessen anzustreben. Das Konzept will den klassischen Verhandlungskompromiss überwinden und Lösungen suchen, die für beide Seiten gewinnbringend sind.[4]

BEDINGUNGEN DES HARVARD-KONZEPTS

- Sachbezogen diskutieren: Trennung von Sach- und Beziehungsebene
- Konzentration auf die Interessen: Grundsatzpositionen zurückstellen
- Optionen suchen: Entscheidungsalternativen entwickeln
- Objektive Entscheidungskriterien festlegen

Entscheidend dabei ist, mit der Gegenseite auf einer rein sachlichen Ebene zu diskutieren. Von dort aus kann gemeinsam die Lösung des Problems angegangen werden, anstatt sich gegenseitig zu bekämpfen. Die notwendigen Kommunikationstechniken sollten beide Parteien beherrschen und konsequent umsetzen. Damit werden typische Missverständnisse (Beziehungsebene) und ein Zurückfallen in Positionsstreiterei vermieden.

Das Ziel

Das Ziel sollte mindestens ein guter Kompromiss sein: Eine Einigung mit der Dienststelle, um den Streit beizulegen. Die größte Chance, gehört zu werden und sich einbringen zu können, hat der Personalrat, wenn er die Beschäftigten hinter sich hat. Damit wächst für die Dienststelle das Risiko, dass neue Konzepte oder Veränderungen von den Beschäftigten nicht mitgetragen werden und eine Umsetzung misslingt oder zumindest viel länger dauert als gedacht. In den Verhandlungen ist das Sprichwort »Zeit ist Geld« oft der entscheidende Faktor. Die Dienststelle hat häufig ambitionierte Ziele und kommt dem Personalrat entgegen, wenn dieser die Zeitvorstellungen unterstützt. Der Personalrat kann im Gegenzug ein Entgegenkommen der Dienststelle bei seinen inhaltlichen Zielvorstellungen erwarten. ◁

Achim Thannheiser,
Rechtsanwalt bei Rechtsanwälte Thannheiser und Koll., Hannover.
www.thannheiser.de

2 Hierzu Knolle, in diesem Heft ab S. 13.
3 Fisher/Ury/Patton, Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 23. Aufl., 2009.
4 Näher hierzu Stein, PersR 10/2015, S. 34 ff.

Der richtige Einstieg ins Arbeitsrecht

Wolfgang Däubler
Arbeitsrecht
Ratgeber für Beruf - Praxis - Studium
11., überarbeitete Auflage
2015. 591 Seiten, kartoniert
€ 19,90
ISBN: 978-3-7663-6455-5

www.bund-verlag.de/6455

BUND VERLAG

kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069/7950 10-20