

Vorblatt zur Fallarbeit

Die Fallgeschichte haben wir aus einer Dokumentation mit Einverständnis des Fallerszählers übernommen und in einigen Daten verändert. Die wesentlichen Elemente des Fallverlaufes sind enthalten.

Autoren	Gerlinde Rücker-Lindner Michael Lindner
E-Mail-Adresse der Autoren	m.lindner-rue@t-online.de
Fallerzählung (Bezeichnung)	Fall PR Vorsitzender Rainer: Politikstile und Macht im Personalrat
Kontext: Seminars (allgemeine Beschreibung, nicht konkreter Titel oder Handlungssproblematik)	Personalratsvorsitz als Führungsaufgabe
Handlungsproblematik	Im Personalrat vertreten der Vorsitzender und seine Stellvertreterin unterschiedliche Politikstile. Die Stellvertreterin wird abgewählt, hat aber Unterstützung bei den Beschäftigten.
Kernthemen	Politikstile, Machtfrage, Rechtliche Würdigung Öffentlichkeitsarbeit, Transparenz
Schlagwörter: (Stichwörter dazu: Fall, Lerninteresse, Interpretationsschwerpunkt des Autors, Thematische Schlagwörter, Kontext des Seminars, das Typische dieses Falles)	- Politikstile im BR / PR - Macht - Öffentlichkeitsarbeit

Fall PR Vorsitzender Rainer: Politikstile und Macht im PR.....	2
Handlungsproblematik und Lerninteressen des Fallerszählers	3
Vom Fallerszähler ausgewählte Kernthemen	3
Fall Rainer Strukturbild	4
Kernthemenbearbeitung	5
<i>Konzept Kernthemenbearbeitung</i>	5
Politikstile.....	5
Zum Selbstverständnis und Konzept der Beteiligten im PR.....	6
Eckpunkte für ein Politikkonzept	7
Die institutionelle Konfiguration des Betriebsrates	7
Basale Konstruktionsprinzipien	7
Öffentlichkeitsarbeit und Transparenz.....	9
Formen der Machtausübung in diesem Fall	10
Mobbing Vorwurf als Teil der Machtfrage	11
Rechtliche Hintergründe	13
Abwahl.....	13
Beteiligungsrechte bei der Umwandlung der Abteilung	13
Handlungsoptionen.....	15
Konzept für die Entwicklung der Handlungsoptionen	15
Dialog und Umgang mit offenen Fragestellungen	15
Strategie der Gestaltung.....	16
Woher kommt die Kraft?	16
Woher kommt der Auftrag?	16
Zielentwicklung	17

Fall PR Vorsitzender Rainer: Politikstile und Macht im PR

Der Vorsitzender Rainer und seine Stellvertreterin Marie vertreten unterschiedliche Politikstile. Dadurch kommt es zu einem Vertrauensverlust. Marie wird abgewählt. Es treffen Proteste ein, da sie die höchste Zahl an Wählerstimmen hatte. Rainer sorgt sich um seine Wiederwahl.

In einer Kurklinik der BfA arbeiten 310 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen 60 ver.di organisiert sind. Der Personalrat besteht aus 9 Mitgliedern, die in Personenwahl gewählt wurden, da nur ein Wahlvorschlag vorlag. Rainer, 50 Jahre alt, ist seit über zehn Jahren freigestellter Vorsitzender. Er ist Krankenpfleger mit Zusatzausbildung im Rang einer Stationsleitung. Auch Marie ist Krankenpflegerin und seit vielen Jahren im PR. Sie erhielt bei der letzten Wahl das beste Stimmergebnis und wurde als stellvertretende Vorsitzende in den Vorstand gewählt. Dritter im Vorstand ist Karl als Arbeitervertreter. Marie ist nach der Schilderung Rainers eine lebhaft, gut aussehende Frau in seinem Alter, die überall gut ankommt. Sie ist der Typ „liebesswerte Chaotin“, die oft Termine vergisst, der aber niemand so richtig böse sein kann. Früher waren beide auch in der Freizeit gemeinsam aktiv und haben sich gut verstanden.

Der aktuelle Konflikt zwischen Rainer und Marie begann drei Jahre vor der Fallberichterstattung. PR und Klinikleitung hatten sich zu einem Seminar „Konfliktbearbeitung“ getroffen, auf dem nur die Themen der Klinikleitung abgearbeitet wurden. Die Tagesordnungspunkte des PR wurden wegen Zeitmangel nicht behandelt. Der ärztliche Klinikleiter, Dr. Kurz, lobte in diesem Seminar Marie als einzige, die mit ihm gut zusammenarbeiten sei. In einer internen Einschätzung bewertete der PR das Seminar als ein Desaster. Nur Marie war mit dem Verlauf und Ergebnis sehr zufrieden. In der Folgezeit zeigte sie öfter Verständnis für die Positionen der Klinikleitung. Im letzten Jahr wollte Dr. Kurz eine neue Arbeitszeitregelung durchdrücken. Die Mehrheit des PR lehnte dies ab, da sie gegen elementare Interessen der Kolleginnen und Kollegen verstieß. Die Auseinandersetzung spitzte sich bis zur Einleitung eines Beschlussverfahrens zu. Nur Marie sprach sich gegen das Verfahren und für die Neuregelung aus. Es kam zu einer außergerichtlichen Einigung.

Diese Situation war für Rainer und die mit ihm übereinstimmende Mehrheit im PR der Punkt, an dem für sie klar hervortrat, dass Marie nicht mehr die Politik des PR vertrat. Er sagte während der Sitzung zu Marie: „Du bist für mich die Speerspitze der Krankenhausleitung“. Sie wurde in der Reihenfolge der Vertretung nach hinten geschoben. Die Stimmung im PR ihr gegenüber wurde zunehmend frostiger. Wenn sie Themen und Anträge einbrachte, wurden sie zwar auf die Tagesordnung genommen, aber keiner äußerte sich dazu und nie wurde zugestimmt. Die Zuständigkeit für eine Sprechstunde in einer Außenstelle der Klinik wurde Marie von Rainer entzogen. Begründet wurde dies mit ihrer Unpünktlichkeit und unzureichender Dokumentation der Arbeit.

Die aktuelle Konflikt im PR entzündet sich an den Plänen des Klinikleiters, eine Abteilung für Bronchialerkrankungen zu schließen und an deren Stelle Betten für Patienten mit Ernährungsstörungen anzubieten. Er sieht dadurch bessere Belegungschancen für die Zukunft. Rainer und die Mehrheit des PR halten das für sein Hobby. Sie sehen keine wirtschaftliche Basis und lehnen die Umwandlung mit der Begründung ab, dass dadurch Arbeitsplätze gefährdet werden. Eine Rückkoppelung mit der beteiligten Abteilung gab es nicht. Nur Marie war von den Plänen angetan und vertrat dies offensiv, auch außerhalb des PR, mit der Begründung, dass durch die veränderte Nachfrage tatsächlich Chancen für die Zukunft der Klinik lägen. Deswegen müssten an anderer Stelle Abstriche in Kauf genommen werden.

Die Mehrheit im PR sieht Beteiligungsrechte bei der Entscheidung über die Umwandlung der Abteilung; die sieht Marie nicht. Als Rainer sie in einer PR-Sitzung konfrontativ fragt, ob sie bereit sei, die Mehrheitsbeschlüsse des PR auch nach außen zu vertreten, stimmt

sie zu. Die meisten PR-Mitglieder nehmen ihr dies nicht ab. Ben, ein Arzt, stellt den Antrag, Marie aus dem Vorstand abzuwählen und ihr den stellvertretenden Vorsitz zu entziehen, und wird von Till, einem Pädagogen, unterstützt. Karl stimmte dagegen, die anderen wählen Marie ab und an ihrer Stelle Till in den Vorstand. Marie behauptet daraufhin, dies sei das Ergebnis von Rainers Intrige, der sie schon lange mobbe. Rainer entgegnet lapidar: „Unter Mobbing verstehe ich was anderes.“

Fünf Personen aus der Klinik, darunter ehemalige PR Mitglieder, protestierten gegen die Abwahl. Drei weitere fragen nach den Hintergründen. Diese acht werden als „Meinungsträger“ eingeschätzt, die ihre Kritik sicher breit als Multiplikatoren in den Betrieb bringen. Rainer befürchtet negative Auswirkungen für die kommende Wahl. Die Anfragen werden nicht beantwortet, da die Angelegenheit eine interne Personalangelegenheit sei.

Auf die Nachfrage, wie denn die Politik des PR den Kolleginnen und Kollegen in der Klinik vermittelt wird, antwortet Rainer: Der PR führt einmal im Jahr Personalversammlungen mit einem ausführlichen Rechenschaftsbericht durch und fünf- bis achtmal im Jahr gibt der PR eine schriftliche Publikation über wichtige Themen heraus. Sprechstunden werden durchgeführt.

Handlungsproblematik und Lerninteressen des Fallerzählers

Rainer und die ihn stützende breite Mehrheit im PR sehen die Geschlossenheit des Gremiums, auch bei Meinungsäußerungen im Betrieb, als eine zentrale Grundlage einer wirksamen Interessenvertretung. Seit langem weicht Marie mit ihrem ständig geäußerten Verständnis für die Positionen und Anliegen der Klinikleitung von dieser Mehrheitslinie ab. Sie hat einen hohen Rückhalt in der Belegschaft, was am Wahlergebnis ablesbar ist. Rainer sieht keine Alternative zu dem Entzug des stellvertretenden Vorsitzes und der Mitarbeit im Vorstand. Er macht sich Sorgen um die Verankerung der Politik des PR bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nur zu einem Fünftel gewerkschaftlich organisiert sind. Zudem belastet der Konflikt ihn persönlich.

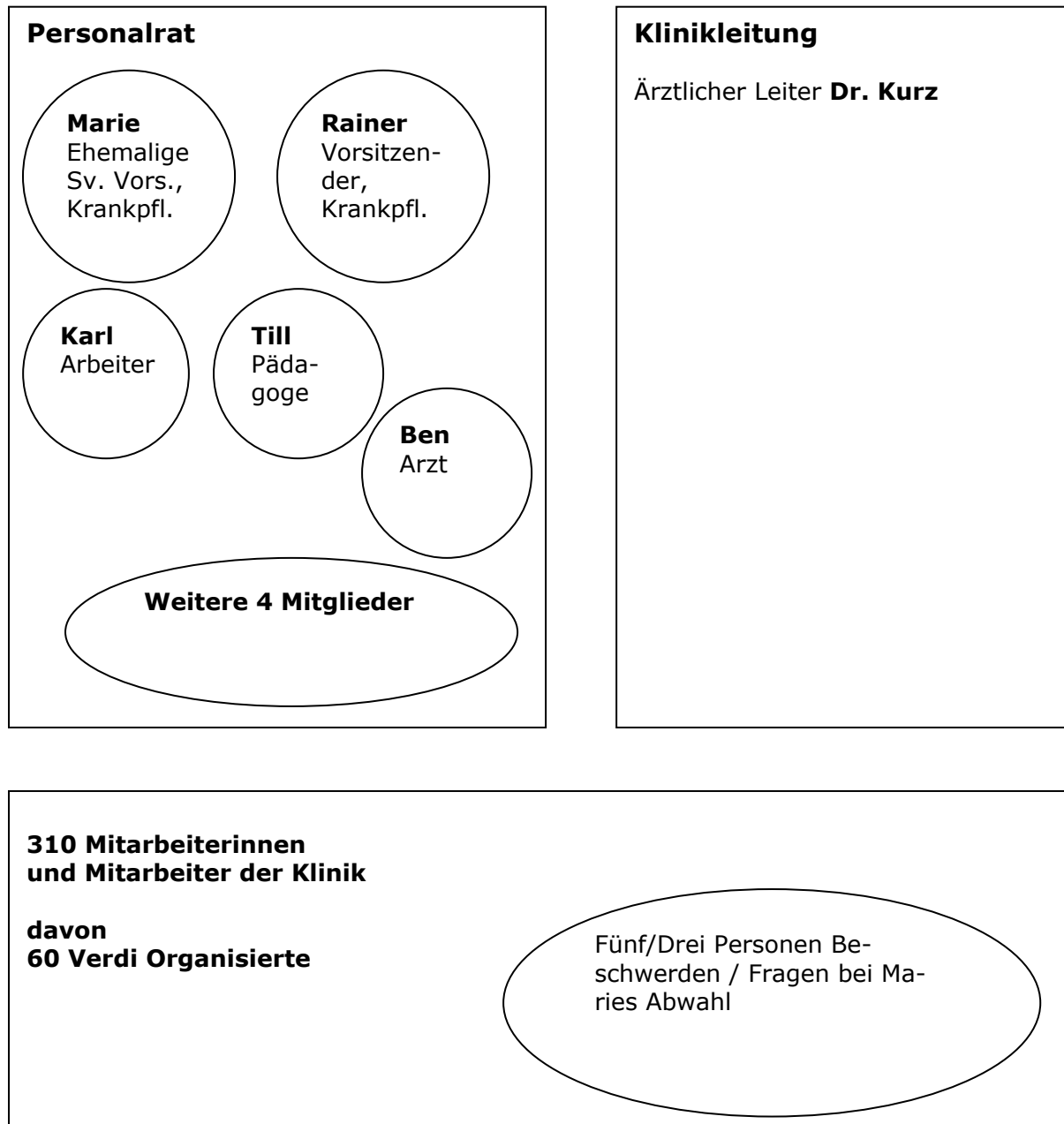
Auf die Frage, was für ihn die zu lösenden Fragen sind, nennt er zwei Punkte:

- Er trauert dem früher guten persönlichen Verhältnis zu Marie nach. Es gab private Kontakte. Nun "ist das Tischtuch zerschnitten". Wenn sie gemeinsam zu Sitzung des GPR fahren, ist kein persönliches Gespräch möglich.
- Er sieht seine Wiederwahl gefährdet. Seine Stellung im PR ist ungefährdet stark. Aber wie stark ist die Verankerung des PR in der Belegschaft?

Vom Fallerzähler ausgewählte Kernthemen

Welche Bedeutung für die Fallgestaltung und den Fallverlauf hat der Umstand, dass....	Kernthemen
.. Marie die Position der Klinikleitung einnimmt	Politikstile, Machtfrage, Rechtliche Würdigung
.. keine regelmäßige Infokette zu den Beschäftigten besteht.	Öffentlichkeitsarbeit, Transparenz

Fall Rainer Strukturbild



Kernthemenbearbeitung

Konzept Kernthemenbearbeitung

Im ersten Schritt werden wir aus der Fallgeschichte die unterschiedlichen Politikstile der beiden Hauptprotagonisten Rainer und Marie ableiten und einander gegenüberstellen. Die Stile geben einen Hinweis auf das Selbstverständnis und die Politikkonzepte für die Arbeit im Personalrat. Es gibt keine expliziten Erklärungen zu diesen Grundlagen der Entwicklung der PR Arbeit in diesem Fall. Die Politikstile verstehen wir als eine Ausdrucksform der dahinter stehenden Definitionen bezüglich des Rollen- und Aufgabenverständnisses im PR, das die beiden Hauptprotagonisten einbringen. Ebenso zeigt sich darin die von den beiden jeweils verfolgten impliziten Konzepte für ihre Strategie und Arbeit. Wir wollen insbesondere der Frage nachgehen, ob sich Marie mit ihrer Haltung außerhalb einer allgemein akzeptierten Interpretation von angemessener Personalratsarbeit stellt.

Öffentlichkeitsarbeit und Transparenz werden in der Fallgeschichte nur gestreift. Im Zusammenhang mit dem ersten Schritt sehen wir uns die Ist-Situation an. Für die zentrale Frage der Verankerung des PR in der Belegschaft ist der Umfang und die Qualität der Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Wir werden in den Handlungsoptionen eine Sollvorstellung einbringen.

Mit dem zweiten Schritt sehen wir uns die Formen der Machtausübung in dem Konflikt zwischen der Mehrheit des PR und Marie an. Wir versuchen die Logik Rainers zu verstehen, gehen aber auch der Frage nach, ob Marie Gründe für ihre Behauptung hat, Opfer von Mobbing zu sein.

Abschließend folgt dann die Erörterung der rechtlichen Hintergründe: Vorgänge um die Wahl und Abwahl der Stellvertretenden Vorsitzenden und die Frage der Beteiligungsrechte bei der Umwandlung der Station.

Politikstile

Rainer und Marie vertreten unterschiedliche Politikstile im PR, die uns beinahe idealtypische Gegensätze zu sein scheinen.

Rainer	Marie
Mehrheit beschließt und jeder im Gremium ist an die Mehrheitsmeinung gebunden	Steht zu den Beschlüssen, behält aber meine eigene Meinung
Der PR vertritt die Interessen aller Beschäftigten und steht damit eindeutig den Interessen der Klinikleitung gegenüber. Der PR ist in der Lage, die zu vertretenden Interessen zu definieren.	Interessen der Beschäftigten lassen sich am besten vertreten, wenn die Gesamtinteressen der Klinik im Vordergrund stehen. Über diese Gesamtinteressen ist eine Verständigung mit der Klinikleitung wichtig. Die Wirtschaftlichkeit und damit die Sicherung der Arbeitsplätze hat Vorrang vor sozialen Interessen der Beschäftigten.
Station „Ernährungsstörung“ darf nicht zu Lasten der Stellenzahl gehen	Station „Ernährungsstörung“ enthält Zukunftschance für die Klinik, da müssen auch Abstriche gemacht werden
Vor Eröffnung der Station muss die Finanzierung der Leistungen gesichert sein	Die Einrichtung wird sich in Zukunft rechnen.
Schutz und Sicherheit sind oberste Werte	Zukunftsfähigkeit und damit Erhalt der Klinik ist oberster Wert

Auseinandersetzung in der Sache steht im Vordergrund	Persönliche Zusammenarbeit geht vor Sachauseinandersetzung. (Interpretation der Ursachen des Lobes von Dr. Kurz
Alle rechtlichen Möglichkeiten werden eingesetzt.	Einigung mit der Klinikleitung unabhängig von personalvertretungsrechtlichen Mitteln.

Die Fallgeschichte enthält wenige Beispiele für die Zusammenarbeit des PR mit der Klinikleitung. Wir wissen von dem Versuch, in einem Seminar zu einer konstruktiven Konfliktbearbeitung zwischen Klinikleitung und PR zu kommen. Für Rainer ging der Versuch daneben, Marie sah ihn als gelungen an. Eine spätere Aufarbeitung mit der Klinikleitung und innerhalb des PR erfolgte offenbar nicht.

In dem Seminar wirkte auch das persönliche Lob des Klinikleiters, Dr. Kurz, für die gute persönliche Zusammenarbeit mit Marie, da im Umkehrschluss die persönliche Zusammenarbeit mit allen anderen PR Mitglieder als nicht lobenswert bezeichnet wurden. Marie zeigte sich als einzige mit dem Seminar zufrieden. Damit beginnt eine Differenzierung zwischen ihr und Rainer und der Mehrheit im PR. Wir sehen in er Fallgeschichte keinen Hinweis, dass die Beteiligten die Wirkung des Lobes thematisiert haben. Es gab keine Chance, die weitere Entwicklung zu stoppen oder umzulenken.

In der Frage der neuen Arbeitszeitregelung bleibt unklar, wie die Beteiligten zu ihrer jeweiligen Sachposition kamen. Es wird an keiner Stelle erwähnt, dass der PR die Betroffenen nach ihrer Meinung gefragt hat.

Das gilt auch für die Frage der Umwandlung einer Abteilung. Auch hier kein Dialog. Wir schließen daraus, dass Rainers und die Mehrheit des PR sich als repräsentative Vertreter aller verstehen, die wissen, was der Interessenlage entspricht, ohne die Betroffenen fragen zu müssen. Das ist ein Merkmal für den Politikstil „Stellvertreterpolitik“.

Die ausgetauschten Argumente sind nicht bekannt. Rainer bezeichnet den Plan als ein persönliches Hobby von Dr. Kurz. Ob die von ihm vorgelegten Informationen ein Finanzierungskonzept enthalten und ob darüber ein Austausch stattfand, ist ebenfalls nicht bekannt. Zumindest wird jedoch in der Ablehnung des Planes darauf nicht Bezug genommen.

Wir verstehen die Position der PR Mehrheit so, das auf jeden Fall die Sicherung des Status quo vorgeht, solange die Solidität der Finanzierung des Vorhabens nicht nachgewiesen ist. Worin die Einschätzung der fehlenden wirtschaftlichen Absicherung begründet ist, wird nicht gesagt. Eine Bedarfserhebung ist in der Fallgeschichte nicht erwähnt. Die Frage, ob der vom PR gewünschte Nachweis an dieser Stelle überhaupt zu führen ist, bleibt für uns offen. Entsprechende Forderungen wurden wohl nicht gestellt. Marie schließt sich der Meinung der Krankenhausleitung an, hier sei in Zukunft mit Nachfrage zu rechnen. Aber auch hier wissen wir nicht, wie sie zu ihrer Bewertung gelangt ist.

Zum Selbstverständnis und Konzept der Beteiligten im PR

Die grundlegende Orientierungsfrage für einen Betriebs- oder Personalrat scheint uns zu sein: Versteht sich das Gremium als Mitgestalter im Betrieb, als Co-Manager gegenüber der Geschäftsleitung? Oder eher als Schutzmacht im Alltag, die reaktiv negative Folgen der Entscheidungen der Geschäftsleitung durch Anwendung der Rechtsnormen abwehrt oder mildert?

Tendenziell scheint Marie die Richtung einer Mitgestaltung in enger Kooperation mit der Krankenhausleitung eingeschlagen zu haben. Es erschließt sich uns aus dem Fall nicht, ob sie dabei aktiv gestaltend auf die Planung einwirken will oder ob sie glaubt, durch Anpassung einen Bonus auf Zugeständnisse der Krankenhausleitung in der Zukunft erwerben zu können.

Ebenso deutlich tritt für uns die Haltung von Rainer und der Mehrheit hervor, Distanz zur Krankenhausleitung zu halten, um in unabhängiger Meinungsbildung zu einer Position zu gelangen. Dabei ist der prinzipielle Interessengegensatz zwischen Beschäftigten und der Leitungsebene die bestimmende Grundleitlinie des Handelns. Ohne erkennbaren Bezug auf Sachargumente erfolgt eine Bewertung der Klinikleitung ebenso wie die Festlegung der PR-Position. Pläne und Begründungen der Krankenhausleitung sind aus dem Verständnis dieser Grundhaltung prinzipiell gegen die Interessen derer gerichtet, die es kollektiv zu vertreten gilt.

Eckpunkte für ein Politikkonzept

Die unterschiedlichen Politikstile entsprechen aus unserer Sicht den divergierenden Politikkonzepten. Diese sind nicht ursächlich auf die persönlichen Eigenarten zurückzuführen. Wichtig für das Verstehen der Fallproblematik ist die Frage, inwieweit Hier Zuordnungen zu allgemeinen Mustern von Politikkonzepten in der betrieblichen Interessenvertretung erkennbar sind. So wird eine Bewertung der unterschiedlichen Positionen über die Ebene des persönlichen, moralischen Verhaltens hinaus möglich.

Wir fügen hier ein Modell mit vier Eckpunkten für die Strukturierung der Politik der betrieblichen Interessenvertretung ein. Dieses haben wir nach einem Beitrag von Hermann Kotthoff gestaltet. Dieser schreibt zwar über die Lage der Betriebsräte. Die inhaltlichen Aussagen sind auf Personalräte übertragbar.

Dazu zunächst eine zusammenfassende Darstellung aus:

Die institutionelle Konfiguration des Betriebsrates

von Hermann Kotthoff

Der Begriff der Interessensvertretung ist zu unspezifisch, um die besonderen rechts-, ideen- und realgeschichtliche Charakteristik dieser Vertreterrolle zu erfassen.

Basale Konstruktionsprinzipien

1. Der Betriebsrat ist der einheitliche Repräsentant der Belegschaft als Ganzes

Korporatives (idealistisches) Prinzip gegen Partikularismus und Zersplitterung. Repräsentant des Prinzips Einheit mit hohem, sozialintegrativen Anspruch. Belegschaft nicht als Summe von Interessensgruppen, sondern als „Gemeinwesen“.

Betriebsrat repräsentiert die Alltagsmoral, Gerechtigkeits- und Fairnessvorstellungen, Lebensgewohnheiten und Traditionen der Lebenswelt „Belegschaft“. Seine Aufgabe: die moralische Ökonomie dieser Lebenswelt in der Verwertungs- und Produktionsökonomie des Systems Betrieb zur Berücksichtigung und Anerkennung zu bringen.

2. Betriebsrat hat weit reichende Mitbestimmungsrechte in allen Fragen, die mit „Umgang mit Menschen“ zu tun haben

und die somit mit Anerkennung lebensweltlicher sozial-moralischer Standards im konkreten Alltagshandeln zu tun haben. Personal- und Sozialfragen, Fragen des richtigen Führungsverhaltens, Schutz von Gesundheit und Identität, Lohn- und Leistungsgerechtigkeit, Betriebsordnung. Dem Management wird Sozialverantwortlichkeit abverlangt.

3. Der Betriebsrat hat die Legitimität von verwertungs- und produktionsökonomischen Ansprüchen des Systems anzuerkennen

Dem Betriebsrat wird Systemverantwortlichkeit, Anerkennung des „Betriebswohls“ abverlangt.

4. Der Betriebsrat und das Management sind zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ verpflichtet

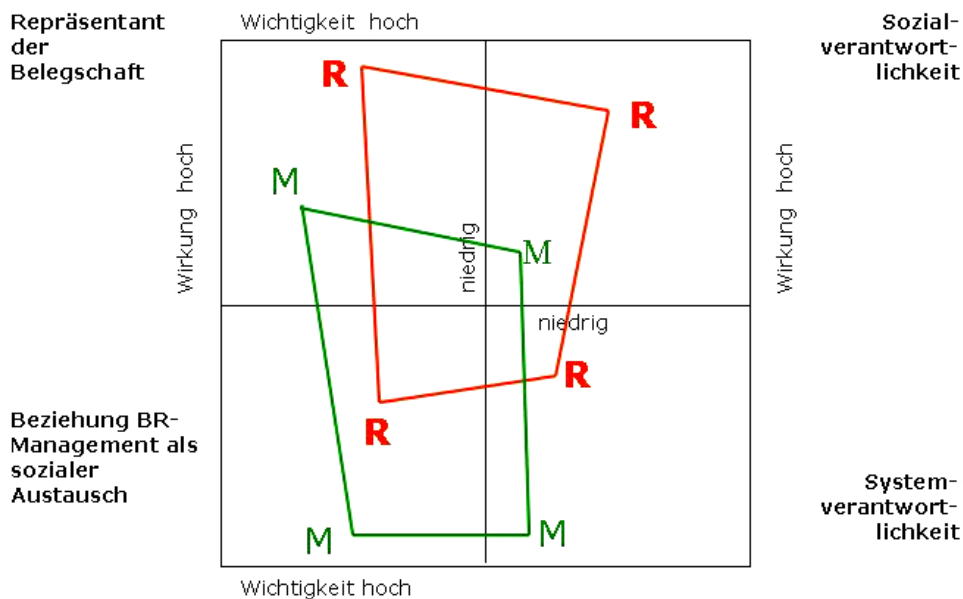
Die Beziehung ist nicht nach Nützlichkeitsabwägungen gestaltet. Sie ist keine einer Geschäftsbeziehung entsprechend geregelten Tauschbeziehung, Leistung gegen Leistung Zug um Zug. Es geht um sozialen Austausch nach lebensweltlichen Regeln. Beides mal werden materielle Dinge und Dienstleistungen (somit Interessen) ausgetauscht. Beim sozialen Austausch entscheidet der „Schuldner“ über Art und Zeitpunkt des Gegendienstes, das Geben erhält den Charakter von Freiwilligkeit und Spontaneität. Austausch wird nicht eingeklagt, sondern freiwillig und großzügig gegeben. Sozialer Austausch als kooperative Konfliktbearbeitung. Betriebsrat Experte für sozialen Austausch, Gewerkschaft Expertin des ökonomischen Tauschs.

Die Bedeutung dieser Merkmale liegt in der Unterscheidung des Arbeitsansatzes und der Chancen der betrieblichen Interessensvertretung gegenüber den gewerkschaftlichen Politikansätzen und Instrumenten, nicht im Sinne eines Gegensatzes, sondern einer wechselseitigen Ergänzung.

Zurück zum Fall

Wir übersetzen den Begriff der Konstruktionsmerkmale in Grundfunktionen in der Personalratsarbeit. Über diese Struktur kommen wir zu einem mehrseitigen Bild der Divergenzen zwischen Marie (M) und Rainer sowie der Mehrheit im PR (R).

Konzeptionelle Eckpunkte in der Personalratsarbeit



m. lindner 11/03

Zur Erläuterung unseres Verständnisses:

Mit der ablehnenden Haltung der neuen Arbeitszeitordnung und der Abteilungsumwandlung sehen wir **Rainer** klar in der Position des konsequenten **Repräsentanten der Belegschaft**. Er sieht nicht die Notwendigkeit eines Dialoges mit den Betroffenen. Er versteht sein Mandat als repräsentative Interessenvertretung, die zu einzelnen Themen nicht den Dialog mit den Betroffenen führen muss. Da er und das Gremium aber nicht wissen können, ob ihre Position sich mit den Auffassungen der Beschäftigten deckt, machen wir bei der Einschätzung der Wirkung dieser Haltung deutliche Abstriche. Aus gleichem Grund sind auch Abstriche bei der Vertretung der lebensweltlichen und sozialmoralischen Interessen notwendig. Die Zusammensetzung des Gremiums gibt noch keine Sicherheit, dass tatsächlich bekannt ist, wie sich die Lebenswelten in den verschiedenen

Bereichen der Klinik entwickeln und welche Einstellungen und Verhaltensweisen die Beteiligten dabei erkennen lassen.

Warum sehen wir eine geringe Wertigkeit und Wirkung bei der **Systemverantwortlichkeit**, wo doch die Sorge um die Wirtschaftlichkeit der geplanten neuen Abteilung geäußert wird? Diesen Rückschluss ziehen wir aus der Bewertung der Planung der Umwandlung der Abteilung durch den Fallerzähler. Er personifiziert die Bewertung (Hobby Dr. Kurz) und argumentiert nicht mit wirtschaftlichen Gründen.

Marie dagegen betont ihre Nähe zur Krankenhausleitung. Ob sie damit gestaltend wirken will oder ob sie sich Erfolge im sozialen Austausch verspricht, erschließt sich uns aus der Fallgeschichte nicht. Von daher haben wir Zweifel an dem Erfolg dieser Haltung. Sie vertritt die Auffassung, Opfer bringen zu müssen für den wirtschaftlichen Erfolg der Klinik. Von daher sehen wir die hohe Wichtigkeit der **Systemverantwortung** bei ihr, wobei wir starke Zweifel haben, ob sie auf dem hier geschilderten Weg zu einer wirksamen Interessenvertretung kommt.

Deutlich scheint uns die demgegenüber geringere Bedeutung der **Vertretung der sozialen Interessen** für sie. Marie verlangt Opfer, wenn es um die Sicherung der Wirtschaftlichkeit der Klinik geht. Wir gehen daher auch von einer weniger wichtigen Bedeutung der Rolle der Repräsentantin der Belegschaft in ihrem Verständnis auf. Rainer schildert zu Beginn der Fallgeschichte ihr persönliche Art der Kommunikation. Eine lebhaftere Frau, die überall gut ankommt. Sie hat in der Personenwahl das höchste Stimmresultat. Wir sehen darin den Indikator für eine hohe Wirkung ihrer Art, die Interessensvertretung wahrzunehmen.

Die Gegenüberstellung der Konzepte ergibt für uns zwei Hinweise für die Entwicklung von Handlungsoptionen. Erstens, die Positionen sind trotz der Gegensätzlichkeit systemimmanent und können in einer Kombination die Erfolgchancen der Personalratsarbeit erhöhen. Zweitens, beide Politikkonzepte haben Schwächen in der Überprüfung der Wirkung ihrer Arbeit bei den Kolleginnen und Kollegen. Da es keine Instrumente der strukturierten Rückkoppelung mit Beteiligten gibt, gehen beide Seiten lediglich von Annahmen über Wirkungen ihrer Arbeit aus. Es fehlen kommunizierbare Zielvorstellungen und Zielerreichungsprüfungen zur Vermittlung von Erfolgen oder Analyse von ausbleibenden Erfolgen. Dazu muss eine geeignete Strategie entwickelt werden.

Öffentlichkeitsarbeit und Transparenz

Wie läuft die Verständigung mit den Kolleginnen und Kollegen im Betrieb? Am Ende der Fallgeschichte gibt Rainer dazu folgende Hinweise:

- Der PR führt einmal im Jahr Personalversammlungen mit einem ausführlichen Rechenschaftsbericht durch
- Fünf- bis achtmal im Jahr gibt der PR eine schriftliche Publikation über wichtige Themen heraus
- Sprechstunden werden durchgeführt.

Zur Personalversammlung: Die Betroffenen haben somit Gelegenheit, während der Personalversammlung Stellung zu nehmen. Dies sehen wir nur mit Einschränkungen als Möglichkeit eines Dialoges an, da erfahrungsgemäß die Artikulation in einer solchen Versammlung Fähigkeiten der Sprechenden voraussetzt, die nicht jede und jeder hat.

Zur schriftlichen Publikation: sie ist zunächst einmal eine einseitige Kommunikationsform. Erreicht wird damit die Chance einer breiten Information über die Themen, Positionen und Handlungen des PR. Es kommt aber mit diesem Medium zu keinem Dialog. Damit wird der Eindruck einer Stellvertreterpolitik verstärkt. Es wird nicht die Frage nach der Akzeptanz und Verankerung bei den Beschäftigten der Klinik beantwortet.

Die Sprechstunde hat vermutlich eher die Aufgaben, im Einzelfall Betreuung und Beratung zu leisten. Sie ist im Allgemeinen kein Instrument der Diskussion betrieblicher Poli-

tik. Auch damit wird nur unzureichend eine Information über Akzeptanz und Grad der Zustimmung erlangt.

Da es in der Struktur der Kommunikation keine Instrumente der systematischen Rückkoppelung gibt, bekommen die fünf Rückäußerungen und drei Anfragen zur Abwahl Mariens ein besonderes Gewicht. Da die Meinung der übrigen circa 300 Personen nicht hinterfragt wird, stehen die acht Personen stellvertretend für alle, zumindest sind über deren Einfluss auf die Mehrheit nur Spekulationen möglich. Die fallen in der Fallerzählung bedrohlich aus.

Wir verstehen das so, dass der Austausch zwischen dem PR und den von ihm vertretenen Kolleginnen und Kollegen nicht systematisch läuft. Es sind dafür keine hinreichenden Strukturen entwickelt. Es sind keine Hinweise auf eine Kultur des offenen Dialogs erkennbar und es werden auch keine Ansätze für eine Auswertung von Äußerungen Betroffener als Grundlage für die Meinungsbildung im Personalrat erwähnt.

Formen der Machtausübung in diesem Fall

Zur Einleitung dieses Abschnittes zwei Schlüsselszenen aus der Fallgeschichte:

Rainer sagte im PR zu Marie nach deren abweichender Meinung zur Arbeitszeitregelung: „Du bist für mich die Speerspitze der Krankenhausleitung“. Sie wurde in der Reihenfolge der Vertretung nach hinten geschoben. Die Stimmung im PR ihr gegenüber wurde frostig. Sie bringt immer wieder Themenvorschläge und Anträge ein, die zwar auf die Tagesordnung genommen, aber nicht weiter behandelt werden. Die Zuständigkeit für die Sprechstunde in einer Außenstelle der Klinik wird ihr von Rainer mit der Begründung, sie sei unpünktlich und dokumentiere ihre Arbeit unzureichend, entzogen.

Als Rainer sie in einer PR-Sitzung konfrontativ fragt, ob sie bereit sei, die Mehrheitsbeschlüsse des PR auch nach außen zu vertreten, stimmt sie zu. Die meisten PR-Mitglieder nehmen ihr dies nicht ab. Ben, ein Arzt, stellt den Antrag, Marie aus dem Vorstand abzuwählen und ihr den stellvertretenden Vorsitz zu entziehen, und wird von Till, einem Pädagogen, unterstützt. Karl stimmt dagegen, die anderen wählen Marie ab und an ihrer Stelle Till in den Vorstand. Marie behauptet daraufhin, dies sei das Ergebnis von Rainers Intrige, der sie schon lange mobbe. Rainer entgegnet lapidar: „Unter Mobbing verstehe ich was anderes.“

Rainer und die Mehrheit im PR verstehen wir so, dass sie von Marie, wie vermutlich von allen anderen Mitgliedern, in doppelter Weise Geschlossenheit fordern. Es gibt nur eine Meinung im Gremium. Sachfragen werden nicht als offene Fragen gesehen. Der Begriff „offene Fragen“ meint hier, es sind zu Sachfragen prinzipiell verschiedene Antworten durch Mitglieder des PR möglich, ohne dass eine moralische Bewertung der jeweils eingenommenen Position erfolgt. Lediglich die Sachargumente werden gegenübergestellt.

Wenn Marie im Vorfeld einer Beschlussfassung eine abweichende Meinung einbringt, wird ihr dies als Illoyalität ausgelegt. Das heißt für uns, nicht nur auf der Sachebene ist Geschlossenheit gefordert, sondern auch auf der persönlichen Ebene, durch die Erwartung der umfassenden Identifikation mit den Positionen des Gremiums.

Daher wird auch Marie ihr Bekenntnis zur Bereitschaft der Vertretung der Beschlüsse nach außen nicht als glaubwürdig abgenommen. Sie wird trotz ihrer geäußerten Bereitschaft zur Vertretung der Sachpositionen abgewählt. Die Mehrheit bezweifelt ihre Glaubwürdigkeit. Ihre Rechte, Themen in den PR einzubringen, werden nicht bestritten, aber nur formal akzeptiert. Aber alles, was von ihr kommt, wird nicht beraten und erst recht nicht zustimmend entschieden.

Dahinter scheint uns die Auffassung zu stehen, dass eine machtvolle Durchsetzung ein geschlossenes Auftreten erfordert. Jede nach außen bekannt werdende abweichende

Meinung oder Argumentation einzelner Mitglieder führt zu einer Erosion der Positionen des Personalrates.

Im Widerspruch zu dieser Machstrategie stehen die Befürchtungen Rainers zur persönlichen Verankerung Maries im Betrieb und zu nachteiligen Auswirkungen auf das nächste Wahlergebnis. In der Fallgeschichte begründet Rainer dies mit der positiven Wirkung ihres persönlichen Auftretens. Gleichzeitig unterstellt er ihr aber auch, dass sie ihre abweichenden Positionen außerhalb des PR vertritt. Da die Beschlüsse des PR durch die schriftlichen Nachrichten und die Personalversammlungen bekannt sind, läuft dies auf die Einschätzung hinaus, dass auch die Sachpositionen von Marie mehrheitsfähig sind. Da scheinen doch Zweifel aufzukommen, ob die in dieser Weise stellvertretenden Kolleginnen und Kollegen das auch in dieser Art wollen. Nicht zu übersehen ist, dass der Arbeitervertreter die geschlossene Haltung bei der Abwahl nicht mitgetragen hat.

Mobbing Vorwurf als Teil der Machtfrage

Wir gehen dem Mobbing Vorwurf von Marie nach. Zwischen Rainer und ihr wird der Begriff scheinbar unterschiedlich aufgelegt.

Wir greifen auf eine Definition der DGB Beratungsstelle zurück (Internetrecherche¹):

„In einer häufig benutzten Beschreibung heißt es: "Mobbing ist

- eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen,
- bei der die angegriffene Person unterlegen ist und
- von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird
- mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes und
- die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt."

Diese Definition ist in der Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing (GpsM) e.V. zusammen mit Heinz Leymann entwickelt worden. Wenn man diese Definition genauer betrachtet, enthält sie mehrere Teile: Zunächst handelt es sich um eine bestimmte Situation in einem fest gefügten sozialen Rahmen: Mobbing geschieht im Arbeitsleben.

Das ist sehr wichtig: Unsere Arbeitskollegen und -kolleginnen können wir uns nicht aussuchen. Eine Arbeitsgruppe ist fast immer eine vom Betrieb zusammengesetzte "Zwangsgemeinschaft". Man arbeitet nicht zusammen, weil man sich gerne hat, sondern weil man zusammen im Auftrag des Betriebes bestimmte Aufgaben lösen soll. Wer sich in dieser Zwangsgemeinschaft nicht wohl fühlt, kann nicht einfach gehen. Mobbing tritt nur selten in freiwilligen Zusammenschlüssen wie Sportvereinen oder Freizeitclubs auf, ganz einfach deshalb, weil derjenige, der sich nicht akzeptiert fühlt, sich einen anderen Verein oder ein anderes Hobby suchen kann.

Weiterhin unterscheidet die Definition zwei verschiedenen Klassen von Handelnden. Es gibt die unterlegene Einzelperson und die angreifenden Kollegen oder Vorgesetzten. Wichtig ist dabei, dass diese Rollen im Laufe des Mobbing-Prozesses entstehen. In einigen Fällen waren beide Konfliktparteien lange Zeit gleichwertig, bis schließlich eine Seite in dem Dauerkonflikt ihre Bewältigungsmöglichkeiten verlor und in die unterlegene Position kam.

Dann wird in der Definition von einer "konfliktbelasteten Kommunikation" geredet. Im

¹ DGB.de: Themen „Mobbing“ Was ist Mobbing?

Laufe eines langen Arbeitstages begegnen sich Kollegen an den meisten Arbeitsplätzen häufig und es wird viel kommuniziert - überwiegend fachlich, aber oft auch privat. Es gibt ständig konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz. Herr Weber ist im Stress und faucht seine Kollegin an: "Können Sie nicht die Tür zumachen oder haben Sie bei sich zu Hause Säcke vor den Türen." Konfliktbelastete Kommunikation kann aber auch ohne Worte geschehen. Auch wenn ich meinem Kollegen den täglichen Gruß verweigere oder demonstrativ über seinen Kopf hinweg rede, als sei er Luft, ist dies eine konfliktbelastete Kommunikation. Aber ist das schon gleich Mobbing?

Zum Mobbing-Geschehen gehört dazu, dass die konfliktbelastete Kommunikation systematisch und während längerer Zeit andauert. Wenn Frau Weber ihre Kollegin Frau Müller schon seit einer Woche nicht mehr grüßt, ist es mehr als ein normaler Streit. Wenn das seit Monaten so geht, wird Frau Müller bereits stark darunter leiden. Wenn nicht nur Frau Weber, sondern die ganze Arbeitsgruppe, die aus fünf Frauen besteht, aufhört, Frau Müller zu grüßen, entsteht bereits ein gewaltiger Druck. „ (Ende Zitat aus DGB Web-Seite)

Sehen wir uns die Kriterien im Einzelnen an

1. *eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen,*

Trifft nach der Fallgeschichte zu. Die konfliktbelastete Kommunikation unter den Kolleginnen und Kollegen im PR ist deutlich. ✓

2. *bei der die angegriffene Person unterlegen ist und*

Durch die Abwahl ist Marie unterlegen. ✓

3. *von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird*

Seit Beginn des Konfliktes bringt Marie Themen in den Personalrat ein, die jedoch aus einer grundsätzlichen Ablehnung heraus nicht beraten werden und die immer und auf jeden Fall keine Zustimmung finden. Vertritt sie zu anderen Themen ihre Meinung, wird ihr Illoyalität vorgeworfen. ✓

4. *mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes und*

Das Ziel des Ausstoßes kann mit der Abwahl unterstellt werden. ✓

5. *Die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt."*

Marie sieht die Abwahl als Ergebnis einer lange von Rainer geplanten Intrige gegen ihre Person. ✓

Damit behaupten wir nicht, dass Rainer Marie bewusst oder unbewusst gemobbt hat. Aber wird sehen in Maries Sichtweise Argumente, mit denen sie ihren Vorwurf untermauern kann.

Rainer und seine ihn unterstützenden Kollegen sehen Geschlossenheit als Quelle der Macht. Sie stehen hier einer Gegenmacht gegenüber, die von Marie und möglicherweise durch den Arbeitnehmervertreter Karl präsentiert wird. Die Klinikleitung kann ihrerseits diesen Konflikt für ihre eigene Machtstrategie nutzen.

Rechtliche Hintergründe

Abwahl

Die Abwahl der stellvertretenden Vorsitzenden während der laufenden Wahlzeit ist ebenso wie die Abwahl aus dem Vorstand mit einfacher Stimmenmehrheit und ohne Begründung möglich. (Anmerkung 58 Dietz/Richardi zu §§32/33 BPersVG²)

Gruppenzugehörigkeiten sind zu berücksichtigen, spielten aber in diesem Fall keine Rolle. Marie ist Angestellte und wurde durch den Angestellten Till ersetzt. Die zuvor erfolgte Änderung der Reihenfolge der Stellvertretung erfordert die Zustimmung des Personalrates, ist aber ebenfalls grundsätzlich möglich.

Beteiligungsrechte bei der Umwandlung der Abteilung

Eine Beteiligung in wirtschaftlichen Angelegenheiten besteht nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) nicht. Der Beteiligungsanspruch des Personalrates kann sich in der vorliegenden Situation nur auf die mit der Umwandlung der Abteilung verbundenen sozialen Angelegenheiten verbunden sein.

Uneingeschränkte Mitbestimmung, und damit im Streitfall Letztentscheidung durch die Einigungsstelle, besteht bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen nach § 57 Absatz 3, Nr. 16 BPersVG. Hier bestehen Abgrenzungsfragen hinsichtlich der unten genannten Mitbestimmungstatbestände, die nach dem folgenden Paragraphen nur der eingeschränkten Mitbestimmung unterliegen.

In dem vorliegenden Fall scheint uns die Abgrenzung jedoch eindeutig möglich zu sein. Gemeint ist hier die Gestaltung des einzelnen Arbeitsplatzes im arbeitstechnischen Sinn. Bezogen auf die geplante Umgestaltung durch Wechsel der Patientengruppe ist die Zustimmung des Personalrates erforderlich, wenn im Zuge der Neueinrichtung neue Arbeitsplätze im technischen Sinn geschaffen werden oder die Gestaltung der seither bestehenden Arbeitsplätze verändert werden. Der Zweck der Mitbestimmung ist hier, dass bei der Gestaltung der Arbeitsplätze die gesicherten arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigt werden. Hier ist eine gestaltende Einwirkung des PR gegeben, aber nicht im Hinblick auf die Vermeidung der Umgestaltung der Abteilung, sondern nur bei der konkreten Umsetzung der Folgen.

§ 76 BPersVG sieht weitere, eingeschränkte Mitbestimmungsrechte vor. Auch die in diesem Paragraphen aufgeführten Maßnahmen können von der Dienststellenleitung nur mit Zustimmung des Personalrates durchgeführt werden. Kommt es zu keiner Einigung, kann, wenn die Initiative von der Dienststelle kommt, der Instanzenweg eingeschlagen werden. Die Einigungsstelle kann hier der obersten Dienststelle jedoch nur eine Empfehlung abgeben, die Entscheidung erfolgt dann durch die oberste Dienststelle. Hier kommen in Absatz 2 die Nummern 5, Maßnahmen zu Hebung der Arbeitsleistung und Erleichterung des Arbeitsablaufes, und 7, Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden in Frage. Maßnahmen zu Hebung der Arbeitsleistung und Erleichterung des Arbeitsablaufes sind alle Vorhaben, die der Gestaltung der Arbeitsplätze vorgelagert sind, soweit sie eine Erhöhung der Arbeitsleistung oder eine Erleichterung des Arbeitsablaufes zum Ziel haben.

² Dietz/Richardi Bundespersonalvertretungsgesetz. Leider steht uns nur die zweite Auflage zur Verfügung, daher können die Anmerkungsnummern geändert sein, der Sachverhalt trifft weiter zu.

Das ist nach dem Stand, der aus der Fallgeschichte ablesbar ist, nicht gegeben. Es geht hier um die Hoffnung, mit einer anderen Patientengruppe bessere Belegungschancen zu erlangen. Zumindest ist hinsichtlich der inhaltlichen Veränderung der Arbeit noch keine Absicht erkennbar. Dies trifft auch auf die Frage grundlegend neuer Arbeitsmethoden zu. Diese beziehen sich darauf, wie die Arbeit zu erledigen ist und nicht auf die Aufgabenstellung selbst. Die Beteiligung des Personalrates wird hier erst greifen, wenn die Umwandlung mit der Einführung grundsätzlich neuer, seither nicht praktizierter Behandlungsmethoden verbunden wird, die wiederum zu seither im Haus nicht angewandten Arbeitsprozessen führen.

Alle drei Beteiligungsrechte sind nicht als Einführung einer Mitbestimmung in wirtschaftlichen Maßnahmen auf anderem Wege gedacht. Vielmehr sind sie auf die infolge der Veränderungen notwendige Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Einrichtung der Arbeitsplätze zur Gefahrenabwehr gedacht. Das Argument der unzureichenden wirtschaftlichen Absicherung der Planung greift hier nicht. Wir verstehen dies als einen Hinweis für die Handlungsoptionen, da uns die Beteiligungsrechte selbst keine hinreichende Handlungsbasis zu geben scheint.

Handlungsoptionen

Konzept für die Entwicklung der Handlungsoptionen

An den Anfang möchten wir die Anregung setzen, grundlegende Positionen zu überdenken im Selbstverständnis als repräsentative Interessensvertreter und Stellvertreter zu überdenken.

Den Begriff „wirkungsvoll“ beziehen wir erstens auf den Rückhalt des Vorsitzenden und des Personalrates bei den Kolleginnen und Kollegen in dieser Klinik und zweitens auf die Chancen, den Bestand der Klinik und damit der Arbeitsplätze auch in Zukunft zu sichern.

Im zweiten Teil machen wir Vorschläge zu Grundsätzen und zum Verfahren bei der Entwicklung einer Strategie des Personalrates

Dialog und Umgang mit offenen Fragestellungen

In der Kernthemenbearbeitung haben wir ein Verständnis von der Praxis dieses PR in der internen und externen Arbeit gewonnen, nach dem die kollektive repräsentative Interessenvertretung und die Geschlossenheit im Auftreten wesentliche Merkmale des Selbstverständnisses und Arbeitskonzeptes darstellen. Vereinfachend als Bild beschrieben: Stellvertreter aller Beschäftigten in stets geschlossener Kampfformation.

Rainer und seine Personalratskolleginnen und -kollegen sollten diese Grundpositionen kritisch überprüfen. Aus unserer Sicht laufen sie Gefahr, eine Stellvertreterpolitik zu betreiben für Personen, die sich aufgrund ihrer Qualifikation, Erfahrung und moralisch / ethischen Einstellungen sowie persönlicher Reife durchaus selbst in der Lage sehen, zu bestimmen, was gut für sie ist.

Damit werden nicht nur kommende Wahlausgänge für Rainer gefährlich, der weiter Vorsitzender bleiben möchte. Der Wert der betrieblichen Interessensvertretung an sich wird angegriffen. Gerade in Betrieben mit gut qualifizierter Belegschaft, und davon ist auch in dieser Klinik auszugehen, kommen Diskussionen über die Möglichkeit der individuellen Selbstvertretung hoch, mit denen versucht wird, Betriebs- oder Personalräte als obsolet abzuwerten. Diese latente Gefahr gilt es auch in diesem Fall zu beachten. Die Bedeutung der Interessensvertretung durch gemeinsames Handeln kann nur vermittelt werden, wenn Inhalte und Ziele der Personalvertretung in einem für die Beteiligten nachvollziehbaren Verhältnis zu der von ihnen wahrgenommenen Lage im Betrieb gesehen werden. Das erfordert ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit von Seiten des Personalrates.

Dialog in diesem Zusammenhang meint Konzepte, Betroffene zu Beteiligten in der Interessenvertretung zu machen, als Gegensatz zum Konzept der Stellvertretung. Die Umsetzung dieses Konzeptes erfordert Methoden und Werkzeuge zur Führung von Dialogen. Probates Mittel ist die Teilpersonalversammlung zu abteilungsspezifischen Fragen. Da hier jedoch ähnliche Rahmenbedingungen gegeben sind, wie in der Personalversammlung selbst, müssen weitere Möglichkeiten entwickelt und umgesetzt werden.

- Arbeitsplatzbesuche,
- Schriftliche Umfragen,
- Foren im Intranet,
- Zukunftskonferenzen

sind als Beispiele genannt. Dabei sollten der Personalrat und sein Vorsitzender durchaus nicht nur als Moderatoren auftreten, sondern vielmehr offensiv eigene Positionen einbringen und begründen, allerdings mit der Bereitschaft, auch Gegenmeinungen ernst zu nehmen und als Gegenthese in die eigene Meinungsbildung einzubauen.

Dialog ist aber nicht nur ein kommunikatives Verfahren. Der Begriff **Dialogfähigkeit** in der Meinungsbildung und in der Entwicklung der Strategie meint das Bewusstsein und die Bereitschaft, andere Sichtweisen und Lösungsvorschläge nicht als Störung, sondern grundsätzlich erst einmal als Erweiterung zu begreifen. Um nicht der Beliebigkeit anheim zu fallen, wird es sicher im Abschluss eines dialogischen Verfahrens notwendig sein, die Kriterien für die abschließende Bewertung zu finden und anzuwenden.

Ob die Durchsetzung der dann entwickelten Forderung geschlossenes Auftreten erfordern, oder ob auch weiterhin mit offenen Verfahren auf eine Lösung hingearbeitet wird, ist nach der Zielsetzung und den Bedingungen der jeweils gegebenen Lage zu entscheiden und den Beteiligten gegenüber zu begründen.

Die Orientierung an gewerkschaftlichen Positionen ist aus unserer Sicht für die Praxis von Betriebs- und Personalräten unumgänglich, um nicht in einer Strategie des reaktiven Agierens auf Alltagsprobleme zu versinken. Aber die gewerkschaftlichen Antworten auf überbetriebliche Fragen haben Orientierungs- und Leitfunktionen und können die Entwicklung betriebsbezogener Positionen und Lösungsvorschläge nicht ersetzen.

Mit dieser Grundeinstellung kann auch der **Dialog mit Marie** geführt werden. Ob letztlich eine Integration in eine gemeinsame Strategie und Arbeit möglich ist, wissen wir selbstverständlich nicht. Aber bei der im Fall geschilderten Umgangsweise ist der persönliche Konflikt wie auch die Gefährdung der Personalratsarbeit offenkundig. Deshalb ist der Versuch unumgänglich. Arbeitet Marie dann gegen die Interessen der betrieblichen Interessensvertretung, sind ihr konkretes Handeln und deren Ergebnisse zu bewerten. Diese Handlungsbewertungen und nicht die persönlichen Haltungen sind Grundlage für die Auseinandersetzungen im Betrieb.

Strategie der Gestaltung

Die gesetzlichen Beteiligungsrechte des Personalrates bei Anpassungs- und Wandlungsprozessen im Betrieb sind wahrzunehmen, aber nicht ausreichend, um die komplexen Probleme und Fragestellungen einer Klinik im Wandel zu beantworten. Die zentrale Aufgabe, die viele Jahre von fast allen betrieblichen Interessenvertretungen gesehen wurde, war die Gefahrenabwehr. Wenn jedoch durch politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen eine ständige offene oder latente Gefährdung des Bestandes der Klinik die Betriebsangehörigen umtreibt, reicht das gesetzliche Potential nicht aus. Hier ist eine Strategie der Gestaltung gefordert. Das gilt so allgemein wie in diesem Fall.

Die Frage ist, wie und unter welchen Bedingungen sich der Personalrat dieser Klinik auf eine Strategie der Gestaltung einlassen kann. Zumal er sich in dem Konfliktlösungsseminar und der Arbeitszeitgestaltungsmaßnahme durchaus von der Klinikleitung über den Tisch gezogen sah.

Woher kommt die Kraft?

Der Personalrat und sein Vorsitzender haben als Standbein und Quelle ihrer Macht das Sachwissen und die persönliche Erfahrung als Repräsentant der Beschäftigten. Wenn es gelingt, diese Position auszubauen durch eine Praxis des Dialoges, ist eine Grundlage der Arbeit gesichert. Dazu kommt die Kenntnis der Lebenslagen und der impliziten sozialen und kulturellen Strukturen im Betrieb. Diese erwächst nicht automatisch aus dem Mandat und auch nicht aus dem Bewusstsein des erkannten Interessengegensatzes. Vielmehr ist es Folge einer Nähe zu und Verankerung bei den Kolleginnen und Kollegen als Ergebnis gelungener Kommunikation. Die Krankenhausleitung wird diese Nähe und diese Kenntnisse nicht erreichen, selbst wenn sie Verfahren der Beteiligung einzelner Betroffener einsetzt. Der Personalrat ist kraft seiner Position und Praxis in der Lage, den Gesamtüberblick zu wahren, was aber eine darauf gerichtete Strategie und Praxis voraussetzt.

Woher kommt der Auftrag?

Aus der Vertretungskompetenz und der Kenntnis der sozialen Lage heraus kann der PR die Themen der Gestaltung des Wandels aufgreifen, mit den Beteiligten kommunizieren.

Das Ergebnis der Kommunikationsprozesse ist die Delegation des Gestaltungsauftrages, aufgrund dessen Lösungsvorschläge gegenüber der Klinikleitung eingebracht werden können. Der Auftrag für den Personalrat in Fragen der Gestaltung sollte immer von den Beschäftigten kommen. Das heißt ausdrücklich, der Personalrat lässt sich nicht von der Klinikleitung in die Bearbeitung der vorgegebenen Planung einbauen. Zur Erlangung von Informationen und Einblicken kann temporär die Beteiligung einzelner Personalratsmitglieder in Projektgruppen erfolgen. Der Vorsitzende sollte den Überblick behalten, Generalist bleiben und mit dem Krankenhausleiter persönlich über zentrale Fragen verhandeln.

Zielentwicklung

Der Personalrat sollte zur Entwicklung einer Strategie in einer Klausur grundlegende Ziele mit einer zeitlichen und sachlichen Priorisierung entwickeln. Es geht dabei um die Entwicklung von Sollvorstellungen: „Wie soll die Klinik und wesentliche Teile am Ende des Planungszeitraums aussehen.“

Auch hier breiter Raum für Dialoge. Denkbar sind Zukunftskonferenzen in Seminarform, auch mit externer Moderationshilfe.

Die Definition eines Sollzustandes wird auch mit dem Begriff **Wirkungsziele** beschrieben. Es geht dabei um Ziele, deren Erreichbarkeit messbar ist. Um diese Wirkungsziele zu erreichen ist es hilfreich, für den Weg dorthin Handlungsziele oder auch Teilziele zu entwickeln. Warnend weisen wir nochmals auf die oben angesprochene Gefahr hin, die darin besteht, dass bei einer mitgestaltenden Planung durch den PR dieser von der Klinikleitung funktionalisiert werden kann. Der PR ist nicht mitarbeitendes Gremium aus der Sachbearbeitungsebene bei Umgestaltungsprozessen der Klinikleitung. Die nachfolgenden Vorschläge zur Zielentwicklung gehen von einem Mitgestaltungskonzept aus, mit dem der PR in grundlegenden Entwicklungsfragen das ganze Gewicht des Sachverständes und der Entwicklungsbereitschaft der Beschäftigten einbringt, ohne sich in Details der Umsetzungsfragen zu verlieren.

Unter dem Thema „Sicherung des Bestandes der Klinik durch Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit“, wäre ein mögliches **Wirkungsziel** in einer Entwicklungsplanung die Auslastung der Bettenkapazität von beispielsweise derzeit 80 Prozent per anno in zwei Jahren auf 90 Prozent zu steigern.

Handlungsziele können sein eine Analyse der Ist-Situation aus der Sicht der Beschäftigten und die Entwicklung einer Sollplanung. (Methodisch über eine gemeinsame Stärken/Schwächen Analyse, Markteinschätzung, Angebotsentwicklung) Teilschritte sind dann die Handlungsschritte, die bis zu einem jeweils festgesetzten Datum erfolgen, zur Erarbeitung der Analyse und der Sollplanung. Beispielsweise die Durchführung einer Zukunftskonferenz. Die Dokumentation der Ergebnisse dieser Konferenz und die Kommunikation der Ergebnisse in die einzelnen Abteilungen verbunden mit einer Umfrage zur Bewertung und Ergänzung. Auswertung der Umfrage. Erarbeitung einer Sollvorstellung des PR, Prüfung der für die Umsetzung des Konzeptes gegebenen Beteiligungsrechte, Entwicklung und Darstellung einer auf die Umsetzung der Vorschläge gerichteten Strategie des PR. Präsentation der Sollvorstellung und der Strategie in einer Personalversammlung.

Präsentation gegenüber der Klinikleitung. Angebot der gestalterischen Mitarbeit unter gleichzeitiger Nutzung gegebener Initiativrechte des PR.

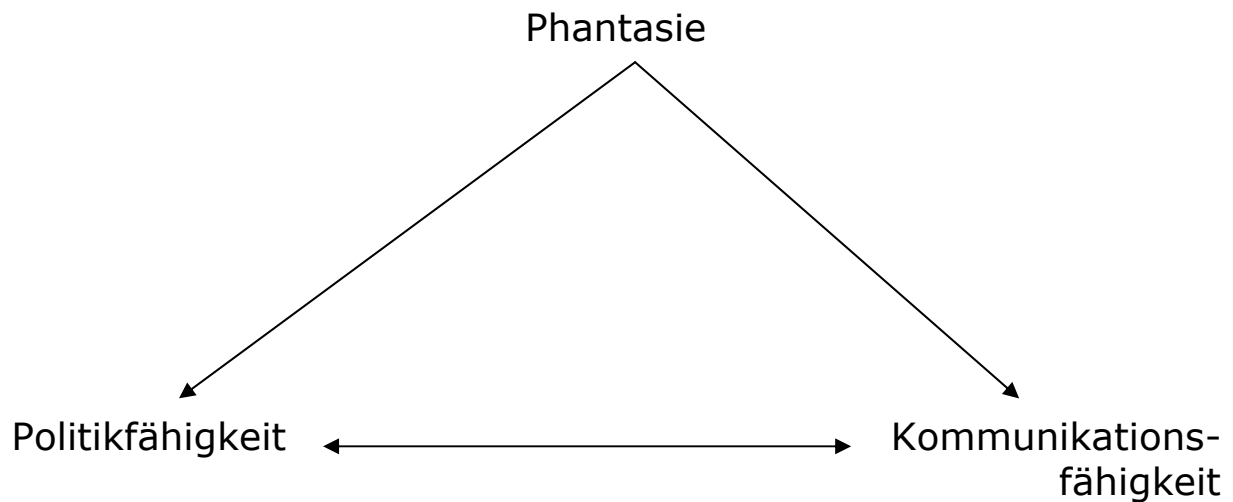
Aus einer zielorientierten Strategie lassen sich Bewertungsmaßstäbe ableiten, um die Wirksamkeit einzelner Schritte zu bewerten. Wenn dann Marie das eine oder andere abweichend zu Mehrheitsmeinung einbringt, kann mit ihr die Frage diskursiv geklärt werden, ob ihr Vorschlag etwas zur Zielerreichung beiträgt, oder nicht.

Sozialer Austausch mit der Klinikleitung

Sozialer Austausch ist hier im Sinne Kotthoffs (Seite 8) gemeint. Die Pflicht zur „Vertrauensvollen Zusammenarbeit“ wird in diesem Verständnis nicht als Fessel sondern als spe-

zifische Chance für Personalrat und Betriebsleitung begriffen. Dahinter steht die Auffassung, dass eine Gemeinsamkeit in dem Interesse an dem Bestand der Klinik besteht.

Wir gehen von Grundfertigkeiten für eine erfolgreiche betriebliche Interessenvertretung aus



Unter Politikfähigkeit des Personalrates verstehen wir die Kompetenz, mit der Klinikleitung Konflikte auf der Basis des sozialen Austausches zu regeln.

Wir gehen von der zuvor beschriebenen Entwicklung von Zielen aus. Der Einsatz der rechtlichen Instrumente erfolgt, aber reicht nicht aus. Der Personalrat tritt gegenüber Klinikleitung in Gestaltungsprozessen mit seiner Stärke als Kooperationspartner auf der obersten Ebene auf. Dann kann die Verpflichtung zur vertrauensvollen Zusammenarbeit als eine spezifische Form der Interessenvertretung zur Chance werden.