

## Fall PR Vorsitzende Sarah „Motivation und Mitarbeit im Personalrat“

Autoren	Gerlinde Rücker-Lindner Michael Lindner								
E-Mail Adresse der Autoren	<a href="mailto:m.lindner-rue@t-online.de">m.lindner-rue@t-online.de</a>								
Fallerzählung	Fall Sarah Motivation und Mitarbeit im Personalrat								
Kontext	Themenseminar PR/BR Vorsitz als moderne Führungsaufgabe								
Handlungsproblematik	Fallerzählerin führt als neue Vorsitzende einen neuen Politikstil ein. Die Mehrheit des Gremiums lässt sich nicht zur Mitarbeit bewegen. Dieser mangelnden Motivation steht ihre Arbeitsüberlastung gegenüber.								
Kernthemen	<table style="border: none; width: 100%;"> <tr> <td style="border: none;">Beteiligungs- Politikstile</td> <td style="border: none; text-align: right;">induktiv</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Führung über Handlungsräume</td> <td style="border: none;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Anordnung und Aushandlung</td> <td style="border: none; text-align: right;">} deduktiv</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Führung über Ziele</td> <td style="border: none;"></td> </tr> </table>	Beteiligungs- Politikstile	induktiv	Führung über Handlungsräume		Anordnung und Aushandlung	} deduktiv	Führung über Ziele	
Beteiligungs- Politikstile	induktiv								
Führung über Handlungsräume									
Anordnung und Aushandlung	} deduktiv								
Führung über Ziele									
Schlagwörter	Beteiligungsstile Politikstile Organisation von Handlungsräumen Anordnung und Aushandlung Zielorientierung als Managementkonzept Objektive Ziele oder Zielaushandlung Leitbildentwicklung								

**Als Vorsitzende eines Personalrats erzählt Sarah von ihren vergeblichen Versuchen, die übrigen Personalratsmitglieder zu aktivieren. Sie schildert dies am Beispiel einer Aktion gegen eine Teilprivatisierung. Die Opposition ihres Stellvertreters und einer Gruppe „Stänkerer“ muss sie alleine angehen. Die anderen zeigen freundliche Zustimmung bei strikter Ablehnung der Übernahme von Arbeit und Verantwortung.**

Sarah schildert ihre Situation als aktive Vorsitzende des Personalrates und engagierte Gewerkschafterin und Parteipolitikerin in einer mittelgroßen Klinik. Drei Jahre zuvor übernahm sie den Vorsitz von einem langjährigen Freigestellten, Hugo, der nicht mehr kandidierte. Er war ein allseits beliebter Vorsitzender, der durch geschicktes Verhandeln mit der Klinikleitung „einiges für die Leute herausholte“. Er hatte keine Konflikte und keine politischen Themen. Er wusste schon, was für jeden gut ist.

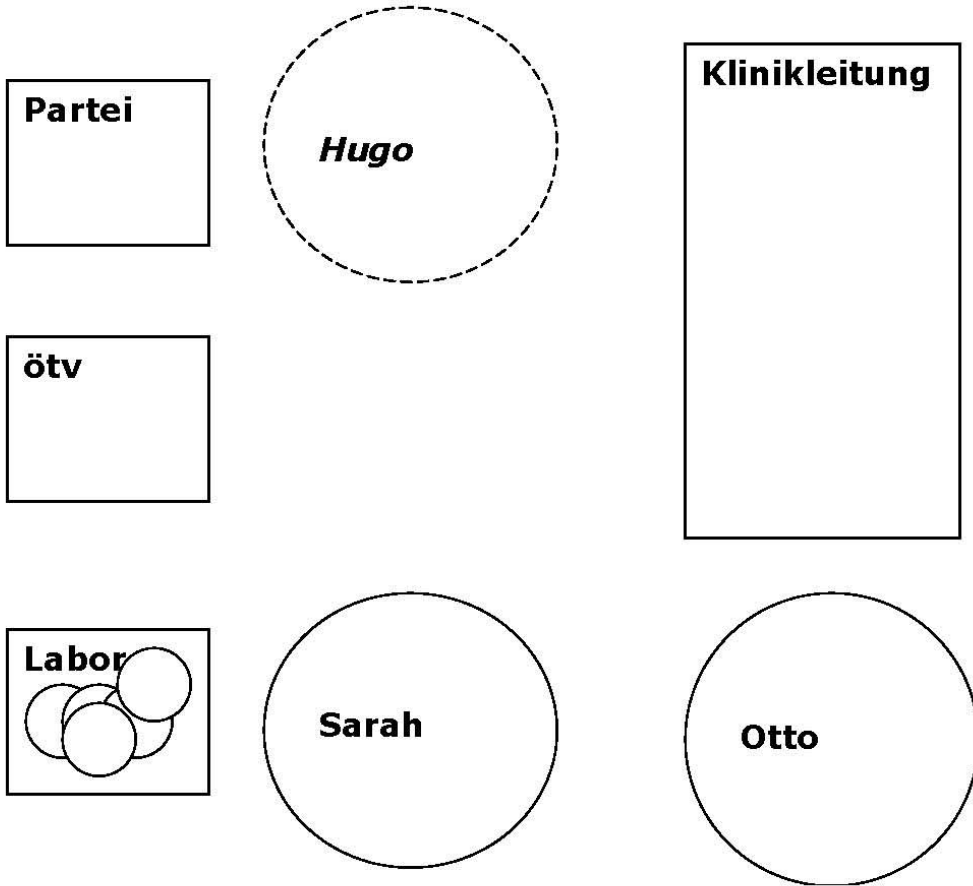
Sarah hat einen neuen Arbeitsstil eingeführt. Sie besteht auf Einhaltung formaler Regelungen. Der Klinikleitung gegenüber bezieht sie auch konträre Positionen.. Das Gremium besteht aus weitem vier Frauen und neun Männern. Drei Männer sind ihre Vertrauten, mit denen sie Aktivitäten außerhalb des Gremiums abspricht und umsetzt. Ihr Stellvertreter Otto opponiert offen. Lehnt ihre Position zu Privatisierung ab und ist aus der ÖTV ausgetreten. Sarah vermutet, er verfolgt seine eigenen Interessen. Er wird aber ge-

braucht für die Betriebszeitung, Verabschiedungen und ähnliches. Der Arbeitnehmervertreter Karl und eine ältere Pflegekraft, Rosi, betonen immer wieder, wie gut die Arbeit früher war.

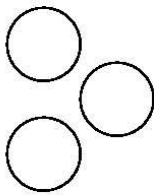
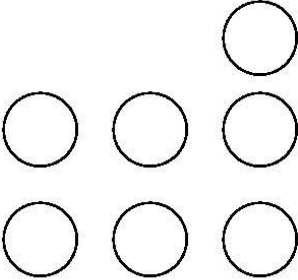
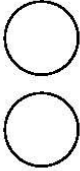
Sarah versucht immer wieder vergeblich, die Mehrheit des Personalrates zu aktivieren; zur Teilhabe an der regelmäßigen Arbeit und an den Aktionen zur Verhinderung der Privatisierung des Labors. Sie war dort und hat mit den Kolleginnen Gespräche geführt. Sie hat offen gegen die Pläne der Klinikleitung opponiert. Zusammen mit ihren Vertrauten hat sie eine Strategie entwickelt. Sarah organisiert eine gut laufende Unterschriftenaktion in der Innenstadt gegen die Privatisierung als Aktion der Ötv. Michaela und die drei Aktiven unterstützen diese. Durch das öffentliche Echo sind auch politische Einflussmöglichkeiten offen. Sarah erzählt von einem neuen Anlauf, in einer Sitzung, mit dem Erfolg der Aktion im Rücken, zu mehr Beteiligung zu motivieren. Der Arbeitnehmervertreter sagt offen, du bist doch Freigestellte. Ein junger Arzt meint, sie sieht das alles viel zu aufgeregt. Die anderen sind mehr oder weniger stumm. Der Stellvertreter wird von ihr wegen seiner Zustimmung zur Ausgliederung kritisiert. Zwar gibt es zu diesem Thema weder eine Diskussion über einen möglichen Standpunkt noch einen Beschluss. Aber für Sarah ist es eine Selbstverständlichkeit, dass ein Personalratsmitglied gegen Privatisierung sein muss. Otto wird von Sarah der Rauswurf aus dem Personalrat angedroht, was ihn erkennbar nicht weiter berührt. Auch hier kommen von anderen keine Beiträge. Sie führt die Auseinandersetzung auch diesmal nicht weiter. Wie immer an diesem Punkt, ruft sie den nächsten Tagesordnungspunkt auf.

Sie schildert Zweifel, ob sie für die Aufgabe der Vorsitzenden geeignet ist. Sie empfindet es als ihr Defizit, mit dem Gremium über eine gemeinsame Ausrichtung der Arbeit nicht diskutiert zu haben. Sie setzte auf Überzeugung durch erfolgreiches „Vorarbeiten“. Das führt in ihrer Erzählung jedoch nicht zu der gewünschten Wirkung. Sie sagt, sie schließe die von ihr gesehenen Lücken durch noch mehr Aktivitäten, in der Hoffnung, dass irgendwann ein qualitativer Sprung einsetzt.

## Strukturbild Fall Sarah



## Personalrat

Vertraute	Neutrale	„Stänkerer“
		

## **Kernthemen und Lerninteressen der Fallerzählerin**

Die von der Fallerzählerin ausgewählten Kernthemen sind

Sarah sich nicht auf das Gremium stützte, sondern den Kampf gegen Outsourcing zunächst mit Hilfe der ÖTV organisierte	Politik im Gremium Aufgabenverständnis	<b>Beteiligungs-Politikstile</b>
Die Mehrheit der Mitglieder schon jahrelang im PR sind Keine wirksame Aufgabenteilung für alle PR-Mitglieder entwickelt wurde	Motivation Führungsstil, Aufgaben-, Selbstverständnis	<b>Führung über Ziele</b>

Sarah hat sich bei Übernahme des Vorsitzes schnell und deutlich von dem Führungsstil ihres Vorsitzenden getrennt und eines eigenen, an der stringenten Interessenvertretung orientiertes Politikkonzept eingeführt. Dafür fordert sie die geschlossene Unterstützung zumindest der gewerkschaftlich organisierten Mitglieder des Gremiums ein. Gegenpositionen des stellvertretenden Vorsitzenden beantwortet sie mit Ausschlussdrohungen. Sie ist irritiert, dass trotz der klaren Ausrichtung die Mehrheit der Kolleginnen und Kollegen ihr nicht folgt. Ihr wächst die Arbeit über den Kopf. Sie sucht einen Weg, die anderen von der Sinnhaftigkeit ihres Vorgehens zu überzeugen und sie zu gemeinsamer Arbeit zu motivieren und bewegen. Von daher greift Sie aus den Kernthemen die Reflexion des Istzustandes und die Zielorientierung auf.

## **Kernthemenbearbeitung**

*Unser Fallverständnis zur Kernthemenbearbeitung aus heutiger Sicht:*

*Die Fallerzählerin vertritt eine streng an gewerkschaftlichen Grundpositionen orientiert Politik im Betriebsrat und hält es für selbstverständlich, dabei auch die Arbeit für die Gewerkschaft und für ihre Partei einzubeziehen. Dabei setzt sie das, was sie und ihre Vertrauten als Gewerkschaftsposition verstehen, als selbstverständlich heraus. Sie erkennt die fehlende Verbindung zu den übrigen Mitgliedern des Gremiums. Irritiert über die fehlende Bereitschaft zur Mitarbeit erkennt sie, dass es an einer gemeinsamen Zielorientierung fehlt.*

*Das Verhalten der inaktiven Mehrheit im Personalrat ist in der Kernthemenarbeit zunächst hinsichtlich der Gründe zu betrachten, um es verstehen zu können. Dafür soll zunächst die durch den Wechsel im Vorsitz eingetretene Wechsel im Politikstil angesehen werden. Danach wird die Frage des Zusammenhanges zwischen Offenheit und Geschlossenheit in der Führung und die Verbindung zu Motivation und Aktivität angesehen.*

Für die Kernthemenarbeit ergibt sich die folgende Gliederung

- ⇒ Beteiligungs-/Politikstile (induktiv)
- ⇒ Führung als unterschiedliche Organisation von Handlungsräumen (deduktiv)
- ⇒ Anordnung und Aushandlung (deduktiv)
- ⇒ Führung über Ziele (deduktiv)

## Beteiligungs- /Politikstile

Die Mehrheit des Gremiums hängt der Arbeit des früheren Vorsitzenden nach. Sarah bringt einen neuen Stil ein, der abgeleitet ist aus ihrem gewerkschaftlichen Grundverständnis. Die Schwerfälligkeit des Gremiums bringt Sie zu der Verlagerung ihrer strategischen Aktivitäten aus dem Gremium heraus. Sie ist bereit, Konflikte mit der Klinikleitung einzugehen, aber nur soweit, wie dies zur Interessensdurchsetzung erforderlich ist. Dabei argumentiert sie gegen die Teilprivatisierung durchaus auch im mit dem Gesamtinteresse des Betriebes.

Sie sucht ihre Verbündete außerhalb des Personalrats. Im Gremium verrichten einzelne noch Handreichungen, sind aber von der Entwicklung der Politik ausgeschlossen. Einige Mitglieder werden von Sarah als Altlasten erlebt, die Probleme mit ihnen sind aus ihrer Sicht nur durch Ausscheiden zu lösen. Damit grenzt sie ohne Änderungschance die Mehrheit der Mitglieder aus.

Die Auseinandersetzungen über die unterschiedlichen Beteiligungspolitikstile werden nicht thematisiert und damit auch nicht transparent. Aus dem Fall heraus werden die Unterschiede in den Politikstilen von Sarah und Hugo deutlich.

	<b>Sarah</b>	<b>Hugo</b>
<b>Leitfragen</b>	<b>Was ist erkennbar?</b>	<b>Was ist erkennbar?</b>
1. Wie werden die Interessenslagen definiert?	Sarah definiert die Interessen der Kolleginnen aus einer grundsätzlichen Position heraus. Dabei stützt sie sich auf Grundlinien, die aus einem Bewusstsein gewerkschaftlicher Arbeit abgeleitet werden. Ausgangspunkt ist der objektive Interessensgegensatz AG~AN	Hugo hat keine grundlegende Orientierung. Er definiert die Interessen aus der jeweiligen Einzelsituation heraus. Er bestimmt die jeweiligen Interessenslagen.
2. Wie arbeiten Dienststellenleitung und Personalrat zusammen?	Führt Konflikte, wo erforderlich. Persönlich sachlich, keine Nähe, Kompromiss bei Freistellung	Vertrauliche Verhandlungen. Wechselseitiges Geben und Nehmen.
3. Wer prägt den Beteiligungsstil?	Abstimmung der Linie mit drei Mitgliedern, offene Diskussion im Gremium	Das persönliche Verhältnis zwischen Vorsitzenden und Klinikleiter
4. Wie arbeiten Dienststelle und Personalrat?	Klinikleitung zweckrational, aber ohne Transparenz der Entscheidungsgründe. Personalrat arbeitsteilig, soweit möglich. Hält formale Vorgaben ein.	Ohne Rücksicht auf die inhaltlichen Argumente formulieren beide Seiten ihre Interessen und suchen Ausgleich.
5. Welche Machtmittel setzen sie ein?	Formale Rechte. Mitbestimmungsrechte auch mit Rechtsanwalt	Persönlicher Einfluss. Druck durch Bedeutung seiner Stellung,

	durchsetzen. Sachkunde durch Direktkontakt, Öffentlichkeit, Verbündete	„er könnte auch anders.“
6. Welche Rolle spielt die Belegschaft?	Sarah pflegt zu den Kolleginnen im Labor enge Beziehungen.	Hugo weiß, was für jeden gut ist.
<b>Ergebnis eines Vergleiches der Stile und Versuch einer Bezeichnung</b>	<b>Interessenbezogener, kooperativer Politikstil</b>	<b>Harmonistischer Politikstil</b>
Grundlegende Unterschiede im strategischen Handeln:		
Wie werden die Interessenslagen definiert?	Betonung Divergierender Interessen, Bei Anerkennung gemeinsamer Interessen	Orientierungslosigkeit, Dominanz betrieblicher Interessen. Unterschiede nur in Randbereichen
Wie arbeiten Dienststellenleitung und Personalrat zusammen?	Konfliktbereitschaft, Ansätze von Kompromissbereitschaft	Vertrauensvolle Einigung jeden Preis
Wer prägt den Beteiligungsstil?	Gremium	Dienststelleleiter und Personalratsvorsitzender
Wie arbeiten Dienststelle und Personalrat?	Professionelle arbeitsteilige Formen	4 Augengespräch, Termine nach Bedarf
Welche Machtmittel setzen sie ein?	Rechte in Anspruch nehmen, Sachverständigen, Rechtshilfen, Öffentlichkeit, Verbündete	Symbolische Macht, Drohen mit Mitbestimmungsrechten
Welche Rolle spielt die Belegschaft?	Zentrale Rolle, enge Beziehung	Stellvertreterpolitik

Durch die Reflexion eines solchen Modells in einer Personalratssitzung wird die Situation transparent. Die Thematisierung der Frage, welches Aufgabenverständnis haben wir, eröffnet den Weg zur Selbstvergewisserung des Gremiums und zur Positionierung der Mitglieder. Die Auseinandersetzung wird zunächst von der persönlichen Ebene der Bewertung der Eigenheiten der Vorsitzenden auf die Sachebene geholt. Die Frage lautet, welchen Stil halten wir für erfolgreich und welchen Stil wollen wir für dieses Gremium. Sarah kann ihre Bereitschaft zur Ausübung ihres Mandates mit den Eckpunkten ihres Stiles in Zusammenhang bringen. Die Kommunikation über den einzusetzenden Stil eröffnet die Chance zur Entwicklung einer gemeinsamen Handlungsplattform.

### **Führung als unterschiedliche Organisation von Handlungsräumen**

Sarah setzt in ihrem Führungsstil auf die Überzeugungskraft ihrer Argumente, deren Richtigkeit sich auf der Bewertung der Interessenlage mit gewerkschaftlichen Maßstäben

ergibt. Damit erreicht sie zwar ein hohes Maß an Übereinstimmung von eigener Überzeugung und Handeln. Sie sieht auch Erfolge. Aber sie beschreibt den Kräfteverschleiß auf diesem Weg, und Zweifel an der Richtigkeit ihrer Arbeit kommen verstärkt auf. Ihr Ziel in ihrer Organisationsarbeit erreicht sie nicht.

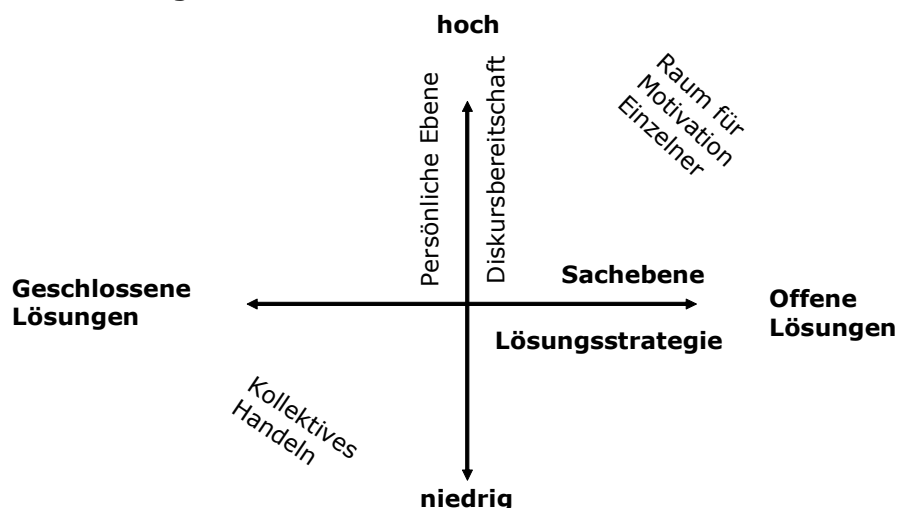
Im Folgenden werden zwei Komponenten des Führungshandelns (Diskursbereitschaft auf der persönlichen Ebene und Lösungsstrategien auf der Sachebene) in Gegensatzpositionen dargestellt, um daraus Varianten im Führungsverhalten abzuleiten. Im nächsten Schritt sollen dann diese allgemeinen Betrachtungen (deduktiv) auf die Besonderheit dieses Falles bezogen werden, um zu sehen, ob der von Sarah eingesetzte Führungsstil im Zusammenhang mit dem Verhalten der Gruppe gesehen werden kann.

Das Kreuzdiagramm zeigt die Gegensatzpole offene und geschlossene Lösung, sowie hohe und niedrige Diskursbereitschaft. Der Erfolg des eingesetzten Führungsstils hängt von den Zielen ab. Wenn die Führung auf die Herstellung größtmöglicher Kampfkraft abzielt, um in einem Interessenkonflikt ein Höchstmaß an Durchsetzungsmöglichkeiten zu erreichen, kann es keine langen Diskurse und alternierende Lösungen geben. Diese Geschlossenheit im Auftreten und Agieren ist nur über ein hohes Maß an Identifikation mit der Zielrichtung und der Art des Vorgehens erreichbar. Subjektive Abweichungen, Wünsche, Ideen, Zweifel, weichen die Position auf und sind negativ zu bewerten. Die Bereitschaft zur Aktivität ist bezogen auf die in der Strategie zugewiesene Rolle. Eigenmächtige Rollenauslegungen führen zu Abweichungen und damit Schwächung der Position des Gremiums. Damit sind aber auch die wesentlichen Begründungen für die Entfaltung eigener Aktivitäten ausgeschaltet oder stark zurückgefahren. Kollektives Handeln lässt keinen Raum für individuelle Kreativität. Die braucht offene Lösungen und eine hohe Diskursbereitschaft.

#### Ausgangsthese:

**Kampfkraft braucht Geschlossenheit**

**Motivation zur Mitarbeit braucht Handlungsmöglichkeiten und damit Handlungsvariationen**



In der Fallgeschichte sieht Sarah für die Durchsetzung des Widerstandes gegen die Privatisierung nur eine mögliche Position. Mit der Gegenposition des Stellvertreters setzt sie sich nicht inhaltlich auseinander, sondern droht ihm Rauswurf an. Die Opposition bringt den Unwillen verdeckt zum Ausdruck. Die stillen Zustimmenden sehen offensichtlich keinen Grund für kollektives Handeln. Da auch bei anderen relevanten Fragen die Lösungen bereits vorher mit der Strategieguppe abgeklärt sind, bleibt für die übrigen Mitglieder

kein Handlungsraum. Hier kann nur noch auf Anweisung der Vorsitzenden gehandelt werden. Nur zwei Getreue sind in Handlungen eingebunden und handeln auch. Michaela scheint nur in Treue fest, eine Handlungsoption wird ihr nicht eingeräumt, da bei den vorgegebenen Rollen kein Platz für ihre subjektiven Fähigkeiten da ist.

Die Zielsetzung der Verhinderung der Privatisierung geschlossene Lösungen fordern. Aus der Schilderung der strategischen Arbeit der Vorsitzenden erwächst jedoch das Bild eines ständigen Steuerungsversuches über geschlossene Lösungen ohne offene Auseinandersetzungen. Das Herunterfahren der Diskursbereitschaft oder Konfliktfähigkeit auf eine niedrige Position versperrt Wege zur Rückkehr zu größeren Handlungsspielräumen. Kritisch anzumerken ist hier im Fallgeschehen die Verwischung der Rolle des Personalrates und des ÖTV Kreisvorstandes, die in der Auseinandersetzung zu unterschiedlichen Mitteln greifen müssen. Eine als selbstverständlich vorausgesetzte Interessensidentität zwischen ÖTV und PR, ohne Ableitung aus der jeweiligen Situation, möglicherweise noch durch die Richtigkeit parteipolitische Positionen unterlegt. Die Mehrheit der Mitglieder lässt sich auf ein so hohes Maß von Identifikation nicht ein und entwickelt zeigt keine Kampfkraft.

Die Art der Auseinandersetzung in der Fallgeschichte wirft die kritische Frage auf, ob die Lösungsstrategie noch auf der Sachebene entwickelt werden konnte. Es fand kein Diskurs über Vor- und Nachteile der von der Dienststellenleitung vorgeschlagenen Auslagerung statt, der Interessensstandpunkt wurde nicht erarbeitet. Vielmehr wurde eine Position als selbstverständlich vorausgesetzt, die unmittelbar aus dem richtigen gewerkschaftlichen Bewusstsein abgeleitet wird. Diese geschlossene Lösung ist damit eine moralische Position. In vielen der in diesem Fall genannten Kernthemen wird die ethische Grundhaltung als bestimmend für den Fallverlauf benannt. Ist die moralische Position gesetzt, sind Differenzierungen nicht mehr möglich.

- Die Sachdiskussion dreht sich um die Fragen nach richtig, falsch, Vorteil oder Nachteil. Diese Kategorien lassen Abstufungen zu. Vor allem ist die Person, zu der Meinungen geäußert werden, wertfrei zu sehen, selbst wenn ihre Argumente nicht stichhaltig erscheinen.
- Moral entscheidet zwischen den Kategorien gut oder böse. Hier sind Abstufungen nicht mehr möglich und die vertretene Position ist von der Wertung der Person nicht zu trennen.

Wenn sich auch die Mehrheit im PR offenbar mit dem geschlossenen Ziel „Keine Privatisierung“ einverstanden sieht, kann der ausbleibende Diskurs als ein Grund für ihr Verhalten gesehen werden. Die moralische Sperre wäre vermutlich aufzulösen gewesen, wenn der Personalrat nach einer entsprechenden Diskussion einen Beschluss gefasst hätte. So wäre der Inhalt des Beschlusses ein Sachergebnis, abweichende Meinungen könnten sachlich beurteilt werden. Kompromissfähigkeit ergibt sich aus der nüchternen Abschätzung von Vor- und Nachteilen verschiedener Lösungen.

## **Das Dilemma von Anordnung und Aushandlung**

Die Anordnung einer geschlossenen Lösung wird zum Erfolg führen, wenn der Anordnende die Möglichkeit der Umsetzung hat. Dazu ist jedoch die Motivation der an der Umsetzung Beteiligten erforderlich, ihre beste Kompetenz für die Erreichung des vorgegebenen Zieles einzusetzen. Es ist in Hierarchien notwendig, vorgegebene Anweisungen zu akzeptieren. Aber es ist nicht selbstverständlich, ihnen zu folgen. Die in den Führungstheorien „Gefolgschaft“ Genannten sind Individuen mit eigenen Sinn- und Bedeutungshorizonten in ihrer Beziehung zur Umwelt. Diese sind jeweils auszuhandeln.

Je mehr ein Politikstil angestrebt wird, der das Gremium einbezieht, der auf professionelle, arbeitsteilige Arbeitsformen setzt, um so mehr wird die subjektive Bereitschaft der Mitglieder, ihre Aktivität gebraucht. Je mehr eigenständige Aktivität ermöglicht werden

soll, umso größer ist der Umfang der Aushandlungen. Der Personalratsvorsitz ist mit wenigen Machtmitteln verbunden, Aushandlung ist Tagesgeschäft. Dies ist einer der Gründe für die Attraktivität des harmonistischen Führungsstils mit seiner Stellvertreterpolitik. Die Wahrnehmung des Vorsitzes in einer interessen geleiteten Arbeit löst das Dilemma zugunsten der Praxis der Aushandlung. Grundsatz: Nicht delegieren, was nicht akzeptiert wird.

Die Aushandlungsbreite im Personal- oder Betriebsrat kann strukturiert werden durch eine Geschäftsordnung oder Grundsatzbeschlüsse. Aber es besteht die Gefahr, durch ein bürokratisches Führungsmodell ein dominierendes Regelwerk aufzustellen, das nur noch Unterordnung zulässt, Handlungsräume schließt.

## **Führung über Ziele**

In dem Fall führt Sarah mit einer sehr klaren Zielorientierung, aber ohne eine hinreichende Kommunikation oder gar Verständigung über diese Ziele. Aus ihrem gewerkschaftlichen und parteipolitischen Bewusstsein heraus sieht sie die Ziele als selbstverständlich an, zu denen es für gewerkschaftlich organisierte Personalratsmitglieder keine bestehende Alternative geben kann. Die Bezugnahme auf gewerkschaftliche Grundpositionen verleiht ihrer Zieldefinition das Prädikat einer für alle gültigen Wertigkeit, etwas von „Objektivität“.

### *Anmerkung:*

*Wir als Autoren bearbeiten diesen Fall auf dem Hintergrund unseres gewerkschaftlichen Politikverständnisses.*

*Allgemein gesprochen kann das durch Sarah zugrunde liegende Politikkonzept nur solange Wirkung entfalten, wie die Mehrheit der Beteiligten sich als Angehörige einer Großgruppe definieren, sei es nun die „Klasse“ oder die Organisation, deren Organen alle Beteiligten eine „höhere“ Erkenntnis und Handlungsfähigkeit zuschreiben und daraus ihre Motivation und ihre Handlungsorientierung finden. Bezogen auf die Gewerkschaftsarbeit setzt eine solche Vorgehensweise voraus, dass die Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder die Definition und Wertung ihrer betrieblichen Lagen durch die Organe der Gewerkschaftsorganisation unabhängig von der jeweils eigenen Einschätzung als handlungsleitend übernehmen. Ohne hier auf die Aspekte der Kritik an diesem Gewerkschaftsverständnis näher einzugehen, tritt die Krise dieses aus der Erfahrung der Arbeiterbewegung entwickelten Konzeptes allgemein deutlich hervor.*

*Wir gehen von der Notwendigkeit aus, gewerkschaftliche Politikkonzepte aus dem Zusammenschluss handlungsfähiger Subjekte zu entwickeln. In den Mittelpunkt der Situationsanalyse und der Interventionen rückt dabei die Bedeutung der handlungsbestimmenden, durchaus subjektiven, Bedeutungshorizonte der beteiligten Individuen bei allen sozialen Interaktionen. Um Missverständnissen und Unterstellungen zu vermeiden, auch auf diesem Wege sind kollektive Handlungsweisen als probates Mittel der Interessendurchsetzung unverzichtbar und durchaus wirksam einsetzbar.*

Im Fallgeschehen orientieren sich nur Sarah und ihre engen Mitarbeiter an den „objektiven“ Zielen. Das Verhalten der Mehrheit verstehen wir auch als Signal, dass diese aus jeweils eigenen Gründen diesem Zielverständnis nicht folgen wollen.

## **Sarahs Lerninteresse „Führen über Ziele“**

Im Hinblick auf die Absicht Sarahs, zu einer zielgeleiteten Steuerung übergehen zu wollen, ist nochmals auf zwei Grundprobleme in dem Fallgeschehen hinzuweisen:

- ⇒ Sarah kommuniziert ihr Ziel der Verhinderung der Privatisierung nicht, sondern setzt es vor. Die Ableitung aus einer „höheren Hierarchiestufe der Wertigkeit“ verstärkt den Druck.

- ⇒ Die Bezugnahme auf gewerkschaftliche Grundpositionen bringt die Ziele in den Randbereich einer moralischen Bewertung und entzieht sie damit tendenziell sachlicher Kritik.

Als Alternative wird hier die Möglichkeit untersucht, aus einem Managementkonzept eine Handlungsstrategie für Sarah als Personalratsvorsitzende zu entwickeln.

Ein Konzept der Zielorientierung als Führungsinstrument muss für eine Steuerungsfunktion tauglich sein. Grundvoraussetzung dafür ist erstens die Gestaltbarkeit von Zielen. Vorgegebene Ziele sind, wie in der Kernthemenbearbeitung ausgeführt, nur über ein Konzept der Machtausübung durchzusetzen.

Einstieg wäre in diesem Fall das gemeinsame Abwägen im Personalrat, die kritische Situationsanalyse bezogen auf die konkrete Situation, um die Vorteile und Nachteile des Privatisierungsvorhabens des Arbeitsgebers aus den verschiedenen Perspektiven darzustellen um danach zu einer eigenen Zielentwicklung zu kommen und eine zur Erreichung der Ziele geeignete Strategie.

In einem zweiten Schritt müssen die Kolleginnen und Kollegen im Personalrat die Gelegenheit haben, ihre eigene Position zu reflektieren und die Einbindung in eine gemeinsame Zielsetzung und Strategie des Gremiums zu prüfen. Das Gremium ist nur handlungsfähig, wenn in entscheidenden Punkten eine gemeinsame Zielsetzung und Strategie als Handlungsgrundlage vorhanden ist. Da eine Übereinstimmung in allen Sichtweisen und Zielvorstellungen werde möglich noch notwendig ist, ist eine Differenzierung der Zielsetzung unumgänglich.

Im dritten Schritt muss die gemeinsame Zielsetzung und Vorgehensweise, die nunmehr als Ergebnis gemeinsamer Reflexion herausgearbeitet wurde, als für alle verbindlich vereinbart werden.

Sarah hat die Abstimmung auf die kleine Untergruppe ihrer Vertrauten vor verlagert und erwartet hinterher die Anpassung aller weiteren Personalratsmitglieder. Das steht den drei hier genannten Schritten entgegen. Sie hat aber werde die formale, noch eine sonstige Macht, ihre Vorgaben durchzusetzen. Es bleibt ihr daher für den Erfolg nur der Weg über die Bildung von gemeinsamen Zielen.

In der Praxis eines Personalrates kann ein solcher Prozess im täglichen Geschäft nicht nur als sehr umständlich erlebt werden, sondern auch tatsächlich durch die Fülle der Arbeit schlichtweg zu aufwändig sein. Dem kann durch eine grundlegende Vorarbeit abgeholfen werden, indem auf verschiedenen Zielebenen zu Beginn der Sitzungsperiode oder an einschneidenden Punkten Grundlagenarbeit geleistet wird. In Sarahs Fall wäre der nun eingetretene Zeitpunkt ihrer Irritierung ein guter Anlass, in eine solche grundsätzliche Auseinandersetzung einzusteigen.

Zur Erläuterung dieser Überlegung hier ein kurzer Einschub theoretischer Grundlagen zu diesem Konzept.

### **Zielorientierung als Managementkonzept**

In diesem Text wird der Begriff „Führungsstil“ durch den Begriff „Führungskonzept“ ersetzt. Dies ist ein Hinweis darauf, dass der Einsatz von Zielen in der Führung eines Gremiums oder einer Organisation mehr als eine Stilfrage ist. Vielmehr umfasst dieses Konzept Grundannahmen über das Bewusstsein und das Verhalten von Menschen, Grundwerte und Welt- und Arbeitsverständnis. Zur Klärung der Begriffe wird auf folgende Datei verweisen.

## **Begriffsbestimmung zur Führungslehre<sup>1</sup>**

<b>Führungskonzeption/ Führungsmodell:</b>	<b>umfassender Überbegriff</b>
Managementphilosophie:	kognitiver Aspekt der Führungskonzeption: generelle Grundauffassungen bzw. Grundannahmen und Grundwerte zum Menschen, Weltverständnis, Arbeitsverständnis
Führungsstil:	Gestaltung der Beziehungen bzw. des sozial-emotionalen Klimas zwischen Führenden und Geführten, Attitüden, d. h. Grundeinstellungen und Präferenzen für das Führungsverhalten, Grad der gegenseitigen Einflussnahme
Führungstechniken:	Konkrete Gestaltung des Führungsverhaltens, verhaltensbestimmende Instrumente

„Führen über Ziele“ ist eine Managementmethode, auch im Zusammenhang mit [„Management by Objektivs“](#) genannt.

Der Grundgedanke ist, allen Angehörigen einer Organisation eine gemeinsame Orientierung zu geben und für die Leistungsprozesse konkret messbare Ergebnisse zu vereinbaren. Die Steuerung erfolgt über die Prüfung der Zielerreichung. Es werden Zweifel bestehen, ob eine solches Managementkonzept auf die Personalratsarbeit anwendbar ist.

Sicher nicht deckungsgleich. Aber auch unterschiedliche Interessenslagen sprechen nicht dagegen, in der Steuerung der Arbeit gegenüber der Betriebspraxis analoge Konzepte einzusetzen. Der Vorteil der Zielorientierung liegt in der Orientierung auf der Sachebene. Dies vermeidet die in diesem Fall prägenden Auseinandersetzungen auf der moralischen Ebene. In der abschließenden Bewertung der Arbeit geht es um erfolgreich oder nicht erfolgreich und nicht mehr um die Kategorien, guter Gewerkschafter schlechter Gewerkschafter.

In der Betrachtung des Konzeptes geht es im darum, das Vorgehen vorzustellen und gleichzeitig immer wieder die Anwendbarkeit in der Personalratsarbeit nachzufragen. Das Thema „Führen durch Zielvereinbarung“ wird damit auf den Fall bezogen erläutert und geht zugleich über den Fall hinaus. Es werden Anwendungsbeispiele für Zielorientierungen in der Personalratsarbeit gezeigt und zugleich Hinweise auf die Möglichkeiten des Einsatzes von zielorientierter Arbeit in der betrieblichen Praxis, mit der sich Betriebs- und Personalräte zunehmend konfrontiert sehen, dargestellt.

### **Was ist Zielorientierung**

Ohne Ziel ist bekanntlich jeder Weg richtig. Ziele geben Orientierung und bilden damit die Voraussetzung, die eingeschlagene Richtung und erzielte Ergebnisse in ihrem Wert zu beurteilen. Von besonderer Bedeutung in dem vorliegenden Fall ist die Funktion der Identitätsbildung über die gemeinsamen Ziele für ein Gremium. Die gemeinsame Zielorientierung stärkt die Kohäsion. Zugleich ist sie eine gute Grundlage für ein arbeitsteilige Organisation.

---

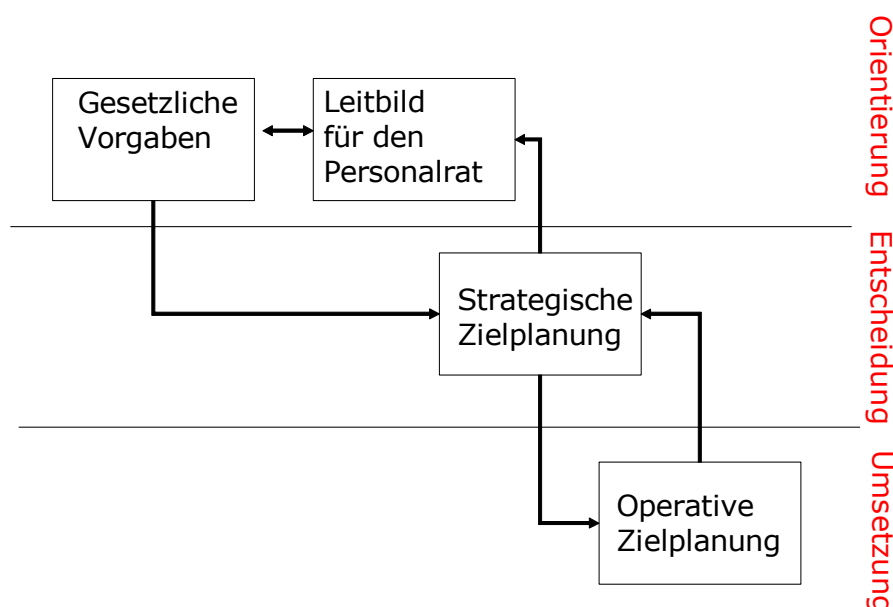
<sup>1</sup> F. Glasl, B.Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung (1996) S. 134

Ziele sind von Werten abgeleitete, formulierte Sollbeschreibungen, die als Ergebnisse von Prozessen oder als Zustände für Personen oder Gremien erreicht werden sollen. Die Zielorientierung dient der geplanten Veränderung eines festgestellten Istzustandes in Richtung des beschriebenen Sollzustandes. Die Planung der Zielerreichung umfasst, ausgehend von einer Ist-Analyse und mit Blickrichtung auf den Sollzustand, die Faktoren Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität.

### Ebenen der Zielorientierung

Die Ziele sollten in eine gewisse hierarchische Ordnung gebracht werden. Danach können Entscheidungen zugeordnet werden und es kann die Delegation von Aufgaben erfolgen.

## Die Ebenen der Zielorientierung am Beispiel Personalrat



Orientierungsziele sind grundlegende Ziele, die sozusagen die „Laufrichtung“ in der Arbeit bestimmen. In Sarahs Fall könnte auf dieser Ebene die Frage geklärt werden, gibt es eine gemeinschaftliche Position dieses Personalrates zu allen Privatisierungsabsichten der Dienststellenleitung, oder will das Gremium nach bestimmten Kriterien in jedem Einzelfall eine Prüfung vornehmen. Hierher gehören auch grundlegende Regelungen des Umganges miteinander, Vereinbarungen zu Prozessen der gemeinschaftlichen Zielfindung und der Verbindlichkeit gemeinschaftlich beschlossener Positionen.

Die Strategische Zielebene richtet sich auf die Erreichung eines messbaren Sollzustandes, auf Ergebnisziele. Im Fallgeschehen wäre hier abzustimmen, was in Bezug auf die Situation des Labors erreicht werden soll.

Die operative Zielplanung umfasst die konkreten Handlungsschritte zur Erreichung des gewünschten Ergebnisses. In Bezug auf das Labor wären hier die verschiedenen möglichen und Erfolgsversprechenden Schritte zu entwickeln, ihre Umsetzung zu beschreiben. Damit kann die Delegation der Schritte umgesetzt werden. Die Teilergebnisse eines jeden Schrittes müssen ebenfalls messbar sein und erkennbar zu dem gewünschten Gesamtergebnis hinführen.

## **Handlungswege**

Zurück zu Sarah und dem Fall. Die von ihr als Perspektive gesehene Zielorientierung erscheint durchaus als Weg zur Lösung ihres Problems geeignet. Als erste Schritte werden ihr vorgeschlagen:

### **Bewusste Herausarbeitung ihrer eigenen Ist- und Sollsituation**

- ⇒ Wie sieht sie sich selbst als Personalratsvorsitzende? Welche Gründe sieht sie für sich, so zu sein, wie sie sich sieht?
- ⇒ Wie sieht Sie die anderen Personalratsmitglieder und welche Gründe hat sie, die anderen so zu sehen? (Möglicherweise mit externer Beratung)
- ⇒ Was ist für Sie selbst ein guter Sollzustand in Bezug auf ihre Arbeit als Personalratsvorsitzende und in Bezug auf dieses Gremium?

### **Ist - Analyse und Sollentwicklung im Personalrat**

- ⇒ Vorschlag an das Gremium, eine Ist-Analyse der Arbeit vorzunehmen mit dem Ziel der Entwicklung einer Vision für einen Sollzustand in einer bestimmten Frist.
- ⇒ Gemeinsame Suche nach einem Weg zur Annäherung an diese Vision.
- ⇒ Vorschlag Ergebnisziele zu definieren und eine Strukturierung der Arbeit über Teilziele (Handlungsziele) zu entwickeln.

Die Wahl der Methode und die damit verbundene Ausdifferenzierung des Konzeptes muss schrittweise nach den Ergebnissen der Diskussion und der Interessenslage und der Befähigung aller Beteiligten gemeinsam erfolgen.

## **Begriffserläuterung „Management by Objectives“<sup>2</sup> nach Henry Walter**

### **Was ist Management by Objectives?**

Das Konzept des Managements by Objectives geht davon aus, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter **Zielsetzungen** gemeinsam erarbeiten. Darin werden Aufgabenbereiche und Verantwortungen jedes einzelnen Mitarbeiters auf der Grundlage des von ihm erwarteten Ergebnisses gesteckt. Um dies zu erreichen, muss folgendes gewährleistet sein:

- Es muss klare Vorstellungen darüber geben was erreicht werden soll.
- Das Erfassen der Ergebnisse muss gesichert sein, um den Erfolg oder Misserfolg überhaupt messen zu können.
- Es bedarf eines größeren Handlungsspielraums für die Mitarbeiter

Die Grundrichtung über das „Was“ bestimmt in einem Unternehmen die Zielfunktion. Als Existenzbedingung ist dabei eine angemessene Rentabilität auf lange Sicht erforderlich. Daneben können aber weitere, sich ergänzende oder miteinander konkurrierende Teilziele, gegebenenfalls auch nicht wirtschaftlicher Art wie soziales Engagement eines Unternehmens oder Sponsoring, verfolgt werden. Diese dürfen langfristig nicht die Rentabilität des Unternehmens in Frage stellen.

Diese Zielerreichung bedeutet im Wesentlichen zweierlei:

- Ziele werden nicht nur in globaler Form vorgegeben. Vielmehr werden aus dem Gesamtziel Unterziele und Einzelziele abgeleitet. Diese können den Führungskräften und Mitarbeitern als Orientierungshilfe für ihre Arbeit dienen.
- Das einmal aufgestellte Ziel und die dazugehörigen Unterziele sind keine feststehenden Größen. Sie sind selbst veränderlich. Sie unterliegen einem ständigen Wandel durch die Führungs- und Ausführungsprozesse, durch deren Ergebnisse oder durch Anpassungsmaßnahmen. Die Zielbildung ist deshalb in den Gestaltungsprozess mit einzubeziehen.

### **Was bedeutet Management by Objectives für die Führung**

Die Ziele jedes Vorgesetzten finden sich beim Management by Objectives in den Unterzielen der Mitarbeiter wieder. Eine Führungskraft kann ihre Ziele also nur dann erreichen, wenn auch die Mitarbeiter ihre eigenen Unterziele verwirklichen. Insofern hängt der Vorgesetzte weitgehend von den Leistungen seiner Mitarbeiter ab. Die Qualifikation des Vorgesetzten steht demnach in unmittelbarem Zusammenhang mit den Leistungen seiner Mitarbeiter.

Die Erarbeitung abgeleiteter Unterziele muss gemeinsam von Führungskraft und Mitarbeiter unter folgenden Aspekten konzipiert werden

(es folgen im Originaltext Begriffe mit Erläuterungen: Zeitdimension, Präzise Zielformulierung, Kompatibilität, Kooperation, Quantifizierung, Prioritäten)

---

<sup>2</sup> Henry Walter „Handbuch Führung“ Seite 351, Campus Verlag 1998