

Bildung
Bildung
Wissenschaft
Wissenschaft
Forschung
Forschung
a n s t ö ß e
aus Niedersachsen-Bremen

Thesenpapier

Ausgabe Nr. 2

Stimmen vom Campus

Anforderungen an Hochschulpersonalräte - den Wandel mitgestalten -

Hannover, November 2007

Fachbereich
Bildung, Wissenschaft und Forschung
Landesbezirk Niedersachsen-Bremen



<u>Inhaltsverzeichnis:</u>	Seite
Stimmen vom Campus	2
Standpunkte	2
Arbeitsgebiete des Personalrats im Alltagsgeschäft	3
Organisation von Personalratsarbeit	4
Personalrat werden – gar nicht schwer!	5
Aufgabenteilung im Personalratsgremium	6
Personalratspraxis – Rollen und Aufgabenwahrnehmung	7
Rollen der Personalräte in Veränderungsprozessen	7
Aufgabenwahrnehmung in Veränderungsprozessen	8
Arbeitsumfeld von Personalräten	9
Personalrat in Veränderungsprozessen	11
Teamentwicklung im Personalratsgremium	12
Zusammenarbeit von Interessenvertretungen	14
Anhang (Dienstvereinbarungen, Personalentwicklung)	15

Stimmen vom Campus

Der Bundesfachbereich Bildung, Wissenschaft und Forschung in ver.di hat das Projekt Campus der Zukunft gestartet. Zum CAMPUS als Lern- und Arbeitsort gehören neben Hochschulen und Forschungseinrichtungen ebenso Studentenwerke, Bibliotheken, Archive und Weiterbildungseinrichtungen.

Die Stimmen vom Campus sollen Beschäftigte in Hochschuleinrichtungen auf aktuelle Campus-Themen aufmerksam machen! Und:

Thesen in die Welt setzen, auch wenn sie in ver.di Gremien noch nicht abgestimmt sind.



Eure Meinung interessiert ver.di. Wir wollen nichts „Fertiges“ anbieten, sondern Einladungen für Gespräche aussprechen.

Mit dieser Broschüre will ver.di mit den Beschäftigten in den Dienststellen in einen Dialog eintreten. Über Inhalte EUCH anzusprechen, und weiterführende Diskussionen im kleinen oder auch im großen Kreis anzuregen, ist unser Ziel.

Ver.di hofft, dass es gelingen kann, über das Problematisieren und zu Bedenken geben, Mut zu machen für ein Einmischen und Mitgestalten.

Zum weiterführenden Diskurs mit den Verfassern gibt es die e-Mail-Adresse:

Campus-der-Zukunft.Nds-HB@verdi.de

Standpunkte

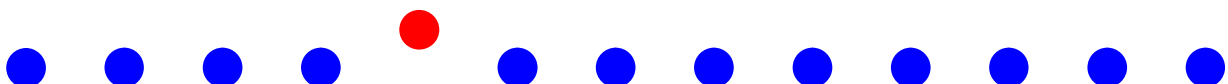
- ① Wer wenig Lust zum Arbeiten hat, lässt sich in den Personalrat wählen.
- ② Meine Probleme kann ich selber lösen.
- ③ Wer im Personalrat ist, ist nur auf seinen/ihren eigenen Vorteil bedacht.



Drei Aussagen zum Thema Personalvertretung, die man im Gespräch mit Beschäftigten schon mal zu hören bekommt.

Nur: Was steckt dahinter?

Resultieren sie aus gemachten Erfahrungen oder sind es einfach Unkenntnis und Desinteresse. Erst, wer selbst in die Lage gerät, personalrätliche Unterstützung zu brauchen, lernt diese womöglich auch zu schätzen und bekommt eine Ahnung davon, wie hilfreich es ist, eine Interessenvertretung an seiner Seite zu haben, die ihr Handwerk versteht!



Arbeitsgebiete des Personalrats im Alltagsgeschäft

Im „Interesse“ der Beschäftigten agieren zwei Parteien. Die Dienststelle und der Personalrat.

§ 2 Abs. 1 niedersächsisches Personalvertretungsgesetz (NPersVG):
Dienststelle und Personalvertretung arbeiten unter Beachtung der Gesetze und Tarifverträge **vertrauensvoll und partnerschaftlich zusammen** zur Erfüllung der der Dienststelle obliegenden Aufgaben und zur Wahrung der Belange der in der Dienststelle Beschäftigten.

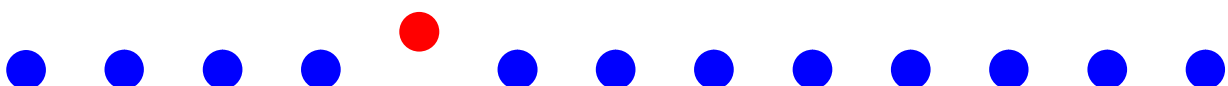
Das Personalvertretungsrecht sieht kein „Aufgabenerfindungsrecht“ seitens des Personalrates (PR) vor. Dies braucht es auch nicht, da die Maßnahmen, an denen der PR mitwirkt und die Dienststellenleitung initiativ wird, dem PR eine Reaktion abverlangen. Unterlässt die Dienststelle eine Beteiligung oder bleibt sie bei sinnvollen Maßnahmen untätig, hat der PR selbst Initiativrechte. Entscheidend ist, Mitbestimmungs- oder Beteiligungsrechte erkennen, prüfen, beanstanden, begründen und verfolgen zu können. Im Konfliktfall bis hin zu gerichtlichen Beschlussverfahren.

Die **Verfahrensrechte** der Beteiligten werden in Paragraphen des niedersächsischen Personalvertretungsgesetzes (**NPersVG**) abgehandelt:

- **Die Aufgaben des Personalrats (§ 59),**
- **das Informationsrecht des Personalrats (§ 60),**
- **die Mitbestimmung (§§ 64 bis 68),**
- **das Initiativrecht des Personalrats (§ 69),**
- **die Herstellung des Benehmens (§§ 75,76) und**
- **Dienstvereinbarungen (§ 78) .**

Der Personalrat berät die Beschäftigten in allen Belangen rund um den Arbeitsplatz. Nachfolgend eine kleine Auswahl der Inhalte:

- **Arbeitsvertrag/Tarifrecht**
Eingruppierung nach Entgeltgruppe und Erfahrungsstufe, Lohnsteigerung und Leistungsentgelt, Befristung, (Alters-) Teilzeit, Jahressonderzahlung, Entgelt im Krankheitsfall, Altersversorgung
- **Arbeitszeit**
Arbeitszeitverteilung, Zeiterfassung, Arbeitszeitkonto, Zuschläge, Bereitschafts- und Schichtdienst
- **Urlaub**
Zusatz- und Sonderurlaub, Arbeitsbefreiung, Bildungsurlaub
- **Arbeitsrecht**
Kündigungsschutz, Zeugnis
- **Arbeits- und Gesundheitsschutz**
Arbeitsstättenverordnung, Sicherheit am Arbeitsplatz
- **Weiterbildung und Qualifizierung**
Maßnahmen zur Personalentwicklung, betriebliche Angebote



Schon aus dieser kurzen Übersicht kann man erkennen, wie breit die Palette ist, in der ein Personalrat Experte sein muss, um dem Anspruch auf kompetente und umfassende Dienstleistungen gegenüber den Kolleginnen und Kollegen gerecht zu werden.

Um Spezialist/-in in einzelnen Sachfragen zu werden, braucht es Erfahrung und da wo sie fehlt, die Bereitschaft sich selbständig oder im Team in Sachverhalte einzuarbeiten bzw. sich ergänzend für erforderliche Schulungen anzumelden. Personalrat ist zwar kein Beruf, aber natürlich gilt auch hier, dass kein Meister vom Himmel fällt. Je besser das „Team Personalrat“ zusammenarbeitet, umso leichter kann die Arbeit organisiert und insbesondere für die Interessenvertretung der „Schwächeren“ in der Dienststelle bewerkstelligt werden. Dabei ist im Grundsatz der Umgang mit der Dienststellenleitung auf Zusammenarbeit und Interessenausgleich und nicht auf Konflikt und Kollision ausgerichtet.

Organisation von Personalratsarbeit

Ein Personalrat (Mitglieder, evtl. Sekretariat und Geschäftszimmer) sollte in regelmäßigen Abständen seine Selbstorganisation, die Schwerpunktsetzung und Qualität seiner Arbeit hinterfragen. Wie ist die interne Arbeitsteilung, die Aktenablage und die Informationsbereitstellung zu organisieren und mit welcher technischen und räumlichen Ausstattung soll die Arbeit gestaltet werden.

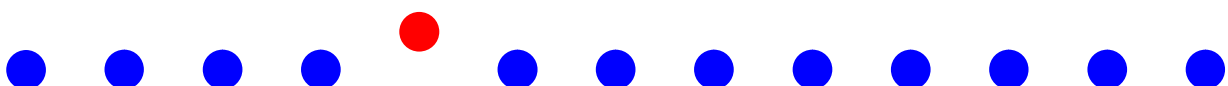
Typische Schwachstellen/Mängel der PR-Arbeit entstehen durch

- **unklare und/oder unterschiedliche Zielsetzungen der Mitglieder,**
- **mangelnden Informationsfluss und Meinungsaustausch,**
- **ungenauere Aufgaben-/Zuständigkeitsverteilung,**
- **fehlende Vertretungsregelungen,**
- **mangelndes Durchsetzungsvermögen.**

Um Defizite zu beseitigen, sind Maßnahmen zu ergreifen, in denen der PR seine Handlungsfelder mit erreichbaren Zielen versieht. Die Einschätzung der eigenen personellen Ressourcen und der fachlichen Kompetenzen bilden dafür die Basis.

Handlungsfelder des Personalrats

- **Vorbereitung und Durchführung der Personalratssitzungen**
- **Durchführung, Umsetzung von Beschlüssen**
- **Entwurf, Verhandlung und Abschluss von Dienstvereinbarungen**
- **Beratung der Kolleginnen und Kollegen**
- **Öffentlichkeitsarbeit**
- **Teilnahme an Arbeitsgruppen**
- **Zusammenarbeit mit**
 - **der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)**
 - **der Schwerbehindertenvertretung**
 - **der Gleichstellungsbeauftragten**
 - **anderen Personalvertretungen**
 - **der Stufenvertretung (Gesamtpersonalrat und/oder Hauptpersonalrat)**
- **Qualitätssicherung und -steigerung im Personalratsgremium**



Wie erreicht ein Personalrat die Kolleginnen und Kollegen im Betrieb?

Bewährt haben sich Schwarze Bretter und Personalratsinfos, die in (un-)regelmäßigen Abständen neben den Personalversammlungen über die Arbeit der Interessenvertretung informieren. Dort wo viele Kolleginnen und Kollegen einen PC Zugang haben, bieten sich eine Homepage des PR und e-Mail Verteiler zur Informationsbeschaffung und Verteilung an. Da die Beschäftigten zwar über alles informiert sein möchten und dennoch nicht mit allen Informationen eingedeckt werden wollen, ist auf die Verteilung, Gestaltung und Aufbereitung von Informationen ein besonderes Augenmerk zu legen.

Personalrat werden – gar nicht schwer!

Kleine Dienststellen kennen häufiger das Problem keinen Personalrat zu haben, weil sich niemand mehr zur Wahl stellen wollte. Auch in den größeren Einrichtungen wissen diejenigen, die auf Kandidaten/-innen Suche gehen, um die Schwierigkeit: „Wen kann ich fragen?“ bzw. „Wem traue ich zu für die Beschäftigteninteressen eintreten zu können?“

Antworten, von Personen, die gefragt werden, ob sie bereit wären zu kandidieren, lauten häufig wie folgt:

- meine Dienstaufgaben bleiben liegen, was sagen dann meine Kollegen/-innen dazu,
- ich mach schon so viele andere Sachen, dass sollen dann mal Andere machen,
- ich traue mir das nicht zu,
- wenn ich für den Personalrat kandidiere, bin ich bei meiner/meinem Vorgesetzten unten durch.

Schöner wäre es natürlich wenn Kollegen/innen von sich aus Interesse an der Personalratstätigkeit zeigen würden.

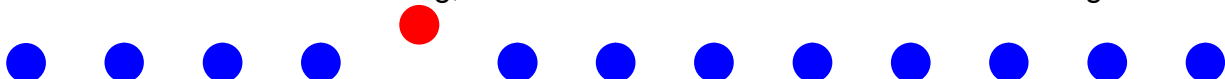
Die Wähler haben aber auch Erwartungen an ihre Personalvertretung:

- **Persönliche Kompetenz**
Verschwiegenheit, Auftreten, Initiative, Ausdrucksvermögen, Auffassungsgabe, Flexibilität
- **Soziale Kompetenz**
Motivation, Kommunikation, Einfühlungsvermögen, Integrationsfähigkeit
- **Methodische Kompetenz**
Zielgerichtetes Vorgehen, Moderation, Präsentation,
- **Fachkompetenz**
Theorie und Praxis personalrätlicher Arbeit

Diese Erwartungen mag es geben. Die Praxis zeigt aber auch, dass, wenn das notwendige Grundinteresse da ist, jede und jeder in der Lage ist, sich im Personalrat zu engagieren. Man muss es nur wollen!

Das „Problem Arbeitszeit“ ist kein Problem, weil der in Personalratstätigkeiten investierte Zeitaufwand als Arbeitszeit gewertet wird.

Wenn die Behauptung richtig ist, dass der amtierende Personalrat, eine Verantwortung für die Zusammensetzung des zukünftigen Personalrats hat, reicht es nicht aus, zwei Wochen vor der Listenerstellung, in der Dienststelle auf Kandidatensuche zu gehen.



Hilfreich sind Berichte darüber, wie der Personalrat in der Vergangenheit seine Arbeit gestaltet hat und wie das Miteinander funktionierte. Ergänzend braucht es aber den Blick in die Zukunft.

- **Wieso könnte es für mich Interessant sein und Spaß machen im Personalrat mitzumachen?**
- **Welche Themen stehen an?**
- **Welche Stärken und Kompetenzen könnte ICH ins Gremium einbringen?**
- **Was erwartet mich für ein Arbeitsaufwand?**
- **Wie werde ich in die Aufgaben eingearbeitet?**
- **Wer steht sonst noch zur Verfügung?**
- **Wie sollen Aufgaben auf die Mitglieder aufgeteilt werden?**
- **Was könnte mein Beitrag im Personalrat sein?**

Es ist durchaus üblich neben Grundschulungen zum Personalvertretungsgesetz für neue Personalvertretungsmitglieder, nach der Wahl Workshops zur Teamentwicklung des Gremiums durchzuführen.

Aufgabenteilung im Personalratsgremium

Hat ein Personalrat Macht? Hat ein/-e Personalratsvorsitzende/-r Macht? Zwei Fragen, denen eher aus dem Weg gegangen wird.

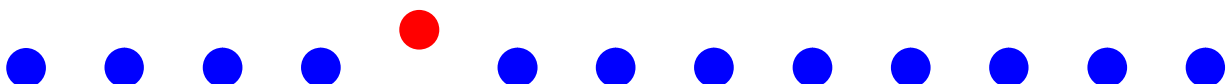
In Mitbestimmungsfragen hat der PR Macht. Macht hat auch die/der PR-Vorsitzende, wenn sie/er Sitzungen leitet und die Tagesordnung gestaltet. Sie/Er kann Einfluss auf den Verlauf von Sitzungen und auf Beschlüsse nehmen. Auch Freistellungen befördern Macht. Informationsvorsprünge durch häufige Gespräche mit Vertretern der Dienststelle oder der Leitung ergeben sich zwangsläufig.

Im Gremium gilt es diese „Privilegien“ aufzuarbeiten, in dem die übrigen Personalratsmitglieder in die Geschäfte nach Absprache und/oder Neigung eingebunden werden. Ob Prinzipien von Führung und Delegation Anwendung finden, kann an folgenden Punkten festgemacht werden:

- ◇ **Wie wird die Rolle des/der PR-Vorsitzenden verstanden?**
- ◇ **War die bisherige Rollen- und Aufgabenverteilung sinnvoll?**
- ◇ **Wer kann welche Aufgaben im Gremium übernehmen?**
- ◇ **Arbeitsteilung**
 - **Wer macht was?**
 - **Bis wann ist was zu erledigen?**
 - **Welcher Beitrag wird von jedem PR-Mitglied erwartet?**

Im Gremium sollte eine Atmosphäre aufgebaut werden, die es allen erlaubt, sich zu trauen, Aufgaben zu übernehmen und nicht deshalb abzulehnen, weil man glaubt, jemand anderes könnte es besser machen.

Nach außen hin wird zum Beispiel in Personalversammlungen sehr gut deutlich, ob der Personalrat sich als Team versteht und als solches auch wahrgenommen werden will und kann.



Personalratspraxis - Rollen und Aufgabenwahrnehmung

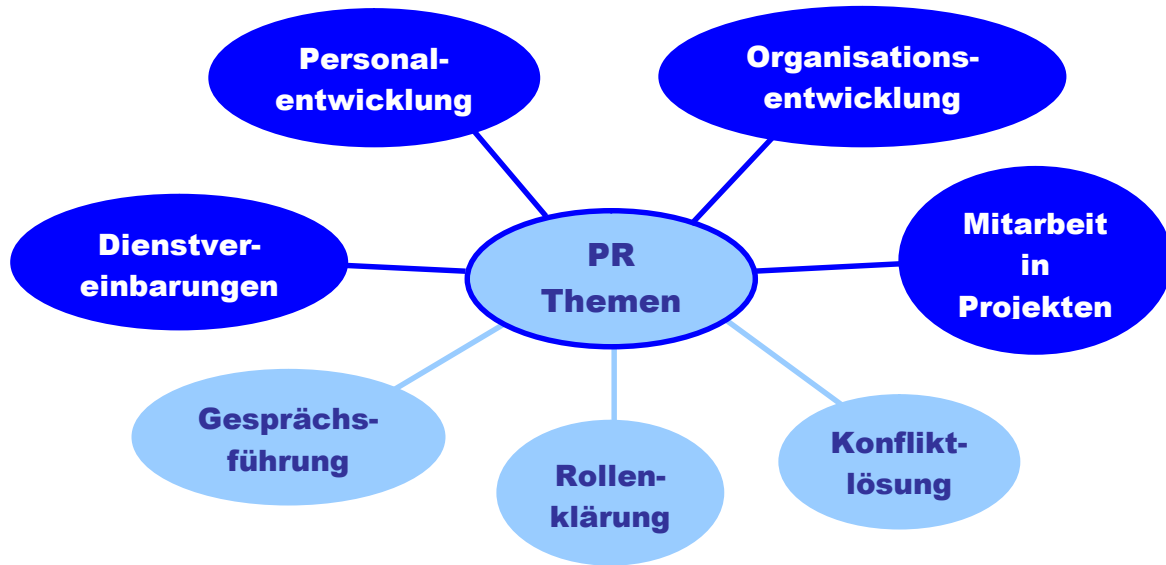


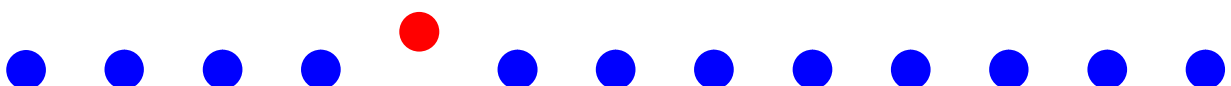
Bild 1: Personalratsthemen im Alltagsgeschäft

Der Personalrat hat die Aufgabe, sich in seinen Tätigkeitsbereichen fit zu machen. Die Handhabung von sogenannten „Softskills“ wie die Gesprächsführung, das Agieren bei Konflikten oder auch das Wissen um Rollen in Beteiligungsverfahren wird erwartet. Im Idealfall ergänzen sich dabei eigenes Erfahrungswissen und durch Schulungen erworbene Kenntnisse darüber, wie die Dienststellenseite diese Skills in Verhandlungen für sich zur Anwendung bringt. Die Mitarbeit in Projekten erfordert verstärkt Kenntnisse in den Themengebieten Personal- und Organisationsentwicklung. Dienstvereinbarungen sind ein weiteres wichtiges Instrument der Verständigung zwischen Beschäftigten- und Dienststelleninteressen.

Rollen der Personalräte in Veränderungsprozessen:

- **Traditionelle Interessenvertretungen** erheben keinen Mitgestaltungsanspruch. Konzepte werden nicht entwickelt, sondern Gefahren defensiv abgewehrt. Die Vertretungspraxis ist durch die Wahrnehmung von Schutzaufgaben, wie zum Beispiel die Besitzstandswahrung für die Beschäftigten gekennzeichnet.
- **Ausgleichende Interessenvertretungen** begreifen sich dagegen als Mediatoren in Interessenkonflikten. Sie haben die Risiken im Blick und konzentrieren sich in Veränderungsprozessen auf das Realisierbare.
- **Progressive Interessenvertretungen** hingegen nutzen die Gestaltungsspielräume im Umbruch. Sie vertreten eine offensive Beteiligungspraxis, entwickeln Strategien und binden auch die Beschäftigten ein. Ihre kooperative Begleitung von Veränderungsprozessen führt zu einer offensiven Beteiligungspraxis der betroffenen Kolleginnen und Kollegen.

Die Suche nach dem besten Weg oder der besten Praxis sollte im Blick haben, ob sie Chancen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Beschäftigung – befristet, unbefristet; Inhalte – Anteil selbständiger und unselbständiger Arbeit; Vergütung - Leistungs-



anreize; persönliche Entwicklung; Arbeitsumfeld; Arbeitszufriedenheit; Sicherung des Arbeitsplatzes) eröffnet.

Aufgabenwahrnehmung in Veränderungsprozessen

- Als **Co-Manager** verantwortet der Personalrat die Veränderungsrisiken mit. Er begibt sich in eine Situation, die ergebnisoffenen Modernisierungsmaßnahmen zu befürworten und zu unterstützen. Dazu wird er versuchen, bei den Kollegen/-innen eine Akzeptanz, für eine reibungsfreie bzw. konfliktarme Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen, zu erreichen.
- Als **Moderatoren** bewerten die Personalräte die Veränderungsziele und -maßnahmen. Sie agieren als Verbindungsglied zwischen den Kollegen/-innen und der Leitung, indem sie zum einen die Beschäftigten informieren und die Leitung über die Stimmungslage an der Basis in Kenntnis setzen.
- Als **Interessenmanager** finden die Personalräte einen Ausgleich zwischen den Beschäftigten- und den Leitungsinteressen.

Der Personalrat bewegt sich in seiner Rolle als Interessenvertretung zwischen dem eines vermittelnden Maklers und eines Co-Managers. Dies kann zur Folge haben, dass der Personalrat in Veränderungsprozessen Schwierigkeiten hat, den Unterschied zwischen seinen Strategien und denen der Leitung deutlich zu machen. Dem Personalrat kann es passieren, für aus Sicht der Beschäftigten negative Ergebnisse verantwortlich gemacht zu werden, obwohl er sich im Fall von Interessenkollisionen als Moderator und Interessenmanager für die Beschäftigten verstehen wird.

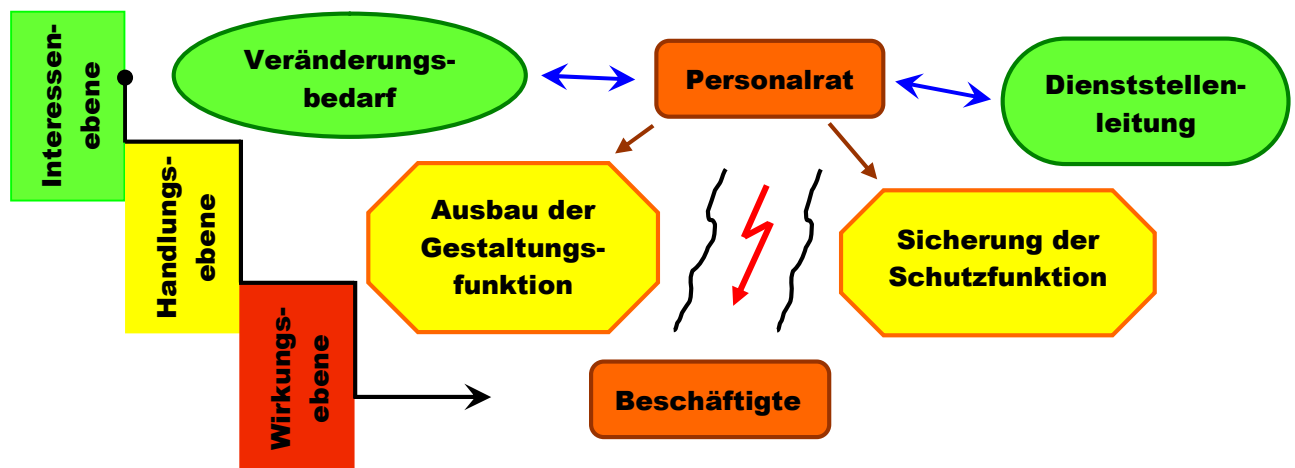
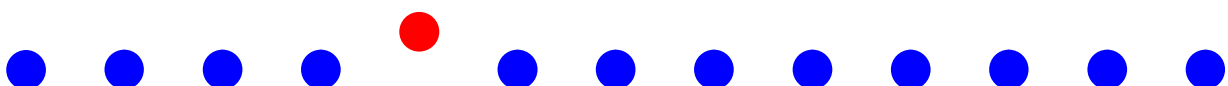


Bild 2: Ebenen der PR-Arbeit

Der Personalrat wird in Veränderungsprozessen den Ausbau seiner Gestaltungsfunktionen nicht so weit gehen lassen, dass er seine Schutzfunktionen gegenüber den Beschäftigten aus dem Blick verliert.

Zur Erhöhung der Transparenz macht es deshalb Sinn, in Veränderungsprozessen Kollegen/-innen in die Personalratsarbeit einzubinden. Dies entlastet den Personalrat, bindet Reformbetroffene ein und bietet die Chance, Probleme dort zu lösen, wo sie entstehen. Für diese Form der Beschäftigtenbeteiligung ein Modell zu entwickeln, bündelt Interessen und erleichtert die Kommunikation in Beteiligungsverfahren.



In Zeiten, wo der Innovations-, Anpassungs- und Zeitdruck auf die Personalräte enorm zunimmt, gerät er in eine Situation, in der er sich seiner vorhandenen Kapazitäten noch bewusster werden muss, um anschließend nach neuen Kapazitäten gezielt Ausschau halten zu können. Das Ausschöpfen und richtige Einschätzen seiner Kapazitäten, Kompetenz- und Zeitressourcen verlangt von der Personalvertretung eine hohe Anpassungsfähigkeit. Daher müssen neue Formen der Zusammenarbeit erprobt werden, welche die Vertretung von Kollektivinteressen sicherstellen.

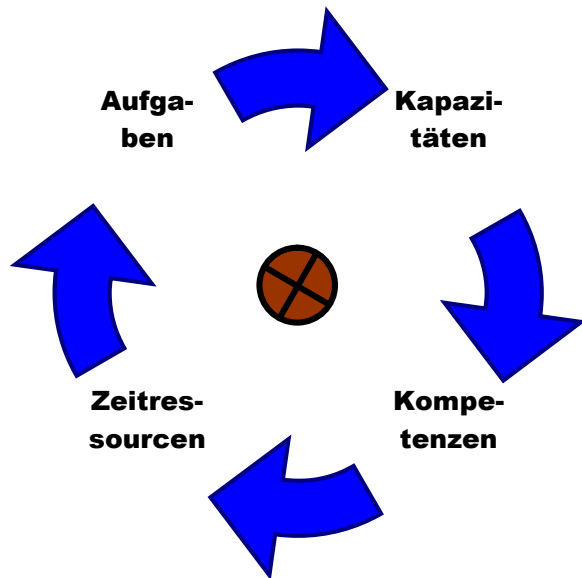


Bild 3: „Hamsterrad“ der Personalvertretung

Personalräte haben mittlerweile den Bedarf, sich genauso wie die Dienststelle, mit externem Sach- und Fachverstand beraten zu lassen. Diese Berater sind nicht nur Gewerkschaftssekretäre, sondern auch Beratungsfirmen, die den Personalrat kompetent unterstützen. Ein weiteres Hilfsmittel können Beschäftigtenbefragungen sein. Der Personalrat kann damit Meinungsbilder abfragen, Interessenlagen von den Kollegen/innen erkennen, sowie erreichte oder auch nicht erreichte Veränderungsziele bewerten.

Welche Beraterfirmen kommen in Frage?	T I P P !
▪ Hat sie Erfahrungen in Bezug auf die Dienststelle?	
▪ Welche Person übernimmt die Beratung?	
▪ Wie wird die Beratung gestaltet?	
▪ Ab wann entstehen Kosten?	
▪ ...	

Das vollständige Ausschöpfen von zustehenden oder das zeitweise Aushandeln von zusätzlichen Freistellungen ist eine weitere Möglichkeit die Ressourcen des Personalrates zu verbessern.

Arbeitsumfeld von Personalräten

Der Personalrat als Veränderungsmanager ist an vielen Stellen gefordert.

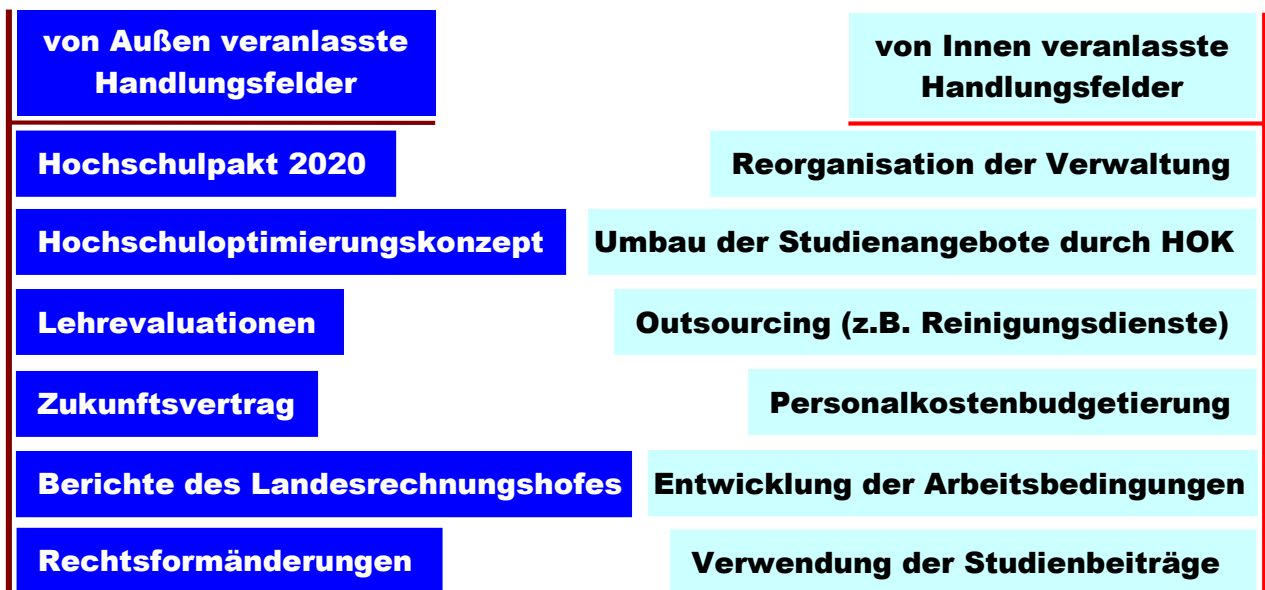
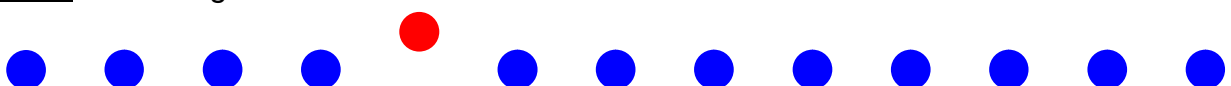


Bild 4: Handlungsfelder des Personalrates



Dadurch, dass sich der Wettbewerb unter den Hochschulen insbesondere durch von Außen veranlasste Maßnahmen stetig verschärft, ändern sich die Rahmenbedingungen für die Beteiligung von Interessenvertretungen permanent.

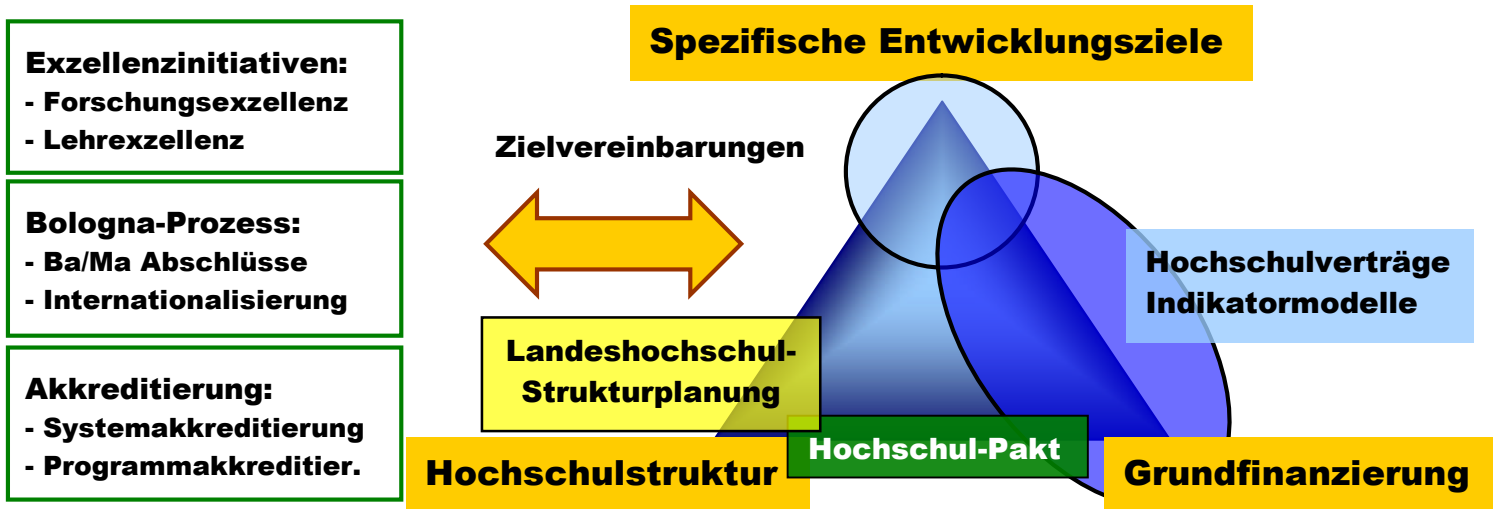


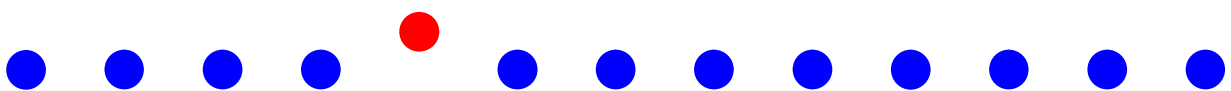
Bild 5: Einflussgrößen auf die Entwicklung von Hochschulen

Die Dienststellen reagieren auf die Anforderungen von Außen durch eine verstärkte Bündelung ihrer gemeinsamen Interessen. Es finden z.B. zahlreiche Treffen auf den unterschiedlichsten Handlungsebenen der Einrichtungen statt. Präsidenten/innen treffen sich auf der Landeshochschulkonferenz oder die hauptamtlichen Vizepräsidenten/-innen in dem ehemals als „Kanzlerrunden“ bekannten Kreis.

Themen der	
Landeshochschulkonferenz	<ul style="list-style-type: none"> - Neue Steuerungsinstrumente - Hochschulentwicklung - Initiativen im Hochschulwettbewerb - Föderalismusreform I + II - Kapazitätsverordnung - Positionierung gegenüber MWK + Politik
Kanzlerrunde	<ul style="list-style-type: none"> - Gebäudemanagement und Raumplanung - Leistungsbezogene Vergütung - Beurteilungsrichtlinien - Umsetzung Wissenschaftszeitvertragsgesetz - Outsourcing - Positionierung gegenüber MWK

Diese Liste für gemeinsame Treffen ließe sich beliebig verlängern, z.B. um die Leiter/-innen der Personalabteilungen, der Rechenzentren, der Bibliotheken und der Studierendenverwaltung.

Die Personalräte sind deshalb gefordert, für die Wahrung ihrer Interessen in gleicher Weise eine Vernetzung zu organisieren. Für eine gegenseitige Beratung stellt sich die Frage: **Wer kann bei welchen Themen mit welchem Wissen helfen?**

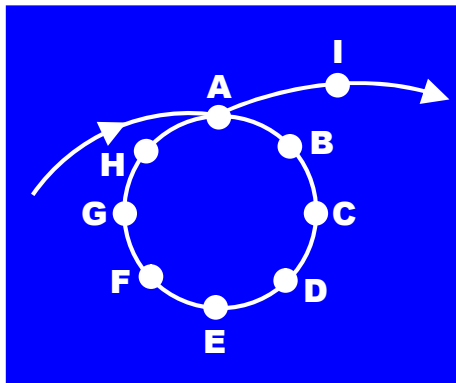


Themen der Hochschul-Personalräte:

- **Zunahme prekärer und befristeter Beschäftigungsverhältnisse**
- **Zunahme Drittmittelbeschäftigter**
- **Auswirkungen von Aufgabenzuwächsen und Arbeitsverdichtung**
- **Rolle in und Beteiligung an Veränderungsprozessen**
- **TV-L**
- **Verschlechterung der Mitbestimmung**

Es hat sich durchaus bewährt, dass der Hauptpersonalrat hier eine koordinierende Rolle einnimmt und zu gemeinsamen Sitzungen einlädt. Bezüglich der gegenseitigen Erwartungshaltungen, „Was soll der Hauptpersonalrat für die Personalräte der einzelnen Einrichtungen leisten?“ und umgekehrt „Was bringen die Personalräte in die Arbeit ein?“ und „Wie wird die gemeinsame Interessenvertretung untereinander abgestimmt?“, muss ein Verständigungsprozess erfolgen. Die Praxis wird dann zeigen müssen, ob große und kleine Einrichtungen, mit mehr oder weniger Freistellungen und Bedarf an gegenseitigem Austausch, sich gleichermaßen für eine effektivere Personalratsarbeit einbinden lassen.

Personalrat in Veränderungsprozessen



- A: Nicht wahr haben wollen/Verdrängen**
- B: Angst**
- C: Aggression/Widerstand**
- D: Verhandeln wollen**
- E: Frustration**
- F: Akzeptieren, Hoffen**
- G: Chancen/neue Möglichkeiten/Ziele erkennen**
- H: neuer Elan**
- I: Reifung/neue Kompetenz/Qualität**

Bild 6: Ablaufskizze emotionaler Phasen in Veränderungsprozessen

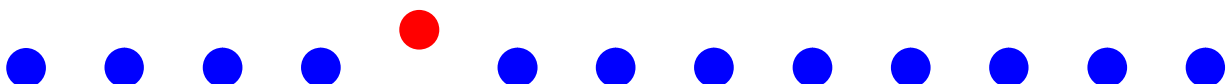
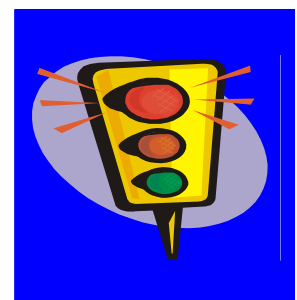
In Veränderungsprozessen gibt es viele emotionelle Phasen, sowohl bei den Beschäftigten als auch beim Personalrat. Über diese Phasen sollte man genauso Bescheid wissen, wie um die Tatsache, dass nur wenige der angefangenen Projekte auch tatsächlich eine Umsetzung erfahren. Veränderungsprozesse starten mit einer Planung, die von Gerüchten, Vorahnungen und Ängsten begleitet wird. Die Aufbruchphase, die häufig Lösungen in bekannten Mustern anbietet, wird begleitet von Abwehrreaktionen. Diese beruhigen sich, wenn neues Selbstvertrauen durch positive Erfahrungen im Rahmen veränderter Tätigkeiten aufgebaut werden kann. Je nach Verlauf des Veränderungsprozesses lösen sich daher die auftretenden Konflikte auf, münden in eine Akzeptanz bei den Betroffenen oder der Prozess kommt ins Stottern. Wichtig ist eine Verstetigung der Veränderungen, so dass eine Neugier geweckt und innovative Lösungen zur Umsetzung gebracht werden können.

Erfolgsfaktoren:



**Energiespender
in
Veränderungs-
prozessen**

Transparenz
Klaren Linien im Prozess
Feedback im PR + Beschäftigte
Win-Win Situation schaffen
Kommunikation
Schlüsselpersonen identifizieren sich
Gute Zusammenarbeit aller Beteiligten



Teamentwicklung im Personalratsgremium

Zur Klärung von Zielen und Aufgaben sind Fragen zu stellen:

- **Was soll konkret bis wann erreicht werden?**
- **Wie lässt sich qualitativ und quantitativ messen, dass wir unsere Ziele erreicht haben?**
- **Welche Zwischenziele sind sinnvoll?**
- **Welche Ressourcen benötigen wir zur Bearbeitung unserer Aufgaben?**
- **Verfügen wir im Team über ausreichend Fähigkeiten, die Aufgaben „professionell“ zu bewältigen?**
- **Wenn nicht, wie können wir uns die nötige Kompetenz besorgen?**
- **Wer soll welche Aufgabe übernehmen?**

Im Gremium Personalrat sind zur Bearbeitung dieser Fragen Kenntnisse zu den Punkten, „Was bringe ich und was bringen die anderen Kollegen/-innen ins Team ein?“ von Interesse. Sich zu Beginn einer Amtsperiode außerhalb von Personalratssitzungen Zeit zu nehmen und die Teammitglieder aufzufordern, sich ein Bild von sich selbst zu machen und sich zu ihren Stärken und Qualitäten zu bekennen, hat für die Teambildung einen hohen Stellenwert. Wichtig ist dabei ein wertschätzender Blick auf die Anderen, damit deren Ressourcen für die gemeinsame Arbeit genutzt werden können. Eine Bedeutung bekommt in diesem Zusammenhang der Abgleich von Selbst- und Fremdbild:

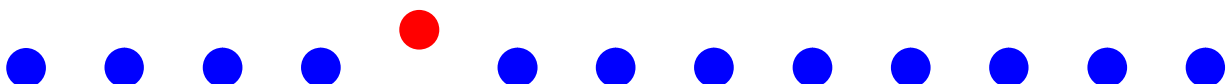
- **Warum kann ich Stärken, die andere bei mir sehen, selbst nicht wahrnehmen? Und**
- **Warum ist es mir bisher nicht gelungen, meine Stärken zu zeigen, so dass sie auch von anderen wahrgenommen werden?**

Zur Entwicklung von Aktionen innerhalb eines Arbeitsplanes sind weitere Fragen zu stellen:

- **Wodurch lässt sich vermeiden, dass sich Ziel, Zeitrahmen und verfügbare Ressourcen im Prozess nicht auseinander entwickeln?**
- **Welche Rollen innerhalb des Teams sind vorgegeben, bzw. neu zu definieren?**

Wenn Aufgaben im und außerhalb des Teams delegiert werden, muss es dazu auch Absprachen geben:

- **Was wollen wir delegieren? (Inhalte)**
Gegebenenfalls über ABC Analyse die Prioritäten klären:
A = hat Vorrang; B = zweite Priorität; C = kann warten
- **Mit welchem Ziel und aus welchem Grund soll delegiert werden? (Motivation)**
- **Wer soll die Verantwortung übernehmen? (Person)**
- **Warum soll gerade diese Person es tun? (Qualifikation/Kompetenzen)**
- **Welche Hilfsmittel und welche Hilfestellung braucht sie? (Beratung)**



- **Welche Befugnisse und Ressourcen benötigt sie, um diese Aufgabe ausführen zu können? (Entscheidungsspielraum)**
- **Wie soll sie uns über ihre Verhandlungsergebnisse auf dem Laufenden halten? (Prozesskontrolle)**
- **Wie und wann werden wir die Ergebnisse auswerten? (Ergebniskontrolle)**

Der Personalrat braucht ein Zeitmanagement, um nach den Entscheidungskriterien Dringlichkeit und Bedeutung seine Aufgaben und Ziele festlegen zu können.

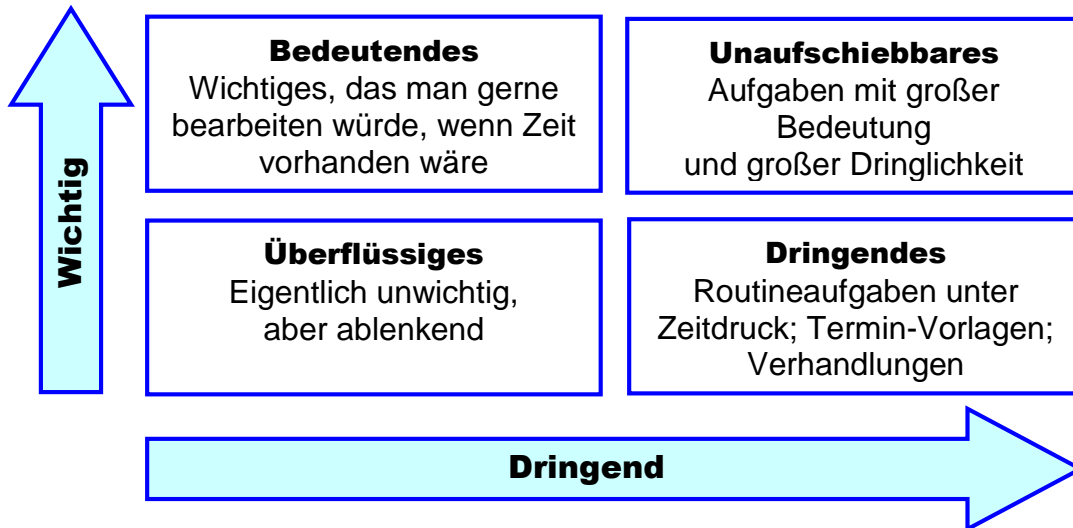
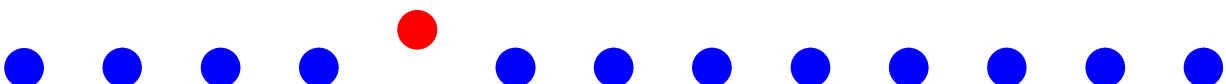


Bild 7: Entscheidungsmatrix des Personalrats zur Prioritätensetzung

Das Team Personalrat sollte sich Zeit geben, zusammen zu wachsen. Die Erfahrung zeigt, dass ein Innehalten zu Beginn von Aufgaben, um sich einen „Fahrplan“ zurechtzulegen, gegenüber einem sich direkt in die Arbeit zu stürzen, Vorteile bringt. Gleich am Anfang von neuen Amtszeiten Zeit zu investieren, um sich gemeinsam Gedanken zu Verhaltensregeln – wie Verlässlichkeit, andere ausreden lassen, keine persönliche Angriffe starten -, zu Arbeitsweisen, Arbeitsteilung und Verantwortung zu machen, bringt für alle Personalratsmitglieder eine gewisse Sicherheit im Umgang miteinander. Es klärt Erwartungshaltungen und beugt Überforderungen einzelner vor. Sich frühzeitig klar machen zu können, worauf man sich als Mitglied im Personalrat einlässt, gibt Spielraum für Korrekturen und hilft die eigene Rolle im Team einfacher zu finden.

Ein Thema für Personalräte ist die Mitgliedschaft in und die fachliche Unterstützung durch Gewerkschaften. Sich das Rüstzeug für die Arbeit im Personalratsgremium durch gewerkschaftliche Grundschulungen vermitteln zu lassen, hat sich bewährt. Gerade bei der hohen Frequenz an ständig wechselnden Anforderungen an Personalräte, die neben dem breiten Spektrum an Standardthemen vom Personalrat bewältigt werden müssen, ist ein Wissen um die Zusammenhänge, wie sind Regelungen entstanden, welche Rechte verbinden sich mit den Inhalten und welche Kompromisse sind in Vereinbarungen eingeflossen, von unschätzbaren Wert. Da wo die eigenen Ressourcen nicht ausreichen, sich sicher sein und gewerkschaftliche Unterstützung anfordern zu können, verbessert die Qualität der Arbeit im Personalrat.

In Personalratsgremien ist das Nebeneinander von Gewerkschafts- und Nicht Gewerkschaftsmitgliedern entweder keines, ein grundsätzliches oder ein Problem mit dem pragmatisch umgegangen wird.



Zusammenarbeit von Interessenvertretungen

1. Personalrat und Stufenvertretung

Der Hauptpersonalrat (HPR) ist die Stufenvertretung beim niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Er vertritt von seinem Sitz in Hannover aus, alle Hochschulen - außer die Stiftungshochschulen -, die Staatstheater, die Landesmuseen, die Denkmalpflege und die Landesbibliotheken. Als weitere Einrichtungen kommen die Institute für Vogelforschung und historische Küstenforschung hinzu, sowie die Klosterkammer. In den Aufgabenbereich des HPR fallen alle übergeordneten Regelungen, die an die Einrichtungen in seinem Zuständigkeitsbereich gerichtet werden und in die Entscheidungsbefugnis des MWK fallen. Dazu gehören z.B. die Inhalte des Paragraphen 81 NPersVG. Das HPR Gremium hat 11 Mitglieder – 10 Beschäftigtenvertreter plus ein/e Vertreterin der Beamten. Der HPR lädt neben seinen monatlich stattfindenden Sitzungen, je nach Themengebiet, zu Arbeitsgruppensitzungen, in wechselnden Zusammensetzungen ein. Aktuell gibt es die Arbeitsgruppen „Arbeitszeitkonten“ (gem. § 10 TV-L) und „Rolle der Personalräte bei der Verwendung der Studienbeiträge“. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Beratung der örtlichen Personalräte in allen Fragen rund um den TV-L und das Personalvertretungsgesetz.

2. Personalrat und Betriebsgruppe bzw. Vertrauensleutkörper

Die Interessenvertretung durch den Personalrat zeichnet sich dadurch aus, die Belange aller Beschäftigten gleichermaßen im Auge zu haben und sich dabei an Gesetzen, Vorschriften oder Tarifverträgen zu orientieren. Die Betriebsgruppen und die Vertrauensleute sind in ihren Aktionsmöglichkeiten wesentlich freier. Sie wissen zum einen durch den engen Kontakt zu den Einrichtungen und den Beschäftigten, wo der Schuh drückt und zum anderen dürfen sie sich mit ihren gewerkschaftsnahen Forderungen direkt an die Dienststellenleitung wenden. Wenn die Aufgabenteilung und das Wirken in ihren jeweiligen Rollen zwischen PR und Betriebsgruppen funktioniert, kann dies für die Beschäftigten nur von Vorteil sein. Treffen der Betriebsgruppen zur gemeinsamen Diskussion über aktuelle Themen fördern die Meinungsbildung und den kollegialen Zusammenhalt.

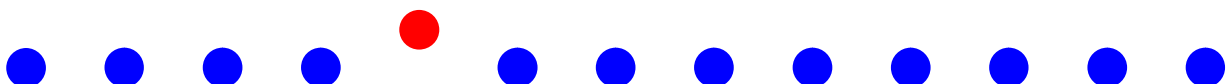
3. Personalrat und Dienststelle (Partizipation)

Im NPersVG sind regelmäßige Treffen mit der Dienststellenleitung (§ 62 Abs. 1) vorgesehen. Die Dienststellenleitung agiert dabei häufig nicht allein, sondern bringt zu den Treffen, je nach Thema eine/-n Spezialisten/-in mit. Die Gesprächsführung durch den PR sollte so gestaltet sein, dass in jeder Gesprächssituation klar ist, wer für den Personalrat spricht. Daher macht es Sinn sich gezielt vorzubereiten und in einer Vorbesprechung über folgendes zu verständigen:

- Welche Themen sollen angesprochen werden? **(Reihenfolge festlegen)**
- Welche Ziele sollen verfolgt werden? **(„harte“ und „weiche“ Ziele)**
- Was sind die eigenen Argumente und welche könnte die Dienststelle verwenden?
- Welchen Ergebnissen kann zugestimmt werden? **(Grenzen festlegen)**
- Wie sollen Ergebnisse dokumentiert werden und ggf. eine Umsetzung erfolgen?
- Zu jedem Thema festlegen, was vertraulich und was öffentlich ist.

Im Gespräch fällt den anderen Personalratsmitgliedern die Rolle des Zuhörers zu. Wichtig ist, dass der PR der Dienststelle seine Geschlossenheit deutlich macht. Für die Nachbetrachtung auf das Gespräch ist die individuelle Wahrnehmung des Besprochenen und der Blick auf die Fragen:

Was haben wir erreicht? ,
 Wo müssen wir nachsetzen? und
 Wie informieren wir die Beschäftigten? hilfreich.



Die Dienstbesprechungen, als formelle Beteiligungsform, haben in jeder Dienststelle ihre eigene Qualität. Für die Gestaltung der weiteren „partnerschaftlichen Zusammenarbeit“ zwischen Dienststelle und Personalrat bietet sich ein Ausbau der informellen Kommunikationswege an. Ein ergänzendes Element dieser gelebten Partizipation könnten Dienstvereinbarungen sein, welche die möglichst frühzeitige Einbindung der Interessenvertretung anstreben.



Anhang:

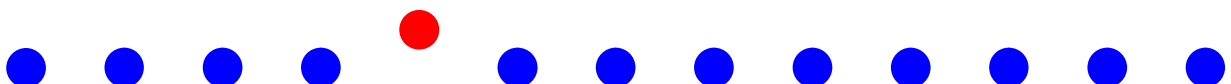
Dienstvereinbarungen (DV)

Dienstvereinbarungen sind rechtlich gesehen Verträge zwischen dem/der Dienststellenleiter/-in und dem Personalrat und bedürfen der Schriftform und der Unterschrift beider Parteien. Für den Personalrat unterschreibt die/der Vorsitzende. Bezieht sich die DV nur auf eine Beschäftigtengruppe, muss für den PR ein/-e Vertreter/-in dieser Gruppe unterzeichnen, soweit nicht der/die Vorsitzende der Gruppe angehört.

Dienstvereinbarungen haben den Zweck, die Beteiligung des Personalrates – quasi als vorweggenommene Mitbestimmung - in einer Vielzahl von Einzelfällen mit gleichem sachlichem Gegenstand zu erübrigen. DVs sind nach dem NPersVG stets zulässig soweit Rechtsvorschriften nicht entgegenstehen. Sie können in der Regel von beiden Seiten mit einer Frist von vier Monaten gekündigt werden.

Dienstvereinbarungen sind in „geeigneter Weise“ bekannt zu machen. Dienststelle und Personalrat sollten die Beschäftigten gemeinsam, z.B. auf einer Personalversammlung, über das Zustandekommen der DV informieren und die Umsetzung in die betriebliche Praxis skizzieren.

Betrieblicher Geltungsbereich	Die DV gilt für die Dienststelle für die sie abgeschlossen ist. Wird vom Hauptpersonalrat eine übergeordnete DV abgeschlossen, ist darauf zu achten, dass diese örtliche Ausgestaltungsmöglichkeiten – Öffnungsklauseln - zulässt.
Fachlicher Geltungsbereich	Legt fest für welchen Bereich in einer Dienststelle die DV gilt. Zum Beispiel können für die Verwaltung andere Arbeitszeitregelungen vereinbart werden, wie für den wissenschaftlichen Bereich.
Personeller Geltungsbereich	In der Regel umfasst die DV alle Beschäftigten. Eine unterschiedliche Geltung für Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte oder befristet und unbefristet Beschäftigte würde zum Beispiel wegen des Benachteiligungsverbot es gegen das Teilzeit- und Befristungsgesetz verstoßen.
Zeitlicher Geltungsbereich	Soweit die DV nicht unbefristet gelten soll, ist eine Geltungsdauer festzulegen. Dies kann durch Angabe eines Ablauftermins geschehen. Das Inkrafttreten, geschieht mit der beiderseitigen Unterzeichnung und braucht nicht gesondert aufgeführt werden. Durchaus üblich ist die Angabe eines Termins, zu dem überprüft werden soll, ob sich die vereinbarten Regelungen bewährt haben.
Wirkung	Die DV wirkt zwingend und unmittelbar auf die Arbeitsverhältnisse.



Betrifft eine DV nur eine Gruppe wird zwar mit dem gesamten Gremium beraten, aber die Beschlussfassung findet nur innerhalb der betreffenden Gruppe statt. Bei der Abstimmung muss die Mehrheit der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder für die DV abstimmen.

Legt die Dienststelle eine DV vor und der Personalrat lehnt diese ab, so muss der PR innerhalb von 10 Tagen seine Verweigerung schriftlich begründen. Grundsätzlich gilt, dass eine DV nur dann in Kraft tritt, wenn beide Parteien unterschrieben haben.

Personalentwicklung (PE)

Die Personalentwicklung ist Führungsaufgabe.

Sie muss die Organisationsziele und -strategien kennen, gestalten und mittragen. Der PE kommt eine Doppelrolle zu, indem sie die Leistungsfähigkeit von heute absichert und zur Zukunftssicherung von morgen beiträgt. Die PE kämpft mit dem Paradoxon, dass man mit ihr kurzfristige Veränderungen in den Organisationszielen bewirken will, obwohl bekanntermaßen für Veränderungsprozesse durchaus mehrjährige Umsetzungsphasen anzusetzen sind. In der PE braucht es ein Bewusstsein und Akzeptanz für das Vorhandensein sogenannter Widerspruchspaare:

Bewahren	↔	Wandel/Ändern
Flexibilität	↔	Stabilität
Projekte	↔	Linienarbeit
Einzelpersonen	↔	Gruppeninteressen
Vergangenheit	↔	Gegenwart

Die PE entwickelt sich weg von punktuellen Schulungsmaßnahmen für Einzelne hin zu gesteuerten Entwicklungsprozessen von Teams und Organisationen. Maßnahmen werden dabei an das unmittelbare Arbeitsumfeld und in ein strategisches Gesamtkonzept eingebettet. PE hat aber auch die Barriere zur Kenntnis zu nehmen, dass es kaum möglich ist, Mitarbeiter/-innen als Person zu verändern. Veränderungen gründen sich auf Kreativität und Ideen. Die Initiierung und Umsetzung ist letztlich aber vom „Wollen“ geprägt.

Handlungsfelder innerhalb von PE-Prozessen

- **Personalauswahl**
- **Frauenförderung**
- **Qualifizierungsberatung**
- **Qualifizierung für neue Aufgaben und Anforderungen**
- **Integration neuer und beurlaubter Mitarbeiter/-innen**
- **Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche**

- **Führungskräfteentwicklung**
- **Entwicklung von Wissensmanagementkompetenzen für Leitungspersonen**
- **Qualifizierungsberatung**
- **Arbeitszeitgestaltung**
- **Neuer Führungsstil/ Führungsgrundsätze**
- **Dienstleistungsorientierung**

Verfasser: Hans-Jürgen Immerthal
 FH Oldenburg-Ostfriesland-Wilhelmshaven
hans-juergen.immerthal@fh-ooow.de

Verantwortlich: Brigitte Schütt
 Landesbezirksfachbereichsleiterin
 Goseriende 10
 30159 Hannover
Brigitte.Schuettt@verdi.de

