

Vorblatt zur Fallarbeit

Autor	Gerlinde Rücker-Lindner, Michael Lindner
E-Mail-Adresse der Autoren	m.lindner-rue@t-online.de

Fallerzählung (Bezeichnung)	Fall Stv. PR-Vorsitzende Sabine: „Druck durch PR-Kollegen“
Kontext: Seminars (allgemeine Beschreibung, nicht konkreter Titel oder)	Arbeitsorganisation im Personalrat
Handlungsproblematik	Stellvertretung und Freistellung, Konflikte mit PR Kollegen
Kernthemen	Führung im PR, Beziehungskonflikt
Schlagwörter: (Stichwörter dazu: Fall, Lerninteresse, Interpretationsschwerpunkt des Autors, Thematische Schlagwörter, Kontext des Seminars, das Typische dieses Falles)	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsführung im PR, Arbeitsstruktur - Nachrücker im PR - Pflichten des PR Mitgliedes - Führungskonzept, Führung und Betriebskultur, Zielorientierung - Beziehungskonflikt - Vier Seiten der Kommunikation - Wirkungsorientiert Kommunizieren - Konfliktklärung durch Metakommunikation

Fall Stv. PR Vorsitzende Sabine: „Druck durch PR-Kollegen“	3
Handlungsproblematik und Lerninteressen der Fallerzählerin	4
Die von Sabine ausgewählten Kernthemen sind	4
Strukturbild	6
Kernthemenbearbeitung	7
<i>Konzept Kernthemenarbeit</i>	7
Führung	8
Rechtlich formale Aspekte der Wahrnehmung der Führungsaufgabe durch Sabine	8
Bedeutung der rechtlich/formalen Aspekte für das Fallverständnis	11
Führungskonzept	11
Betriebliche Kultur	11
Führung durch die stellvertretende Vorsitzende im Personalrat	12
Abgrenzung und Selbstständigkeit	13

Erste Handlungsoption	14
Ausgangslage (Ist-Zustand)	14
Ziele (Soll-Zustand)	15
Ressourcen	15
Einbeziehung des Gremiums	16
Rollenwahrnehmung	16
Beziehung Sabine-Rainer und mögliche Gründe für die Störung, Gründe für die Abgrenzungsschwierigkeiten und Konfliktverlauf	16
Zweite Handlungsoption	19
Kann durch eine Trennung der persönlichen Ebene von der sachlichen Ebene eine Lösung des Konfliktes erwartet werden?	19
Dritte Handlungsoption.....	21
Vierter Handlungsvorschlag: Für die Erweiterung der Konfliktlösungskompetenz durch Metakommunikation.....	22
Handlungsoptionen (Zusammenfassung)	23

Fall Stv. PR Vorsitzende Sabine: „Druck durch PR-Kollegen“

Sabine ist erst einige Monate im Personalrat. Im Sommer vertritt sie den Vorsitzenden. Alles will sie richtig machen. Aber sie fühlt sich überlastet. In der zweiten Sitzung drückt Rainer ihr noch eine Zusatzaufgabe auf. Sie fühlt sich nicht akzeptiert. Die ohnehin angespannte persönliche Beziehung entwickelt sich zur Krise.

Die Organisation besteht seit kurzem. In einer Außenstelle einer Bundesbehörde wurden zwei ehemals selbstständige Dienststellen zusammengelegt. Dadurch wurde im Januar ein neuer Personalrat gewählt, der zum Zeitpunkt der Erzählung sieben Monate im Amt ist. Sabine kam erstmals in einen PR. Sie hat lange gewerkschaftliche Erfahrung. Sieben Mandate gibt es und sie kam in den Vorstand. Ein Beamter wurde Vorsitzender, der Stellvertreter ist Arbeiter. Vier Monate nach der Wahl musste sie während einer Kur des Vorsitzenden die Vertretung übernehmen. Der zweite Vertreter ist Hausmeister und kommt nicht zu den Sitzungen, wenn Arbeiten anstehen. Er artikuliert sich auch nicht so, wie das Gremium es für den Vorsitz für erforderlich hält. Daher wurde er mit der Vorbereitung des Betriebsausfluges beauftragt und von anderen Aufgaben praktisch freigestellt.

Sabine erzählt von ihrem hohen Anspruch an die Wahrnehmung dieser Vertretung, obgleich ihre Tätigkeit in ihrer Abteilung umfangreich ist. Sie bezeichnet als ihre Maßlatte: „reibungslös und ordentlich arbeiten, keine Störungen, alle sollen sehen, es ist gut und vernünftig, wie ich es mache.“ Keiner soll sich beschweren. Einen Lehrgang hatte sie schon besucht. Sie fragte Rainer, einen Kollegen aus ihrer Abteilung und auch im PR, ob er sie unterstützen werde. Rainer war in der alten, wesentlich kleineren Dienststelle Vorsitzender des PR. Er antwortete: „Ich kann das auch nicht besser als Du.“ Sabine sagt, sie habe das so verstanden, dass er ihre Beziehung immer aus einer Konkurrenzsituation definiere. Das ärgert sie. Obgleich sie mit ihm viele politische Ansichten in der Ötv teilt, ist ihr menschliches Verhältnis eher angespannt, da es immer wieder zu Missstimmigkeiten kommt.

In der ersten Sitzung lobt Otto, ein Nachrücker mit viel PR Erfahrung, ihre gute Strukturierung. Otto hilft auch wo er kann. Ebenso wie der Beamtenvertreter Peter, der sie bei Schriftarbeiten unterstützt. Rainer fehlt bei diesem Termin. Vor der zweiten Sitzung gilt es, ein schwieriges Personalproblem anzugehen. Die obere Behörde will eine Person rein-drücken, die nicht reinpasst. Da es ihr eigener Bereich ist, schickt Sabine einen fachlich informierten Nachrücker zu dem Vorstellungsgespräch. Nach einer Vereinbarung mit der Dienststellenleitung nimmt an jedem Vorstellungsgespräch ein PR-Mitglied teil. In der Sitzung hinterfragt Rainer dessen Stellungnahme. Sabine sieht dies als einen Angriff auf ihre Vorgehensweise. Schließlich wird in jedem Fall dem Bericht des PR-Mitgliedes vertraut. Das sei Stil des Gremiums.

Am Sitzungsschluss weist Rainer auf die Veränderung in der Reisekostenabrechnung hin. Die obere Dienstbehörde will alle halbe Jahre die Belege und den Mittelverbrauch zentral prüfen. Seither waren die Abteilungen hier völlig selbstständig. Er wettet gegen die Kontrolle und sagt, wir müssen etwas dagegen tun. Sabine sieht sich beauftragt. Das auch noch, bei aller Arbeit. Sie ist auch gegen die fortschreitende Zentralisierung und weist auf den Umstand hin, dass letzte Woche die Anmeldung von zwei Sachbearbeiterinnen zu einem EDV Lehrgang „Reisekostenabrechnung“ zur Mitbestimmung vorlag. Rainer weist ihren Beitrag harsch zurück. Sabine meint, er wolle zeigen, dass sie das Thema und seine Bedeutung nicht verstanden habe. Inge unterstützt ihn. Da kommt Peter zu spät zur Sitzung, hört, von was die Rede ist und knüpft die gleiche Verbindung wie zuvor Sabine. Jetzt sind Rainer und Inge stumm. Sabine redet später mit Inge, ob das ein Angriff war. Beide klären die Frage einvernehmlich. Mit Rainer spricht sie nicht: „Die endlosen Debatten kann ich nicht mehr ertragen.“ Deshalb hatte sie ihn auch durch Nichteinladung aus einem von ihr geleiteten Projekt rausgeworfen. In der letzten Vertretungssitzung lobt die Nachrückerin Marlies die gute Vertretungsleistung von Sabine. Alle klopfen mit Nachdruck, nur Rainer nicht.

Handlungsproblematik und Lerninteressen der Fallerzählerin

Nach ihrem Lerninteresse befragt, antwortet Sabine, ich möchte Rainer gegenüber souverän werden. Sie beschreibt die jahrelange Beziehung zu ihm als eine Melange von Übereinstimmung in grundsätzlichen gewerkschaftlichen Auffassungen und Politikansätzen und immer wieder auftretenden Irritationen auf der Beziehungsebene. An ihn als Mensch und Mann habe sie keine Erwartungen. Aber er nervt sie häufig mit seinen Anforderungen, gegen die sie sich nicht abgrenzen kann. Er nimmt sie „in Beschlag“. Etwa indem er sie auf dem Flur mit ausufernden Ausführungen zu rot-grüner Politik anredet, ohne dass sie antwortet, da sie seine Ausführungen nicht interessieren, aber sie kann sich nicht losmachen. Seinen ständigen Einsatz für Kolleginnen in unteren Gehaltsgruppen sieht sie als überzogenen Sozialtouch, zumal er in seinem Arbeitsbereich als Vorgesetzter äußerst fordernd auftritt. In Arbeitszusammenhängen fällt er immer wieder mit kritischen und langatmigen Beiträgen auf, lässt aber dann engagierte Arbeitseinsätze vermissen. Deshalb warf sie ihn auch aus ihrem Projekt raus, ohne mit ihm darüber zu reden. Nach der Fallerzählung verstehen wir dies auch als ein Merkmal einer Betriebskultur, in der Differenzen und Konflikte über Zeitorganisation und symbolische Kommunikation angegangen werden. Dieser Umstand scheint uns Teil der von Sabine angesprochenen Problematik zu sein, ständig die „eigentlichen“ Botschaften im Nichtausgesprochenen suchen zu müssen. Sie berichtet auch von einer Szene, in der sie offen

Rainer mit dem von ihr Verstandenen konfrontierte und seine implizite Aufforderung ablehnte. Das verstand er und zog sich zurück. Aber dieses Beispiel bleibt in der Fallgeschichte singulär.

Sabine zeigt im Umgang mit Inge ihre Konfliktlösungskompetenz. Sie vermutet in Inges Verhalten während der Sitzung einen Angriff. Nach der Sitzung ruft sie Inge an. Beide treffen sich und Inge kann klären, dass aus ihrer Sicht keine Störung auf der Beziehungsebene vorliegt, Sabine ist zufrieden. Diese Kompetenz setzt sie zur Klärung der Beziehung zu Rainer nicht oder nicht mehr ein, obgleich diese Beziehungsstörung ihr Problem mit höchster Priorität ist.

Sabine will in der Wahrnehmung des stellvertretenden Vorsitzes perfekt sein. Sie besuchte vorher ein Seminar und stürzte sich dann intensiv in die Arbeit. In dem von ihr geschilderten Selbstverständnis definiert sie ihre Aufträge im Personalrat aus ihrem gewerkschaftspolitischen Bewusstsein. Sie übernimmt vieles aus der kurzen aber bereits prägenden Praxis des Gremiums als Hilfe. Dadurch rutscht sie in ein in Qualität und Quantität offenes Feld von neuen Aufgaben ohne Struktur. Sie berichtet von ihrer Überlastung und kämpft dagegen an, ohne dagegen ein Konzept zu finden. Die Frage, ob sie sich auch überfordert fühlt, weist sie energisch zurück. Es bleibt aber die Frage für sie offen, wie gehe ich mit der Doppelbelastung im Arbeitsgebiet und in der Führungsaufgabe im PR um?

Die von Sabine ausgewählten Kernthemen sind

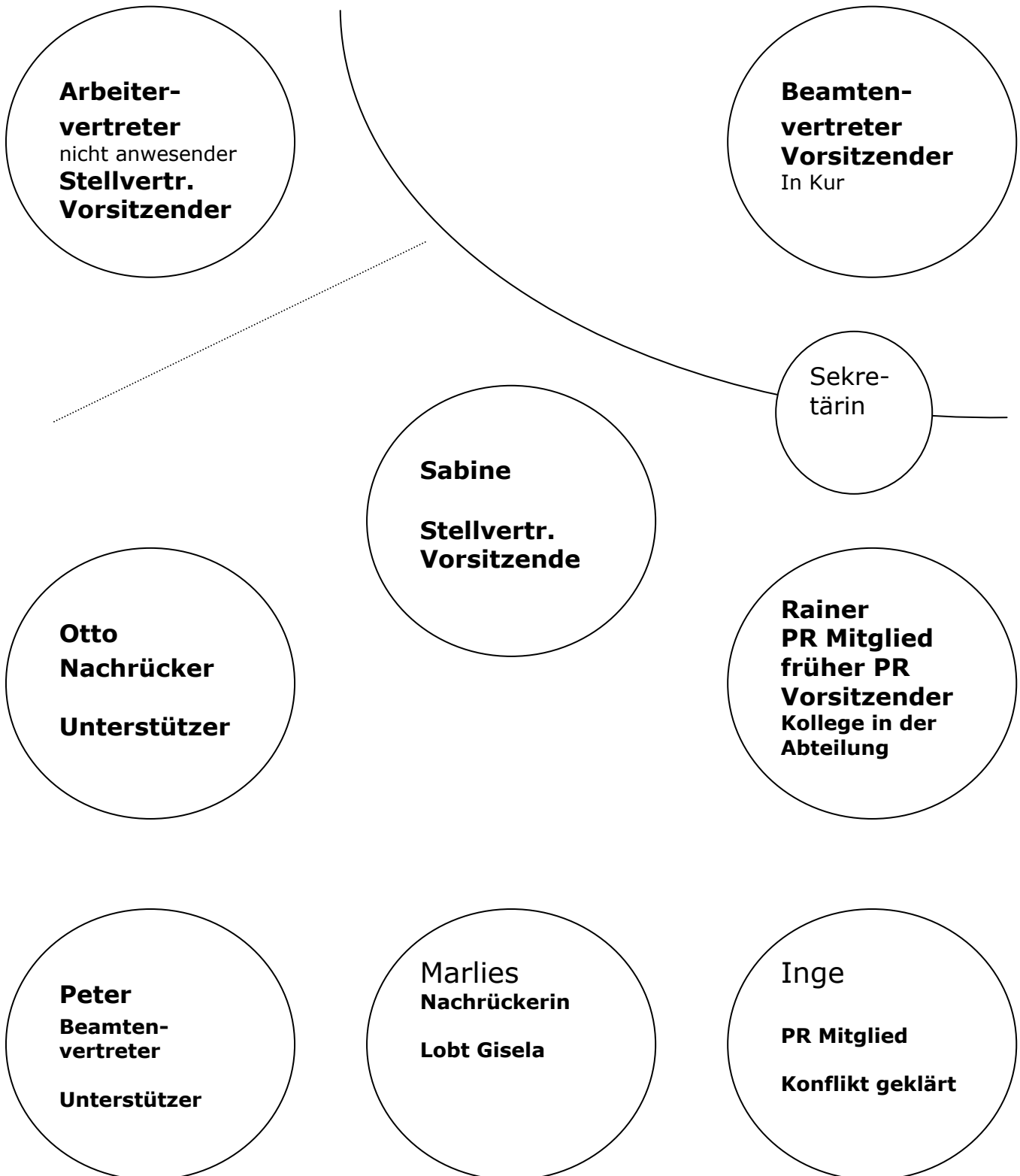
Welche Bedeutung für den Fallverlauf hat der Umstand/Sachverhalt, dass...	Kernthemen
Sabine meint, sie habe so viel Sachkompetenz, dass sie Rainer nicht braucht	Konkurrenz, Selbstständigkeit, Führung
der persönliche Konflikt nie thematisiert wurde	Konfliktfähigkeit, Streitkultur, Trennung persönlich/sachlich
Sabine in der Vertretungszeit mit Arbeit überlastet ist.	Freistellungsregelung in Vertretungssituationen.

Die Fallgeschichte wurde aus einem Tondokument mit Einverständnis der Fallerzählerin übernommen und unter Wahrung der wesentlichen Merkmale des Geschehens abgeän-

dert. In dieser Bearbeitung wird der Fall aus zeitlicher und personeller Distanz neu betrachtet. Die Autoren erschließen sich ihren Zugang zum Fallgeschehen, unabhängig von der Bearbeitung im Präsenzseminar. Die Kernthemenarbeit bleibt jedoch auf den Fall bezogen und wird aus ihm heraus entwickelt.

Strukturbild

Personalrat Außenstelle Bundesbehörde mit 7 Mandaten



Kernthemenbearbeitung

Konzept Kernthemenarbeit

Das Lerninteresse der Fallerzählerin geht in zwei Grundrichtungen:

- *Sicherheit in der Gestaltung ihrer Rolle im Personalrat bei gleichzeitig erfolgreicher Abgrenzung vor Überlastung und Vereinbarung mit ihrer beruflichen Rolle und den daraus erwachsenden Aufgaben.*
- *Verstehen der Problematik der Beziehung zu Rainer, Abgrenzungsmöglichkeiten und Erweiterung ihrer Konfliktlösungskompetenz*

In der Kernthemenarbeit aus der heutigen Distanz geht es für uns um zwei Schwerpunkte

- *Führung*
- *Beziehung Sabine-Rainer und mögliche Gründe für die Störung, Gründe für die Abgrenzungsschwierigkeiten und Konfliktverlauf*

Führung ist ein Oberbegriff, der verschiedene Teilprobleme einschließt. Der Einstieg soll über die Beleuchtung der rechtlich formalen Seite erfolgen. Auch die Frage der Freistellung für die Vertretung gehört hierhin. Dann soll die Bedeutung des kulturellen Führungsrollenverständnisses und des im Fall erkennbaren Selbstbildes der Fallerzählerin näher angesehen werden. Zum Abschluss dann ein Vorschlag für eine anderes Handlungskonzept für die Vertretungszeit.

Eingangs des zweiten Themenspektrums gehen wir auf ein und hier besonders wichtiges Phänomen ein: Die Unterschiedlichkeit der vom Sender abgegebenen Nachricht mit ihren vier Seiten und dem Produkt, das die Empfängerin daraus erstellt. Von der Besonderheit des Falles wollen wir hier auf die allgemeine Bedeutung dieses Phänomens schließen und Hinweise für Ursachen und Wirkung geben. Als zweites wollen wir der Frage nachgehen, ob hier durch eine deutliche Trennung der Sachebene von der persönlichen Ebene eine Lösung des Konfliktes zu erwarten sei. Als drittes und letztes dann schließlich eine Antwort versuchen auf die Frage, wie denn die Konfliktlösungskompetenz der Fallerzählerin eine Stärkung erfahren könnte.

Führung

Rechtlich formale Aspekte der Wahrnehmung der Führungsaufgabe durch Sabine

Welche Fallsequenzen sagen uns etwas über zu diesem Thema?

Handlung	Unterthema
Sabine besucht einen Lehrgang über Personalratsrecht	Rechtskenntnisse
Der Vorsitzende gibt ihr eine Einweisung in die Arbeit vor der Vertretungsphase und die Sekretärin unterstützt sie dabei.	Einarbeitung
Der Arbeitervertreter kommt nicht, wenn er andere Arbeiten hat.	Vorrang der Personalratsarbeit, Vernachlässigung der Befugnisse ☹️
Wegen nicht ausreichender Artikulationsmöglichkeiten wird die Vorbereitung des Betriebsausfluges an den zweiten Vorsitzenden delegiert und er wird anderen Aufgaben „befreit“	Reihenfolge der Vertretung, Aufgaben des Vorstandes, grobe Pflichtverletzung ☹️
Sabine setzt als Vertreter des PR in einem Vorstellungsgespräch einen fachlich versierten Nachrücker ein.	Wann ist ein Nachrücker PR Mitglied?
Dieser Nachrücker erhält dazu alle Bewerbungsunterlagen	Verschwiegenheitspflicht, grobe Pflichtverletzung ☹️
Rainer fragt kritisch nach den Ergebnissen des Vorstellungsgesprächs. Das ist nicht üblich	Der Personalrat als kollegiales Gremium
Rainer erteilt einen Auftrag, Sabine sieht sich beauftragt	Arbeitsteilung aus rechtlicher Sicht
Sabine nimmt den Auftrag an, die zentrale Kontrolle der Reisekosten als Teil einer zunehmenden Zentralisierung zum Thema des Personalrates zu machen	Beteiligungsrechte des PR
Sabine ist in der Vertretungszeit überlastet	Versäumnis von Arbeitszeit und Freistellung

Vorbereitung auf Vertretung

Sabine bereitete sich durch ein Seminar auf die Aufgaben vor und erhielt durch den Vorsitzenden vor dessen Abwesenheit eine Einführung in die Aufgaben der Stellvertretung in der Vakanzzeit. Auch die Unterstützung durch die Bürohilfskraft wird sichergestellt. Damit ist ein Schritt zum Erwerb der Kompetenz für die Vertretung getan. Der Vorsitzende unterstützt eine reibungslose Vertretung. Soweit so gut. Ein Handlungsproblem sehen wir in der Übernahme von Verfahrensregelungen, die in diesem PR zwar üblich sind, die aber grob dem Bundespersonalvertretungsgesetz widersprechen. Dadurch kommt Sabine in eine heikle Lage, auf die hier eingegangen werden soll.

Arbeitervertreter

Sabine schildert zunächst, der Arbeitervertreter sei Hausmeister und „kommt nicht zu den Sitzungen, wenn in seinem Bereich Arbeiten anstehen.“ Hier begeht zunächst einmal der Arbeitervertreter selbst eine grobe Pflichtverletzung als Personalratsmitglied. Unter Berücksichtigung der Interessen der Dienststelle, kann es sicher immer wieder einmal Ausnahmesituationen geben, die ihn an der Sitzungsteilnahme hindern. Er kann aber nicht, so wie hier erzählt, mit einer Regelmäßigkeit den Sitzungen fernbleiben unter Hinweis auf aktuell anstehende Arbeiten. Hier wäre mit der Dienststellenleitung zu sprechen, wie diese Situationen geregelt werden können. Die Nichtwahrnehmung der Befugnisse eines Personalratsmitgliedes in diesem Umfang stellt eine grobe Pflichtverletzung dar, die zu einer Amtsenthebung führen könnte. (Dietz - Richardi, zu § 28 BpersVG, Anmerkung

101: „Zu den Pflichten eines Personalratsmitgliedes zählt es insbesondere, dass er an den Sitzungen teilnimmt.“)

Vorstand

Aber auch Sabine selbst hat sich durch ihr Handeln während der Vertretungszeit grobe Pflichtverletzungen begangen. § 32 BPersVG sieht für die Bildung des Vorstandes das Gruppenprinzip vor. Hier kann nicht ein Arbeitvertreter zur Vorbereitung des Betriebsratsausfluges „abgestellt“ werden. Es können zwar unabhängig von der Tätigkeit des Vorstandes einzelnen PR Mitgliedern durch Beschluss besondere Aufgaben übertragen werden, aber es kann nicht ein Vorstandmitglied von seinen Aufgaben im Vorstand entbunden werden, solange es gewählt ist. Sollte er die Wahrnehmung des Mandates beenden wollen oder sollen, müsste er zurücktreten oder er müsste durch PR Beschluss vom Vorstandsamt entbunden werden. Unter diesen Umständen wäre die Beendigung seines Mandates im Vorstand möglich. Dies ist in der Fallgeschichte nicht erfolgt und das hat weitere Auswirkungen. Wenn nach Ende des Mandats die Gruppe der Arbeiter erklärt, dass sie auf ein Vorstandmandat verzichtet, könnte ohne Arbeitvertreter im Vorstand gearbeitet werden. (Analoge Anwendung § 17 Absatz 1 BPersVG)

Für die Vertretung gilt die Reihenfolge, die der Personalrat in seiner Wahl des Vorstandes festgelegt hat. In der Fallgeschichte ist der Arbeitvertreter der zweite Vorsitzende. Er ist von diesem Amt nicht zurückgetreten. Damit ist die Vertretung durch Sabine rechtlich/formal nicht in statthaft. Es erfolgten im vorliegenden Fall die Einladungen zu den Sitzungen und die Festsetzung der Tagesordnung nicht rechtmäßig. Auch die Vertretung des Gremiums nach außen durch Sabine war ungerechtfertigt.

Die laufenden Geschäfte sind grundsätzlich vom Vorstand auszuüben. Hier kann der Vorsitzende oder die Vertretung nicht alleine tätig werden. Auch hier eine Verletzung der personalvertretungsrechtlichen Vorgaben. (Dietz - Richardi, zu §§ 32/33 BPersVG Anmerkungen 92-95)

Über die rechtlichen Regeln hinaus ist hier die Frage zu stellen, von welchem demokratischen Bewusstsein dieser PR ausgeht, wenn er die Wahlentscheidungen schlichtweg negiert.

Einsatz eines Nachrücker

Scheidet ein Mitglied aus, so tritt ein Ersatzmitglied ein. Das gleiche gilt, wenn ein Mitglied des Personalrates zeitweilig verhindert ist. Die Ersatzmitglieder werden der Reihe nach aus den nicht gewählten Beschäftigten derjenigen Vorschlagslisten entnommen, denen die zu ersetzenden Mitglieder angehören. (§ 31 BPersVG)

Sabine erzählt, sie habe zur Teilnahme an einer Vorstellungsrunde einen Nachrücker geschickt, der ihr bei den Fachfragen versiert erschien. Ob dies auch der nächste in der Liste der Nachrücker war, bleibt offen. Insofern hier ein vorsorglicher Hinweis.

Dieser Kollege war zum Zeitpunkt seiner Teilnahme vermutlich nicht Mitglied im PR, da er auch an der Sitzung nicht teilnahm. Sabine gibt als ihr Auswahlkriterium die spezifische Sachkunde an. Ersatzmitglieder erhalten die Pflichten und Befugnisse erst mit den Einsetzen ihrer im Gesetz geregelten Vertretung. Mit Beendigung der Vertretung, verlieren sie den Status eines PR Mitgliedes.

Damit macht sie sich von Seiten der Dienststelle angreifbar, da mit dieser lediglich vereinbart ist, dass ein Mitglied des PR an den Personalauswahlgesprächen teilnimmt. Der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit ist hier verletzt. Zudem ist die Weitergabe der Bewerbungsunterlagen und die Eröffnung der Möglichkeit, die in den Gesprächen anfallenden Daten zu Kenntnis zu nehmen, ein Verstoß gegen die Verschwiegen-

¹ Dietz/Richardi Bundespersonalvertretungsgesetz, 2. Auflage (Leider liegt uns nur dieses ältere Exemplar vor, der Sachverhalt ist jedoch unverändert)

heitspflicht des § 10 BPersVG, die Sabine als grobe Pflichtverletzung ausgelegt werden könnte.

Es gilt sicher auch hier der Grundsatz, wo kein Kläger, da kein Richter. Aber durch die Nichtaufdeckung dieser Fehler bleiben diese nicht ohne Auswirkung auf den Fall. Wir werden im letzten Absatz dieses Abschnittes auf die Bedeutung dieses Umstandes für die Fallproblematik aus unserem Verständnis eingehen.

Rainer fragt kritisch nach

Ein einzelnes Personalratsmitglied, auch nicht der oder die Vorsitzende, kann nicht für den PR handeln, es sei es liegt einer der gesetzlichen Aufträge vor. In einer Personalangelegenheit kann nur das Gremium per Mehrheitsbeschluss zu einer Entscheidung als Handlungsgrundlage kommen. Es ist damit nicht nur rechtlich zulässig, sondern geradezu verpflichtend, vor einem Beschluss offene Fragen anzusprechen. Auch hier liegt eine Besonderheit des Falles.

Rainer erteilt Auftrag

Der Handlungsauftrag von Rainer wird von Sabine ohne Rückfrage als Arbeitsauftrag an sie als stellvertretende Vorsitzende verstanden. Sozusagen automatisch. Der PR ist jedoch frei, jedem Mitglied gesonderte Arbeitsaufträge zu erteilen.

Zentrale Reisekostenabrechnung

Auch Sabine sieht in der zunehmenden Zentralisierung ein Problem. Sie nimmt den Auftrag an, von Seiten des PR die Lage zu erkunden und Gegenmaßnahmen vorzubereiten. Die Frage ist nur, auf welcher rechtlichen Grundlage?

Eine grundlegend neue Arbeitsmethode ist diese Abrechnung nicht, da erkennbar die beteiligten Personen die Arbeitsschritte der Abrechnung nicht ändern. Vielmehr wird eine zentrale Abrechnungskontrolle eingeführt, durch Sammeln von Belegen und weiteren Buchungsunterlagen.

Ein Beteiligungsrecht wäre gegeben, wenn in diesem Zusammenhang technische Einrichtungen eingeführt werden sollen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen. (§76, Absatz 3, Nummer 17 BPersVG) Es ist richtig, die Anmeldung zu EDV Seminaren der Sachbearbeiterinnen näher anzusehen und die Inhalte und Möglichkeiten der Software zu analysieren. Möglicherweise ist die Software zur Kontrolle von Verhalten geeignet. Ergänzende Informationen müssen dann von dem Dienststellenleiter vorgelegt werden. Die damit verbundenen Absichten sind im Erörterungsgespräch zu klären. Danach kann ein Beteiligungstatbestand geprüft werden.

Aber auch hier, wie bei sonstigen Beteiligungsrechten bei sozialen und organisatorischen Angelegenheiten, geht es um den Schutz der einzelnen, betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nicht zum Beispiel um wirtschaftliche Erwägungen. Sabine sieht das Thema jedoch im Kontext eines Widerstandes des PR gegen zunehmende Zentralisierung. Dazu ist dieser Vorgang rechtlich nicht brauchbar. Die vorgesetzte Dienststelle kann zentral den Verbrauch von Haushaltsmitteln prüfen, das ist kein Beteiligungstatbestand.

Freistellung

Der Personalrat hat Anspruch auf eine Freistellung während der Abwesenheit des Vorsitzenden gehabt. Nicht der Vorsitzende als Person hat diesen Anspruch, verlore aber in der zeitlich befristeten Abwesenheit den Status der Freistellung nicht. (Dietz/Richardi § 46 BPersVg, Anmerkung 60) Der PR hat den Anspruch, um die Arbeit erledigen zu können. Insbesondere die zeitweilige Verhinderung des Vorsitzenden wäre Anlass, mit dem Dienststellenleiter für die Dauer der Vertretung eine andere Freistellung zu vereinbaren. Da Sabine nicht gänzlich aus ihren Projekten aussteigen wollte, wäre eine teilweise Freistellung möglich gewesen.

Durch die Vertretung ohne Freistellung hat sie nur die Stellung eines PR Mitgliedes, welches für die Dauer der personalratsbedingten Abwesenheit Anspruch auf Entgeltfortzahlung hat, wenn für die eingesetzte Arbeitszeit jeweils ein konkreter Anlass besteht. An den ihr übertragenen dienstlichen oder arbeitsvertraglichen Pflichten ändert sich nichts. Das freigestellte Mitglied ist dagegen von der Erledigung arbeitsvertraglicher Pflichten freigestellt, unabhängig von einem Nachweis der Notwendigkeit der Arbeiten im Einzelfall.

Bedeutung der rechtlich/formalen Aspekte für das Fallverständnis

Rechtliche Normen haben auch die Funktion, den Beteiligten in ihrem Handeln Orientierung und Sicherheit zu geben. Das zu berücksichtigen heißt nicht, die rechtlichen Vorgaben zu akzeptieren, da Recht immer nur die materielle Konkretisierung von Herrschaftsverhältnissen ist. Es ist jedoch notwendig zu analysieren, welche Frage auf welcher Ebene, mit welchen Mitteln und in welcher Form kollektiven Handelns angegangen werden kann.

Im vorliegenden Fall kommen erfahrene und neue Personalratsmitglieder zusammen. Es wird mehrfach von Sabine deutlich zum Ausdruck gebracht, dass die zum Teil aus den Vorgängerorganisationen mitgebrachte und nun zusammengefügte Erfahrung handlungsleitende Grundlage ist. Wir verstehen das so. Dieser Personalrat scheint sich stärker an seiner eigenen Kultur als an den gesetzlichen Vorgaben zu orientieren. Eine Folge ist die höhere Bedeutung von Werten, Moral und, im Falle des Arbeitervertreters, sprachästhetischer Kriterien in der Entwicklung der Arbeitspraxis. Diese Werte können von ihrer Eigenart her nur in der persönlichen Dimension erschlossen werden. Damit haben die Beziehungsaspekte gegenüber den Inhaltsaspekten deutlich stärkere Wirkung. Das scheint uns ein Grund zu sein, weshalb der Beziehungskonflikt mit Rainer in der Wahrnehmung der Vertretungsaufgabe durch Sabine für diese ihre Bedeutung gewinnt.

Führungskonzept

Betriebliche Kultur

Personalratsarbeit ist selbstverständlich nicht mit der Arbeit in der Abteilung gleichzusetzen. Die Personalratsmitglieder bringen jedoch ihre Erfahrungen, Orientierungen und Muster aus ihrem praktischen Leben ein. Es gibt in der Fallgeschichte eine Sequenz, die uns sehr viel über den kulturellen Hintergrund auch für das Verständnis von einem Führungskonzept aussagt.

Wir gehen von folgendem Kulturbegriff aus: "Kultur sind gruppentypische Verhaltensmuster, die von Gemeinschaften geteilt und durch soziales Lernen weitergegeben werden".²

Aus der Aufzeichnung der Erzählung fügen wir einen Teil ein, mit dem Sabine das Verhalten ihres Vorgesetzten und der Kolleginnen und Kollegen in ihrer Abteilung beschreibt. Alle haben Hochschulqualifikationen. Die Struktur des Arbeitsbereiches ist durch häufige Projektarbeit mit wechselnden Leitungen gekennzeichnet. Sabine schildert dies mit Blick auf den Konflikt mit Rainer. Einzelne Verhaltenweisen sind keine Muster. Sabine bezeichnet diese jedoch mehrfach als typisch. Es erschließen sich uns so daraus einige Merkmale der betrieblichen Kultur in Bezug auf Führungsverständnis.

Gekürzte Wiedergabe: Die Tatsache, dass sie das Projekt geleitet hat, verbindet Sabine mit dem Hinweis: „Aber das spielt bei uns keine große Rolle. Wir sind nicht Hierarchie orientiert.“ Der Abteilungsleiter wollte Rainer in dem Projekt sehen. Er stellte dessen dafür hervortretenden Fähigkeiten heraus, und fügt hinzu: „ich will Dir das nicht aufdrängen. Es ist Deine Entscheidung!“ Gleichzeitig ließ er nicht locker, bis Sabine, ohne den Widerspruch zu artikulieren, Rainer in ihr Projekt aufnimmt. Dort redet dieser viel. Sabine

² Kevin Laland, Uni Cambridge, Zitiert nach „Die Zeit“ Ausgabe 47/03

erwarten auf seine Beiträge bezogene Aktivitäten, spricht diese Erwartung aber nicht aus. Rainer macht auch nichts. Daraufhin lädt sie ihn zur nächsten Sitzung nicht mehr ein. Irgendwann werde er dann merken, dass er nicht mehr im Projekt ist. Er wird dies aber auch nicht mehr ansprechen. So läuft es halt.

Was leiten wir hier für Hinweise auf ein kulturell vermitteltes implizites Führungskonzept ab? Um es kurz und hart (mit Überspitzung zur Verdeutlichung) zu sagen:

- Wenn einer führt, dann soll er zumindest nicht so tun, als ob er führt!
- Andere machen Aufhebung um Führung, wir nicht; also ist Führung keine erforderliche Funktion, sondern was ganz besonderes!
- Habe ich als Vorgesetzter einen Wunsch, will ich ihn erfüllt haben, sage es aber nicht!
- Was ein Vorgesetzter sagt und wie erhandelt, muss nicht übereinstimmen, aber das ist tabu. Wir handeln nach seinem von uns vermuteten Willen!
- Erwartungen als Führung an die Nachgeordneten müssen die schon selbst erkennen, sonst frustrieren sie die vorgesetzte Person!
- Entscheidungen werden durch Handeln, nicht durch Kommunikation vermittelt!

Wer in seiner beruflichen Praxis dieses kulturelle Verständnis von Führung internalisiert hat, wird dieses nicht in der Führungsrolle im Personalrat ohne weiteres abstreifen können.

Führung durch die stellvertretende Vorsitzende im Personalrat

Zunächst die von uns verwendete Definition des Begriffes: Führen heißt:

1. Gegebene Kräfte und Ressourcen auf klar umschriebene Ziele hin bündeln, organisieren und dadurch wirkungsvoll einsetzen.
2. Die an einer Aufgabe beteiligten Menschen dafür gewinnen, ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst einer gemeinsamen Aufgabe zu stellen.
3. Dies alles auch sich selbst gegenüber zu befolgen³

Im Sinne dieser Definition finden wir in dem Fall kein explizites Führungskonzept. Es gibt aber formulierte Ziele und ein Konzept, diese zu erreichen. Wir beschränken uns in den folgenden Ausführungen selbstverständlich auf die Handlungen im Fall. Alle Fragen der Außenwirkung oder der hinreichenden Sacharbeit sind damit auszuklammern, da die Fallzählerin selbst ihre Handlungen nur in den Kontext „interne Arbeit im Gremium“ gestellt hat.

Ausschnitt Fallgeschichte: Sabine betont ihren hohen Anspruch an die Wahrnehmung dieser Vertretung, obgleich ihre Tätigkeit in ihrer Abteilung umfangreich ist. Sie bezeichnet als ihre Maßlatte: „reibungslös und ordentlich arbeiten, keine Störungen, alle sollen sehen, es ist gut und vernünftig, wie ich es mache.“ Keiner soll sich beschweren.

Diese Beschreibung sehen wir als einen Umriss ihrer eigenen Zielsetzung Qualitätsanforderung an das Konzept an. Darin sehen wir folgende Adjektive:

- anspruchsvoll
- arbeitsbereit
- reibungslos
- ordentlich
- störungsfrei
- einsehbar
- gut (aus Sicht der Beobachter!)
- vernünftig

³ Paula Lotmar/Edmond Tondeur „Führen in sozialen Organisationen“ 5. Auflage 1996

- unangreifbar

Neben der Höhe des Anspruches fällt uns die Abhängigkeit des Erfolges von der Bewertung Dritter auf. Das eben ist ein wichtiger Unterschied zu einem Vorsitzenden, der seine rechtlichen Aufgaben oder definierte Ziele abarbeitet. Die Orientierung an rechtlichen Vorgaben oder auch sonstigen objektiven Kriterien ist mit klar zu definierenden Kennzahlen verbunden, die zur Erfolgsmessung eingesetzt werden können. Die Fallerzählerin zählt jedoch harte Anforderung an sich auf, deren Erreichung durch die Interpretation weicher Kriterien eingeschätzt werden muss. Für die Erfolgsmessung sind ihre persönlichen Eigenschaften und moralisch/ethische Kriterien von besonderer Bedeutung. Das kann aber nur dann zu dem angestrebten Erfolg führen, wenn alle weiteren Beteiligten Gemeinsamkeiten aufweisen, sowohl in den Werten als auch in den grundlegenden Beziehungsaspekten.

In dem Ausschnitt, mit dem die Fallerzählerin uns einen Blick auf ihr Führungsverhalten als stellvertretende Vorsitzende gestattet, sehen wir zwei Erfolgsmeldungen für sie. Die persönliche Rückmeldung des Ersatzmitgliedes Otto, über ihre gute Strukturierung und ein weiteres Lob von Marlies. Hier wird sie im Gremium für die Leistung in der Vertretungszeit gelobt. Alle zeigen durch Klopfen Beifall, nur Rainer nicht. Sabine sieht darin eine Abwertung ihrer Arbeit und damit eingeschlossen ihrer Person.

Wir verstehen das Verhalten von Rainer nicht als deutliche Kritik an den Inhalten und der Ausführung der Arbeit. Vielmehr findet zumindest beim zweiten Lob ein Austausch statt, den wir auf der Beziehungsebene sehen. Wir wissen nicht, wie Marlies ihr Lob verstanden hat. Aus unserer Sicht auf den Fall, mit Blick auf das geschilderte Selbstbild von Sabine, werden mit dieser Rückmeldung ihre ausgesprochenen oder unausgesprochenen Wünsche oder Forderungen nach persönlicher Anerkennung befriedigt. Das ist enorm wichtig, in jeder Gremienarbeit. Aber dieser Austausch findet auf der Beziehungsebene statt. Die Beziehung zu Rainer sieht Sabine als gestört an. Sie glaubt, dass auch er die Beziehung als gestört ansieht. Von daher mag er sich hier zurückgehalten haben. Diese Beziehung ist weiter unten Thema.

Abgrenzung und Selbstständigkeit.

Sabine nennt als eines ihrer Lernziele „Abgrenzung von Überlastung“. Wir möchten hier einer von uns als möglich angesehen subjektiven Komponente ihrer Überlastungssituation nachgehen. Um dazu die Interaktionsvorgänge zu untersuchen, werden wir im Weiteren von einem Kommunikationsmodell der vier Seiten einer Kommunikation ausgehen, dass von Friedemann Schulz von Thun entwickelt wurde. Jede Kommunikation enthält gleichzeitig einen Selbstoffenbarungseffekt, eine Sachbotschaft, eine Beziehungsbotschaft und einen Appell. (Siehe auch Fall Karin und dortige Folien) Alle vier Aspekte sind für die Kommunikation als prinzipiell gleichrangig anzusehen.

Hier ein kurzer Theorieeinschub:

Schulz von Thun sagt: „Von dem Wunsch beseelt, es allen recht zu machen und auch den unausgesprochenen Erwartungen der Mitmenschen zu entsprechen, ist manchen Empfängern mit der Zeit ein übergroßes Appell-Ohr gewachsen.“⁴ Zumindest in unserer Generation ist die zuvorkommende Haltung noch Inhalt der Erziehungsbemühungen unserer Eltern gewesen. Gute Kinder sollen den Wunsch ihrer Eltern erkennen, bevor er ausgesprochen ist! Wenn solche Sozialisationsinhalte auch später die Interaktionsmuster bestimmen, entwickelt sich eine fatale Situation. Dem Empfänger oder der Empfängern verkümmert die Antenne für die eigenen Bedürfnisse. Die Wahrnehmung eines Appells löst bei ihnen automatisch eine appellmäßige Reaktion aus. Das führt zu einer starken Außensteuerung und eröffnet Möglichkeiten der Funktionalisierung durch Dritte. Andererseits besteht die Gefahr, dass ein solch zuvorkommender Mensch seine Wahrnehmung so strukturiert, dass jede von ihm aufgenommene Äußerung unter dem Verdacht steht: schon wieder einer, der mich funktionalisieren will. (Wir treffen allerdings auch im Betrieb

⁴ Schulz von Thun „Miteinander Reden 1, 38. Auflage, Seiten 58 ff.

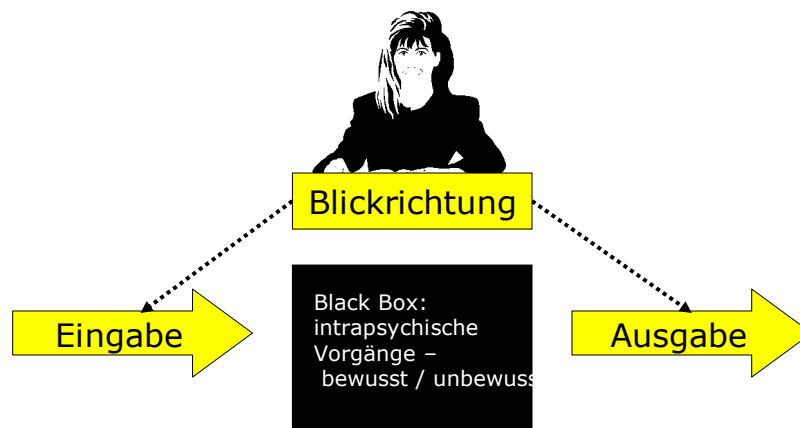
gelegentlich auf jüngere Menschen, denen das Appellohr scheinbar verkümmert ist, aber das ist ein anderes Thema)

Zurück zum Fall.

Sabine hat in ihrem Fall betont, wie wichtig ihr Rückmeldungen sind, die ihren hohen Selbstanforderungen entsprechen. Dem Grund dafür soll hier nicht nachgeforscht werden und Spekulationen über das dahinter stehende ICH mit seinen Strukturen und Dynamiken eröffnet werden. In der Fallarbeit sehen wir auf die Handlungen, die dahinter stehende Persönlichkeit bleibt uns verborgen.

Das, was wir in der Fallarbeit von Sabine offenbart bekommen haben, nehmen wir zum Anlass, auf die Gefahr einer zu starken Außenlenkung hinzuweisen. Zugleich sehen wir auf dem Weg einer kritischen Selbstreflexion hier einen Weg, mehr Selbstständigkeit zu erreichen.

In der Fallberatung ist der Blick auf die Handlungen gerichtet. Auch in dem Versuch, die Interaktionsvorgänge zu verstehen



Folie Michael Lindner
11/03

Erste Handlungsoption

Mit diesem Vorschlag möchten wir nicht bis zum Arbeitsschritt „Handlungsoptionen“ warten. Dies aus Gründen der logischen Geschlossenheit der Argumentation. Als Prämisse setzen wir jetzt mal ein, dass die Rechtmäßigkeit der Vertretung von Sabine zunächst geklärt wurde (siehe oben)

Unser zentraler Begriff in unserem Führungsverständnis ist die Zielorientierung. Nur wenn ich weiß, wo ich hin will, kann ich auch feststellen, ob ich dort hingekommen bin. Um Ziele zu bestimmen, muss ich den Ausgangspunkt kennen, nur so ist der Weg beschreibbar. Die Erreichbarkeit des Zieles hängt sowohl von einer zutreffenden Beschreibung des Ausgangspunktes, als auch von einer realitätsbezogenen Einschätzung der für den Weg zur Verfügung stehenden Mittel ab.

Ausgangslage (Ist-Zustand)

Im vorstand wird die Frage: „Was steht an in der Vertretungszeit?“ strukturiert nach Mitbestimmungsaufgaben, Mitwirkungsaufgaben und sonstige gesetzliche Aufgaben. Der letzte Punkt kann mit Aufgaben ergänzt werden, über deren Notwendigkeit auch ohne gesetzliche Grundlage in der Dienststelle zwischen Dienststellenleitung und PR Konsens

besteht (z. B. Teilnahme an Jubilarsehrungen, Seniorenbetreuung) Dabei sind laufende Arbeiten zu erfassen, ebenso regelmäßig zu erwartende (Sitzungstermine, Monatsgespräche). Darüber hinaus ist die nach Erfahrungswerten anzunehmende Arbeitsmenge in der Vertretungszeit zu umschreiben.

Auch weitere Vorhaben des PR, z.B. Einholen informeller Informationen über beabsichtigte Zentralisierungen, sind aufzuführen, aber gesondert von den auch gegenüber der Dienststellenleitung darzulegenden ersten Staffeln.

Ziele (Soll-Zustand)

Es wäre aus unserer Sicht praxisfern, nur für einige Wochen Vertretung eine umfassende Zielentwicklung und Umsetzungsplanung zu erwarten. Hier daher nur eine Kurzform. In der Fallgeschichte besteht offenbar keine Konkurrenz zwischen Sabine und dem Vorsitzenden. Es können auch Ziele offen vereinbart werden.

Zu unterscheiden sind Wirkungsziele und Handlungsziele. Wirkungsziele beschreiben den am Ende des Planungszeitraums angestrebten Sollzustand in einzelnen Aufgaben oder Aufgabenfeldern. Handlungsziele beschreiben die zur Erreichung der Wirkung erforderlichen Handlungen. Die Blickrichtung ist immer, Zustand am Ende des Planungszeitraums; dem entspricht auch die Formulierung.

Die Bezogenheit demonstrieren wir an dem einfachen Beispiel:

Wirkungsziel: Der Personalrat hat in allen Mitbestimmungsangelegenheiten seinen gesetzlichen Auftrag erfüllt. Handlungsziele. Posteingang bearbeitet, Erörterungen durchgeführt, Sitzungen durchgeführt, Beschlüsse vorbereitet, Beschlüsse der Dienststellenleitung mitgeteilt.

Hören wir, in den virtuellen Raum reinhorchend, den Einwand: Na, das ist doch aber selbstverständlich? Mag sein, durch die klare Formulierung des Sollzustandes ist jedoch klar, was kann objektiv erwartet werden, was ist durch Messung nachweisbar und nicht, welche subjektiven Gründe mögen die Beteiligten haben, das Wirken der Stellvertreterin für gut zu heißen.

Selbstverständlich muss es für eine Zielentwicklung anspruchsvollere Wirkungsziele geben. Hier kommen inhaltliche Sollvorstellungen zum Tragen. Was will der Personalrat zu diesem oder jenem Thema erreichen, von welchen grundlegenden Zielbestimmungen hat die Stellvertreterin auszugehen? Es sind jedoch auch Qualitätsmerkmale einzubeziehen. Etwa die rechtsfehlerfreie Formulierung der an die Dienststellenleitung gegebenen Schriftstücke. Aber klar ist für uns, die Zeit der Vertretung ist nicht die Phase der Neuorientierung der Arbeit. Die Wirkungsziele beschreiben die angestrebten Ergebnisse der Arbeit. Bei den Handlungszielen geht es um die Arbeitsprozesse und deren Abschluss.

Mögliche Handlungsziele im Fall:

- Drei Sitzungen sind durchgeführt.
- Alle fristgebundenen Vorgänge sind fristgerecht erledigt.
- Tägliche Kontrolle der Eingangspost und Erledigung der eingehenden Arbeitsaufträge war durchgehend gesichert.
- Sprechstunden wurden durchgeführt, Ergebnisse gesichert.
- Folgende Sonderaufgaben wurden ausgeführt.

Dazu sind Teilziele denkbar, wenn es der Sicherheit der Vertreterin dient, oder wenn Verfahrensfragen im Gremium noch unsicher sind (Teilziele Sitzungsdurchführung können die rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung sein, Sitzungsniederschrift, Bei der Einhaltung der Fristen eine Hilfsliste mit Eingang und Ausgang der Vorgänge.)

Ressourcen

Wenn die aus den erforderlichen Ergebnissen notwendigen Handlungsprozesse abgeleitet sind, kann eine Einschätzung der notwendigen Ressourcen, in diesem Fall insbesondere

der notwendigen Arbeitszeit erfolgen. Danach ist zu entscheiden, ob zur Durchführung eine Freistellung erforderlich ist.

Einbeziehung des Gremiums

Nach dieser Vorbereitung sollte das Gremium, spätestens in der letzten vom Vorsitzenden geleiteten Sitzung, bei notwendiger Freistellung früher, einbezogen werden. Ziele und Ressourcen sollen diskutiert werden. Möglichkeiten der Arbeitsteilung ebenso erörtert werden, wie eine für die Vertretungszeit notwendige Freistellung. Über das Ergebnis ist ein Beschluss zu fassen: Ziele für die Vertretungszeit, Arbeitsplan, Arbeitsverteilung, ggfs. Antrag an die Dienststelle wegen Freistellung.

Rollenwahrnehmung

Durch die Vorgehensweise ist allen Mitgliedern im PR klar, wer hat was zu tun. Die Stellvertreterin nimmt ihre Befugnisse wahr: Sie setzt die Tagesordnung fest und leitet die Sitzung. Dazu gehört es, wenn nötig, eine Sitzungsdisziplin durchzusetzen. Es kann nicht jeder rein und rausgehen, wie es ihm gerade passt. Vor allem heißt das, wenn einem Mitglied ein Thema einfällt, dass ihm dringend erscheint, kann unter Punkt Verschiedenes die Wichtigkeit für das Gremium abgeklärt werden. Besteht darüber Konsens, kann das Thema auf die nächste Tagesordnung gesetzt werden um Zielrichtung, rechtliche Handlungsmöglichkeiten und Arbeitsplan in der darauf folgenden Sitzung zu klären. Durch diese Disziplin ist zu vermeiden, dass nach Abarbeitung der Tagesordnung unter Verschiedenes schnell noch ein Ball an den Vorstand gespielt wird. Greift der erfolgreich das Thema auf, kann sich der „Ballspieler“ rühmen, den entscheidenden Hinweis gegeben zu haben. Wird es nichts, ist der Vorstand schuld.

Leitsatz: Der Vorsitz im Personalrat ist eine Führungsaufgabe und diese sollte als solche wahrgenommen werden.

Beziehung Sabine-Rainer und mögliche Gründe für die Störung, Gründe für die Abgrenzungsschwierigkeiten und Konfliktverlauf

Unser Konzept zu diesem Abschnitt kurz in Erinnerung gerufen:

Die Unterschiedlichkeit der vom Sender abgegebenen Nachricht mit ihren vier Seiten und dem Produkt, das die Empfängerin daraus erstellt.

Kann durch eine Trennung der persönlichen Ebene von der sachlichen Ebene eine Lösung des Konfliktes erwartet werden?

Handlungsvorschlag für die Erweiterung der Konfliktlösungskompetenz durch Metakommunikation

Was will der Sender und was macht die Empfängerin daraus?

Zehn Szenen aus dem Fall (zum Teil neu eingeführt):

Rainer drückt aus	Sabine nimmt auf
Auf die Frage, ob er sie als Vorsitzende unterstütze: „Ich kann das auch nicht besser als Du.“	Er definiert sein Verhältnis zu mir immer über einen Vergleich unserer Fähigkeiten. Er befindet sich zu mir in einer permanenten Konkurrenz
In der Sitzung hinterfragt Rainer die Stellungnahme des PR Vertreters.	Sabine sieht dies als einen Angriff auf ihre Vorgehensweise, da sie den PR Vertreter ausgesucht hat.
Er wettet gegen die Kontrolle und sagt, wir müssen etwas dagegen tun.	Sabine sieht sich beauftragt.
Sieht im Verhältnis zwischen wissenschaftlichen Mitarbeitern und Sachbearbeitern grobe Benachteiligungen der SB	Er ist unglaublich, da er selbst in seinem Arbeitsgebiet von den Sachbearbeitern unbedingten Einsatz für die Arbeitsvorgaben erwartet
Sieht Kolleginnen in der Gehaltsgruppe VI b im Prinzip im Verhältnis zu ihren Leistungen zu schlecht bezahlt.	Er redet als Sozialromantiker

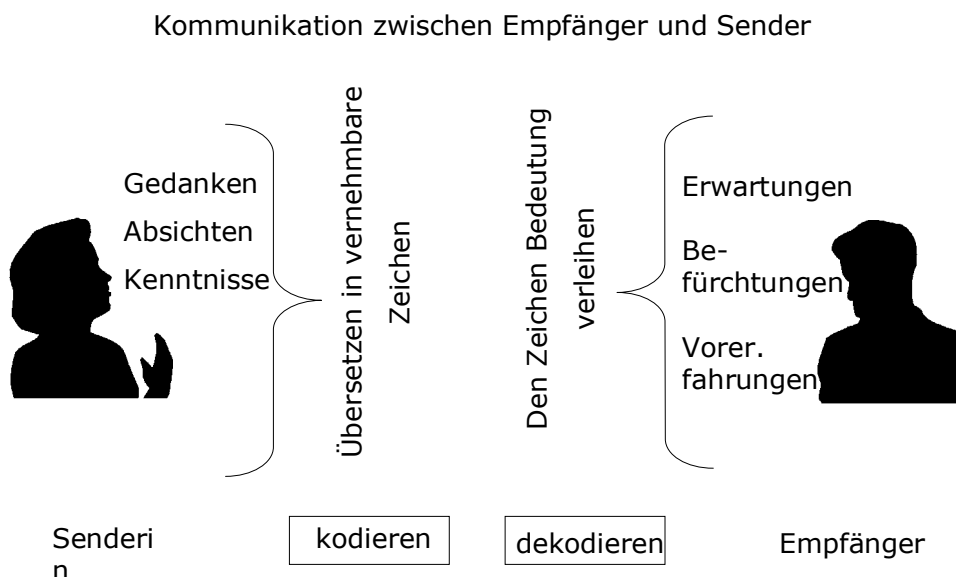
Spricht über die Merkmale rot/grüner Politik	Er nagelt mich hier auf dem Gang mit seinem Gerede fest, obgleich mich das gar nicht interessiert
Alle klopfen auf das persönliche Lob von Marlies. Rainer nicht.	Er lehnt meine inhaltliche Arbeit als stellvertretende Vorsitzende ab.
Stellt vor der Pause eine Frage, die nach der Pause beantwortet werden soll. Am Ende der Pause ist er nicht da.	Das ist doch wieder typisch für ihn. Erst reißt er ein Thema auf, dann ist er fort!
Kommt später mit einer Begründung.	? (Korrigiert nicht den vorherigen Eindruck)
Gibt Hinweise im Projekt von Sabine, die ihm wichtig sind.	Weist auf weitere notwendige Arbeit hin, ohne sie von selbst auch aufzugreifen.

Sabine beschreibt ihre Beziehung zu Rainer ambivalent. Das Positive seien ihre Gemeinsamkeiten in gewerkschaftlichen Fragen. Persönlich haben sie jedoch ständig Spannungen. Leider sind in der Fallgeschichte keine Beispiele von positiv bewerteter Kommunikation vorhanden.

Bleiben wir bei den zehn Beispielen. Es scheint uns deutlich hervorzutreten, dass das von Rainer ausgedrückte in allen Fällen auch ganz anders hätte verstanden werden können. Bei dem ersten Beispiel könnte verstanden werden: „Ich kann es auch nicht besser, also mach es allein.“ Oder „Ich helfe Dir, aber ich leite nicht den Anspruch ab, besser als Du zu sein.“ Aber es ist Sabines Definition des Gehörten, was von ihr als das für sie richtig aufgenommene ist und was ihre weitere Gestaltung der Interaktion entscheidet.

Theorieeinschub

Eine Erklärung für diesen Vorgang sehen in dem schon oben angewandten Modell zur Erklärung von Kommunikationsvorgängen. Wir haben versucht, diesen Vorgang in einem Bild deutlich zu machen:



Folie Michael Lindner 11/03

Entscheidend ist die Notwendigkeit der Kodierung der Nachricht auf Seiten der sendenden Person, denn erfreulicherweise kann sich niemand unmittelbar in das Gehirn der angesprochenen Person versetzen um dort Prozesse in Gang zu setzen. Für diesen Vorgang steht die Bandbreite des Materials für Kommunikation zur Verfügung

- Worte
- Paralinguistische Phänomene (wie z. B. Tonfall, Sprachrhythmus, Lachen, Seufzen)

- Körperhaltung und Ausdrucksbewegungen – Körpersprache
- Kontextverhalten (Chef, Lehrer, Kind)

Der Empfänger hört und sieht und empfindet und selektiert das wichtige heraus und muss sofort das so gewonnene Produkt auf der ganzen Bandbreite übersetzen. Das einfache Zuhören stellt sich so als komplexer Vorgang heraus. Dabei wird es darauf ankommen, ob er die Sprache versteht, den Worten die gleiche Bedeutung und Werte zuordnet, die nicht sprachlichen Anteile versteht und die eingesetzten Symbole dem gleichen Kontext zuordnet. Eine ganze Menge Möglichkeiten, zu ganz anderen Ergebnissen zu kommen, als dies die sendende Person beabsichtigte.

Schulz von Thun nennt drei häufige Ursachen für Empfangsfehler⁵ das Selbstkonzept⁶ des Empfängers: Bei einer hohen Empfindlichkeit ist es möglich, das die empfangende Person das eigene Selbstbild als Deutungsschlüssel für die einlaufende Nachricht benutzt. Steht hinter dem Selbstbild ein verfestigtes Selbstkonzept, greift die damit verbundene Grundtendenz, das einmal gefertigte Selbstkonzept auch bestätigt sehen zu wollen. Die empfangende Person nutzt die Nachricht im Sinne dieser stabilisierenden Dynamik. Einfacher gesagt, egal was gesagt wurde, die empfangende Person wird es als Bestätigung sehen: „Da, sehe ich es wieder, der bewertet mich genau so wie alle andern auch.“

Das Bild, das die empfangende Person von der sendenden Person hat: „Ich weiß schon, wie der das wieder meint!“ Oft haben hier die nicht sprachlichen Anteile eine sehr hohe Bedeutung. Der Sender sitzt oder kommt in eine Schublade, von da an ist es fast gleich, was er von sich gibt.

Korrelierende Botschaften: Subtile Missverständnisse entstehen oft dadurch, dass die empfangende Person eine Seite der Nachricht im Sinne des Senders korrekt aufnimmt, gleichzeitig aber unter einer anderen Seite der Nachricht weitere Botschaften mithört, welche für die empfangende Person mit der Kernbotschaft gekoppelt sind. Beispiel Rainers Aufforderung: „Kannst Du mir die Stellungnahme des Kollegen noch mal erläutern?“ wird von Sabine mit einem Tadel ihrer Auswahl des Vertreters des PR in dem Personalgespräch verbunden, den sie sich ihrem Bewusstsein auch genau so vernommen hat.

Wieder zum Fall

Das letzte Beispiel weist auf die von uns gesehene Bedeutung dieses Erklärungsmodells für den Fall hin. Wir gehen in unserem Kommunikationsverständnis davon aus:

Erstens, die gesendete Nachricht und die empfangene Definition der Nachricht ist niemals dasselbe, bei hoher Übereinstimmung zwischen den Personen kann beides allenfalls in gewissem Maß auf die gleichen Inhalte hinauslaufen.

Zweitens, die empfangende Person sollte sich über diesen Unterschied klar sein und die aufgenommene Botschaft nicht als das „objektiv erkennbares Original“ der Nachricht, sondern als Produkt des eigenen Erkenntnisprozesses begreifen. Die empfangende Seite ist der Produzent der Nachricht.

Bei einem Blick auf die eingangs des Abschnitts angefertigte Tabelle zeigt unter 3. und 6. Beispiele, in denen aus unserer Sicht das Selbstbild von Sabine eine entscheidende Rolle für Ihre Definition der Nachricht hat. Beide Szenen sehen wir von ihrer Bereitschaft geprägt, auf nicht sprachlich geäußerte Appelle zu reagieren, sei es nun „Tu was, oder „Bleib stehen und höre zu“ Der Ärger richtet sich auf Rainer, obgleich er genau genommen meint, ich bin mal wieder nicht in der Lage, meinen eigenen Wunsch in die Situation einzubringen. Bei 2. und 7. verstehen wir die aufgenommene Nachricht so, dass Sabine hier eine weitere Nachricht beigefügt hat. Das haben wir an anderer Stelle schon erläutert. Kurz wiederholt, hier wird eine nicht geäußerte Kritik von Sabine Rainer unterlegt.

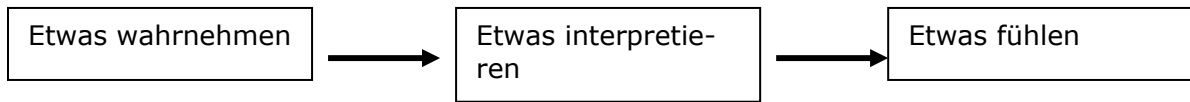
⁵ Schulz von Thun „Miteinander Reden 1, 38. Auflage, 63 ff.

⁶ Zur Entstehung und Wirkung des „Selbstkonzeptes“ fügen wir zwei Folien im Anhang bei.

Die übrigen Beispiele spiegeln aus unserem Verstehen heraus das bei Sabine entstandene Bild von Rainer.

Zweite Handlungsoption

Wieweit können diese Überlegungen die Fallerzählerin weiterbringen? Der erste Schritt liegt in der Vergewisserung der eigenen Verarbeitungsschritte bei Aufnahme der Nachricht



Der nächste Schritt ist die Vergewisserung, ob der andere das auch so gemeint hat. Die einfachste Methode, Klarheit über die gesendete Nachricht zu erhalten, ist die Nachfrage oder die Spiegelung. Sabine schildert das an einer Stelle der Erzählung. Auch da sah sie wieder einen von Rainer aufgedrückten Arbeitsauftrag. Sie fragte: „Meinst Du damit, ich soll mich darum kümmern?“ Er darauf: „Nein, so habe ich das nicht gemeint.“ Damit war das Thema erledigt.

Gerade bei hoher Bedeutung der nicht sprachlichen Anteile ist es zu empfehlen zu spiegeln, ich habe Dich so und so erlebt und das bezogen auf mich folgendermaßen gewertet. War das so von Dir gemeint? Wenn Rainer dann in die von Sabine gefürchteten Diskussionen ausweicht, hat sie ihn an einem wunden Punkt erwischt. Sie kann dem aber sofort ein Ende setzen, indem sie die Beantwortung ihrer geschlossenen Frage einfordert und kein Ausweichen. Der Einsatz dieser Spiegelung sollte jedoch stets unter Beachtung der Echtheit⁷ der eigenen Reaktion und der Echtheit der Gesprächssituation erfolgen. Unverständlich wäre eine aufgesetzte und gestelzte Sprache. Auch die Nachfrage als Methode der Gesprächsführung, aus der aber kein eigenes spontanes Klärungsinteresse spürbar ist, führt eher zu neuen Missverständnissen.

Mit dem „Feed back“ wäre ein erster Schritt zur Konfliktklärung getan, wir hoffen weitere folgen lassen zu können.

Kann durch eine Trennung der persönlichen Ebene von der sachlichen Ebene eine Lösung des Konfliktes erwartet werden?

Der Vorschlag, Konflikte durch eine strikte Orientierung an der Sachebene zu lösen, kommt häufig im Alltag. Häufig erleben wir ihn in der Koppelung mit der Vorstellung, auf der Sachebene gebe es eben keine Gefühle und schon sei den Konflikten die Nahrung entzogen.

Aus den zehn Beispielen nehmen wir die fünfte Sequenz.

Rainer: Sieht Kolleginnen in der Gehaltsgruppe VI b im Prinzip im Verhältnis zu ihren Leistungen zu schlecht bezahlt.	Sabine: Er redet als Sozialromantiker
---	---------------------------------------

Bei einer Orientierung an der Sachaussage wäre eine andere Aufnahme der Nachricht möglich. Sabine könnte die argumentative Begründung dieser Aussage hinterfragen und im Laufe eines Dialoges könnte ein Entscheidungspunkt erreicht werden, an dem beide Seiten ihre Auffassung begründen, ob dies nun ein für die Personalratsarbeit relevanter Sachverhalt ist oder nicht.

Uns scheint diese „Versachlichung“ der Interaktion keineswegs eine Chance zur Minderung des Konfliktes zu beinhalten. Der reine Austausch von Daten ändert nichts an der Bewertung der Nachricht durch Sabine, da diese auf ihrer langen Erfahrung mit Rainer

⁷ Zum Begriff der „Echtheit“ fügen wir im Anhang eine Folie bei

beruht. Ihre Unterstellung ist doch, er wolle sich mit seinem „Lieblingsthema“ profilieren als ein sozial empfindender Mensch. Trifft das zu, sitzt sie mit der Nachfrage nach seiner sachlichen Begründung in der Beziehungsfalle. Sie erwartet weitschweifige Argumentationsketten und fühlt sich zugetextet. Die aufkommenden negativen Gefühle sind aber nicht mehr zulässig, denn jetzt findet das Gespräch ja ausschließlich auf der Sachebene statt. Wäre das gar eine offene Vereinbarung mit Rainer, oder käme er sonst wie dahinter, könnte er nun ungestört vom Leder ziehen, völlig unabhängig davon, welche persönlichen Gefühle ihn zu einer solchen Interaktion treiben.

Die Aufforderung: „Bleibe doch bitte sachlich“ wird gerne von Personen eingesetzt, die mit ihren subtilen Botschaften auf der Beziehungsebene die Vormacht zu sichern wünschen.

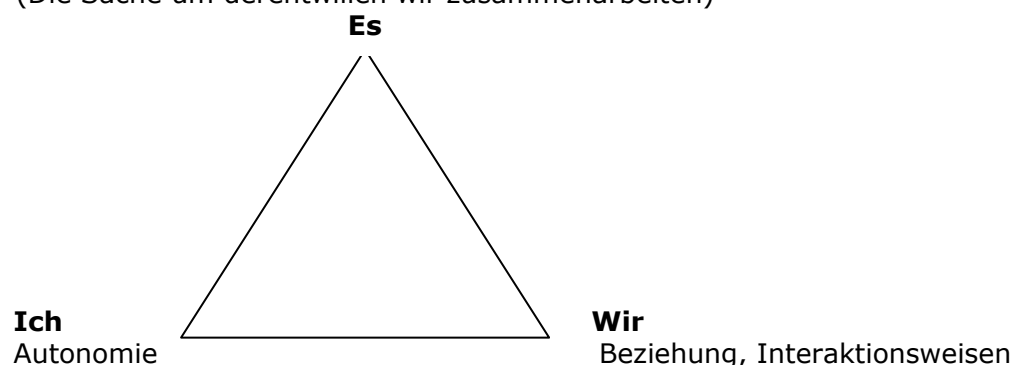
Theorieeinschub

Der Inhaltsaspekt und der Beziehungsaspekt sind in jeder Nachricht miteinander verbunden. Paul Watzlawick⁸ vergleicht diesen Vorgang mit der Notwendigkeit, in der Programmierung eines Computers diesem nicht nur eine Zahl einzugeben, sondern zugleich auch einen Befehl, was mit dieser Zahl zu geschehen hat, beispielsweise eine Multiplikation. So übermittelt der Inhaltsaspekt in der Kommunikation die Daten, der Beziehungsaspekt sagt, wie diese Daten zu bewerten sind. In der Erweiterung dieses Grundgedankens zu dem von uns eingesetztem Modell der Vierseitenkommunikation heißt das, diese vier Seiten sind in jeder Kommunikation da, sie werden nach Thema und Zielrichtung der Interaktion unterschiedlich eingesetzt, wahrgenommen und verarbeitet.

Es geht auch in der beruflichen und gewerkschaftspolitischen Beziehung zwischen Rainer und Sabine nicht darum, die Beziehungsaspekte auszuklammern. Die erste Frage kann sein: „Was wollen wir gemeinsam erreichen?“ Dazu kommt aber auch die Frage: „In welcher Beziehung arbeiten wir an dieser Sache?“ und ebenso wichtig: „Wie geht es mir bei dieser gemeinsamen Arbeit? Kann ich mich einbringen, fühle ich mich frei oder funktionalisiert etc?“

Das idealtypische Ziel der sachorientierten Interaktion sollte das Erreichen eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen den Komponenten sein. Ruth Cohn stellt in ihrem Modell themenzentrierte Interaktion dazu ein Dreieck dar

(Die Sache um derentwillen wir zusammenarbeiten)



Sachorientierung in diesem Sinne heißt, sich selbst in dieser Arbeitssituation wahrnehmen, sich der eigenen Position vergewissern, den anderen in Bezug auf die gemeinsame Sache hin wahrnehmen, verbunden mit der Frage, ist diese Beziehung und sind unsere Interaktionen auf für die Erreichung der sachlichen Ziele handlungsleitend? Schließlich dann die Sache selbst, wie oben ausgeführt, verbunden mit Sollvorstellungen, aus denen messbare Ziele abgeleitet werden können.

⁸ Watzlawick, Beavin, Jackson „Menschliche Kommunikation“, 6. Auflage, Seiten 53 ff

Zurück zum Fall

Sabine definiert ihre Beziehung zu Rainer als eine sachbezogene. Darüber hinaus gehende Interessen habe sie an ihm als Person nicht. Aus der Sachzusammenarbeit ergeben sich durchaus Erlebnisse wie inhaltliche Nähe, Identität von Werten, solidarisches Handeln. Das ist mit positiven Gefühlen verbunden. Rainer fordert in verschiedenen Beispielen in seinem kommunikativen Verhalten einiges an emotionaler Zuwendung durch Sabine. Möglicherweise definiert er ihre Beziehung anders, als dies Sabine tut. Ein Weg, das zu klären, wird im nächsten und abschließenden Schritt gesucht. An dieser Stelle möchten wir uns zwei anderen Aspekten im Zusammenhang mit der Frage der Sachorientierung zuwenden.

Es geht uns um Ausdruck und Wirkung in der Kommunikation.

Mit dem Ausdruck wird dargestellt „was ist“

Mit der Wirkung wird angestrebt „was soll sein“

Beides fließt in Kommunikation ein. Der Sender will mit seiner Kommunikation ja nicht nur einen Ist-Zustand beschreiben, er will auch etwas erreichen. Der Empfänger weiß das und stellt sich in seiner Reaktion darauf ein. In einer gelungenen Kommunikation stimmen Ausdruck und Wirkung überein. Das ist aber nicht wie selbstverständlich gegeben, sondern das Ergebnis eines dynamischen Gestaltungsprozesses. In dessen Verlauf wird die Balance zwischen den Polen erreicht oder auch wieder verloren. Die Gewichtungen werden durchaus verschoben.

Wir verstehen Rainer so, dass er gegenüber Sabine immer wieder Inhalte einsetzt, von denen er annimmt, dass sie nicht nur konsensfähig sind, sondern die vor allem auch aus ideologischer Sicht eindeutig positiv zu bewerten sind. Da er daraus keine Ziele oder Handlungsstrategien ableitet, entsteht bei uns der Eindruck, die so selbstlos vorgebrachten Themen haben den Zweck, bei Sabine die Wirkung eines positiven Bildes ihres Kollegen zu erreichen. Rainer erscheint uns als ein betonter Ausdruckskünstler.

Sabine sucht nach den in Rainers Äußerungen enthaltenen Appellen und arbeitet sich an diesen ab. Allein diese Form der Auseinandersetzung bindet sie an die Kommunikation mit Rainer mehr, als sie ihm zugestehen will und das ärgert sie. Sie ist sauer, weicht aus, schmeißt ihn aus der Projektgruppe, ohne mit ihm zu reden. Sie bleibt mit anderen Worten auf seiner Ebene, in ihrem Verhalten dominiert der Ausdruck.

Dritte Handlungsoption

Unser Vorschlag an Sabine ist, die Wirkung in der Kommunikation mit Rainer in den Vordergrund zu stellen. Gefühle nicht vergessen, ganz im Gegenteil. Aber zuerst für sich die Frage klären, was will ich bei ihm erreichen und alle vier Seiten der Kommunikation darauf abstellen:

Nehmen wir noch mal die 5. Sequenz von Seite 14. Sabine möchte, dass er endlich mit seinem sozialromantischen Gerede aufhört. Vorschlag:

Offenbarungsseite: „Es ist nicht mein Thema und ich möchte mich damit nicht befassen“,

Beziehungsebene: „Ich werde Dir bei der Bearbeitung des Themas nicht helfen, unsere Beziehung ist nicht so, dass Du mich einseitig mit Themen Deiner Wahl beschäftigen kannst“ Mimik und Körperhaltung drücken dementsprechend deutlich Distanz aus.

Sachebene: „Du sprichst das Thema zum wiederholten male an, ohne eine konkrete Handlung damit zu verbinden“

Appell: „Wenn es Dir so wichtig ist, sammle Deine Argumente, entwickle Vorschläge für Veränderungen und bringe das in den PR oder die Gewerkschaftsgruppe ein!“.

Holt er noch mal Anlauf: „Aber ich dachte ich könnte das gerade mit Dir noch mal in Ruhe diskutieren“ Abblocken, oder auf die Metaebene gehen, das ist hier die Überleitung zum letzten Schritt in der Kernthemenbearbeitung.

Vierter Handlungsvorschlag: Für die Erweiterung der Konfliktlösungskompetenz durch Metakommunikation

Rainer wird in der Fallgeschichte in Bildern gezeichnet, die ihn als einen sehr hartnäckigen Menschen erscheinen lassen. Auch wenn Sabine unsere ersten beiden Teilvorschläge in der Interaktion mit ihm berücksichtigt, wird er wohl nicht lockerlassen, seine Strategien weiter zu verfolgen. Daran ist er nicht zu hindern, aber Sabine kann ihre Konfliktlösungskompetenz erweitern.

Wir entwickeln den Fall hier fiktiv in eine mögliche Richtung weiter. Sabine hat im Sinne des ersten Schrittes ihre eigenen Reaktionen durchdacht und ihre Anteile an der Entwicklung der Interaktionen mit Rainer erkannt. Umso klarer treten für sie jetzt Rainers Verhaltensweisen hervor. Sie hat versucht, direkt und wirkungsorientiert mit ihm zu kommunizieren. Er steckt an den von ihr angesprochenen Punkten zurück, holt aber neue Themen aus der Kiste gemeinsamer gewerkschaftlicher Praxis, die auch mal dringend bearbeitet werden müssten.

Wir schlagen Sabine einen radikalen Wechsel der Ebene vor, von der Kommunikation zu einer Auseinandersetzung darüber, wie beide miteinander umgehen, also Kommunikation über die Kommunikation.

Explizite Metaebene

Beide Partner verlassen die Tiefen des Kampfes miteinander und besteigen jeweils einen Hügel, um von diesem herab einmal sich selbst und das kommunikative Getümmel anzusehen. Es geht hier nicht um die akademische Analyse anhand der vier Seiten. „Da gibst Du nonverbal inkongruente Nachrichten.....“ Das führt zu nichts.

Es geht vielmehr um eine Gesprächssituation in der die aktuelle Situation angesehen wird, was geht hier und jetzt in mir vor, wie erlebe ich Dich und was spielt sich zwischen uns ab. Das ist das Einfache, das so schwer zu tun ist. Aber es ist der befreiende Weg. Sabine bittet Rainer, einen Schnitt zu machen und einmal gemeinsam einen Blick auf das zu werfen, was gerade abgeht. Sie sagt zu Rainer: „Wenn Du mich jetzt mit diesem neuen Thema ansprichst, kann ich das so gar nicht als Sachthema annehmen. Ich habe vielmehr den Eindruck, Du suchst wieder einen Weg mich in eine Auseinandersetzung mit Dir hineinzuziehen, die ich nicht will. Es gibt Formen, in denen ich mit Dir gut zusammenarbeiten kann. Aber wenn Du mit diesem Thema kommst, erschließt sich mir dessen aktuelle Bedeutung, die es angeblich für uns beide hat, nicht. Ich erlebe das von Deiner Seite als eine Grenzüberschreitung, weil Du mich zu etwas veranlassen willst, was ich nicht will. Das löst bei mir Widerwillen aus und es wird mir schwer, mit Dir als Person spannungsfrei umzugehen.“

Vielleicht nutzt Rainer das als Gelegenheit, seinerseits einiges aus der aktuellen Beziehung anzusprechen. Oder aber er sieht einen Schuldvorwurf und versucht nun in der Geschichte der gemeinsamen Arbeit mit Schuld von Sabine aufzuwiegen. Sabine antwortet: „Es geht mir nicht um Schuld und es geht auch nicht um alte Geschichten, sicher habe ich auch einiges gemacht, was Dich belastet. Es geht mir heute darum, was wir hier und heute miteinander machen können und wo die Grenze liegt. Was einfach zwischen uns nicht geht und was wir deshalb lassen sollten“

Es wäre allzu optimistisch, annehmen zu wollen, jeder Ansatz einer Konfliktklärung auf der Metaebene führe zum Erfolg. Die zuvor wirksamen Muster lösen sich nicht einfach auf, sie können auch in der Metakommunikation ihre Wirksamkeit entfalten. Aber wir sehen zu dem Versuch keine Alternative. Wichtig scheint es uns dabei, das Dreieck auf Seite 18, zu beachten. Es geht hier nicht um einen Selbstzweck, sondern um die Gewinnung der Autonomie, der Klärung der Beziehung und die Wiederherstellung der Fähigkeit, an der gemeinsamen Sache zu arbeiten.

Handlungsoptionen (Zusammenfassung)

Hier können wir uns auf eine Zusammenfassung der bereits entwickelten Handlungsvorschläge beschränken:

Erster Handlungsvorschlag:

In der Planung vom gesetzlichen Auftrag ausgehend, an konkreten, d. h. messbaren Zielen orientieren. In der Rollenwahrnehmung auch den stellvertretenden Vorsitz als Führungsaufgabe verstehen und ausführen (Seite 11)

Zweiter Handlungsvorschlag:

Für eine Erweiterung der Konfliktlösungskompetenz

- die eigenen Anteile an der wahrgenommenen Interaktion erkennen. (Seite 17)
- Wirkungsorientiert kommunizieren (Seite 19)
- Konfliktlösungskompetenz durch Megakommunikation (Seite 20)
 - ⇒ Klarheit über eigene Gefühle und Gedanken.
 - ⇒ Klarheit über das, was ich äußern will.
 - ⇒ Klarheit in der Art, wie ich es sage

Leitsatz: Nicht alles was echt ist, sage ich, aber was ich sage, soll echt sein.

Schulz von Thun: Begriff der Stimmigkeit in der Kommunikation

Übereinstimmung mit der Wahrheit der Gesamtsituation

- ⇒ Meine innere Verfassung und Zielsetzung
- ⇒ Charakter der Beziehungen (auch Rollencharakter)
- ⇒ Innere Verfassung des Empfängers
- ⇒ Forderung der Lage