

5.3 Teambildung und Qualifizierung

Gewöhnlich steht ein Personalrat insbesondere nach Wahlen vor der Aufgabe, ein handlungsfähiges Team zu bilden. Dies ist allerdings nicht überall und nach jeder Wahl der Fall, da vor allem die Funktion des Vorsitzes oft über längere Zeit ausgeübt wird und auch Freistellungen mitunter über einen längeren Zeitraum erfolgen. Teambildung ist oft eine langwierige und mitunter anhaltende Aufgabe, wobei aber infolge teilweiser personeller Kontinuität meist an die Erfahrungen und eingeübten Praktiken der Vorjahre angeknüpft werden kann.

Oft stellt sich somit die primäre Aufgabe der Integration neu gewählter Mitglieder. Neben dem Learning by Doing – in manchen Personalräten etwa bei Einstellungsprozessen, die anfangs in Begleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen stattfinden – spielen hier vor allem Schulungen eine Rolle, in denen die Grundlagen des Arbeits- und Personalvertretungsrechts und, sofern es sich um gewerkschaftliche Schulungen handelt, auch politische Orientierungen vermittelt werden.

Eine regelmäßige fachliche und ggf. gewerkschaftspolitische Einarbeitung sowie die soziale Integration neu gewählter Personalratsmitglieder sind – abgesehen von äußeren Einflüssen – oft entscheidend dafür, einer hohen Fluktuation entgegenzuwirken und die damit verbundenen Mühen der sozialen Integration zu verringern. Das Bemühen um die Integration und Partizipation aller Personalratsmitglieder dürfte der Königsweg zu Stabilität und Kontinuität der Beschäftigtenvertretung sein. Hierin kann allerdings auch ein Risiko liegen, etwa wenn über Integration und Beteiligung hinaus auf identische Reproduktion gesetzt und Neugewählten eine Art Assimilation abverlangt wird.

Tabelle 19 zeigt, welchen Stellenwert bestimmte Lerngelegenheiten für Personalräte einnehmen. Sicherlich zu Recht wird Learning by Doing als häufigste Lernform genannt (98 Prozent »trifft zu« oder »trifft teilweise zu«). Es folgen eigene Seminare und Klausuren des Personalrats (78 Prozent »trifft zu« oder »trifft teilweise zu«).

Soweit die Personalräte sich nicht auf die eigene Kompetenz bei der Durchführung von Seminaren und Klausurtagungen verlassen – immerhin die Hälfte führt solche Veranstaltungen häufiger durch –, konkurrieren Seminare von Gewerkschaften, von freien Beraterinnen und Beratern und auch des Arbeitgebers miteinander. Nach den eigenen Seminaren wird am

häufigsten der Besuch gewerkschaftlicher Seminare genannt, dicht gefolgt von Seminaren, die freie Beraterinnen und Berater anbieten. Auch vom Arbeitgeber organisierte Seminare spielen eine gewisse, wenn auch eher untergeordnete Rolle.

Tabelle 19: Einarbeitung neuer Personalratsmitglieder

»Wie arbeiten sich neu gewählte Personalräte in die Arbeit ein?«	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
Das lernt man in der Praxis (Learning by Doing)	64 %	34 %	2 %
eigene Seminare, Klausur des Personalrats	50 %	28 %	22 %
Besuch gewerkschaftlicher Seminare	44 %	31 %	24 %
Besuch freier Seminare von Beratern	41 %	33 %	26 %
Broschüren, Lehrbücher, Handbücher	37 %	53 %	10 %
digitale Lernmittel	23 %	49 %	27 %
vom Arbeitgeber organisierte Seminare	10 %	20 %	71 %

Anmerkungen: n = 558; sortiert nach Häufigkeit von »trifft zu«

Quelle: eigene Erhebung

Freie Beraterinnen und Berater können mehr oder weniger arbeitnehmerorientiert schulen; auch Seminare der Arbeitgeber müssen nicht zwangsläufig einseitig ausgerichtet sein. Nichtsdestotrotz muss konstatiert werden, dass die Gewerkschaften – sowohl ver.di als auch Komba und zu kleinen Teilen die GEW und weitere – nicht über eine unangefochtene Hegemonie bei der Qualifizierung von Personalräten verfügen.

Broschüren, Lehrbücher und Handbücher spielen bei den meisten Personalräten zumindest gelegentlich eine Rolle, etwas seltener kommen auch digitale Lernmittel zum Einsatz. Selbstverständlich können diese Materialien wiederum unterschiedlicher Herkunft sein und etwa von Gewerkschaften oder Rechtspportalen stammen, wobei es sich in vielen Fällen um den digitalen Zugang zum Personalvertretungsrecht, zu Kommentaren und zu richterlichen Entscheidungen handelt.

Eigene Seminare und Klausuren der Personalräte können sich nicht nur positiv auf den Wissensstand auswirken, sondern auch eine geeignete Maßnahme sein, um Teambildung und Partizipation zu fördern, Erfahrungs- und Kompetenzunterschiede abzubauen sowie Kontinuität und

Erneuerung in einer dynamischen Reproduktion miteinander zu verbinden.

Jenseits von Konflikten zwischen den Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Listen oder von den skizzierten Generationskonflikten berichten manche Personalräte auch davon, wie sich neu gewählte Personalratsmitglieder über die formelle Hierarchie hinaus zusammenfinden und man sich auch selbst in die Gruppe einfinden musste. Eine inzwischen langjährige Personalrätin berichtet von ihren ersten Personalratserfahrungen:

»Also am Anfang war es schon ziemlich heftig und noch nicht mal nur [...] die Arbeitgeberseite, sondern so im Gremium [...] da laufen ja auch Prozesse ab. Da gibt's Befindlichkeiten, da gibt's auch, ja, Machtpoker [...] ich habe mal so einen Spruch gelesen, den konnte ich nicht vergessen, den wende ich sehr oft an: Auf dem Helm eines alten Kommunisten sind viele Kerben und die allerwenigsten sind vom Feind [lacht]. Und daran musste ich so in meiner ersten Zeit im Personalrat, bis ich mich so bisschen reingefuchst hatte, denken.« (PR TH 7.2)

Auf diese kritische Beschreibung der Teambildung folgt dann aber die positive Wendung, die darin besteht, an Wissen und vor allem an sozialer Kompetenz gewonnen und – durchaus im Unterschied zu vorher – die Fähigkeit erlangt zu haben, für die eigenen Interessen einzutreten, statt unbefriedigende Arbeitsbedingungen und einen Mangel an Wertschätzung durch Vorgesetzte ohne Widerspruch hinzunehmen.

»Also das war eine ziemlich schwierige Zeit, aber interessanterweise hat es mich auch belebt, muss ich sagen, auch mal eine andere Rolle zu erleben und auch mal Sachen zu machen, die man sich vielleicht sonst nicht getraut hätte. Im Nachhinein waren es eigentlich auch die richtigen Reinfälle, die megagroßen Fettnäpfe, die man genommen hat, die mich weitergebracht, die mir geholfen haben.« (PR TH 7.2)

Auch wenn dies keineswegs immer gelingt und Personalratsarbeit mitunter auch mit Enttäuschungen verbunden ist, kann doch festgehalten werden, dass es nicht wenige Fälle gibt, in denen die Entscheidung, die Interessen der Beschäftigten zu vertreten, auch zu einer persönlichen Emanzipationsgeschichte wurde. Ein funktionierender Personalrat kann zu einer gelingenden Verbindung von persönlicher Emanzipation und Verbesserung der kollektiven Interessenvertretung beitragen. Ein Personalratsmitglied etwa berichtet davon, wie beide Entwicklungen zusammenwirken:

»Ja, die Kollegen sagen dann, ja: ›Ich kann nicht so gut verhandeln‹. Dann werden sie zur Verhandlungsführung geschickt, zum Seminar, ja, oder Konfliktgespräche und sowas. Und dann wird jemand zu [...] so einer Schulung geschickt, um dann ein bisschen theoretischen Hintergrund auch zu kriegen, um trennen zu können zwischen der objektiven Sache und dem Subjektiven und dem Emotionalen, weil die neuen Personalratsmitglieder sind oftmals noch sehr emotional, und das ist nicht immer förderlich.« (PR SH 2.2)

Das Erlernen von bis dahin wenig entwickelten Fähigkeiten, die Erfahrung der Wirksamkeit des eigenen Handelns und ein damit verbundener Zugewinn an sozialer Anerkennung sind wichtig, um die Motivation für Personalratsarbeit aufrechtzuerhalten und zu befördern. Es liegt im Interesse guter Personalratsarbeit, den Ablauf solcher Entwicklungsprozesse, die selbstverständlich auch ihre Eigendynamik haben, nicht einfach vorauszusetzen, sondern seitens der erfahrenen Mitglieder im Gremium bewusst zu unterstützen.

Nicht nur das Wissen über Gesetze – insbesondere das Personalvertretungsrecht – und Tarifverträge, auch die Kompetenz, dieses Wissen personalratsintern sowie in Kommunikation mit dem Arbeitgeber selbstbewusst nutzen zu können, stellt eine organisationale Machtressource von Personalräten dar.

Obwohl es gelegentlich zu internen Konflikten kommt, gelingt es den meisten Personalräten, sich als handlungsfähige Akteure zu konstituieren. In der Regel steht die Differenzierung zwischen den Arbeitsbeziehungen von Angestellten und von Beamtinnen und Beamten, die sich deutlich voneinander unterscheiden, dem Ziel einer Teambildung zumindest in den Personalräten von Kommunen nicht entgegen.

