

# Starker Personalrat durch Teamcoaching

## Auszeit um Effektivität und Effizienz zu gewinnen

*Personalräte bewegen sich immer im Spannungsfeld zwischen wachsenden Anforderungen in der täglichen Arbeit am Arbeitsplatz und der Themenvielfalt und -komplexität, die sie als Gremium bewältigen müssen. Dabei haben sie immer ein Problem: Zeit zu haben – für die Interessenvertretungsarbeit und Mitgestaltung der betrieblichen Regelungen im Sinne »Guter Arbeit«. Bevor man Gefahr läuft, in der eigenen Dienststelle den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen, lohnt es sich, eine Auszeit zu nehmen, einen Schritt zurückzutreten.*

*Wer etwas bewegen will, braucht Klarheit – über die Rolle als Personalrat, die Organisation und Strukturierung der Personalratsarbeit und die Aufgaben und Ziele, die umgesetzt und erreicht werden sollen. Diese Reflexion und Entscheidungsfindung braucht Zeit und Raum. Wenn es gleichzeitig darum geht, dass ein Gremium als Team erfolgreicher werden möchte, müssen diese Überlegungen und Entscheidungen von allen getragen werden. Den richtigen Rahmen hierfür bietet ein Teamcoaching. Anhand eines Praxisbeispiel wird ein Teamcoaching für Personalräte erläutert.*

### I. Etwas bewegen – ein Praxisbeispiel

Etwas bewegen, das wollte auch der Vorsitzende des Personalrats einer REHA-Klinik. Er stellte immer häufiger fest, dass Verhandlungen mit der Klinikleitung ins Stocken gerieten und der Personalrat nicht die gewünschten Ergebnisse erzielte. Dabei kostete die ganze Interessenvertretungsarbeit viel Energie, es gab zu viel Reibung intern im neunköpfigen Gremium und konkrete Diskussions- oder Arbeitsergebnisse konnten nur schwer und zu selten erzielt werden. Und da gab es noch seine »emotionale« Stellvertreterin, mit der er immer weniger zurechtkam.

Er selbst hatte eine sehr positive Erfahrung in einem Kompetenzcoaching für Personalratsvorsitzende<sup>1</sup> gemacht und dabei gelernt, konstruktives Feedback zu geben. Die Verstimmungen mit seiner Stellvertreterin sind geklärt. Mit ihr kann er wieder klar und eindeutig kommunizieren, die Zusammenarbeit funktioniert.

Nach diesem ersten Schritt in Richtung Veränderung und neuer Handlungsfähigkeit war seine Motivation

groß, ein Coaching für das gesamte Gremium zu wagen. Denn ihm war klar, dass konstruktive Beiträge von mehreren Kolleginnen und Kollegen fehlten, sehr wenig Energie für die anstehenden Themen vorhanden war, die Art und Arbeitsweise des Gremiums aber in direktem Zusammenhang zur Durchsetzungskraft als Interessenvertretung stand. Die Lösung konnte aber auch nicht darin liegen, noch mehr Zeit in die Personalratsarbeit zu investieren.

### II. Mit Teamcoaching die Basis für den Erfolg legen

Das Gremium griff die Idee des Teamcoachings überraschend offen auf. Die meisten Personalratsmitglieder waren froh, dass der Vorsitzende die Situation thematisierte und einen Vorschlag präsentierte. Denn auch sie hatten die Hoffnung, eine Lösung für den Spagat zwischen beruflicher Rolle und betriebspolitischer Aufgabe zu finden, wieder mehr Spaß am Engagement und in der Zusammenarbeit als Gremium zu haben. Es war klar, dass sich etwas ändern musste, um trotz zeitlicher Restriktionen als Personalrat wirkungsvoll arbeiten zu können.

Der bewusste und zielgerichtete Einsatz von Coachingmethoden unterstützt das Gremium bei der effizienten Erarbeitung von tragfähigen Lösungen. Der Teamcoach ist dabei explizit für den Prozess, den Methodeneinsatz und die Moderation zuständig. Die Personalratsmitglieder können sich voll und ganz auf den inhaltlichen Austausch und das Miteinander im Team konzentrieren. Coaching wäre dann falsch verstanden, wenn davon ausgegangen wird, dass nur der einen Coach beauftragt, der selbst nicht mehr weiter weiß. Ein Coaching in Anspruch zu nehmen, ist kein Zeichen von Schwäche. Wer nach außen hin stark sein möchte, nutzt das Teamcoaching ganz bewusst. Im Teamcoaching werden Personalräte explizit dabei unterstützt

<sup>1</sup> Zu den besonderen Herausforderungen der Führung in Gremien der betrieblichen Interessenvertretung siehe Tietel, Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte, in: Haubl/Daser. (Hrsg.), Macht und Psyche in Organisationen, 2007, S. 279 ff.

- Themen bewusster und schließlich auch effizienter bearbeiten zu können,
- die Perspektive zu wechseln,
- neue Ideen zu generieren,
- wohlwollendes und konstruktives Feedback zu geben, das die persönliche Entwicklung und die Entwicklung als Team fördert,
- spezifische und nachhaltige Lösungen zu erarbeiten und
- die Professionalisierung, Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit als Gremium auszubauen.

Im Teamcoaching wird darüber hinaus auch der Tatsache Rechnung getragen, dass in einem Gremium unterschiedliche Persönlichkeiten, Kompetenzen und Arbeitsstile aufeinander treffen. Die Teammitglieder werden darin unterstützt, diese Vielfalt zu sehen und anzuerkennen und schließlich die Unterschiede als Chance und Stärke zu nutzen. Diese Erfahrung machten auch die Personalräte der REHA-Klinik.

Im Teamcoaching für den Personalrat der REHA-Klinik wurden folgende Fragen bearbeitet:

- Wer bringt welche Stärken mit und wie können wir die Vielfalt besser nutzen?
- Welches Selbstverständnis haben wir als Personalrat?
- Wie können wir die Personalratsarbeit besser organisieren?

#### Coaching ist möglich als

- Einzelcoaching
- Teamcoaching
- Gruppencoaching
- Shadowing<sup>2</sup>

### III. Erkenne deine Stärken, dann kannst du sie wirkungsvoll einsetzen!

Das war zunächst die Herausforderung für das Gremium der REHA-Klinik, denn nur wer sich seine Stärken bewusst macht, kann sie wirkungsvoll einsetzen. Zu Beginn des Teamcoachings war der Blick noch eher auf die »Eigenarten« der Kolleginnen und Kollegen im Gremium gerichtet. Umso wichtiger war es, den Fokus einmal bewusst auf die Stärken und positiven Beiträge der Personalratsmitglieder zu lenken. Dabei war es hilfreich, auf die in der Literatur vielfach beschriebenen Teamtypen bzw. -rollen<sup>3</sup> zurückgreifen zu können und zunächst einen Input auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse zu geben. Durch die theoretische Einführung wurde eine gute Grundlage geschaffen und die Bereitschaft des Gremiums gefördert, zu sehen, welche »Typen« welche Stärken in die Personalratsarbeit einbringen.

Im zweiten Schritt stieg die Spannung enorm. Nun sollte es darum gehen, allen ihre Stärken zu zuordnen. Und weil es in der Anspannung leichter fällt, erfolgte das Sammeln der Stärken analog eines Gesprächs am

Lagerfeuer. Die Personalratsmitglieder stellten sich vor, sie säßen nach einem erfolgreichen Tag, an dem sie mit sich und ihrer Arbeit rundum zufrieden sind, um ein Lagerfeuer. Alle schauen ins Feuer und äußern sich dabei über die Stärken und besonderen Eigenschaften der Kolleginnen und Kollegen. Eine weitere Aufgabe war es, darüber zu sinnieren, welche Stärke sie als besonders hilfreich erachten und wovon sie mehr sehen möchten. Innerhalb kurzer Zeit waren viele positive Eigenschaften benannt und es entstand ein positives Bild von einem durchaus starken und durchsetzungsfähigen Team. Die gleichzeitige Visualisierung durch den Coach sicherte die Erkenntnisse. Der Blick war wieder auf die im Gremium vorhandenen Ressourcen gerichtet, ein Perspektivenwechsel vollzogen und damit die Grundlage geschaffen, mit Zuversicht an die gemeinsame Arbeit zu gehen.

#### Typische Anlässe für ein Teamcoaching

- Neukonstituierung eines Gremiums
- Gemeinsame Positionsbestimmung
- Strategische Schwerpunktsetzung
- Reflektion der Zusammenarbeit im Team und Teamentwicklung
- Klären von Teamkonflikten
- Motivationsprobleme der Teammitglieder
- Nachfolgemangement im Gremium
- Integration neuer Mitglieder ins Team
- Zusammenlegung von Gremien z.B. nach einer Fusion
- Weiterentwicklung der Arbeitsstrukturen und -formen

### IV. Bündle die Vielfalt in einem gemeinsamen Selbstverständnis!

Die neue Zuversicht war die Voraussetzung dafür, über die gemeinsame Haltung und das Verständnis als Interessenvertretung zu diskutieren. Diese Klärung sollte Orientierung geben für die weitere gemeinsame Arbeit, denn die neun Personalräte kamen aus unterschiedlichen Bereichen des Klinikbetriebes, unterschiedlichen Berufsgruppen und unterschiedlichen Altersgruppen. Die internen Diskussionen zur Frage, wie man als Personalrat Profil gewinnen könne und ernstgenommen würde waren in der Vergangenheit eher hitzig verlaufen, blieben aber ohne konkretes Ergebnis.

Für das Gremium war es deshalb sehr hilfreich, im Teamcoaching bewusst, strukturiert und unter Anleitung über die jeweils eigene Haltung und das gemeinsame Selbstverständnis als Interessenvertretung zu diskutieren. Denn der Personalrat einer Klinik bewegt sich nicht nur im Spannungsfeld zwischen Gegenmacht und Co-Management sondern auch im Spannungsfeld zwischen

<sup>2</sup> Gemeint ist die mehrstündige, teilweise auch mehrtätige Begleitung eines Klienten durch seinen Coach. Dabei agiert der Coach möglichst unauffällig. Ziel des Shadowing ist es, den Klienten in seinem verhaltensrelevanten Umfeld zu erleben und ihm anschließend Feedback geben zu können.

<sup>3</sup> Vgl. Belbin, Management Teams: Why they succeed or fail, 2003.

beruflich-sozialer Verantwortung für Patienten und politischer Verantwortung für die Beschäftigten.

Deshalb wurde im Teamcoaching einerseits auf bekannte Typologien<sup>4</sup> und andererseits auf Elemente der organisationalen Aufstellungsarbeit<sup>5</sup> zurückgegriffen. Die Personalratsmitglieder waren aufgefordert, sich in einem Koordinatenkreuz bei der Rolle zu positionieren, die der Personalrat ihrer Meinung nach spielen sollte. Diese aktive und bildhafte Positionierung führte zu einigen Aha-Effekten: Der Einzelne musste seinen Standpunkt deutlich machen, es wurde sichtbar, wer sich von seiner Haltung her in der Nachbarschaft befindet und die Personalräte kamen in einen Austausch, wen sie auf einer anderen Position vermutet hätten und was für die eine und gegen die andere Position spricht. Schließlich war sich das Gremium einig, wie hilfreich es ist, dass verschiedene Haltungen im Gremium repräsentiert sind und wie wichtig es ist, nach außen hin geschlossen, mit einem gemeinsamen Selbstverständnis aufzutreten. So ging es nicht um richtig oder falsch, schlechter oder besser, sondern es wurde sehr strategisch erarbeitet, welche Rolle der Personalrat in der kommenden Zeit mit Blick auf die bestehenden Herausforderungen spielen möchte. Das Gremium definierte für sich eine kritisch-konstruktive Ausrichtung und sprach dabei auch über die grundlegenden Ziele ihrer Arbeit. Dieses Ergebnis wurde von allen getragen. Es gab eine klare Orientierung für das gemeinsame Handeln und es wurden Ziele zu speziellen Themen und Anforderungen erarbeitet.

## V. Nutze effiziente Arbeitstechniken und gestalte gemeinsam!

Auf der nun erarbeiteten Basis – der gegenseitigen Wertschätzung der Stärken und der gemeinsamen Orientierung – fiel es dem Personalrat relativ leicht, über konkrete Verbesserungen in der eigenen Arbeitsorganisation nachzudenken und neue Vereinbarungen zu treffen. Die Ideensammlung erfolgte ausnahmsweise schweigend, in einem sogenannten Brainwriting. Der Vorteil dieser Herangehensweise liegt darin, dass alle Vorschläge zunächst schriftlich gesammelt und nicht kommentiert werden. Indem alle sehen können, was bereits an der Wand steht, werden sie zu neuen, weiteren Einfällen inspiriert und es werden in der Regel mehr Ideen generiert als beispielsweise bei einer allgemeinen Diskussion, wo Beiträge häufig sofort kommentiert, bewertet oder auch zerredet werden. Diese so gewonnenen Vorschläge wurden dann nach folgenden Kriterien gewichtet:

- Ohne großen Aufwand umsetzbar.
- Zeit sparen bzw. Zeit für inhaltliche Arbeit gewinnen.

So zeichneten sich schnell praktikable Maßnahmen und Instrumente ab, die mehr Effizienz in die Arbeitsweise des Gremiums bringen würden. Das Gremium verständigte sich beispielsweise auf die Einführung einer priorisierten Themenliste sowie einer Agenda mit Zieldefinition für jedes Thema, einem Zeitfenster für die Bearbeitung sowie verantwortlichem Personalratsmitglied. Zudem sollte in Zukunft zwar die Sitzung vom Vorsitzenden oder seiner Stellvertreterin geleitet werden, die Moderation der Sitzung sollte aber durch eine weitere Kollegin oder einen Kollegen erfolgen. Es wurde abgemacht, die Moderation regelmäßig zu wechseln, damit alle Mitglieder diese Erfahrung machen und die eigene Moderationskompetenz weiterentwickeln können.

Der Personalrat der REHA-Klinik verabredete weiterhin, dass bestimmte Themen in kleinen Gruppen bearbeitet werden und für eine Entscheidungsfindung und Abstimmung im Gremium aufbereitet werden. Die Einrichtung dieser Arbeitsgruppen ist erst durch die vorhergegangene Aussprache und Klärung des Selbstverständnisses möglich geworden. So konnte das Vertrauen in die Delegation von Aufgaben an kleinere Arbeitskreise entstehen.

Der Personalrat der REHA-Klinik verabredete weiterhin, dass bestimmte Themen in kleinen Gruppen bearbeitet werden und für eine Entscheidungsfindung und Abstimmung im Gremium aufbereitet werden. Die Einrichtung dieser Arbeitsgruppen ist erst durch die vorhergegangene Aussprache und Klärung des Selbstverständnisses möglich geworden. So konnte das Vertrauen in die Delegation von Aufgaben an kleinere Arbeitskreise entstehen.

## VI. Mit Teamcoaching die Basis für den Erfolg legen!

Mit dem Teamcoaching wurden die Weichen im Personalrat der REHA-Klinik neu gestellt. Sehr hilfreich war, dass die Diskussion im Rahmen des Teamcoachings stattfinden konnte, dass sie moderiert und inspiriert wurde, und dass konkrete Verabredungen forciert wurden. Das Gremium entwickelt sich nun gemeinsam weiter. Die Personalräte haben erkannt, dass sie sich immer wieder neu annähern und sich auf eine gemeinsame Sicht und Vorgehensweise verständigen müssen, um gemeinsam in eine Richtung zu gehen und Durchsetzungsstärke zu beweisen. Wie effizient die Arbeit des Personalrats der REHA-Klinik schließlich sein wird, hängt dabei in hohem Maße auch von der gemeinsamen Entwicklung als arbeitsfähiges Team ab.

Es lohnt sich, sich Zeit für ein Teamcoaching zu nehmen. So können nicht nur Arbeitsweisen und -strukturen reflektiert werden, sondern auch die Zusammenarbeit und das Miteinander im Team. Teamcoaching unterstützt das Gremium, um Klarheit, Stärke und Zusammenhalt zu gewinnen. Die Stärke und Klarheit nach Innen ist eine wichtige Basis für die politische Arbeit und den Erfolg als betriebliche Interessenvertretung. Teamcoaching empfiehlt sich nicht nur für neue Gremien. Auch die Arbeit bestehender Gremien wird durch Teamcoachings und eine prozessbegleitende Beratung optimiert.

In der Regel führen die Coaches Vorgespräche mit allen relevanten Personen und Gruppen und klären ihren Auftrag genau. Die Vertraulichkeit bleibt dabei

<sup>4</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Kotthoff, Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, 1981, S. 249 ff. und Hälker, Betriebsräte in Rollenkonflikten. Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht, 2004, S. 17 ff.

<sup>5</sup> Einen umfassenden und fundierten Überblick zur Aufstellungsarbeit auch im Team- und Organisationskontext gibt zum Beispiel Daimler, Basics der systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene, 2008. Sehr anschaulich an einem Beispiel auch Dietz, Kapiere mit dem Körper. Systemische Aufstellungen im Einzelcoaching, managerSeminare, Ausgabe 09/2003.

stets gewahrt. Bei der Suche nach einem kompetenten und erfahrenen Coach helfen sicherlich Empfehlungen. Qualitätskriterien sind aber auch eine abgeschlossene Ausbildung als Coach, die regelmäßige Teilnahme an Supervisionen und Weiterbildungen und die Mitgliedschaft in einem Berufsverband<sup>6</sup>. So bietet beispielsweise der dvct<sup>7</sup> eine Coach Datenbank an, die die Suche erleichtert. Für die Arbeit mit Personalräten empfiehlt sich darüber hinaus eine bestimmte Feldkompetenz, d.h. Kenntnisse über die Struktur, Geschichte und Organisation der Arbeit von Personalräten<sup>8</sup>. Und nicht zuletzt muss für ein erfolgreiches Teamcoaching die Chemie zwischen Gremium und Coach stimmen.

Teamcoaching ist die Begleitung eines Teams in einem Entwicklungs- und/oder Veränderungsprozess.

Teamcoaches begleiten Teams durch strukturiertes methodisches Vorgehen, das Zusammenhänge sichtbar macht und lösungsorientierte Handlungsoptionen eröffnet.<sup>9</sup>

*Marion Houben  
Expertin für Führung, Teamentwicklung und  
Arbeitsorganisation im Betriebs- und Personalrat  
Schweinfurt*

6 Zur Qualität im Coaching siehe beispielsweise Fischer-Epe, Coaching. Miteinander Ziele erreichen, 2006, S. 235 ff.

7 Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.: [www.dvct.de](http://www.dvct.de).

8 Hexel, Ist Supervision in Gewerkschaften und für Betriebsräte nötig?, Supervision 1/2008, S. 5.

9 In Anlehnung an Alf-Jähnig/Hanke/Preuß-Scheuerle, Teamcoaching, 2008, S. 22.