



Arbeitnehmerkammer
Bremen

Infoblatt

Wie führe ich mein (neugewähltes)
Gremium?

Eine Hilfestellung für Vorsitzende

Nach der Personalratswahl setzt sich das Gremium neu zusammen. Ein paar neue Mitglieder sind in den meisten Gremien nach der Wahl hinzugekommen. Seltener ist das komplette Gremium neu. Das Gremium konstituiert sich, vergibt die Ämter (Vorsitz, Stellvertretung und Ausschussmitglieder etc.) und doch agiert das Gremium nicht sofort und automatisch als Team. Der Weg zum Team ist mal mehr, mal weniger steinig. Aber er lohnt sich, weil er das Gremium arbeitsfähiger und effektiver macht. Ein Gremium bekommt als Team einfach „mehr auf die Reihe“.

Was können Vorsitzende dafür tun, damit das Gremium zum Team wird?

Zunächst einmal ist es wichtig zu verstehen, dass die Entwicklung des Gremiums hin zum Team sich zum einen auf der Sachebene vollzieht und zum anderen auf der Beziehungsebene. Häufig wird zum Beispiel in intensiv geführten Diskussionen im Gremium behauptet, man würde sich einzig und allein um die Sache streiten. Tatsächlich liegt hinter der harten Auseinandersetzung aber ein nicht ausgesprochenes Beziehungsthema zwischen einzelnen Gremiumsmitgliedern.

Jedes Team durchläuft (nach Bruce Tuckmann) vier verschiedene Teamphasen (manchmal werden diese Phasen auch „Teamuhr“ genannt). Diese Phasen und ihre Herausforderungen zu kennen hilft Vorsitzenden zu verstehen, was im Gremium (in der Regel in den Sitzungen, in denen alle zusammen kommen) gerade so geschieht beziehungsweise warum es gerade so geschieht. Als Vorsitzende/r kann ich das Gremium dann besser durch diese verschiedenen Phasen führen. Die Dauer und Intensität der einzelnen Phasen hängt von verschiedenen Faktoren ab, unter anderem davon, wie viele neue Mitglieder ein Gremium hat, aber auch von der Größe des Gremiums und den äußeren Umständen. Es gibt keine Faustformel dafür, wie lange eine Phase im jeweiligen Gremium andauert.

1) Die „Forming-Phase“

In der „Forming-Phase“ bildet sich die Gruppe (in der Regel schon kurz nach der Wahl). Die Gremiumsmitglieder lernen sich kennen. Man ist höflich zueinander und im Kontakt noch eher zurückhaltend und vorsichtig. Mit der Zeit geschieht ein vorsichtiges Abtasten was in dieser Gruppe erlaubt ist und welches Verhalten unerwünscht ist. Der/die Einzelne ist eher unsicher und noch auf der Suche nach dem eigenen Platz und der eigenen Rolle im Gremium. Man orientiert sich am Verhalten der/des Vorsitzenden. Die typischen Themen in der „Forming-Phase“ für ein Gremium sind unter anderem:

- Wie wollen wir zusammen arbeiten?
- Welche Regeln haben wir miteinander?
- Welche Erwartungen haben wir an den Vorsitz?

Diese Themen werden natürlich nicht immer offensiv angesprochen, nach dem Motto „wir geben uns jetzt Regeln“. Dieser Prozess läuft oft unschwellig ab. Eine Vorsitzende beziehungsweise ein Vorsitzender kann ihn aber bewusst steuern. Sie/Er sollte daher in dieser Phase auf jeden Fall dafür Zeit und Platz einräumen, dass die Gremiumsmitglieder sich kennen lernen und sie/er sollte dem Gremium eine Struktur (vor-)geben, an der das Gremium sich zunächst orientieren kann. Wenn es bereits ein Vorgänger-Gremium gegeben hat, dann wird sich das neue Gremium zunächst an dessen Regeln und Vorgaben orientieren.

2) Die „Storming-Phase“

Nach einigen Wochen oder auch Monaten, also nach der ersten „Honeymoon-Phase“ im neuen Gremium, setzt eine stürmische Phase ein. In dieser „Storming-Phase“ treten erste Konflikte innerhalb des Gremiums auf. Nach und nach werden die unterschiedlichen Charaktere der Mitglieder und auch unterschiedliche Positionen bezüglich der Gremienarbeit deutlich. Manchmal bilden sich „Grüppchen“, da die Mitglieder merken, mit wem sie sich gut verstehen und mit wem weniger gut, wer ihnen inhaltlich näher steht und wer weniger. Die auftretenden Konflikte werden dann auch gern mal auf der persönlichen Ebene ausgetragen, was sehr anstrengend für alle Beteiligten sein kann. In dieser Phase steht der/die Vorsitzende immer wieder im Fokus und es kann passieren, dass die Position der/des Vorsitzenden durchaus auch mal von einzelnen Gremienmitgliedern in Frage gestellt wird. Es kommt dann zu „Angriffen“ auf die/den Vorsitzende/n. Die „Storming-Phase“ kann durchaus unangenehm sein und manche/r Vorsitzende/r könnte versucht sein, diese Phase möglichst zu unterdrücken oder zu umgehen. Davon ist unbedingt abzuraten! Die „Storming-Phase“ ist für die weitere produktive Zusammenarbeit sehr wichtig! Man muss ihr Zeit und Raum geben.

Die Anforderungen an den Vorsitz bestehen in dieser Zeit darin, die unterschiedlichen Meinungen zu verschiedenen Sachthemen deutlich zu machen, aber auch die Gemeinsamkeiten kenntlich zu machen. Das „Zukleistern“ von Differenzen führt nur zu Unzufriedenheit und Konflikten. Die unterschiedlichen Positionen müssen im Gremium „ausgehalten“ werden.

Vorsicht! Ganz wichtig dabei ist, dass es zu keinen emotionalen Verletzungen im Gremium kommt. Der/die Vorsitzende muss dafür sorgen, dass auch in der Auseinandersetzung respektvoll miteinander umgegangen wird und Regeln für einen fairen Umgang eingehalten werden (sich zuhören, sich ausreden lassen, keine Beleidigungen, keine Beschimpfungen etc.)

Der/die Vorsitzende muss immer wieder den Spagat hinbekommen zwischen der Notwendigkeit „immer wieder die Sachebene“ in Diskussionen einzufordern und der Wichtigkeit auch ab und zu und in Maßen „emotionale Ausbrüche“ zuzulassen.

Ein Spagat, der einiges an Konflikt- und Moderationskompetenz erfordert.

3) Die „Norming-Phase“ (Organisationsphase)

Nach dem die „Storming-Phase“ überstanden ist, kommt das Team in die „Norming-Phase“. Dies ist die Phase der Verabredungen für die weitere konstruktive Zusammenarbeit in jedem Team. Es werden Prozesse, Abläufe und Regeln innerhalb des Gremiums miteinander vereinbart. Um welche Regeln geht es beispielsweise? Es müssen Zeiten miteinander abgesprochen werden (Beginn, Pause(n) und Ende von Sitzungen). Auch über Pünktlichkeitserwartungen und Abwesenheitsmeldungen muss miteinander gesprochen werden. Immer wieder kommt dazu, dass Gremien nicht in voller Stärke besetzt sind, weil Mitglieder sich nicht rechtzeitig beziehungsweise gar nicht abgemeldet haben. Außerdem müssen Kommunikations- und Höflichkeitsregeln miteinander besprochen werden. Bei größeren Gremien ist es sinnvoll in einer Geschäftsordnung auch diese Themen zu regeln. Auch der Umgang mit der Leitung wird in dieser Phase geklärt.

Achtung: Der/die Vorsitzende muss für die Einhaltung der vereinbarten Regeln sorgen!

4) Die „Performing-Phase“

Jetzt ist das Gremium in der Arbeitsphase angekommen. Das Gremium ist leistungs- und arbeitsfähig. Es arbeitet effizient und sachorientiert. Doch leider bedeutet das nicht, dass das Gremium für die gesamte weitere Amtszeit in dieser Phase bleibt.

5) Wiederholung der Teamphasen

Die vier Phasen eines Teams wiederholen sich (manchmal durchläuft ein Gremium in einer Sitzung alle vier Phasen) und sie können sich auch überlappen. Je nach Größe des Gremiums, wie lange man sich bereits kennt und der Erfahrung- und (Moderations-)Kompetenz der/des Vorsitzenden können die Teamphasen unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Manchmal stecken Gremien zum Beispiel in der „Storming-Phase“ fest. Die Auseinandersetzungen auch auf der persönlichen Ebene sind so heftig, dass das Gremium allein nicht mehr aus dieser Phase hinauskommt. Dann kann eine externe Moderation oder eine Teambildung helfen, in denen die Themen mit Hilfe von Außen geklärt werden und verbindliche Regeln aufgestellt werden.

Wir unterstützen Sie gern bei Durchführung ihrer Teambildung.

Michaela Gröne

Beraterin Mitbestimmung und Technologieberatung

Mai 2020