

Vorsitz, Stellvertretung, Freistellung

Wie Sie Ihr anspruchsvolles
Aufgabenspektrum meistern



Impressum

Vorsitz, Stellvertretung, Freistellung
Wie Sie Ihr anspruchsvolles Aufgabenspektrum meistern

Herausgeberin: Dilan Wartenberg, Bonn
Autorin: Maria Markatou
Produktmanager: Frank Henning, Bonn

Satz: ce redaktionsbüro für digitales publizieren, Heinsberg
Herstellungsleitung: Sebastian Gerber, Bonn
Umschlaggestaltung: OtterbachMedien, 57258 Freudenberg
Umschlagmotiv: © muhamad chabib alwi – vecteezy.com
Druck: DCM Druck Center Meckenheim GmbH, Werner-von-Siemens-Str. 13,
53340 Meckenheim

ISBN: 978-3-8125-3968-5

© 2026, ADIUVA, ein Unternehmensbereich der
VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau
Handelsregister: HRB 8165
Registergericht: Amtsgericht Bonn
Vorstand: Richard Rentrop
Tel. 0228/9550160

E-Mail: service@adiuva.de

Internet: www.adiuva.de

Liebe Beschäftigtenvertreter, liebe Beschäftigtenvertreterinnen,
Beschäftigtenvertretungen – also Sie als Mitarbeitervertretungs- oder Personalratsgremien – nehmen im dienstlichen Alltag eine zentrale Funktion ein. Sie stehen im Spannungsfeld zwischen Belegschaft, Arbeitgeberseite, gesetzlichen Rahmenbedingungen und organisatorischen Realitäten. Dabei sind die Anforderungen an Mitglieder solcher Gremien in den letzten Jahren deutlich gestiegen: Digitalisierung, Arbeitsverdichtung, Fachkräftemangel, hybride Arbeitsformen sowie zunehmende rechtliche Komplexität verändern die Arbeitswelt grundlegend. Außerdem müssen Sie sich auch mit einer sich verändernden Belegschaft auseinandersetzen – die Boomer gehen, die Gen Z kommt.

Allein dieser kurze Abriss zeigt ganz deutlich, dass eine erfolgreiche Gremiumsarbeit nicht allein von Fachwissen abhängen kann. Entscheidend sind vielmehr eine bewusste Rollenklärung, strukturierte Arbeitsweise, wirksame Selbstorganisation sowie die Fähigkeit zur Resilienz im Umgang mit Belastungen und Konflikten.

Ich möchte Ihnen mit diesem Buch eine Hilfestellung geben, damit Sie diesen Anforderungen gerecht werden können und dabei den Belastungen der Gremiumsarbeit gewachsen sind. Die Zielsetzung ist eine erfolgreiche Rollenwahrnehmung durch Struktur, Selbstorganisation und Resilienz

Mit besten Grüßen



Maria Markatou



Maria Markatou studierte Rechtswissenschaften in München und ist seit 2004 als Rechtsanwältin zugelassen. Von 2004 bis 2017 war sie Partnerin der Kanzlei Löffler & Partner in München. Von 2017 bis 2021 war sie Partnerin der Kanzlei THEMIS Hartung & Partner in München. Seit 2022 ist sie in der eigenen Kanzlei in München tätig. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im individuellen und kollektiven Arbeitsrecht, im öffentlichen Dienstrecht sowie im allgemeinen Zivilrecht. Ihre Arbeit

ist durch praxisnahe Lösungen für die Ratsuchenden gekennzeichnet. Sie weiß um die Herausforderungen und den Leidensdruck des Arbeitsalltags und hat immer eine Empfehlung, wie sich diese meistern lassen. Seit 2004 veröffentlicht sie Fachinformationen in ihren Rechtsgebieten und schreibt unter anderem für „Personalrat aktuell“ sowie „Mitarbeiter aktiv vertreten“.

Weitere Arbeitshilfen sind im Adiuva-Onlinebereich verfügbar.



Sichern Sie sich ganz einfach die für Sie relevanten Informationen in Ihrem Adiuva-Onlinebereich unter:



Fachbücher



 www.adiuva.de/login

Inhalt

Vorwort	3
I. Werden Sie sich Ihrer Rolle bewusst	7
1. Rolle und Bedeutung der Beschäftigtenvertretung im betrieblichen/ dienstlichen Alltag	7
2. Steigende Anforderungen und Belastungen bei Ihrer Gremiumsarbeit	11
3. Ihre Zielsetzung: Erfolgreiche Rollenwahrnehmung durch Struktur, Selbstorganisation und Resilienz	16
II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit	24
1. Gesetzliche Grundlagen	24
2. Der Vorsitz im Gremium	28
a) Wahl, Stellung und rechtliche Funktion	28
b) Zentrale Aufgaben der Vorsitzenden	30
c) Anforderungen an Führung und persönliche Kompetenz	34
3. Stellvertretung im Gremium	36
a) Aufgaben und Verantwortlichkeiten der stellvertretenden Person	36
b) Vertretung bei Abwesenheit des Vorsitzes	39
c) Bedeutung von Vertrauen, Abstimmung und klarer Rollenverteilung	42
4. Freistellung als Voraussetzung wirksamer Gremiumsarbeit	45
a) Rechtliche Grundlagen und Voraussetzungen	45
b) Bedeutung der Freistellung für Arbeitsfähigkeit und Qualität	55
c) Herausforderungen und Konfliktfelder	57
5. Selbstorganisation Ihres Gremiums	60
a) Strukturierte Arbeitsweise im Gremium	60
b) Zeit- und Prioritätenmanagement	71
c) Delegation und Nutzung von Ausschüssen	72
d) Transparente Kommunikation und Dokumentation	74
6. Resilienz als Schlüsselkompetenz Ihres Gremiums	75
a) Psychische Belastungen und Stressfaktoren in der Gremiumsarbeit	76
b) Persönliche Resilienz: Umgang mit Druck, Konflikten und Verantwortung	77
c) Team-Resilienz im Gremium: gegenseitige Unterstützung und Vertrauen	81
d) Prävention von Überlastung und Burn-out	84

7. Zusammenspiel von Rollen, Selbstorganisation und Resilienz	85
a) Wie gute Organisation Stress reduziert	86
b) Klare Zuständigkeiten als Schutzfaktor	87
c) Resiliente Führung in Vorsitz und Stellvertretung	88
8. Erfolgsfaktoren für ein leistungsfähiges Gremium	90
a) Qualifikation, Schulung und kontinuierliche Weiterbildung	90
b) Klare Strukturen, realistische Erwartungen	101
c) Wertschätzende Zusammenarbeit und Konfliktfähigkeit	102

III. Fazit und Ausblick 105

1. Bedeutung von Selbstorganisation und Resilienz für nachhaltige Betriebsratsarbeit	105
2. Ausblick auf zukünftige Herausforderungen und Chancen	106

I. Werden Sie sich Ihrer Rolle bewusst

1. Rolle und Bedeutung der Beschäftigtenvertretung im betrieblichen/dienstlichen Alltag

Die Grundlage Ihrer Arbeit ist Ihr Mitbestimmungsrecht. Die für Sie geltenden Normen sind in verschiedenen Gesetzen verankert:

- In der Privatwirtschaft für Betriebsräte ist das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) maßgeblich.
- Für Personalräte im öffentlichen Dienst gilt das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) bzw. ihr jeweiliges Landespersonalvertretungsgesetz (LPersVG)
- Für die Mitarbeitervertretungen finden sich die Mitbestimmungsrechte etwa in der Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) oder in dem Kirchengesetz über die Mitarbeitervertretungen in der Evangelischen Kirche in Deutschland (MVG-EKD).

Auch wenn Sie alle bei verschiedenen Dienstgebern arbeiten und in ganz verschiedenen Arbeitsbereichen, regeln die Gesetze allesamt

- Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte,
- Informations- und Anhörungsrechte,
- Beteiligungsverfahren,
- Schutzrechte für Gremienmitglieder.



TIPP: Machen Sie sich mit Ihrer Arbeitsgrundlage vertraut!

Ihre Mitbestimmungsgesetze sollten Sie sehr ernst nehmen und gut studieren. Denn sie definieren klar Ihre Rechte und Pflichten, und aus diesen Rechten und Pflichten definieren sich Ihre Rollen. Fordern Sie daher gerade als neu gewähltes Gremiumsmitglied immer eine Grundlagenschulung ein.

Schutzfunktion für Beschäftigte

Den größten Raum in Ihrer Gremiumsarbeit nimmt der Schutz individueller und kollektiver Interessen der Beschäftigten ein. Dies betrifft insbesondere:

- Arbeitszeitregelungen
- Versetzungen
- Kündigungen
- Eingruppierungen
- Gesundheitsschutz
- Gleichbehandlung

und natürlich spezifische Arbeitnehmerschutzrechte, wie

- Mutterschutz und
- Schwerbehindertenschutz.

Diese Aufzählung ist bei Weitem nicht abschließend. Merken Sie sich hier, dass Sie die Kontrollinstanz sind. Sie überwachen die Handlungen und Maßnahmen der Dienstgeber. Sie stellen sicher, dass gesetzliche, tarifliche und betriebliche Regelungen eingehalten werden.

Damit tragen Sie als Beschäftigtenvertretung zur Rechtsklarheit, Konfliktvermeidung und natürlich ganz besonders zum Schutz der Beschäftigten bei.

Beispiel: Verhält sich die Dienststellenleitung arbeitszeitkonform?

Beim Thema „Arbeitszeit“ kommt Ihre Dienststellenleitung nicht an Ihnen vorbei. Nach § 29 Abs. 1 Nr. 2 MAVO haben Sie bei der Lage der Arbeitszeit und der Verteilung auf die einzelnen Wochentage ein Anhörungs- und Mitberatungsrecht. § 40d MVG-EKD gibt Ihnen sogar ein Mitbestimmungsrecht, ebenso wie § 80 Abs. 1 Nr. 1 BPersVG.

Der Arbeitszeitrahmen ist Ihrer Dienststellenleitung hier durch das Arbeitszeitgesetz bzw. den TVöD vorgegeben. Hier ist niedergelegt, wie lange ein Arbeitstag höchstens sein darf. Aber Sie können Einfluss nehmen auf

- den Arbeitsbeginn (nicht zu früh, damit die Kinder noch in Schule und Kindergarten gebracht werden können),
- ein gesundheitsfreundliches Schichtsystem und auf
- frei verbleibende Wochenenden und Feiertage.

Wenn Sie am Sonn- oder an Feiertagen arbeiten müssen, achten Sie auf einen entsprechenden Ausgleich für Ihre Kolleginnen und Kollegen, sei es Freizeit- oder Geldausgleich. Oft werden auch Zuschläge für Arbeit an den normalerweise freien Tagen fällig. Sie haben damit erheblichen Einfluss auf eine moderne und beschäftigtenfreundliche Arbeitszeitgestaltung.



TIPP: Denken Sie an Ihre allgemeinen Aufgaben!

Selbst wenn Sie mal kein Mitbestimmungs- oder Anhörungsrecht in Ihrem Mitbestimmungsgesetz finden, ist das noch lange kein Grund zu verzagen. Denn in all Ihren Gesetzen sind die sogenannten Allgemeinen Aufgaben geregelt, die Ihnen ganz klar

I. Werden Sie sich Ihrer Rolle bewusst

die Pflicht geben, zu überwachen und zu fördern, dass sich Ihr Dienstherr rechtskonform verhält. Sie finden Ihre allgemeinen Aufgaben in § 26 MAVO, § 35 MVG-EKD und § 62 BPersVG. In Ihren Allgemeinen Aufgaben ist etwa geregelt, dass Sie die Gleichbehandlung in der Dienststelle fördern und Diskriminierungen verhindern sollen.

Vermittlungs- und Moderationsfunktion

Daneben sind Sie auch Vermittelnde zwischen Belegschaft und Führungsebene. In dieser Rolle werden Sie etwa als Person des Vertrauens zu Mitarbeitergesprächen hinzugezogen. Was benötigen Sie für diese Rolle?

- Neutralität
- Kommunikationsfähigkeit und
- Konfliktlösungskompetenz.

Diese Rolle erfordert Übung und Feingefühl. Wichtig ist aber, dass Sie sich immer, wenn Sie als Vermittlungsinstanz oder für eine Moderation angefragt werden, ganz bewusst machen, ob Sie als Gremiumsvertretung oder als individuelle Begleitung agieren sollen. Als Gremiumsvertretung sind Sie mit mehr Rechten ausgestattet. Als individuelle Begleitung sind Sie mehr Rückendeckung als offizieller Vertreter/ offizielle Vertreterin.

Strategische Mitgestaltung organisationaler Entwicklungen

Moderne Entwicklungen, wie die

- Einführung digitaler Systeme,
- New-Work-Konzepte,

- mobile Arbeit,
- Personalentwicklungsstrategien,
- Gesundheitsmanagement

machen auch vor Ihren Dienststellen nicht halt. Es ist an Ihnen, die Beschäftigten hier zu begleiten, bei allen Neuerungen das Individuum und dessen Ängste nicht aus den Augen zu verlieren und auch der Dienststellenleitung die Grenzen aufzuzeigen, wenn dann doch zu viel auf einmal umgesetzt werden soll.

Sie haben viele Rollen in einer

Sie sind Mitglied eines Gremiums. Das klingt sehr einfach. In Wahrheit haben Sie jedoch sehr viele Rollen. Ein zentrales Merkmal der Gremiumsarbeit ist die Mehrfachrolle:

- Interessenvertretung
- Verhandlungspartner/Verhandlungspartnerin
- Kontrollinstanz
- Vertrauensperson
- Teammitglied im Gremium

Sie müssen sich diese unterschiedlichen Rollen vor Augen führen und bewusst machen, sonst reiben Sie sich an diesen vielfältigen Anforderungen auf. Bewährt hat sich hier eine interne Aufgabenverteilung. Der eine kann Verhandlungen vorbereiten, die andere in die Verhandlung gehen – so kann jeder und jede das machen, was ihm oder ihr am ehesten liegt. Wie Zahnräder, die ineinandergreifen: Jedes Rad ist wichtig und ein wesentlicher Bestandteil des großen Ganzen.

2. Steigende Anforderungen und Belastungen in der Gremiumsarbeit

Zunehmende Komplexität der Arbeitswelt

Digitalisierung, Fachkräftemangel, KI, Gesetzesänderungen und neue Arbeitsformen: Das sind nur wenige Stichworte, mit und in denen Sie rechtssicher arbeiten müssen. Das geht nur mit stetiger Fortbildung Ihrerseits. Ohne kontinuierliche Fortbildung bleiben Sie nicht handlungsfähig.

Der Fortbildungsdruck ist aber lange noch nicht alles. Einige Ihrer Kolleginnen oder Kollegen aus dem Gremium sind vollständig freigestellt oder zumindest zum Teil. Das betrifft aber längst nicht alle Mitglieder des Gremiums. Das heißt, dass die meisten Mitglieder Ihres Gremiums mehrfach belastet sind. Durch die

- Fachaufgaben im Beruf,
- Gremiensitzungen,
- Vorbereitung von Beschlüssen,
- Mitarbeitergespräche,
- Schulungen.

Wenn Sie hier nicht gut strukturiert agieren, dann drohen Ihnen

- Überlastung,
- ineffiziente Arbeitsweise und
- Priorisierungsschwierigkeiten.

2. Steigende Anforderungen und Belastungen bei Ihrer Gremiumsarbeit

Hinzu kommen dann noch weitere Stresspunkte auf der mentalen Ebene. Beschäftigtenvertretungen werden häufig mit belastenden Situationen konfrontiert:

Kündigungen

Wir leben in wirtschaftlich sehr schwierigen Zeiten. Fast jeden Tag hört man in den Medien von Insolvenzen von Traditionsbetrieben. Insolvenzen gehen aber auch immer mit Kündigungen einher. Sie werden vor jeder einzelnen Kündigung beteiligt und spüren damit auch die Angst Ihrer Kolleginnen und Kollegen vor Arbeitslosigkeit, Armut und sozialem Abstieg hautnah.

Persönliche Krisen von Mitarbeitenden

Als Beschäftigtenvertretung halten Sie auch Sprechstunden ab. Die Beschäftigten suchen Sie auf, um arbeits- und dienstrechtliche Probleme zu besprechen.

Diese Probleme resultieren aber auch oft aus persönlichen Geschichten, wie Krankheiten (z. B. Depression), familiäre Überbelastung (etwa durch Pflegefälle in der Familie) oder ganz einfach aus Angst vor der derzeitigen allgemeinen Situation. Diese Geschichten lassen Sie sich nicht so einfach los, sie enden nicht an der Tür Ihres Sprechzimmers – oft werden Sie diese Geschichten mit nach Hause nehmen.

Konflikte im Team

Mobbing, Streitereien, Belästigung – Teams oder einzelne Beschäftigte werden sich auch hier Rat suchend an Sie wenden. Wiederum mit belastenden Geschichten. Und oft auch mit persönlichen Konflikten für Sie, denn Sie müssen neutral bleiben. Das ist nicht immer leicht.

Wirtschaftliche Unsicherheit

Noch vor ein paar Jahren mussten wir keine Angst haben vor Krieg, vor Firmensterben, vor der Zukunft. Das ist jetzt grundlegend anders und macht auch vor Ihrer Dienststelle nicht halt. Als Beschäftigtenvertreter/-vertreterin werden Sie sich durch Fragen Ihrer Kolleginnen und Kollegen, aber auch im Dialog mit der Dienststellenleitung täglich hiermit auseinandersetzen müssen. Ihnen sind Probleme, Ängste, Bedrohungen damit umso bewusster.

Die emotionale Nähe zur Belegschaft kann psychisch fordernd sein. Gleichzeitig wird professionelle Distanz erwartet. Beschäftigte erwarten häufig schnelle und umfassende Lösungen. Außerdem sind Handlungsspielräume gesetzlich begrenzt. Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen:

- realistischen Einflussmöglichkeiten
- hohen Erwartungen
- begrenzten Ressourcen

Durch die erwartete professionelle Distanz auf der einen Seite und den Druck und die Forderungen der Dienststellenleitung können Sie noch zusätzlich belastend sein.

Die Angst vor dem Amt

Wenige Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter sprechen offen über ihre Angst vor dem Amt. Hinter ihrer wichtigen Rolle stehen häufig Unsicherheiten, Sorgen und Ängste, die potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten davon abhalten, sich zur Wahl zu stellen.

Eine zentrale Ursache für diese Angst ist die große Verantwortung, die mit dem Amt einhergeht. Mitglieder des Gremiums müssen sich mit rechtlichen Fragen auseinandersetzen, Entscheidungen treffen und in

2. Steigende Anforderungen und Belastungen bei Ihrer Gremiumsarbeit

Konfliktsituationen vermitteln. Viele Beschäftigte zweifeln daran, ob sie den Anforderungen gewachsen sind. Sie fragen sich, ob sie genügend Wissen über Arbeitsrecht haben, ob sie in schwierigen Gesprächen standhaft bleiben können oder ob sie den Erwartungen ihrer Kolleginnen und Kollegen gerecht werden. Diese Selbstzweifel können lähmend wirken und dazu führen, dass man sich lieber gar nicht erst zur Wahl stellt.

Hinzu kommt die Vermittlerrolle zwischen Belegschaft und Dienststellenleitung. Dabei kommt es immer wieder zu Spannungen, insbesondere, wenn es um Themen geht, die für die Beschäftigten nicht vorteilhaft sind (etwa Kurzarbeit oder Stellenabbau). Hinzu tritt die Angst, den Anschluss zu verlieren, durch das Amt nicht mehr befördert oder bei Lohnerhöhungen übergangen zu werden. Sie sind davor gesetzlich geschützt: Sie dürfen nicht wegen Ihres Amtes benachteiligt werden, aber die Ängste sind dennoch gegeben.

Nicht zu vergessen ist auch die soziale Komponente innerhalb der Belegschaft. Sie stehen im Fokus – wenn der Dienstgeber unpopuläre Maßnahmen trifft, wird man Sie hierfür mit verantwortlich machen. Ihnen wird vorgeworfen werden, die Interessen der Belegschaft nicht gut genug vertreten zu haben, obwohl Sie sicher Ihr Bestes gegeben haben.

Und es ist sicher auch nicht nur die Angst vor dem Amt. Angst am Arbeitsplatz kann in vielerlei Formen auftreten und hat oft tiefgreifende Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit. Deshalb sollten Sie Ängsten keine zu große Macht geben. Angst kann dazu führen, dass wir nicht in der Lage sind einzuschlafen, dass das Gedankenkarussell einfach nicht anhalten will und wir uns nur schwer konzentrieren können. „Ist sichergestellt, dass ich meine Familie versorgen und meine Rechnungen zahlen kann?“ Wie groß ist die Bedrohung durch den Dienstherrn oder andere Kolleginnen und Kollegen? Ängste sind normal, aber nur in Grenzen. Dass Sie sich solche Fragen hin und wieder stellen, ist völlig normal und Ihrer Situation geschuldet. Sollte die Existenzangst Sie aber so umtreiben, dass Sie sich nicht mehr auf Ihre Arbeit konzentrieren können, wird es gefähr-

lich für Sie. Dann ist Handeln gefragt. Denn dann laufen Sie Gefahr, dass die Existenzangst zu viel Macht gewinnt und Sie behindert.

Lassen Sie sich von diesen Ängsten nicht abschrecken, sondern wachen Sie mit Ihren Aufgaben. Denken Sie immer daran, was Sie Positives für Ihre Belegschaft erreichen können.

Bedenken Sie aber: Wenn Sie hier voll in jede Ihrer Aufgaben gehen, dann werden Ihre Ressourcen nicht ausreichen. Sie müssen also Gegenmaßnahmen ergreifen.

3. Ihre Zielsetzung: Erfolgreiche Rollenwahrnehmung durch Struktur, Selbstorganisation und Resilienz

Wenn Sie das Vorangehende lesen, dann wird ganz klar, dass nur eine bewusste Rollenklärung die Grundlage für langfristig erfolgreiche und auch für Sie „gesunde“ Gremiumsarbeit ist. Gehen Sie daher wie folgt vor:

Gehen Sie in sich:

Stellen Sie sich bezüglich Ihrer Arbeit im Gremium die folgenden Reflexionsfragen:

- „Was ist mein gesetzlicher Auftrag?“
- „Wo liegen meine Grenzen?“
- „Welche Erwartungen sind realistisch?“
- „Welche Werte vertrete ich?“

3. Ihre Zielsetzung: Erfolgreiche Rollenwahrnehmung durch Struktur, Selbstorganisation und Resilienz

Warum sollten Sie das tun? Die Antwort ist einfach: Rollenbewusstsein schützt vor Überidentifikation und Überforderung. Sie wissen, was Ihre Aufgabe ist, und handeln dementsprechend. Sie lassen sich so nicht mehr und mehr aufbürden. Mir ist bewusst, dass dies erst mal Arbeit macht, es lohnt sich aber, weil es Ihnen auf lange Sicht die Arbeit erleichtert.



TIPP: Ziehen Sie die Notbremse!

Wenn Sie sich als langjähriges Gremiumsmitglied diese Fragen stellen und sehen, dass Sie sich über viele Jahre hinweg zu viel aufgebürdet haben, dann geben Sie Aufgaben ab. Delegieren Sie, oder bieten Sie Dinge, die Sie als Draufgabe geleistet haben, einfach nicht mehr an oder nur in einem geringeren Maß. Das ist sicher ein harter Schnitt – aber es schützt Sie. Ihr Amt ist ein Ehrenamt, freiwillige Mehrarbeit lohnt Ihnen hier keiner.

Wenn Sie Ihre gesetzlichen Aufgaben definieren, dann können Sie dies auch gleich für eine Struktur oder Aufgabenverteilung im Gremium nutzen. Sie haben als Gremium viele gesetzliche Aufgaben. Sie können diese Aufgaben verteilen. Einzelne Mitglieder können die Sprechstunden führen, ein anderer übernimmt die Protokollführung, eine andere den Bereich Datenschutz etc.

Die gesetzlichen Aufgaben des Gremiums werden erfüllt, aber es müssen nicht alle alles machen. Jeder und jede übernimmt einen Teil, den er/sie gut schaffen kann. Hier geht es vor allen Dingen um die Punkte Selbstorganisation und Zeitmanagement. So wie es in einer gleichberechtigten Partnerschaft oder innerhalb der Familie sein sollte: Einer bringt die Kinder stets in den Kindergarten, dafür holt die andere sie immer ab. Genau so teilen Sie Ihre Arbeit im Gremium ein. Um Selbstorganisation und Zeitmanagement im Griff zu behalten, gehen Sie die folgende Checkliste durch. Wenn Sie hinter allen Punkten einen Haken setzen können, dann sind Sie schon gut organisiert. Wenn nicht, dann justieren Sie bei den Punkten nach, bei denen Sie keinen Haken setzen können.

I. Werden Sie sich Ihrer Rolle bewusst

Selbstorganisation und Zeitmanagement	
Zu regelnder Punkt	Erledigt?
Sie pflegen eine realistische Terminplanung.	<input type="checkbox"/>
Sie planen sich Pufferzeiten z. B. über Wiedervorlagen und Vorfristen ein.	<input type="checkbox"/>
Sie haben Aufgaben verteilt und delegiert.	<input type="checkbox"/>
Sie haben Ihre Erreichbarkeit klar kommuniziert.	<input type="checkbox"/>
Sie haben Ihre Haupttätigkeit und Ihre Gremiumsarbeit klar abgegrenzt.	<input type="checkbox"/>

Resilienz – üben Sie sich in Widerstandsfähigkeit

Das Wort „Resilienz“ leitet sich aus dem lateinischen Wort *resilire* ab, was zurückspringen oder abprallen bedeutet. Wie einige Wörter, die heute in den Sozialwissenschaften Einzug gehalten haben, stammt der Begriff der Resilienz ursprünglich aus der Physik und bezeichnet in der Werkstoffkunde die Fähigkeit eines Materials, sich verformen zu lassen und dennoch in die Ausgangsform zurückzufinden.

Die Eigenschaft, resilient zu sein, wurde in den 1970er-Jahren auf menschliches Verhalten übertragen. Haben Sie eine kleine Metallfeder zur Hand, vielleicht von einem Kugelschreiber? Drücken Sie diese kleine Feder doch einfach mal zusammen, und machen Sie eine Art „Stresstest“ mit ihr. Sobald Sie die Feder wieder loslassen, springt sie in ihre ursprüngliche Ausgangsform zurück.

Können Sie schon erkennen, wie die Themen „Resilienz“, „Stress“ und „Krisenbewältigung“ zusammenhängen?

Bei uns Menschen verhält es sich so ungefähr wie bei der Metallfeder: Wenn wir Krisen und ihre Folgen erleben und dadurch Stress ausgesetzt sind, dann „verformen“ wir uns auch. Nicht optisch wie die Metallfeder, sondern auf unser Verhalten bezogen: Der eine ist gereizter, die andere schläft schlechter oder die Verdauung, die Haut oder

3. Ihre Zielsetzung: Erfolgreiche Rollenwahrnehmung durch Struktur, Selbstorganisation und Resilienz

der Blutdruck spielt verrückt. Alles Anzeichen dafür, dass der Druck bzw. Stress zu groß wird.

Warum bewältigen Menschen Krisen unterschiedlich?

Mit solch einer Krisenzeit gehen wir Menschen unterschiedlich um. Sicherlich kennen Sie Kolleginnen und Kollegen, die in jeder Situation gelassen bleiben – trotz des Drucks oder Stresses, den sie offensichtlich haben. Solche innerlich stabilen Persönlichkeiten werden auch gern als Fels in der Brandung oder Stehaufmännchen beschrieben. Viele Studien zeigen, dass wir Menschen solch eine innere Stärke und Stabilität oft erst entwickeln, weil wir Krisen durchlebt haben. Inzwischen haben sich in der Resilienzforschung sieben Faktoren herausgestellt, die für den Umgang mit herausfordernden oder schwierigen Situationen im Leben wesentlich sind.

Ist Resilienz ein Thema für den/die Beschäftigtenvertreter/in?

Absolut! In Ihrem Amt stehen Sie sehr vielen Herausforderungen gegenüber. Resilienz ist ein wichtiger Faktor für Gesundheit, Wohlbefinden und auch Leistungsfähigkeit. Die brauchen Sie, um erfolgreich in Ihrem Amt handeln zu können. Als Interessenvertretung Ihrer Kolleginnen und Kollegen sind diese Zeiten nicht spurlos an Ihnen vorbeigegangen. Sicherlich haben Sie den Druck gespürt, der auf Ihnen lastet. Und falls Sie diesen nicht so empfunden haben, haben Sie sicher gesehen, wie belastet manche Kolleginnen und Kollegen waren und versucht haben, die Krise zu meistern. Um gesund und stabil durch solche Krisenzeiten zu kommen, braucht es die innere Widerstandsfähigkeit, um nicht unter dem Druck nachzugeben, sondern wie die Metallfeder wieder „zurückzuspringen“.

Resilienz kann man lernen

Stellen Sie sich als Beschäftigtenvertretung das Thema „Resilienz“ wie einen Schutzschild vor, den Sie bewusst in Krisenzeiten einsetzen kön-

I. Werden Sie sich Ihrer Rolle bewusst

nen. Resilienz ist nämlich nicht eine von Natur aus gegebene Gabe, sondern ist erlernbar: durch Selbstreflexion, Übungen, aktives Handeln und bewussten Perspektivwechsel.

Innere Stabilität und Gelassenheit

... sind wesentlich für Ihre Arbeit als Beschäftigtenvertreter/-vertreterin, die oft sehr herausfordernd ist. Öffnen Sie sich dem „weichen“ Thema der Resilienz – Ihrer eigenen Gesundheit zuliebe und um leichter mit den schwierigen Situationen umgehen zu können.

Fragen Sie sich anhand dieser Checkliste, wie resilient Sie sind:

Übersicht: Selbsteinschätzung zu den 7 Resilienzfaktoren	
Aussage zu Resilienzfaktor	Meine Einschätzung: Punkte auf einer Skala von 0–10
1. Resilienzfaktor „Akzeptanz“ Ich stelle mich stets der Realität. Mit Unabänderlichkeiten kann ich mich gut abfinden.	
2. Resilienzfaktor „Optimismus“ Ich rechne meist mit dem Besten. Ich bin zuversichtlich für meine Zukunft. Ich vertraue darauf, dass es besser wird.	
3. Resilienzfaktor „Selbstwirksamkeit“ Probleme sind Herausforderungen. Ich kann alles schaffen, was ich mir vornehme.	
4. Resilienzfaktor „Verantwortung übernehmen“ Ich weiß, welche Verantwortung ich habe und welche andere haben. Ich frage nicht: „Wer hat Schuld?“ Ich frage mich stattdessen: „Wie bringen wir das jetzt wieder in Ordnung?“	

3. Ihre Zielsetzung: Erfolgreiche Rollenwahrnehmung durch Struktur, Selbstorganisation und Resilienz

Übersicht: Selbsteinschätzung zu den 7 Resilienzfaktoren	
5. Resilienzfaktor „Netzwerk pflegen“ Gemeinsam geht es besser. Ich vertraue anderen. Ich bitte um Hilfe, da ich nicht alles allein schaffen muss.	
6. Resilienzfaktor „Lösungen entwickeln“ Ich gehe die Dinge an, werde aktiv. Ich weiß, was mir wichtig ist – für meine aktuelle Lebenssituation und langfristig.	
7. Resilienzfaktor „Zukunftsorientierung“ Ich plane meine Zukunft. Ich Sorge mich. Wenn ich mir etwas vornehme, prüfe ich Chancen und Risiken, bevor ich mich für einen Weg zum Ziel entscheide.	
<i>Wo immer Sie sich immer nur bis zu drei Punkten geben, müssen Sie noch an Ihrer Resilienz arbeiten. Worauf Sie dabei genau achten müssen, lesen Sie unter Kap. II. 6.</i>	

1. Möglichkeit: Akzeptanz und Fokus aufs Hier und Jetzt!

Zunächst einmal sollten Sie akzeptieren, dass Sie Angst haben oder belastet sind. Existenzangst, berufliche Belastungen oder auch persönliche Probleme – all das ist normal bei Menschen. Das sollten Sie sich auch selbst erlauben. Krisen, Stress und Ängste können Ihnen sogar dabei helfen, mögliche Schwachstellen herauszufinden. Wichtig ist, dass Sie sich nicht schon deshalb fertigmachen, weil Sie Angst haben oder Druck verspüren. Im nächsten Schritt geht es darum, dass Sie sich mit Ihren Gefühlen auseinandersetzen. Ängste, Stress, Krisen: Diese Emotionen sitzen tief und sie sind alles andere als rational. Es ist also mehr als notwendig, dass Ihr Kopf ins Spiel kommt und Ihre Gefühle ordnet. Versuchen Sie also, Ihre Emotionen einzuordnen und herauszufinden, ob die Gefahr, die Sie wittern, wirklich so groß ist.

I. Werden Sie sich Ihrer Rolle bewusst

Beispiel: Verhält sich die Dienststellenleitung arbeitszeitkonform?

Besteht ein realistischer Grund, Angst zu haben? Es kann helfen, sich zu erinnern, dass Sie vielleicht ähnliche Phasen früher schon gemeistert haben. Ist Ihre Existenzangst begründet, muss ein Plan B her. Dann hilft es nichts, in eine Schockstarre zu verfallen, sondern Sie müssen sich aktiv damit auseinandersetzen.

Im dritten Schritt geht es darum herauszufinden, wie Sie aktiv Einfluss nehmen können. Machen Sie sich bewusst, dass Sie mit negativen Gedanken an Dinge, die Sie nicht ändern können, nur Energie verschwenden. Konzentrieren Sie sich auf die Gegenwart, anstatt sich damit abzulenken, was in Zukunft sein könnte. Motivieren Sie sich selbst dazu! Machen Sie sich bewusst, mit welchen Stärken Sie beim Ist-Zustand angekommen sind, und finden Sie heraus, an welchen Schrauben Sie für noch mehr Erfolg drehen wollen.

2. Möglichkeit: Gehen Sie das Problem aktiv an!

Wenn Sie merken, dass die Emotionen so viel Macht übernehmen, dass Sie nicht mehr richtig schlafen und konzentriert arbeiten können, sollten Sie das Thema aktiv angehen. Reden Sie mit vertrauten Personen in Ihrem Umfeld offen über Ihr Problem, und suchen Sie sich professionelle Hilfe. Ein Coach oder auch ein Psychologe/eine Psychologin kann Ihnen helfen, Ihre Emotionen einzuordnen.

3. Möglichkeit: Worst Case skizzieren!

Wie schlecht würden Sie im Worst Case dastehen? Wenn Sie sich darüber Gedanken machen, nehmen Sie sich selbst schon einen Teil der Angst. Sie könnten nämlich feststellen, dass selbst der schlimmste Fall nicht gleichzeitig das Ende Ihrer Existenz bedeutet. Hier hilft es auch, sich mit anderen zu unterhalten, die schon ähnliche Situationen erlebt haben. So erfahren Sie, wie es weiterging und dass der Worst Case nicht unbedingt das Ende der Welt bedeuten muss.

3. Ihre Zielsetzung: Erfolgreiche Rollenwahrnehmung durch Struktur, Selbstorganisation und Resilienz

Keine Angst vor Emotionen – sie sind eine natürliche und oft nützliche Reaktion des Körpers auf potenzielle Gefahren. Sie können uns warnen und schützen. Doch übermäßige Ängste können unser Leben einschränken und uns daran hindern, unser volles Potenzial zu entfalten. Wichtig ist zu erkennen, dass Ängste oft übertriebene oder irrationale Reaktionen sind und dass wir lernen können, mit ihnen umzugehen. Mittels Techniken wie Achtsamkeit, kognitiver Verhaltenstherapie und positiver Selbstgespräche können wir unsere Ängste besser verstehen und kontrollieren. Indem wir uns unseren Ängsten stellen und sie verstehen, können wir lernen, mit ihnen umzugehen und unser Leben frei und selbstbestimmt zu gestalten. Wir haben die Kraft, unsere Ängste zu überwinden, und sollten uns nicht von ihnen einschränken lassen.

Ihre Notizen

II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit

1. Gesetzliche Grundlagen

Ihre zentralen Aufgaben und Mitbestimmungsrechte

Egal, ob Personalrat oder Mitarbeitervertretung: Ihre Gremien vertreten die Interessen der Beschäftigten gegenüber der Dienststellen- oder Einrichtungsleitung und tragen wesentlich zu einer fairen, transparenten und rechtskonformen Gestaltung der Arbeitsbedingungen bei. Auch wenn sich ihre gesetzlichen Grundlagen unterscheiden, verfolgen sie im Kern das gleiche Ziel: die Wahrung der Rechte und Interessen der Mitarbeitenden.

Ihre beiden Systeme haben eines gemeinsam: Sie basieren auf dem Grundgedanken der Mitwirkung und Mitbestimmung. Ihre Aufgaben, Rechte und Pflichten ähneln sich in vielen Bereichen deutlich. Zu Ihren zentralen Aufgaben von Personalrat und Mitarbeitervertretung gehört die Interessenvertretung der Beschäftigten. Sie wachen darüber, dass geltende Gesetze, Tarifverträge, Dienstvereinbarungen und Unfallverhütungsvorschriften eingehalten werden (§ 26 MAVO, § 35 MVG-EKD und § 62 BPersVG. Die Personalräte unter Ihnen, die nicht beim Bund tätig sind, beachten bitte ihre landesgesetzliche Regelung. Dort suchen Sie unter „Allgemeine Aufgaben“). Damit übernehmen sie eine wichtige Kontroll- und Schutzfunktion.

Ein Kernbereich ihrer Tätigkeit sind die Mitbestimmungsrechte. Diese betreffen unter anderem:

- Mitbestimmung bei personellen Maßnahmen wie Einstellungen, Eingruppierungen und Versetzungen, Kündigungen und Abmahnungen (§ 34 MAVO, § 41 MVG-EKD, § 42 MVG-EKD § 78 BPersVG, § 79 BPersVG). Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten, wie Arbeitszeitregelungen oder Urlaubsgrundsätze oder Dienstpläne (§ 36 MAVO, § 40 MVG-EKD, § 87 BPersVG).
- Einführung technischer Einrichtungen zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle (§ 36 Abs. 1 Nr. 9 MAVO, § 40 Buchst. I MVG-EKD, § 87 Abs. 1 Nr. 6 BPersVG)
- Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (§ 36 Abs. 1 Nr. 8 MAVO, § 40 Buchst. h MVG-EKD, § 87 Abs. 1 Nr. 7 BPersVG).

Mitbestimmung in	MAVO	MVG-EKD	BPersVG
personellen Angelegenheiten	§ 34	§ 42	§ 78
sozialen Angelegenheiten	§ 36	§ 40	§ 79
organisatorischen Angelegenheiten	§36	§ 40	§ 80

In mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten darf die Dienststellenleitung eine Maßnahme grundsätzlich nicht ohne Zustimmung des Gremiums umsetzen. Dadurch wird sichergestellt, dass Entscheidungen nicht einseitig getroffen werden, sondern die Interessen der Beschäftigten angemessen berücksichtigt werden.

Darüber hinaus haben Personalrat und Mitarbeitervertretung Initiativrechte. Das bedeutet, sie können selbst Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zur Förderung von Gleichstellung, zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur Prävention von Belastungen einbringen.

Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich ist die Beratung einzelner Beschäftigter. Mitarbeitende können sich bei Konflikten, Unsicherheiten oder Problemen vertrauensvoll an das Gremium wenden. Hier fungieren Personalrat und Mitarbeitervertretung als Ansprechpartner, Vermittler und Unterstützer.



TIPP: Lesen Sie Ihr Gesetz!

Wenn Sie sich Ihrer Aufgaben bewusst werden wollen, dann nehmen Sie sich Ihr Mitbestimmungsgesetz zur Hand. Sie finden dort:

- Allgemeine Aufgaben
- Mitwirkungsrechte
- Mitbestimmungsrechte
- Anhörungsrechte und Überwachungsrechte

Lesen Sie sich das einmal durch. Das ist zwar Arbeit, aber Sie werden sich bewusst, was von Ihnen erwartet wird, und ganz nebenbei lernen Sie Ihr Gesetz kennen.

Verantwortung gegenüber Belegschaft und Dienststellenleitung

Mit ihren umfangreichen Rechten geht eine große Verantwortung einher. Personalrat und Mitarbeitervertretung sind in besonderer Weise dem Wohl der gesamten Belegschaft verpflichtet. Sie vertreten nicht Einzelinteressen, sondern müssen stets das Gesamtinteresse aller Beschäftigten in der Dienststelle im Blick behalten.

Gegenüber der Belegschaft tragen sie die Verantwortung, transparent zu arbeiten, Informationen weiterzugeben und Entscheidungen nachvollziehbar zu machen. Gleichzeitig unterliegen sie einer strengen

Schweigepflicht, insbesondere in Personalangelegenheiten. Der sensible Umgang mit vertraulichen Informationen ist eine Grundvoraussetzung für das Vertrauen der Mitarbeitenden.

Zudem sind die Gremien zur Gleichbehandlung verpflichtet. Sie dürfen keine Beschäftigtengruppe bevorzugen oder benachteiligen und müssen Diskriminierung aktiv entgegenwirken. Besonders schutzbedürftige Gruppen – etwa Schwerbehinderte, Auszubildende oder Teilzeitkräfte – verdienen besondere Aufmerksamkeit.

Gleichzeitig besteht auch eine Verantwortung gegenüber der Dienststellen- oder Einrichtungsleitung, Personalrat und Mitarbeitervertretung sollen nicht als „Gegner“, sondern als Partner in einem konstruktiven Dialog auftreten. Ziel ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die auf gegenseitigem Respekt basiert. Konflikte lassen sich nicht immer vermeiden, doch sie sollten sachlich, lösungsorientiert und im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben ausgetragen werden.

Die Gremiumsarbeit erfordert daher ein hohes Maß an Fachkenntnis, Kommunikationsfähigkeit und Integrität. Mitglieder müssen sich kontinuierlich fortbilden, um rechtliche Entwicklungen zu kennen und kompetent handeln zu können.

Damit Sie Ihre Aufgaben erfüllen können, benötigen Sie angemessene Rahmenbedingungen. Dazu gehören:

- Freistellungen für die Gremiumsarbeit
- Schulungs- und Fortbildungsansprüche
- Sachmittel und Räumlichkeiten
- Informationsrechte gegenüber der Dienststellenleitung

Ohne diese strukturellen Voraussetzungen wäre eine wirksame Interessenvertretung kaum möglich. Ebenso wichtig ist eine klare interne Organisation innerhalb des Gremiums, etwa durch Geschäftsordnungen, regelmäßige Sitzungen und eine transparente Aufgabenverteilung.



TIPP: Lernen Sie aus Fehlern!

Das ist ein großer Spagat, den Sie da machen müssen. Denken Sie mal über frühere Gremien nach. Was hat gut, was hat nicht geklappt? Welche Lehren können Sie hieraus für Ihr Gremium ziehen? Wenn Sie aus den Fehlern der anderen lernen, können Sie Ihre Gremiumsarbeit entstressen und umso effizienter machen.

2. Der Vorsitz im Gremium

Der Vorsitz im Gremium nimmt eine zentrale Stellung ein. Die Vorsitzenden haben eine

- Leitungs-,
- Koordinations- und
- Repräsentationsfunktion.

Sie sind organisatorischer Mittelpunkt des Gremiums, rechtliche Ansprechpartner oder Ansprechpartnerin nach außen und tragen Verantwortung für die Handlungen des Gremiums.

a) Wahl, Stellung und rechtliche Funktion Wahl des Vorsitzes

Sowohl im Personalrat als auch in der Mitarbeitervertretung wird der oder die Vorsitzende aus der Mitte des Gremiums gewählt. Die

Wahl erfolgt in der konstituierenden Sitzung nach der regulären Gremienwahl. Dabei wählen die Mitglieder in geheimer Abstimmung eine Person zur oder zum Vorsitzenden sowie in der Regel eine Stellvertretung. Daneben wird dann noch oft ein Schriftführer oder eine Schriftführerin gewählt, § 14 MAVO, § 23 MVG-EKD, § 35 BPersVG.

Die Wahl aus der Mitte des Gremiums unterstreicht den kollegialen Charakter der Interessenvertretung: Der Vorsitz ist kein extern eingesetztes Leitungsorgan, sondern Teil des demokratisch gewählten Gremiums. Die Legitimation beruht somit auf einer doppelten Grundlage – der Wahl durch die Beschäftigten sowie der Wahl durch die Gremiumsmitglieder selbst. Es wird auch nicht die Person Vorsitzende/r, die die meisten Stimmen in der Wahl erlangt hat, sondern derjenige bzw. diejenige, die Sie am besten als für diese Position geeignet halten.

Stellung im Gremium

Rechtlich betrachtet ist der oder die Vorsitzende kein „Vorgesetzter“ im arbeitsrechtlichen Sinn der anderen Mitglieder. Er/sie hat ihnen gegenüber keine Weisungsbefugnis. Vielmehr gilt der Grundsatz der Gleichrangigkeit. Entscheidungen werden grundsätzlich durch (Mehrheits-)Beschluss des gesamten Gremiums getroffen. Der Vorsitz hat daher keine eigenständige Entscheidungsbefugnis außerhalb der gefassten Beschlüsse, § 14 MAVO., § 23 Abs. 1 Satz 2 MVG-EKD und § 35 Abs. 2 BPersVG. Nach § 14 MAVO muss der/die Vorsitzende zudem noch katholisch sein.

Egal, wo Sie Beschäftigtenvertreterin/-vertreter sind, kommt der Funktion der/des Vorsitzenden eine hervorgehobene Stellung zu:

- Der/die Vorsitzende beruft die Sitzungen ein.
- Er oder sie legt die Tagesordnung fest (unter Berücksichtigung von Anträgen anderer Mitglieder).

II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit

- Der/die Vorsitzende leitet die Sitzungen.
- Er oder sie vertritt das Gremium nach außen.

Damit leitet der oder die Vorsitzende das Gremium funktional, aber nicht hierarchisch übergeordnet.

Rechtlich fungiert der Vorsitz als formeller Ansprechpartner gegenüber der Dienststellenleitung. Er oder sie übermittelt Beschlüsse, führt Verhandlungen und nimmt Erklärungen entgegen.

Die Wirksamkeit vieler Mitbestimmungs- oder Mitwirkungsverfahren hängt davon ab, dass sie ordnungsgemäß über den Vorsitzenden/die Vorsitzende eingeleitet werden. Fehler in der Dienststellenleitung können unter Umständen zur Unwirksamkeit von Beschlüssen führen. Daraus ergibt sich eine hohe rechtliche Verantwortung.



Wichtig: Sie sind nicht immer ansprechbar.

Es gab schon Fälle, da trafen sich Dienststellenleitung und der oder die Vorsitzende zufällig am Wochenende auf einer Veranstaltung, und die Dienststellenleitung nutzte die Gunst der Stunde, um ein Anhörungsverfahren zur Kündigung zu besprechen. Der oder die Vorsitzende nickte die Kündigung ab. Das ist natürlich unwirksam. Sie müssen sich hier wirklich immer an Ihre Verantwortung erinnern. Gremiumsarbeit findet in der Dienststelle statt, nicht in der Freizeit und nicht durch eine Person. Der/die Vorsitzende trifft keine einsamen Entscheidungen. Es muss immer ein Beschluss durch das Gremium gefasst werden (Bundesarbeitsgericht, BAG, 09.12.2008, 1 ABR 74/07 und BAG, 13.03.2013, 7 ABR 69/11).

b) Zentrale Aufgaben der oder des Vorsitzenden Leitung und Koordination der Gremiumsarbeit

Eine der wichtigsten Aufgaben des oder der Vorsitzenden ist die Organisation und Leitung der Gremienarbeit, § 14 Abs. 3 MAVO, § 23

Abs. 2 Satz 2 MVG-EKD und § 35 Abs. 2 BPersVG. Die Aufgaben sind im Einzelnen:

Der oder die Vorsitzende:

- lädt fristgerecht zu Sitzungen ein
- sorgt für eine ordnungsgemäße Tagesordnung
- stellt die Beschlussfähigkeit fest
- moderiert Diskussionen
- lässt über Anträge abstimmen
- sorgt für eine ordnungsgemäße Protokollführung

Eine professionelle Gremiums- und Sitzungsleitung ist entscheidend für eine effiziente und damit stressreduzierte Arbeit. Der oder die Vorsitzende muss grundsätzlich die Diskussionen strukturieren, auf die Zeit achten und gleichzeitig sicherstellen, dass alle Mitglieder zu Wort kommen.



TIPP: Delegieren Sie Aufgaben!

Mit dem/der Vorsitzenden ist auch die Stellvertretung und ein Schriftführer oder eine Schriftführerin gewählt. Damit es in der Sitzung nicht zu viel wird, könnte etwa der Stellvertreter/ die Stellvertreterin die Zeit im Blick behalten sowie die Meldungen registrieren und der/ die Vorsitzende die übrige Leitungsfunktion ausüben. Das entlastet und macht die Sitzung noch effizienter.

Koordination von Aufgaben

In größeren Gremien werden Aufgaben häufig verteilt, etwa auf Ausschüsse oder einzelne Mitglieder. Der oder die Vorsitzende koordiniert diese Arbeit, behält Fristen im Blick und sorgt dafür, dass Informationen gebündelt werden.

Dabei geht es nicht um Kontrolle im hierarchischen Sinne, sondern um Abstimmung und Strukturierung. Gute Koordination verhindert Doppelarbeit und Informationsverluste.

Sicherung der Beschlussfähigkeit

Der oder die Vorsitzende trägt Verantwortung dafür, dass

- Beschlüsse formal korrekt zustande kommen,
- Fristen eingehalten werden,
- Beteiligungsrechte gewahrt bleiben,
- Dokumentationen vollständig sind.

Gerade im Bereich der Mitbestimmung (etwa bei Einstellungen, Versetzungen oder Kündigungen) ist formale Präzision entscheidend.

Repräsentation nach innen und außen

Der oder die Vorsitzende führt Gespräche mit der Dienststellenleitung bzw. dem Dienstgeber. Er oder sie übermittelt Stellungnahmen, verhandelt in Konfliktfällen und nimmt an Besprechungen teil. Hier kommt es auf Verhandlungsgeschick, Sachkenntnis und diplomatisches Auftreten an. Der oder die Vorsitzende repräsentiert nicht persönliche Meinungen, sondern ausschließlich die Beschlusslage des Gremiums. Nach innen ist der oder die Vorsitzende häufig die erste Anlaufstelle für Beschäftigte. Dies betrifft:

- Beschwerden
- Fragen zu Mitbestimmungsrechten
- Konflikte am Arbeitsplatz
- Hinweise auf Missstände

Der Vorsitz muss in der Lage sein, zuzuhören, Anliegen aufzunehmen und diese strukturiert in die Gremienarbeit einzubringen.

Repräsentative Aufgaben

In vielen Einrichtungen nimmt der Vorsitz an offiziellen Veranstaltungen teil, etwa:

- Dienstbesprechungen
- Feiern oder Jubiläen
- Arbeitsgruppen
- kirchliche Gremiensitzungen bei Mitarbeitervertretungen

Dadurch wird die Interessenvertretung sichtbar und als eigenständige Akteurin im System wahrgenommen. Das heißt aber auch, dass der oder die Vorsitzende nicht nur im fachlichen Bereich, sondern auch auf dem gesellschaftlichen Parkett sattelfest sein muss. Der oder die Vorsitzende sollte deshalb darüber nachdenken, auch mal einen Kniggekurs zu besuchen. Das nimmt den Druck auf Jubiläen oder bei Feiern.

Organisation der Geschäftsführung

Dem Vorsitz obliegt die Geschäftsführung. Die Geschäftsführung wiederum umfasst alle organisatorischen und administrativen Tätigkeiten des Gremiums.

Dazu gehören:

- Führung des Schriftverkehrs
- Fristenkontrolle
- Archivierung von Unterlagen
- Organisation von Sprechstunden
- Verwaltung von Schulungsmaßnahmen

In größeren Dienststellen kann ein Teil dieser Aufgaben delegiert werden, dennoch verbleibt die Gesamtverantwortung häufig beim Vorsitzenden oder bei der Vorsitzenden. Er oder sie bleibt Kontrollinstanz. Besonders wichtig im Rahmen der Geschäftsführung ist die Wahrung der Vertraulichkeit. Personalangelegenheiten unterliegen strenger Geheimhaltung. Der oder die Vorsitzende muss sicherstellen, dass sensible Daten im Gremium immer geschützt werden.

c) Anforderungen an Führung und persönliche Kompetenz

Die Rolle des oder der Vorsitzenden erfordert sowohl fachliche als auch persönliche Kompetenzen. Welche das sind, das lesen Sie hier:

Fachlich muss der oder die Vorsitzende ...	Persönlich braucht der oder die Vorsitzende folgende soziale Kompetenzen:
Kenntnis der einschlägigen Gesetze oder kirchlichen Ordnungen vorweisen.	Kommunikationsfähigkeit
Mitbestimmungsrechte sicher anwenden.	Konfliktlösungskompetenz
Fristen und Verfahren beherrschen.	Empathie
Grundkenntnisse im Arbeitsrecht besitzen.	Moderationsfähigkeit

Und auch wenn kein hierarchisches Führungsamt im Gremium vorliegt, ist eine Form von „kollegialer Führung“ durch den Vorsitzenden/die Vorsitzende notwendig. Dazu gehören:

- Motivationsfähigkeit
- Strukturierungskompetenz
- Entscheidungsfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein

Ein schwacher oder unstrukturierter Vorsitz kann die Arbeit des gesamten Gremiums beeinträchtigen. Der Vorsitz im Personalrat wie auch in der Mitarbeitervertretung ist eine Schlüsselfunktion für die Funktionsfähigkeit der Interessenvertretung. Der oder die Vorsitzende muss alle Interessen zusammenführen, und natürlich muss er/sie auch das Team, das Gremium, zusammenhalten. Er oder sie muss motivieren, ermutigen und auch ein offenes Ohr haben, wenn ein Mitglied vielleicht überlastet ist oder gar seine Mitgliedschaft im Gremium anzweifelt.

3. Stellvertretung im Gremium

Wie Sie lesen konnten, hat der oder die Vorsitzende sehr viele Aufgaben. Wie kann er oder sie sich entlasten?

Entlastung bietet zum einen eine Stellvertretung. Die Stellvertretung im Gremium ist ein zentrales Element der kontinuierlichen und handlungsfähigen Interessenvertretung. Sie dient nicht nur der formalen Absicherung, sondern ist Ausdruck geteilter Verantwortung innerhalb des Gremiums. Regelungen zur Stellvertretung finden Sie in § 14 MAVO, § 23 MVG-EKD und § 35 BPersVG.

Während der oder die Vorsitzende häufig als „Gesicht“ des Gremiums wahrgenommen wird, trägt die stellvertretende Person des oder der Vorsitzenden wesentlich zur Stabilität, Kontinuität und Qualität der Gremienarbeit bei. Ihre Rolle geht weit über ein bloßes „Einspringen im Notfall“ hinaus. Vielmehr handelt es sich um eine verantwortungsvolle Leitungsfunktion mit eigenständigen Aufgaben, klaren rechtlichen Rahmenbedingungen und hoher sozialer Bedeutung.

a) Aufgaben und Verantwortlichkeiten der stellvertretenden Person

Rechtliche Grundlage und formale Stellung

Sowohl im Personalrat als auch in der Mitarbeitervertretung wird die stellvertretende Person aus der Mitte des Gremiums gewählt. Sie ist demokratisch legitimiert und besitzt – im Vertretungsfall – grundsätzlich dieselben Rechte und Pflichten wie der oder die Vorsitzende.

Rechtlich umfasst dies insbesondere:

- Vertretung des Gremiums nach außen
- Einberufung und Leitung von Sitzungen im Vertretungsfall

- Unterzeichnung von Beschlüssen und Stellungnahmen
- Teilnahme an Besprechungen mit der Dienststellenleitung
- Wahrnehmung von Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechten

Im Personalrat ergibt sich die Vertretungsregelung regelmäßig aus dem BPersVG oder den entsprechenden Landesgesetzen. In der Mitarbeitervertretung ist sie in der jeweiligen kirchlichen Ordnung (etwa der MAVO) verankert, § 14 MAVO, § 23 MVG-EKD und § 35 BPersVG. Entscheidend ist: Die Stellvertretung hat keine „Assistenzfunktion“, sondern ist Teil der Gremiumsleitung. Wenn der/die Vorsitzende verhindert ist, muss die Stellvertretung an seiner/ihrer Stelle agieren.

Organisatorische Mitverantwortung

Auch wenn der Vorsitz formal bestimmte Leitungsaufgaben innehat, trägt die stellvertretende Person regelmäßig Mitverantwortung für:

- Terminplanung und Fristenkontrolle
- Vorbereitung von Sitzungen
- Koordination von Ausschüssen oder Arbeitsgruppen
- Dokumentation und Nachbereitung von Beschlüssen
- Sicherstellung der ordnungsgemäßen Geschäftsführung

In gut funktionierenden Gremien besteht eine enge Arbeitsteilung zwischen Vorsitz und Stellvertretung. Oft werden bestimmte Themenfelder dauerhaft zugeordnet (etwa die Dienstplangestaltung, Eingruppierungen, Arbeitszeitregelungen, Konfliktfälle).

Diese Aufgabenverteilung schafft Verlässlichkeit und Fachkompetenz. Die stellvertretende Person entwickelt häufig eine eigene fachliche Spezialisierung, die das Gremium insgesamt stärkt.



TIPP: Nutzen Sie die konstituierende Sitzung!

Es empfiehlt sich, die Aufgabenverteilung gleich in der konstituierenden Sitzung festzulegen. Dann vergisst man das nicht und hat von Anfang an klare Aufgaben verteilt. Vorsitzende/r und Stellvertretung können zudem feste Gesprächstermine ausmachen, in denen der eine die andere auf Stand bringt. So vermeidet man, dass Geschehnisse oder Erkenntnisse an einer der Personen vorbeigehen.

Beratung und interne Koordination

Eine weitere zentrale Aufgabe ist die interne Abstimmung im Gremium. Die stellvertretende Person wirkt häufig als:

- moderierende Kraft bei Meinungsverschiedenheiten
- Ansprechpartner / Ansprechpartnerin für einzelne Mitglieder
- Vertrauensperson bei sensiblen Themen
- Bindeglied zwischen verschiedenen Fraktionen oder Interessen

Gerade in größeren Gremien kann die Stellvertretung stabilisierend wirken und zur Geschlossenheit beitragen. Sie trägt Mitverantwortung für die Arbeitskultur, Transparenz und gegenseitige Information. Damit ist dafür gesorgt, dass die Verantwortung nicht nur auf den Schultern des oder der Vorsitzenden lastet, sondern auf mehrere Schultern verteilt ist. Das entlastet die Einzelperson.

Unterstützung der strategischen Ausrichtung

Ein Personalrat oder eine Mitarbeitervertretung arbeitet nicht nur reaktiv, sondern verfolgt auch strategische Ziele, etwa:

- Verbesserung von Arbeitsbedingungen
- Initiierung von Dienstvereinbarungen
- Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen
- Förderung von Gleichstellung oder Gesundheitsschutz

Die stellvertretende Person ist in diese strategische Ausrichtung eng eingebunden. Sie sollte über alle wesentlichen Vorgänge informiert sein, um im Vertretungsfall ohne Informationsverlust handlungsfähig zu bleiben.

b) Vertretung bei Abwesenheit des Vorsitzes

Die Hauptaufgabe der Stellvertretung ist das Einspringen bei Abwesenheit des oder der Vorsitzenden, § 14 MAVO, § 23 MVG-EKD und § 35 BPersVG. Die Vertretung tritt insbesondere ein bei:

- Krankheit
- Urlaub
- Dienstreise
- Befangenheit
- sonstiger Verhinderung

Die Verhinderung muss dabei nicht langfristig sein. Auch kurzfristige Abwesenheiten erfordern eine klare Regelung. Insbesondere, weil

die kurzfristigen Abwesenheiten (Urlaub, Arbeitsunfähigkeit ...) den Großteil der Vertretungsfälle ausmachen.

Umfang der Vertretungsmacht

Kommt es zum Vertretungsfall, übernimmt die stellvertretende Person sämtliche Aufgaben des Vorsitzes. Dazu gehören insbesondere:

- Einberufung und Leitung von Sitzungen
- Führung von Verhandlungen mit der Dienststellenleitung
- Wahrnehmung von Beteiligungsrechten
- Abgabe verbindlicher Erklärungen im Namen des Gremiums



Hinweis: Kein Handeln im eigenen Namen

Die Stellvertretung handelt genau wie der oder die Vorsitzende nicht „im eigenen Namen“, sondern als Organ des Gremiums. Grundlage seines/ihrer Handelns sind stets Beschlüsse des Gremiums. Daran ist die Stellvertretung genauso gebunden wie auch der oder die Vorsitzende selbst.

Dass die Stellvertretung immer auf demselben Stand wie der oder die Vorsitzende sein muss, das können Sie an den praktischen Herausforderungen jeder Stellvertretung erkennen:

- Etwa bei kurzfristiger Übernahme komplexer Verhandlungen: Hier können der stellvertretenden Person die Kompetenz, die Tiefe in der Sachkenntnis fehlen.
- Konfliktgespräche mit der Dienststellenleitung: Hier wiederum wird die Stellvertretung vielleicht nicht so ernst genommen wie der oder die Vorsitzende.

- Zeitdruck bei Fristen: Ist die Stellvertretung hier nicht eingebunden, kann der oder dem Vorsitzenden sprichwörtlich die Zeit davon laufen.
- Die Stellvertretung ist in einzelne Themen vielleicht nicht so eingearbeitet wie der/die Vorsitzende. Das kann zu Unsicherheiten in rechtlichen Detailfragen führen.

Daher ist es unerlässlich, dass die stellvertretende Person kontinuierlich informiert ist und aktiv an der Gremienarbeit teilnimmt. Eine rein formale Stellvertretung ohne Einbindung in laufende Prozesse gefährdet die Handlungsfähigkeit. Ebenso ist es erforderlich, dass auch die Stellvertretung geschult wird. Sie muss die gleiche soziale und fachliche Kompetenz haben wie der oder die Vorsitzende.



TIPP: Wählen Sie strategisch!

Wenn es in Ihrer konstituierenden Sitzung darum geht, wer den Vorsitz und die Stellvertretung übernimmt, sollten Sie Personen wählen, die auch bei der Dienststellenleitung gut ankommen. So stellen Sie sicher, dass Ihr Gremium gesehen und Ihre Stimme gehört wird.

Kommunikation mit der Dienststellenleitung

In vielen Dienststellen etabliert sich eine feste Gesprächskultur zwischen Leitung und Vorsitz. Fällt der oder die Vorsitzende aus, muss die Stellvertretung diese Rolle übernehmen – idealerweise ohne Reibungsverluste.

Die Bedeutung zeigt sich bei:

- klaren Kommunikationswegen
- abgestimmten Positionen

- einheitlichem Auftreten

Uneinigkeit zwischen der oder dem Vorsitzende/n und der Stellvertretung schwächt das Gremium nach außen erheblich. Der oder die Vorsitzende sollte daher im engen Austausch mit der stellvertretenden Person stehen und transparent mit ihr Hand in Hand arbeiten.

c) Bedeutung von Vertrauen, Abstimmung und klarer Rollenverteilung

Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit

Die Beziehung zwischen der oder dem Vorsitzenden und der Stellvertretung ist von besonderer Sensibilität geprägt. Sie erfordert:

- gegenseitige Loyalität
- Transparenz
- regelmäßigen Austausch
- Respekt vor der jeweiligen Rolle

Vertrauen bedeutet nicht unkritische Zustimmung, sondern die Gewissheit, dass Entscheidungen im Sinne des Gremiums getroffen werden.

Fehlt dieses Vertrauen, entstehen:

- Informationsdefizite
- Doppelstrukturen
- Konkurrenzsituationen
- Verunsicherung im Gremium

Langfristig leidet darunter die gesamte Interessenvertretung. Vorsitzende/r und Stellvertretung sollten Konflikte daher offen ansprechen und ausräumen. So wird sichergestellt, dass immer für das Gremium, für die Belegschaft gearbeitet wird und keine persönlichen Präferenzen und Scharmützel ausgetragen werden. Darunter leidet die Arbeit, und die Aufgaben werden nicht mehr erfüllt.

Klare Rollenverteilung

In der Praxis bewährt hat sich die schriftliche oder zumindest klar kommunizierte Aufgabenverteilung. Beispiele:

- Vorsitzende/r: externe Kommunikation, strategische Verhandlungen
- Stellvertretung: interne Koordination, Organisation, Fachthemen

Diese Rollen können variieren – entscheidend ist die Transparenz gegenüber dem Gremium.

Eine klare Rollenverteilung:

- verhindert Kompetenzkonflikte
- schafft Effizienz
- erhöht Verlässlichkeit
- stärkt Professionalität

Regelmäßige Abstimmungsgespräche zwischen Vorsitz und Stellvertretung sind unerlässlich für eine erfolgreiche Arbeit. Prüfen Sie anhand dieser Checkliste, ob Ihr/Ihre Vorsitzende/r und die Stellvertretung sich gut abgestimmt haben:

II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit

Checkliste: Gute Abstimmung?	
To-do	Erledigt?
Sie pflegen feste wöchentliche Austauschtermine.	<input type="checkbox"/>
Sie bereiten sich gemeinsam auf Gespräche vor.	<input type="checkbox"/>
Sie nehmen eine gemeinsame Bewertung sensibler Fälle vor.	<input type="checkbox"/>
Sie dokumentieren wichtige Absprachen.	<input type="checkbox"/>

Sie sollten hinter jeden Punkt einen Haken setzen können. Besonders in konfliktreichen Phasen wie etwa Umstrukturierungen, Personalabbau und Dienstvereinbarungen mit hoher Tragweite ist eine enge Abstimmung entscheidend.

Denken Sie immer daran: Die Leitungsspitze eines Personalrats oder einer Mitarbeitervertretung prägt die Kultur des Gremiums maßgeblich. Der oder die Vorsitzende und die Stellvertretung wirken als Vorbilder hinsichtlich:

- Gesprächsführung
- Konfliktlösung
- Wertschätzung
- Transparenz
- Entscheidungsfindung

Eine konstruktive Zusammenarbeit wirkt motivierend auf alle Mitglieder. Besonders in Zeiten wachsender organisatorischer Komplexität, steigender rechtlicher Anforderungen und zunehmender Belastung der Beschäftigten gewinnt die professionelle Zusammenarbeit zwischen Vorsitz und Stellvertretung an Bedeutung. Vertrauen, klare Absprachen und eine transparente Rollenverteilung sind die Schlüssel

für eine starke, handlungsfähige Interessenvertretung – im Personalrat ebenso wie in der Mitarbeitervertretung.

4. Freistellung als Voraussetzung wirksamer Gremiumsarbeit

Eine zentrale Voraussetzung für die tatsächliche Wirksamkeit Ihrer Gremien ist die Freistellung ihrer Mitglieder von der dienstlichen Tätigkeit. Ohne ausreichende zeitliche Ressourcen bleibt Mitbestimmung formell bestehen, verliert jedoch faktisch an Substanz. Die Freistellung ist daher nicht bloß organisatorisches Detail, sondern strukturelle Grundlage funktionsfähiger Beteiligung.

a) Rechtliche Grundlagen und Voraussetzungen

Das Personalvertretungsrecht sieht eine klare Verpflichtung des Dienstherrn vor, Personalratsmitglieder von ihrer dienstlichen Tätigkeit zu befreien, soweit dies zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlich ist.

Dabei ist zwischen zwei Formen zu unterscheiden:

- anlassbezogene Freistellung (etwa für Sitzungen oder Schulungen)
- dauerhafte oder Freistellung abhängig von der Beschäftigtenzahl

In § 52 BPersVG sind Staffelregelungen enthalten, die bei Erreichen bestimmter Beschäftigtenzahlen einen Anspruch auf vollständige Freistellung einzelner Mitglieder vorsehen. Damit wird gesetzlich anerkannt, dass Mitbestimmung bei steigender Organisationsgröße professioneller Strukturen bedarf.

§ 52 BPersVG

(1) Mitglieder des Personalrats sind von ihrer dienstlichen Tätigkeit freizustellen, wenn und soweit es nach Umfang und Art der Dienststelle zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist. Die Freistellung darf nicht zur Beeinträchtigung des beruflichen Werdegangs führen.

(2) Von ihrer dienstlichen Tätigkeit sind nach Absatz 1 freizustellen in Dienststellen mit in der Regel

1. 300 bis 600 Beschäftigten ein Mitglied,
2. 601 bis 1 000 Beschäftigten zwei Mitglieder,
3. 1 001 bis 2 000 Beschäftigten drei Mitglieder,
4. 2 001 bis 3 000 Beschäftigten vier Mitglieder,
5. 3 001 bis 4 000 Beschäftigten fünf Mitglieder,
6. 4 001 bis 5 000 Beschäftigten sechs Mitglieder,
7. 5 001 bis 6 000 Beschäftigten sieben Mitglieder,
8. 6 001 bis 7 000 Beschäftigten acht Mitglieder,
9. 7 001 bis 8 000 Beschäftigten neun Mitglieder,
10. 8 001 bis 9 000 Beschäftigten zehn Mitglieder,
11. 9 001 bis 10 000 Beschäftigten elf Mitglieder.

4. Freistellung als Voraussetzung wirksamer Gremiumsarbeit

In Dienststellen mit mehr als 10 000 Beschäftigten ist für je angefangene weitere 2 000 Beschäftigte ein weiteres Mitglied freizustellen. Von den Sätzen 1 und 2 kann im Einvernehmen zwischen Personalrat und der Leiterin oder dem Leiter der Dienststelle abgewichen werden.

- (3) Freistellungen können in Form von Teilfreistellungen erfolgen. Diese dürfen zusammengenommen nicht den Umfang der Freistellungen nach Absatz 2 überschreiten. Freistellungen müssen mindestens 20 Prozent der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit betragen.
- (4) Die von ihrer dienstlichen Tätigkeit vollständig freigestellten Personalratsmitglieder erhalten eine monatliche Aufwandsentschädigung. Die Bundesregierung bestimmt durch Rechtsverordnung, die nicht der Zustimmung des Bundesrates bedarf, die Höhe der Aufwandsentschädigung. Nur teilweise, aber mindestens für die Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit freigestellte Personalratsmitglieder erhalten die Hälfte der Aufwandsentschädigung.

Die Freistellung erfolgt unter Fortzahlung Ihrer Bezüge. Eine finanzielle Schlechterstellung von Gremiumsmitgliedern ist unzulässig. Das ergibt sich daraus, dass Sie als Beschäftigtenvertretung nicht wegen Ihres Amtes benachteiligt werden dürfen. Konkrete Regelungen finden Sie in § 51 BPersVG, § 19 MVG-EKD und § 18 MAVO.

Auch im kirchlichen Bereich gibt es die Freistellung von Mitgliedern der Mitarbeitervertretung. Auch hier gilt der Grundsatz der Erforderlichkeit: Mitglieder sind in dem Umfang von der Arbeit freizustellen, wie es zur ordnungsgemäßen Erfüllung ihrer Aufgaben notwendig ist.

Eine Regelung zur Freistellung im kirchlichen Bereich finden Sie in § 15 Abs. 3 MAVO und § 20 MVG EKD:

§ 15 Abs. 3 MAVO

Auf Antrag der Mitarbeitervertretung sind von ihrer dienstlichen Tätigkeit jeweils für die Hälfte der durchschnittlichen regelmäßigen Arbeitszeit einer oder eines Vollbeschäftigten freizustellen in Einrichtungen mit – im Zeitpunkt der Wahl – mehr als

- 300 Wahlberechtigten zwei Mitglieder der Mitarbeitervertretung,
- 600 Wahlberechtigten drei Mitglieder der Mitarbeitervertretung,
- 1.000 Wahlberechtigten vier Mitglieder der Mitarbeitervertretung,
- 1.500 Wahlberechtigten sechs Mitglieder der Mitarbeitervertretung.

Darüber hinaus erhöht sich für je angefangene weitere 500 Wahlberechtigte die Zahl der Freistellungen um zwei Mitglieder der Mitarbeitervertretung. Dienstgeber und Mitarbeitervertretung können sich für die Dauer der Amtszeit dahingehend einigen, dass das Freistellungskontingent auf mehr oder weniger Mitarbeitervertreterinnen oder Mitarbeitervertreter verteilt werden kann.

§ 20 MVG EKD

- (1) Über die Freistellung von Mitgliedern der Mitarbeitendenvertretung von der Arbeit soll eine Dienstvereinbarung zwischen der Mitarbeitendenvertretung und der Dienststellenleitung für die Dauer der Amtszeit der Mitarbeitendenvertretung getroffen werden.
- (2) Kommt eine Dienstvereinbarung nach Absatz 1 nicht zustande, sind zur Wahrnehmung der Aufgaben der Mitarbeitendenver-

tretung auf deren Antrag von ihrer übrigen dienstlichen Tätigkeit in Dienststellen mit in der Regel

- 151–300 Mitarbeitenden
 - ein Mitglied der Mitarbeitendenvertretung,
 - 301–600 Mitarbeitenden
 - zwei Mitglieder der Mitarbeitendenvertretung,
 - 601–1.000 Mitarbeitenden
 - vier Mitglieder der Mitarbeitendenvertretung,
 - mehr als insgesamt 1.000 Mitarbeitenden je angefangene 500 ein weiteres Mitglied der Mitarbeitendenvertretung jeweils mit der Hälfte der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit Vollbeschäftigter freizustellen. Maßgeblich ist die Zahl der wahlberechtigten Mitarbeitenden nach § 9. Satz 1 gilt nicht für die Wahrnehmung von Aufgaben als Mitglied der Gesamtmitarbeitendenvertretung (§ 6) sowie des Gesamtausschusses (§ 54).
- (3) Anstelle von je zwei nach Absatz 2 freizustellenden Mitgliedern ist auf Antrag der Mitarbeitendenvertretung ein Mitglied ganz freizustellen.
- (4) Die freizustellenden Mitglieder werden nach Erörterung mit der Dienststellenleitung unter Berücksichtigung der dienstlichen Notwendigkeit von der Mitarbeitendenvertretung bestimmt. Die Aufgaben der Mitarbeitendenvertretung sind vorrangig in der Zeit der Freistellung zu erledigen.

II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit

Die Regelungen sind sich ähnlich, Unterschiede zum staatlichen Recht ergeben sich teilweise in:

- konkreten Staffelregelungen
- Ausgestaltung von Einigungsstellen
- kirchenspezifischen Loyalitätsanforderungen

Trotz kirchlicher Eigenständigkeit ist die strukturelle Funktion vergleichbar: Freistellung dient der Sicherstellung wirksamer Interessenvertretung innerhalb eines besonderen Dienstrechts. Die Freistellung dient Ihnen dazu, die Arbeit der Interessenvertretung kräfteschonend durchzuführen. Sie werden von der Doppelbelastung befreit.

Der Erforderlichkeitsgrundsatz

Sie sind nur für erforderliche Gremiumsarbeit freizustellen. Und am Begriff der Erforderlichkeit scheiden sich die Geister. Er ist auslegungsbedürftig und konfliktanfällig.

Erforderlich ist eine Tätigkeit, wenn sie:

- gesetzlich zugewiesen ist
- nicht aufschiebbar ist
- sachgerecht vorbereitet werden muss
- oder zur Wahrung von Fristen notwendig ist

Nicht erforderlich sind hingegen Tätigkeiten, die außerhalb des gesetzlichen Aufgabenbereichs liegen oder rein politisch motiviert sind.

4. Freistellung als Voraussetzung wirksamer Gremiumsarbeit

In der Praxis entsteht Streit häufig darüber, ob Vorbereitungszeiten, umfangreiche Aktenstudien oder strategische Besprechungen vom Freistellungsanspruch umfasst sind. Die herrschende Auffassung erkennt an, dass qualifizierte Mitbestimmung ohne angemessene Vorbereitung nicht möglich ist.



TIPP: Nutzen Sie Dauerfreistellungen!

Je nach Größe Ihres Gremiums gibt es Dauerfreistellungen. Mitglieder des Gremiums werden von ihrer Arbeitspflicht völlig befreit und können sich ganz der Gremiumsarbeit widmen. Nutzen Sie diese Möglichkeit! Denn das entzerrt: Wer nicht „zwei Jobs“ machen muss, hat weniger Stress!

Freigestellte Mitglieder dürfen keine beruflichen Nachteile erfahren. Gleichzeitig darf die Freistellung nicht zur unzulässigen Privilegierung führen. Diese Balance schützt die Integrität der Gremienarbeit.

Denken Sie hier insbesondere an die Stichworte:

- Benachteiligungsverbot
- Begünstigungsverbot
- besonderer Kündigungsschutz

Und wenn Sie doch mal Befürchtungen vor Benachteiligung durch Ihr Amt haben, dann nutzen Sie die folgende Vereinbarung zum Benachteiligungsschutz:

Benachteiligungsschutz

Zwischen der Dienststellenleitung der ... (Name der Dienststelle) und dem Personalrat/Mitarbeitervertretung der ... (Name der Dienststelle) wird die folgende Dienstvereinbarung über die

Sicherung der beruflichen Entwicklung von Personalratsmitgliedern/Mitgliedern der Mitarbeitervertretung abgeschlossen.

Präambel

Die Dienstvereinbarung hat zum Ziel sicherzustellen, dass dem gesetzlich verankerten Anspruch eines jeden Gremiumsmitglieds auf berufliche und finanzielle Entwicklung Rechnung getragen wird. Es soll ein Weg gefunden werden, der nicht nur das aus dem BPersVG/MAVO resultierende Benachteiligungsverbot garantiert, sondern auch das Gebot erfüllt, jedem Gremiumsmitglied eine berufliche Entwicklung zu ermöglichen, die er/sie ohne das Gremiumsmandat genommen hätte. Die Möglichkeiten von Teilfreistellungen sollen näher bestimmt werden.

§ 1 Sicherung der beruflichen Entwicklung

Um die Möglichkeit des Vergleichs zu haben, legt der Dienstherr innerhalb eines Monats nach Abschluss dieser Dienstvereinbarung für jedes Gremiumsmitglied fest, welche Beschäftigten und Beamten/-innen aus der Dienststelle mit ihm/ihr in Bezug auf die berufliche und entgeltliche Tätigkeit vergleichbar sind. Übt ein Personalratsmitglied sein Amt schon über mehrere Wahlperioden aus, sei es mit oder ohne Freistellung, kann es schwierig sein, eine Vergleichsperson zu finden. In diesem Fall kann einvernehmlich eine fiktive Berufslaufbahn festgelegt werden. Wird in einer der zuvor genannten Regelungen keine Einigung erzielt, gelten die Regelungen zur Konfliktlösung nach § 4 der Dienstvereinbarung.

§ 2 Kriterien

Zur Bestimmung des Personenkreises werden nachfolgende Kriterien der Vergleichbarkeit herangezogen:

- Art und Inhalt der Tätigkeit (Aufgabenbereich, Verantwortungsumfang)
- Eingruppierung sowie berufliche Qualifikation
- einschlägige Berufserfahrung und Dauer der Betriebszugehörigkeit
- bisheriger beruflicher Werdegang vor Amtsübernahme
- Leistung und Befähigung (soweit objektiv feststellbar)
- Beschäftigungsumfang (Vollzeit/Teilzeit)
- organisatorische Zuordnung (z. B. Organisationseinheit)
- übliche berufliche Entwicklung vergleichbarer Beschäftigter

§ 3 Gespräche zwischen Personalrat/Mitarbeitervertretung und Dienstherr

Vor Bestimmung der Vergleichsperson findet ein Gespräch zwischen Dienstherr, Personalrat/Mitarbeitervertretung und – auf Wunsch eines der Beteiligten – dem/der fachlichen Vorgesetzten statt. Dazu muss der Dienstherr das Gremiumsmitglied spätestens drei Tage vor dem Gespräch schriftlich informieren, welche Vergleichsperson er anvisiert. Dem Personalratsmitglied steht es frei, in dem Gespräch eine eigene Liste vorzulegen.

§ 4 Konfliktlösung

Kommt es in dem Gespräch zu keiner Einigung, haben beide Parteien eine Bedenkzeit von drei Wochen. Danach findet ein weiteres Gespräch statt. Führt auch das zu keinem Einvernehmen, schalten die Parteien eine eigens dafür eingerichtete betriebliche Vermitt-

lungsstelle ein. Sie besteht aus einem/einer unparteiischen Vorsitzenden, der/die vom Personalrat vorgeschlagen wird. Personalrat und Dienstherr haben jeweils zwei Beisitzer/-innen.

§ 5 Weiterbildung

Der Personalrat/die Mitarbeitervertretung hat das Recht, zur Erfüllung seiner/ihrer Aufgaben ein Gremiumsmitglied zu den unternehmensinternen Schulungen zu entsenden.

Unabhängig davon verpflichten sich die Dienststellenleitung und die jeweiligen Beschäftigtengremien festzulegen, in welchem Rahmen der betrieblichen Weiterbildungsplanung und wie Gremiumsmitglieder an welcher inner- bzw. außerbetrieblichen Fortbildungsmaßnahme in ihrem jeweiligen Fachbereich teilnehmen können und sollen.

Der Anspruch umfasst mindestens zehn Schulungstage pro Jahr. Je nachdem, wie sich das Tätigkeitsfeld aufgrund der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung verändert hat, entsteht auch ein höherer Seminaranspruch. Freigestellte Personalratsmitglieder haben darüber hinaus das Recht, zu besonderen Anlässen (etwa der Einführung neuer technischer Anlagen, Veränderungen von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen, grundlegende Produkterneuerung) für einen begrenzten Zeitraum (zwischen ein und sechs Wochen) in ihren ursprünglichen Arbeitsbereich vor der Freistellung zurückzukehren.

Die Schulungsansprüche nach dem BPersVG/MAVO bleiben von diesen Regelungen unberührt.

§ 6 Teilfreistellungen

Um die berufliche und finanzielle Entwicklung der einzelnen Gremiumsmitglieder abzusichern, prüft der Personalrat (die Mitarbei-

tervertretung), ob er/sie die Möglichkeiten von Teilfreistellungen verstärkt nutzt. Das heißt: Zwei oder mehrere Gremiumsmitglieder können sich eine Freistellung teilen. Solche Bemühungen werden von der Dienststellenleitung aktiv unterstützt. Die Möglichkeit von Teilfreistellungen besteht auch für den Fall, dass über die Mindeststaffel hinausgehende Freistellungen für die ordnungsgemäße Erledigung von Gremiumsaufgaben erforderlich sind.

§ 7 Schlussbestimmungen

Die Dienstvereinbarung kann mit einer Frist von drei Monaten nach jeder Neuwahl gekündigt werden.

...
Ort, Datum

...
Unterschriften

b) Bedeutung der Freistellung für Arbeitsfähigkeit und Qualität

Mitbestimmung ist kein symbolischer Akt, sondern ein rechtsverbindliches Verfahren mit Fristen, Beteiligungsrechten und partieller Veto-funktion. Ohne zeitliche Ressourcen können diese Rechte nicht wirksam ausgeübt werden. Freistellung schafft die notwendige Zeit für:

- Akteneinsicht
- juristische Bewertung
- interne Abstimmung
- Kommunikation mit Beschäftigten

II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit

Diese Zeit wiederum sichert die Qualität Ihrer Gremiumsarbeit. Und nur wer qualitativ hohe Ansprüche erfüllt, agiert rechtswirksam. Qualität im Gremium zeigt sich in

- rechtssicheren Beschlüssen,
- sachlich fundierten Stellungnahmen,
- konstruktiver Konfliktlösung,
- strategischer Organisationsbegleitung.

Freigestellte Mitglieder entwickeln durch kontinuierliche Tätigkeit eine erhebliche Fachkompetenz, insbesondere im Arbeits- und Dienstrecht. Setzen Sie auf Freistellungen. Denken Sie immer daran, dass die Freistellung der Fehlervermeidung dient. Denn Fehler führen zur Frustration und zum Vertrauensverlust. Das können Sie vermeiden, indem Sie Ihre Freistellungsrechte nutzen.

Denken Sie auch ganz praktisch. Denn freigestellte Mitglieder sind sichtbar ansprechbar und präsent. Diese Verfügbarkeit stärkt:

- individuelle Beratung
- Konfliktprävention
- Transparenz

Gerade in belasteten Arbeitsbereichen (etwa Pflege, Verwaltung, Schulen) fungieren als niedrigschwellige Ansprechpartner oder Ansprechpartnerinnen. Ohne Freistellung wäre eine kontinuierliche Präsenz kaum realisierbar. Die Arbeit Ihres Gremiums würde untergehen.

c) Herausforderungen und Konfliktfelder

Natürlich ist auch bei Ihnen in der Dienststelle der Fachkräftemangel spürbar. Jede Freistellung wird als zusätzliche Belastung wahrgenommen. Die Versuchung für Ihre Dienststellenleitung, Freistellungen restriktiv auszulegen, ist hoch – rechtlich jedoch nicht zulässig. Freistellungen sind gesetzlich geregelt, Ihr Dienstherr ist an das Gesetz gebunden. Er muss Freistellungen gewähren.



TIPP: Nutzen Sie Ihre Chancen!

Das Gesetz regelt Freistellungen. Je größer die Dienststelle, desto mehr Freistellungen können Sie einfordern. Reicht das immer noch nicht, können Sie weitere Freistellungen fordern. Sie müssen das aber entsprechend begründen. Ich würde mir die Arbeit aber auf jeden Fall machen. Je mehr freigestellte Gremiumsmitglieder Sie haben, desto besser können Sie arbeiten.

Denken Sie dabei aber immer an Folgendes: Vollständig freigestellte Mitglieder befinden sich in einer Doppelrolle:

- Sie sind weiterhin Beschäftigte,
- agieren jedoch professionell als Interessenvertreter.

Dies kann zu Spannungen führen – bis hin zur Identitätskrise. Die Gefahr besteht, dass Freigestellte als „Verwaltungsakteure“ wahrgenommen werden, obwohl sie die Interessen der Belegschaft vertreten. Außerdem haben Freigestellte oft Angst vor

- erschwerter Rückkehr in den Beruf,
- verpassten Beförderungen,
- fachlichem Anschlussverlust.

Besonders problematisch sind mehrjährige Vollfreistellungen.



TIPP: Nehmen Sie den Kolleginnen und Kollegen die Angst!

Auch Freigestellten sollten Fortbildungsangebote gemacht werden. Wenn sie an ihren ursprünglichen Arbeitsplatz zurückkehren, können Rückkehrkonzepte (etwa Einarbeitungen über Paten/Patinnen) und Personalentwicklungsvereinbarungen helfen.

Freistellung ist keine Nebenfrage organisatorischer Planung, sondern konstitutives Element wirksamer Interessenvertretung. Gleichzeitig bleibt sie konfliktanfällig, da sie unmittelbar Ressourcen bindet, und das will Ihre Dienststellenleitung nicht. Sie will ein handlungsfähiges Gremium, das aber keine Arbeit machen soll! Das funktioniert aber nicht! Ihr Dienstherr muss Ihnen die Freistellungen gewähren, die Sie verdienen!

Ihre Freistellungen können Sie etwa so beantragen:

Musterschreiben 1: Freistellung allgemein

An die Dienststellenleitung

Datum: ...

Antrag auf Freistellung zum Besuch einer Schulungsveranstaltung

Sehr geehrte Frau ..., sehr geehrter Herr...

hiermit beantragt der Personalrat die **Freistellung** von ..., beschäftigt als ..., für den Zeitraum von ... bis

Die Freistellung erfolgt zur Wahrnehmung von Aufgaben des ... [Landes- oder Bundespersonalvertretungsgesetzes], insbesondere für ... [etwa Teilnahme an einer Schulung, Sitzung, Verhandlung].

Wir bitten um schriftliche Bestätigung der Freistellung und danken für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

...

Personalratsvorsitzende/r

Musterschreiben 2: Zusätzliche Freistellungen

An die Dienststellenleitung

Datum: ...

...

Antrag auf zusätzliche Freistellung

Sehr geehrte Frau ..., sehr geehrter Herr...,

zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben des Personalrats beantragen wir hiermit die zusätzliche Freistellung von ... im Umfang von ... [etwa X Stunden/Woche oder X Tagen/Monat] ab dem

Begründung:

In den vergangenen Monaten ist das Arbeitsaufkommen im Personalrat deutlich gestiegen, insbesondere durch:

- ... [etwa Zunahme von Beteiligungsverfahren]
- ... [etwa umfangreiche Personalmaßnahmen]
- ... [etwa laufende Projekte mit hoher Beteiligungspflicht]

Die zusätzliche Freistellung ist erforderlich, um die gesetzlichen Aufgaben des Personalrats gemäß § [Paragraf] sachgerecht und fristgerecht erfüllen zu können.

Wir bitten um schriftliche Bestätigung bis spätestens [Datum].

Mit freundlichen Grüßen

...

Personalratsvorsitzende / r

5. Selbstorganisation Ihres Gremiums

a) Strukturierte Arbeitsweise im Gremium

Eine strukturierte Arbeitsweise bildet die Basis für die professionelle Arbeit von Personalräten und Mitarbeitervertretungen. Sie ermöglicht es dem Gremium, gesetzliche und kirchenrechtliche Aufgaben effizient zu bearbeiten, die Interessen der Beschäftigten systematisch zu vertreten und die eigene Arbeitsfähigkeit langfristig zu sichern. Gerade in komplexen Organisationen wie Behörden, Krankenhäusern oder kirchlichen Einrichtungen ist eine klare Organisation entscheidend, um gesetzliche Mitbestimmungsrechte, Beteiligungsrechte oder Mitwirkungsrechte wirksam wahrzunehmen.

Regeln Sie Verantwortlichkeiten

Die Struktur beginnt mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten. Vorsitz, Stellvertretung, Schriftführung und gegebenenfalls weitere Funktionsträger/-innen müssen ihre Aufgaben genau kennen. Wie schon erläutert, leitet der bzw. die Vorsitzende die Sitzungen, bereitet diese methodisch vor, repräsentiert das Gremium nach außen und trägt die Verantwortung für die strategische Ausrichtung. Die Stellvertretung sichert die Kontinuität der Arbeit, übernimmt Aufgaben bei

Abwesenheit des/der Vorsitzenden und gewährleistet die laufende Entscheidungsfähigkeit. Die Schriftführung dokumentiert Beschlüsse und Beratungen korrekt sowie nachvollziehbar und stellt damit eine verlässliche Grundlage für die weitere Arbeit dar.

Geben Sie sich eine Geschäftsordnung

Eine verbindliche Geschäftsordnung ist ein weiteres wichtiges Element. Sie regelt Einladungsfristen, Abstimmungsverfahren, Zuständigkeiten, Eilentscheidungen und die Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums. In größeren Gremien kann sie festlegen, welche Aufgaben an Ausschüsse delegiert werden und welche Entscheidungen zwingend im Plenum getroffen werden müssen. Eine solche Regelung schafft Transparenz, reduziert Konflikte und erhöht die Effizienz der Arbeit.

Ein Muster einer Geschäftsordnung könnte so lauten:

Muster: Geschäftsordnung für den Personalrat

Der Personalrat hat in seiner Sitzung vom ... die folgende Geschäftsordnung nach § 44 BPersVG beschlossen:

§ 1 Personalratssitzungen

1. Der Personalrat tritt regelmäßig an jedem Mittwoch um 13:00 Uhr zu einer Sitzung zusammen.
2. Ist es notwendig, kann der/die Personalratsvorsitzende zusätzliche außerordentliche Personalratssitzungen ansetzen. Ein notwendiger Fall liegt immer dann vor, wenn
 - ein Viertel der Personalratsmitglieder,
 - die Mehrheit der Arbeiter- oder Angestelltenvertreter in der Dienststelle,

- die Jugend- und Auszubildendenvertretung oder
- der Dienstherr
- die Einberufung einer Sitzung verlangen. Eine außerordentliche Personalratssitzung muss innerhalb von drei Tagen nach Antragstellung einberufen werden.

§ 2 Einladung zur Personalratssitzung

1. Die Einladung zu den wöchentlichen Personalratssitzungen hat schriftlich spätestens drei Tage vor der Sitzung zu erfolgen. Die Tagesordnung ist mit der Einladung bekannt zu geben. Die Schriftform ist auch durch eine Einladung per E-Mail gewahrt.
2. Zu außerordentlichen Personalratssitzungen ist eine kurzfristige Einladung zulässig.
3. Die Jugend- und Auszubildendenvertretung und die Vertrauensperson der Schwerbehinderten sind zu jeder Sitzung einzuladen.
4. Die Repräsentanten/Repräsentatinnen einer in der Dienststelle vertretenen Gewerkschaft werden zu jeder Personalratssitzung eingeladen.
5. Die Dienststellenleitung oder ihre Stellvertretung nimmt an der Sitzung nur teil, wenn diese auf ihren Antrag hin einberufen wurde oder wenn der oder die Personalratsvorsitzende die Dienststellenleitung eingeladen hat. In diesem Fall erfolgt die Einladung für die Teilnahme zu genau benannten Tagesordnungspunkten.
6. Verhinderungen geladener Personalratsmitglieder, gegebenenfalls der Ersatzmitglieder, Jugend- und Auszubilden-

denvertreter und Schwerbehindertenvertreter sind dem/der Personalratsvorsitzenden unverzüglich mitzuteilen. Vorhersehbare Verhinderungen sind so früh wie möglich bekannt zu machen.

7. Im Fall der Verhinderung von Mitgliedern des Personalrats wird ein Ersatzmitglied geladen.
8. Sollen in der Personalratssitzung betroffene oder sachkundige Beschäftigte gehört werden, wird der/die Personalratsvorsitzende dies mit der Dienststellenleitung abklären. Die Beschäftigten werden für die Dauer ihrer Anhörung von der Arbeit unter Fortzahlung der Vergütung freigestellt.

§ 3 Tagesordnung der Personalratssitzung

1. Der/die Personalratsvorsitzende schlägt zu jeder Personalratssitzung eine Tagesordnung vor.
2. Anträge zur Tagesordnung können jedes Personalratsmitglied, die Jugend- und Auszubildendenvertretung und die Vertrauensperson der Schwerbehinderten stellen. Anträge sollen möglichst vier Wochentage vor der Sitzung schriftlich (auch per E-Mail) eingereicht oder in Eilfällen auch mündlich zu Beginn der Sitzung gestellt werden. Über Änderungen der vorgelegten Tagesordnung wird zu Beginn der Sitzung abgestimmt.
3. Die Tagesordnung benennt die zu behandelnden Themen konkret.
4. Der/die Personalratsvorsitzende stellt eventuell vorhandenes schriftliches Informationsmaterial allen Mitgliedern des Personalrats zur Verfügung.

§ 4 Ablauf der Sitzung

1. Die Sitzung wird von dem/der Vorsitzenden, im Fall seiner/ihrer Verhinderung von der Stellvertretung geleitet.
2. Zu Beginn jeder Sitzung wird eine Anwesenheitsliste erstellt und die Beschlussfähigkeit festgestellt.

Mindestens die Hälfte der Mitglieder des Personalrats muss für die Beschlussfähigkeit an der Sitzung teilnehmen.

3. Sodann wird über Anträge auf Änderung oder Ergänzung des Protokolls der vorangegangenen Sitzung abgestimmt.
4. Zu jedem Beratungsthema wird von dem/der Vorsitzenden oder einem sachkundigen Personalratsmitglied eine kurze Einführung gegeben. Darauf folgt die Diskussion. Die Ergebnisse der Diskussion werden zusammengefasst.
5. Das Wort wird in der Reihenfolge der Wortmeldungen erteilt.

§ 5 Beschlussfassung des Personalrats

1. Vor der Beschlussfassung wird der Wortlaut der Anträge formuliert.
2. Liegt nur ein Antrag zur Abstimmung vor, werden die Ja- und die Neinstimmen sowie die Enthaltungen abgefragt und im Protokoll vermerkt. Stehen mehrere alternative Anträge zur Abstimmung, wird über jeden Antrag einzeln abgestimmt. Abgefragt werden nur die Jastimmen und nach Abstimmung über alle Anträge die Enthaltungen. Die Stimmzahlen werden im Protokoll festgehalten.

3. Abstimmungen erfolgen grundsätzlich offen durch Handerheben. Eine geheime Abstimmung erfolgt nur, wenn ein Mitglied des Personalrats dies beantragt.
4. In Anwesenheit der Dienststellenleitung oder der Stellvertretung werden keine Abstimmungen durchgeführt.

§ 6 Protokoll der Personalratssitzung

1. Das Protokoll enthält zu jedem Tagesordnungspunkt mindestens:
 - Ziffer und Thema des jeweiligen Tagesordnungspunkts
 - Kurzbeschreibung des Themas bzw. der zu beratenden Situation
 - Zusammenfassung aller Fakten und Meinungen
 - Wortlaut der Anträge zur Beschlussfassung
 - Abstimmungsergebnis in Stimmenzahlen, einschließlich Enthaltungen sowie
 - Arbeitsaufträge an einzelne Personalratsmitglieder oder an Ausschüsse
2. Alle, die an der Sitzung teilnehmen, erhalten nach der Sitzung eine Kopie des Protokolls.
3. Die Dienststellenleitung erhält eine Kopie des Protokolls nur, wenn sie an der Sitzung teilgenommen hat, und nur zu den Tagesordnungspunkten, zu denen sie anwesend war. Sie bestätigt durch Unterschrift, dass das Protokoll korrekt ist.

§ 7 Aufgaben des/der Personalratsvorsitzenden

1. Der/die Personalratsvorsitzende führt die laufenden Geschäfte. Das heißt:
 - Erledigung des Schriftverkehrs
 - Organisation des Personalratsbüros
 - Vorbereitung der Personalratssitzungen
 - Koordination der Personalratsarbeit
2. Der/die Vorsitzende vertritt den Personalrat nach außen. Ist der/die Personalratsvorsitzende verhindert, übernimmt seine/ihre Stellvertretung die Aufgaben. Ist auch die Stellvertretung verhindert, werden die laufenden Geschäfte auf ein anderes Mitglied des Personalrats übertragen.

§ 8 Zuständigkeiten und Arbeitsteilung

Der/die Personalratsvorsitzende teilt jedem Mitglied eine Aufgabe zu. Jedes Personalratsmitglied, dem eine besondere Aufgabe übertragen wurde, ist verpflichtet, über diese Arbeit zu berichten. Über wichtige Ereignisse, Informationen und Gespräche muss es Akten- bzw. Gesprächsnotizen anfertigen und dem/der Personalratsvorsitzenden übergeben.

§ 9 Arbeitsplanung des Personalrats

Der Personalrat erstellt zu Beginn der Amtsperiode eine detaillierte Arbeitsplanung für seine Amtszeit. Diese wird alle sechs Monate überprüft und gegebenenfalls angepasst.

§ 10 Personalversammlungen

1. Der Personalrat führt in jedem Kalendervierteljahr (innerhalb der ersten zwei Wochen) eine Personalversammlung durch.
2. Die Einladung erfolgt zwei Wochen vorher unter Mitteilung der Tagesordnung durch Aushang; bei aus aktuellen Gründen kurzfristig einzuberufenden Personalversammlungen kann die Frist verkürzt werden.
3. Die Tagesordnung informiert genau über die zur Berichterstattung und Diskussion anstehenden wichtigen Themen.
4. Arbeitnehmende, die ihren Arbeitsplatz nicht ständig auf dem Dienstgelände haben (Fahrer, Fahrerinnen etc.), sind schriftlich einzuladen.
5. Wenn besonders wichtige Themen – etwa Kündigungswellen – auf der Personalversammlung besprochen werden müssen, erfolgt eine schriftliche Einladung an alle Arbeitnehmenden.
6. Der Personalrat beschließt über Form und Inhalt des Tätigkeitsberichts. Der/die Personalratsvorsitzende berichtet über die allgemeine Personalratstätigkeit. Einzelne Personalratsmitglieder, vor allem Mitglieder der Ausschüsse, berichten über besondere Einzelthemen.
7. Nach jedem Tagesordnungspunkt, Bericht oder Teilbericht ist den Arbeitnehmenden Gelegenheit für Fragen und Diskussionsbeiträge zu geben.

§ 11 Inkrafttreten der Geschäftsordnung

Die Geschäftsordnung tritt am ... in Kraft. Sie gilt nur für die Dauer der laufenden Amtsperiode und kann jederzeit durch

Beschluss des Personalrats mit absoluter Mehrheit der Stimmen der Gremiumsmitglieder geändert werden.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften

Denken Sie beim Thema „Geschäftsordnung“ auch an die modernen Mittel, die es mittlerweile gibt – und die Sie entlasten können. Etwa virtuelle Sitzungen:

Das BPersVG (§ 38 BPersVG) und Ihre entsprechenden Landesgesetze geben Personalratsgremien die Möglichkeit, Personalratssitzungen in Form von Video- oder Telefonkonferenzen abzuhalten. Die Personalratssitzung kann entweder vollständig im Rahmen einer Video- oder Telefonkonferenz erfolgen, oder es können sich einzelne Personalratsmitglieder zu einer Präsenzsitzung zuschalten. Grundsätzlich sollen Personalratssitzungen aber als Präsenzsitzungen stattfinden (§ 38 Abs. 3 BPersVG).



Hinweis: Diese Möglichkeit ist sehr praktisch, eine virtuelle Sitzung ist aber tatsächlich nur unter den folgenden Voraussetzungen möglich:

- Das Gremium/die Gremiumsmitglieder nutzt/nutzen vorhandene Einrichtungen, die die Dienststelle zur dienstlichen Nutzung freigegeben hat.
- Es darf nicht mindestens ein Viertel der Mitglieder oder die Mehrheit des Gremiums der virtuellen Sitzung widersprechen und zwar innerhalb einer vom oder von der Vorsitzenden bestimmten und in der Einladung zur Sitzung kommunizierten Frist.
- Der Personalrat trifft geeignete organisatorische Maßnahmen, um sicherzustellen, dass Dritte vom Inhalt der Sitzung keine Kenntnis erlangen können.

Keinesfalls darf die Sitzung aufgezeichnet werden. Die Mitglieder, die mittels Video- oder Telefonkonferenz an der Sitzung teilnehmen, gelten als anwesend. Die Personalratsmitglieder haben ein Recht auf Teilnahme vor Ort. Sie müssen die Möglichkeit der virtuellen Sitzung in Ihrer Geschäftsordnung verankern.

Auch § 14 Abs. 5 MAVO gibt Ihnen die Möglichkeit der virtuellen Sitzung, wenn die Sitzung der Mitarbeitervertretung wegen eines unabwendbaren Ereignisses nicht durch die körperliche Anwesenheit eines oder mehrerer Mitglieder durchgeführt werden kann. Dann ist die Teilnahme einzelner oder aller Mitglieder an der Sitzung auch mittels neuer Informations- und Kommunikationstechnologien erfolgen, wenn sichergestellt ist, dass Dritte vom Inhalt der Sitzung keine Kenntnis nehmen können. Im kirchlichen Bereich müssen Sie hier also engere Grenzen beachten.

§ 26 MVG-EKD erlaubt virtuelle Sitzungen bzw. die Teilnahme einzelner oder aller Mitglieder an Sitzungen im Ausnahmefall auch mittels Video- und Telefonkonferenz, wenn kein Mitglied der Mitarbeitendenvertretung unverzüglich nach Bekanntgabe der Absicht zur Durchführung der Sitzung mittels Video- oder Telefonkonferenz diesem Verfahren widerspricht. Es ist sicherzustellen, dass Dritte vom Inhalt der Sitzung keine Kenntnis nehmen können. Eine Aufzeichnung der Sitzung ist unzulässig.

Auch wenn wir alle im virtuellen Bereich noch nicht ganz fit sind, können Sie ihn immer nutzen, um sich zu entlasten. Tun Sie dies auch! Sie ersparen sich so zumindest den Weg zur Sitzung. Laut dem Landesarbeitsgericht (LAG) München muss der Dienstherr die Beschäftigtenvertreter auch mit Tablets oder Notebooks ausstatten, um Videokonferenzen zu ermöglichen (LAG München, 07.12.2023, 2 TaBV 31/23).

Beachten Sie auch diese Entscheidung:

Ein Arbeitgeber stellte seinem Betriebsrat einen Laptop, verlangte aber gleichzeitig, dass der Betriebsrat den Laptop im Betriebsrat fest montiert. Der Betriebsrat klagte gegen diese Vorgabe und gewann. Der Laptop musste nicht montiert werden, da dies nicht dem Wesen des Laptops bzw. dem Sinn der Sache entspricht. Einen Laptop erwirbt man ja gerade, um „mobil“ arbeiten zu können. Also wenn Ihnen Ihr Dienstherr Laptops stellt, dann müssen Sie diese nicht fest verschrauben (Arbeitsgericht Köln, 10.01.2023, 14 BV 208/20).

Bereiten Sie Ihre Sitzungen gut vor

Die gute Vorbereitung der Sitzungen ist immens wichtig. Eine klar gegliederte Tagesordnung mit priorisierten Punkten sorgt dafür, dass alle Themen effizient behandelt werden können. Unterlagen sollten frühzeitig verteilt werden, damit sich alle Mitglieder vorbereiten können. Unstrukturierte Sitzungen führen oft zu Zeitverlust, unklaren Beschlüssen und Frustration.

Klausurtagungen oder Strategietage bieten Raum für langfristige Planung, strategische Entscheidungen und Teamentwicklung. Während reguläre Sitzungen häufig von Einzelfällen geprägt sind, erlauben Klausuren die Bearbeitung komplexer Themen wie Personalplanung, Dienstvereinbarungen oder organisatorische Veränderungen. Für neu gewählte Gremien sind solche Formate besonders wertvoll, um gemeinsame Standards und Arbeitsweisen zu entwickeln.

Die Beschlusskontrolle ist ebenfalls Teil einer strukturierten Arbeitsweise. Beschlüsse sollten klar formuliert, mit Zuständigkeiten versehen und terminiert werden. In jeder Sitzung sollte überprüft werden, welche Beschlüsse umgesetzt wurden und welche Punkte noch offen sind. Diese Kontrolle verhindert, dass Aufgaben liegen bleiben oder mehrfach diskutiert werden müssen.

Insgesamt stärkt eine strukturierte Arbeitsweise nicht nur die interne Zusammenarbeit, sondern auch die Außenwirkung. Ein gut organisiertes Gremium wird als verlässlicher Partner von der Leitung wahrgenommen, kann Rechte effektiver durchsetzen und arbeitet insgesamt effizienter.

b) Zeit- und Prioritätenmanagement

Ein systematisches Zeit- und Prioritätenmanagement ist entscheidend für die Funktionsfähigkeit von Personalräten und Mitarbeitervertretungen. Die Aufgaben sind vielfältig: Beteiligungsverfahren, Anhörungen, Beschwerden, Begleitung von Umstrukturierungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Beratung einzelner Beschäftigter und die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben. Ohne klare Priorisierung besteht die Gefahr von Überlastung, ineffizienten Sitzungen und unvollständiger Bearbeitung von wichtigen Themen.

Zunächst ist eine realistische Einschätzung der Ressourcen notwendig.

- Wie viele Mitglieder stehen zur Verfügung?
- Wie hoch ist ihr Stundenkontingent?
- Wie viele Freistellungen bestehen?

Gerade in Gremien, in denen Mitglieder ihre Aufgaben neben der regulären Tätigkeit wahrnehmen, ist eine genaue Planung unerlässlich.

Prioritäten sollten nach Dringlichkeit und Bedeutung gesetzt werden. Beteiligungsverfahren mit gesetzlicher Frist haben Vorrang. Strategische Themen, wie die Entwicklung von Dienstvereinbarungen oder die Vorbereitung auf Umstrukturierungen, benötigen ebenfalls ausreichend Zeitfenster. Routineaufgaben oder reine Informationspunkte können gebündelt behandelt werden.

II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit

Ein effizientes Mittel ist die Jahres- oder Halbjahresplanung. Wiederkehrende Themen, wie Haushaltsfragen, Personalplanung oder Gefährdungsbeurteilungen, werden langfristig eingeplant. Dies schafft Planungssicherheit, erlaubt gezielte Vorbereitung und reduziert Stress durch kurzfristige Terminschiebungen.

Zeitpuffer sind ebenfalls wichtig. Kurzfristige Anhörungen, dringende Personalangelegenheiten oder unvorhergesehene Konflikte lassen sich nicht vermeiden. Ein zu eng getakteter Zeitplan führt schnell zu Überlastung.

Auch individuelle Anliegen von Beschäftigten sollten strukturiert bearbeitet werden. Beratungsgespräche müssen terminiert und dokumentiert werden. So wird sichergestellt, dass Themen nicht vergessen werden und dass vertrauliche Informationen geschützt bleiben.

Durch gezieltes Zeit- und Prioritätenmanagement wird die Qualität der Arbeit erhöht, die Belastung für Mitglieder reduziert und die kontinuierliche Bearbeitung wichtiger Aufgaben gesichert. Dies steigert die Motivation und die Zufriedenheit der Gremiumsmitglieder.



TIPP: Nutzen Sie ein Sekretariat!

Denken Sie auch daran, dass Ihnen im Einzelfall eine Assistenz zustehen kann. § 47 BPersVG regelt, dass Ihnen auch Büropersonal zur Verfügung zu stellen ist. Nutzen Sie dies, denn das kann Sie wirklich entlasten. Sie müssen sich dann nicht mehr um die allgemeine Büroorganisation kümmern.

c) Delegation und Nutzung von Ausschüssen

Delegation ist ein zentraler Bestandteil der Selbstorganisation. Sie entlastet das Gesamtgremium, ermöglicht tiefergehende inhaltliche Bearbeitung und fördert die Motivation der Mitglieder. Nicht jede Ange-

legenheit muss im Plenum bis ins Detail diskutiert werden. Durch Ausschüsse oder Arbeitsgruppen können Themen vorbereitet, analysiert und strukturiert bearbeitet werden.

Im Personalrat sind Ausschüsse oft gesetzlich vorgesehen, etwa für personelle Einzelmaßnahmen, Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Schulungsfragen. In der Mitarbeitervertretung können spezialisierte Arbeitsgruppen eingerichtet werden, etwa für Fortbildung, Digitalisierung oder soziale Angelegenheiten.

Delegation bedeutet nicht, Verantwortung abzugeben. Das Gesamtgremium bleibt entscheidungsbefugt und trägt die Verantwortung für die Ergebnisse. Ausschüsse bereiten Beschlüsse vor, führen Gespräche oder recherchieren Hintergrundinformationen. Die Ergebnisse werden anschließend dem Plenum präsentiert, das die abschließende Entscheidung trifft.

Vertrauen innerhalb des Gremiums ist entscheidend. Gleichzeitig müssen Aufgaben klar definiert sein:

- Welche Fragestellung soll bearbeitet werden?
- Welche Entscheidungskompetenzen bestehen?
- Bis wann wird ein Ergebnis erwartet?

Die Nutzung der individuellen Stärken der Mitglieder steigert die Effizienz. Juristisch interessierte Mitglieder können komplexe Beteiligungsrechte analysieren, organisatorisch versierte Mitglieder die Umsetzung von Beschlüssen koordinieren. Eine solche Aufgabenverteilung erhöht Motivation, Effizienz und Teamzusammenhalt.

Regelmäßige Rückmeldungen zwischen Ausschüssen und Plenum sichern die Transparenz. Berichte, Protokolle und Präsentationen

erleichtern die fundierte Entscheidungsfindung. Delegation verbessert somit die Qualität der Beschlüsse und ermöglicht eine effiziente Arbeitsteilung im Gremium.

d) Transparente Kommunikation und Dokumentation

Transparente Kommunikation und sorgfältige Dokumentation sind zentrale Elemente einer professionellen Gremienarbeit. Sie stärken die interne Zusammenarbeit, erhöhen die Akzeptanz bei Beschäftigten und sichern die Glaubwürdigkeit des Gremiums gegenüber Leitung und Öffentlichkeit.

Intern bedeutet Transparenz, dass Informationen aus Sitzungen, Gesprächen mit der Dienststellenleitung oder Schulungen zeitnah weitergegeben werden. Regelmäßige Berichte des Vorsitzes, Protokolle und Informationsrunden sorgen dafür, dass alle Mitglieder informiert sind und die Arbeit koordiniert verläuft. Informationsdefizite führen schnell zu Missverständnissen, Frustration und ineffizienter Arbeit.

Die Dokumentation sichert die Nachvollziehbarkeit und Rechtssicherheit. Protokolle sollten korrekt, nachvollziehbar und überprüfbar sein. Beschlüsse müssen klar formuliert, mit Zuständigkeiten und Fristen versehen werden. Dies erleichtert die Umsetzung und dient als Nachweis im Konfliktfall.

Nach außen ist eine angemessene Information der Beschäftigten wichtig. Personalräte und Mitarbeitervertretungen vertreten deren Interessen. Mitarbeiterversammlungen, Newsletter, Aushänge oder digitale Informationsplattformen informieren über Beschlüsse, geplante Veränderungen und neue Regelungen. Dabei ist der Datenschutz streng einzuhalten.

Transparente Kommunikation verhindert Gerüchte und Unsicherheiten, besonders bei organisatorischen Veränderungen wie Umstrukturierungen, Personalabbau oder Einführung neuer Regelungen. Das

Gremium wird als verlässlicher Ansprechpartner wahrgenommen und stärkt das Vertrauen der Beschäftigten.

Digitale Systeme erleichtern die Dokumentation, Archivierung und Zugriffssteuerung von Informationen. Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass sensible Daten vertraulich behandelt werden.

Transparenz bedeutet jedoch nicht, jede interne Diskussion öffentlich zu machen. Vertrauliche Beratungen, Personalgespräche oder juristisch sensible Themen bleiben geschützt. Die richtige Balance zwischen Offenheit und Verschwiegenheit ist entscheidend für eine professionelle Selbstorganisation.

Durch systematische, transparente Kommunikation und sorgfältige Dokumentation wird die Legitimation des Gremiums gestärkt, die Nachvollziehbarkeit der Arbeit erhöht und das Vertrauen bei Beschäftigten und Leitung gleichermaßen gesichert. Sie ist somit ein unverzichtbarer Bestandteil einer funktionierenden Selbstorganisation.


6. Resilienz als Schlüsselkompetenz Ihres Gremiums

Die Arbeit in Gremien wie der Mitarbeitervertretung oder dem Personalrat ist geprägt von Verantwortung, Konflikten und komplexen Entscheidungsprozessen. Neben fachlicher Kompetenz ist die Fähigkeit, mit psychischen Belastungen umzugehen, entscheidend – dies wird unter dem Begriff der Resilienz zusammengefasst. Resilienz umfasst die Fähigkeit, Stress, Druck und Rückschläge zu bewältigen, ohne langfristig gesundheitlich oder emotional zu erkranken. Sowohl die persönliche als auch die Teamresilienz tragen maßgeblich zur Leistungsfähigkeit des Gremiums bei. Lesen Sie zu diesem Thema auch unter Kap. I.3. dieses Buches.

a) Psychische Belastungen und Stressfaktoren in der Gremiumsarbeit

Hohe Verantwortung und Erwartungshaltung

Gremiumsmitglieder tragen eine doppelte Verantwortung: Sie vertreten die Interessen ihrer Kolleginnen und Kollegen und müssen gleichzeitig die rechtlichen und organisatorischen Anforderungen der Arbeitgebenden berücksichtigen. Diese Balance erzeugt kontinuierlichen Druck. Insbesondere in sensiblen Bereichen wie Personalentscheidungen oder Konfliktfällen sind die Erwartungen hoch.

 **Beispiele:** *Ein Mitglied der Mitarbeitervertretung wird zur Klärung eines Konflikts zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft hinzugezogen. In der Sprechstunde sucht Sie eine Frau auf, die Opfer sexueller Belästigung geworden ist. Das wird Sie im ersten Moment erschrecken.*

Fehlentscheidungen können hier das Vertrauen in das Gremium untergraben und persönliche Schuldgefühle auslösen. Diesen Spagat müssen Sie meistern. Solche Geschehnisse legen Sie nicht nach Feierabend ab – sie belasten Sie und arbeiten in Ihnen weiter.

Konflikte im Team und mit Vorgesetzten

Konflikte sind unvermeidlich, sei es durch unterschiedliche Meinungen innerhalb des Gremiums oder durch Spannungen mit der Arbeitgeberseite. Diese Konflikte belasten die emotionale Stabilität und erfordern hohe Konfliktmanagement-Kompetenzen.

Zeitdruck und Arbeitsverdichtung

Viele Gremiumsmitglieder üben ihre Tätigkeit neben dem regulären Job aus. Dies führt zur Doppelbelastung und oft zu einer Verkürzung von Erholungszeiten. Ohne Strategien zur Arbeitsorganisation steigt das Risiko von Überlastung. Insbesondere in sozialen und gesundheitlichen Bereichen sind Gremiumsmitglieder regelmäßig mit per-

sönlichen Krisen der Mitarbeitenden konfrontiert, etwa Krankheit, Kündigungen oder Konflikte am Arbeitsplatz. Diese emotionalen Belastungen können langfristig zu Stresssymptomen führen.

Daneben ist die Arbeit im Personalrat oder in der Mitarbeitervertretung durch komplexe rechtliche Rahmenbedingungen geprägt. Fehler in Entscheidungen können rechtliche Konsequenzen haben, was zusätzlichen Druck erzeugt.

Diesen Belastungen sind Sie ausgesetzt: Auf einen Blick sind Sie folgenden Belastungen ausgesetzt:

Übersicht der psychischen Belastungen in der Gremiumsarbeit	
Beispiel	Belastung
Hohe Verantwortung	Konfliktentscheidungen, Erwartungen der Mitarbeitenden
Konflikte im Team	Meinungsverschiedenheiten, Spannungen mit Kolleginnen und Kollegen
Zeitdruck und Arbeitsverdichtung	Doppelbelastung, eingeschränkte Erholungszeit
Emotionale Belastung	Krisenfälle, persönliche Schicksale
Rechtliche Komplexität	Unsicherheit bei Entscheidungen, Risiko von Fehlern

b) Persönliche Resilienz: Umgang mit Druck, Konflikten und Verantwortung

Dieser Stressfälle können Sie nur durch Resilienz entkommen. Ein resilientes Gremiumsmitglied erkennt eigene Stressauslöser und kann frühzeitig Maßnahmen ergreifen. Dazu gehört, die eigenen Grenzen zu kennen und Aufgaben bewusst zu priorisieren. Und dazu gehört auch, sich selbst nicht zu vergessen, sich ernst zu nehmen und Pausen zu gönnen. Denken Sie zunächst daran, was einen resilienten Menschen ausmacht.

Diese 6 Kriterien zeichnen resiliente Menschen aus

Kriterium 1: Resiliente Menschen haben eine positive Grundeinstellung

Ganz entscheidend ist die Grundeinstellung eines Menschen. Menschen mit einer positiven Grundeinstellung schauen selbst in schwierigen Situationen den Tatsachen mutig ins Auge. Sie bewerten Fehler als Chance zum Lernen. Sie geben nicht auf und machen so lange weiter, bis sie ihr Ziel erreicht haben. Resiliente Menschen glauben, dass sich Dinge zum Positiven wenden. Sie nehmen Tatsachen an und schauen damit der Realität ehrlich in die Augen.

Kriterium 2: Resiliente Menschen haben ihre Emotionen im Griff und sind selbstbewusst

Resiliente Menschen besitzen die Gabe, die eigenen Emotionen zu lenken und zu steuern. Das heißt nicht, dass solche Mitarbeitenden keinerlei Emotionen besitzen. Sie wissen aber, wie sie mit Ärger, Frustration und allem anderen so umgehen, dass sie die Emotion überwinden und es ihnen rasch wieder gut geht.

Kriterium 3: Resilienz zeigt sich im Überwinden von scheinbar unüberwindbaren Hindernissen

Natürlich können auch resiliente Menschen einmal scheitern. Sie haben davor aber keine Angst, die sie lähmt. Sie verstehen jede Herausforderung als Chance und Möglichkeit, über sich selbst hinauszuwachsen. Und: Resiliente Menschen sind sich bewusst, dass im Leben nicht alles glattlaufen kann. Sie zweifeln auch dann nicht an ihrem Wert, wenn sie große Misserfolge verkraften müssen. Nach einem Scheitern motivieren sie sich vielmehr zu einem zweiten Anlauf und lassen sich nicht davon abhalten, ihr Ziel zu erreichen.

Kriterium 4: Bei resilienten Menschen steht die Lösung im Mittelpunkt

Resiliente Menschen haben die Machbarkeit, also die Lösung einer schwierigen Situation, im Fokus. Sie können ihre Gefühle kontrollieren und im Umgang mit anderen sowohl Grenzen setzen als auch Brücken bauen. Sie können sich durchsetzen und werden respektiert. Ihr Berufsumfeld gestalten sie aktiv. Lösungsorientierte Menschen kennen auch den Zustand des „Flow“, der Selbstvergessenheit mit dem Gefühl, völlig „im Fluss“ zu sein. Sie sind körperlich und mental fit und vertrauen auf ihre eigene Stärke.

Sie stellen sich die Fragen:

- „Was kann ich tun?“
- „Welche Möglichkeiten habe ich, wieder Freude in mein Leben zu bringen?“

Kriterium 5: Resiliente Menschen reagieren anpassungsfähig und flexibel

Resilient sein heißt auch, sich Situationen anzupassen oder sie zu ändern. Solche Menschen analysieren ihre Situationen genau. Sie lernen so, was nicht funktioniert, und erkennen die Gründe, die in einer bestimmten Situation negative Gefühle auslösen. Wenn die Vorgehensweise nicht das gewünschte Resultat erbringt, wird sie angepasst. Das ermöglicht ihnen, sich auf das zu fokussieren, was funktioniert, und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um sich besser zu fühlen. Resiliente Menschen lernen aus Fehlern.

Kriterium 6: Ein soziales Netzwerk gibt Schutz

Resiliente Menschen sind in der Lage, andere um Unterstützung zu bitten, und haben eine Reihe von Menschen, die bereit sind, ihnen in einer schweren Zeit zur Seite zu stehen. Sie beherrschen den Umgang mit anderen Menschen. Sie können sich mit Empathie in die Gedan-

ken- und Gefühlswelt eines anderen hineinversetzen, die Perspektive wechseln. So können sie ihr Gegenüber besser dort abholen, wo es gerade steht, und sie verstehen besser, weshalb der andere so tickt, wie er tickt.

Nehmen Sie sich vor, resiliente Verhaltensweisen in Ihrem Arbeitsalltag zu pflegen:

Emotionale Regulation

Konflikte und Drucksituationen lösen starke Emotionen aus. Techniken wie kontrolliertes Atmen, kurze Pausen, Achtsamkeit oder das Führen eines Reflexionstagebuchs helfen, diese Emotionen zu kanalisieren.

Priorisierung und Delegation

Die Fähigkeit, Aufgaben richtig einzuschätzen und Verantwortung zu delegieren, ist entscheidend. Nicht jede Aufgabe muss persönlich erledigt werden, und klare Absprachen im Team vermeiden Überlastung.

Selbstfürsorge

Regelmäßige Bewegung, gesunde Ernährung, ausreichend Schlaf und soziale Kontakte außerhalb der Gremienarbeit erhöhen die Widerstandskraft. Wer sich körperlich und emotional gesund und fit hält, ist belastbarer im Umgang mit Konflikten.


Fortbildung und Wissen

Kenntnisse in Arbeitsrecht, Kommunikation und Konfliktmanagement erhöhen Sicherheit und reduzieren Stress. Fortbildungen tragen nicht nur zur Kompetenzentwicklung bei, sondern stärken auch das Selbstvertrauen.

Hier wird es auch für Sie wieder gesetzlich konkret. Denn Ihr Schulungsanspruch ist gesetzlich geregelt, nutzen Sie diesen auch. Schulungen bringen Kompetenz, und Kompetenz entlastet!

c) Teamresilienz im Gremium: gegenseitige Unterstützung und Vertrauen

Vertrauen im Team ist entscheidend. Mitglieder müssen darauf vertrauen können, dass ihre Anliegen gehört werden. Regelmäßige Teammeetings und offene Diskussionen schaffen Transparenz und stärken die Zusammenarbeit. Resiliente Teams entwickeln Routinen für Konflikte und Krisen. Dazu gehören klare Zuständigkeiten, strukturierte Protokolle und die gemeinsame Reflexion von Entscheidungen. Gegenseitige Entlastung bei schwierigen Fällen oder Terminengpässen stärkt das Team und verhindert die Überlastung einzelner Mitglieder.

 **Beispiel:** *Bei einem besonders belastenden Fall übernimmt ein erfahrenes Mitglied die Vorbereitung der Unterlagen, während ein anderes Mitglied das Gespräch moderiert.*

Ein resilientes Team erlaubt Fehler, analysiert sie konstruktiv und zieht daraus Lehren. Schuldzuweisungen werden vermieden. Das Bewusstsein, dass die Arbeit einem größeren Zweck dient, etwa der Vertretung der Beschäftigteninteressen, fördert Motivation, Zusammenhalt und die Fähigkeit, Belastungen gemeinsam zu bewältigen.

Machen Sie den Selbstcheck!

Versuchen Sie, mit diesem Test herauszufinden, wie resilient Ihr Gremium ist. Je nach dem Ergebnis sehen Sie, wo Sie noch an sich arbeiten müssen:

II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit

Selbstcheck: Teamresilienz

Lassen Sie den folgenden Bogen von all Ihren Mitgliedern ausfüllen und vergleichen Sie dann. Wo müssen Sie noch was tun?

Name (optional): ... Datum: ...

Bitte bewerten Sie jede Aussage spontan. Skala: 1 = trifft nicht zu
| 2 = eher nicht | 3 = teils/teils | 4 = eher ja | 5 = trifft voll zu

Mandats- & Rollenklärung

Aussage 1 2 3 4 5

Unsere Rollen und Zuständigkeiten sind klar.

Entscheidungswege sind transparent.

Mehrheitsentscheidungen werden loyal nach außen vertreten.

Durchschnitt Bereich: ...

Psychologische Sicherheit

Aussage 1 2 3 4 5

Ich kann offen widersprechen.

Konflikte werden angesprochen.

Kritik erfolgt respektvoll und sachlich.

Durchschnitt Bereich: ...

Umgang mit Belastung

Aussage 1 2 3 4 5

Aufgaben sind fair verteilt.

Überforderung darf benannt werden.

Schwierige Fälle werden gemeinsam reflektiert.

Durchschnitt Bereich: ...

Strategische Klarheit

Aussage 1 2 3 4 5

Wir haben klare Prioritäten.

Wir handeln strategisch, nicht nur reaktiv.

Unsere „roten Linien“ sind geklärt.

Durchschnitt Bereich: ...

Lern- & Anpassungsfähigkeit

Aussage 1 2 3 4 5

Wir reflektieren regelmäßig unsere Zusammenarbeit.

Wir lernen aus Konflikten und Fehlern.

Wir passen unsere Arbeitsweise bei Bedarf an.

Durchschnitt Bereich: ...

Werten Sie dann alle Bögen aus, und schaffen Sie so ein Gesamtbild. Zählen Sie Ihre erreichten bzw. angekreuzten Punkte pro Frageblock zusammen und errechnen Sie so einen Durchschnittswert. Das heißt: Erreichen Sie eine

4,0–5,0 = stabiler Wert, Sie sind ein resilientes Team.

3,0–3,9 = nicht schlecht, aber bleiben Sie wachsam.

unter 3,0 = Sie stehen unter Strom und müssen an sich arbeiten.

Legen Sie nun fest, welche Maßnahmen Sie zur Verbesserung Ihrer Resilienz ergreifen können und bis wann das erledigt sein soll.

d) Prävention von Überlastung und Burn-out

Als Gremium sollten Sie Ihre Arbeitsbelastung regelmäßig prüfen, um Überlastung frühzeitig zu erkennen. Hinterfragen Sie also kontinuierlich, ob Ihre Belastung im Gremium in etwa gleich bleibt oder ob Ihnen immer mehr und mehr aufgebürdet wird. Wird es mehr und mehr, dann steuern Sie gegen. Verlangen Sie mehr Freistellungen und hinterfragen Sie Ihre Rolle: Ist das alles wirklich Personalratsarbeit, was Sie hier tun, oder haben Sie sich einspannen lassen?

Wenn Sie tatsächlich „nur“ Gremiumsarbeit leisten, können Sie sich aber auch entlasten. Etwa durch regelmäßige Bewegung, Achtsamkeitstraining, Seminare zum Thema „Stressbewältigung“ und durch gesunde Ernährung. Hier sind einige Methoden, die Ihnen dabei helfen, sich nicht zu erschöpfen:

Maßnahmen zur Burnout-Prävention bei der Gremienarbeit	
Regelmäßige Reflexion	Früherkennung von Überlastung
Strukturierte Pausen	Erhöhung der Konzentration und Leistungsfähigkeit
Supervision/Coaching	Unterstützung bei Konflikten, emotionale Entlastung
Klare Rollenverteilung	Reduktion von Doppelparbeit und Unsicherheit
Rechtliche Komplexität	Unsicherheit bei Entscheidungen, Risiko von Fehlern

Die Arbeit im Personalrat oder in der Mitarbeitervertretung ist anspruchsvoll und psychisch belastend. Resilienz ist dabei ein entscheidender Schlüssel zum langfristigen Erfolg und Wohlbefinden. Durch die Kombination von persönlicher Resilienz, Teamstärkung und präventiven Maßnahmen lässt sich Belastung effektiv reduzieren, lassen sich Konflikte konstruktiv bewältigen und die Leistungsfähigkeit des Gremiums sichern.

Ein resilientes Gremium ist handlungsfähig, kooperativ und in der Lage, die Interessen der Mitarbeitenden langfristig und nachhaltig zu vertreten.

7. Zusammenspiel von Rollen, Selbstorganisation und Resilienz


Die Arbeitswelt in öffentlichen Einrichtungen ist häufig geprägt von komplexen Strukturen, gesetzlichen Vorgaben und vielfältigen Interessenvertretungen. Innerhalb dieser Strukturen übernehmen Beschäftigtenvertreter und /-vertreterinnen zentrale Funktionen: Sie sichern die Mitbestimmung, fördern die Arbeitszufriedenheit und tragen zur Resilienz der Organisation bei.

a) Wie gute Organisation Stress reduziert

Stress ist ein wesentlicher Faktor, der die Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden beeinflusst. In Gremien wie der Mitarbeitervertretung und dem Personalrat wird dieser Stress häufig durch komplexe Entscheidungsprozesse, Konflikte zwischen Interessen und unklare Kommunikationswege ausgelöst.

Eine gute Organisation innerhalb des Gremiums bedeutet, dass Aufgaben, Sitzungen und Kommunikationsprozesse klar geregelt sind. Dazu gehören:

- **Regelmäßige Sitzungen mit klaren Tagesordnungen:** Mitarbeitende wissen, wann Entscheidungen anstehen, und können sich vorbereiten.
- **Transparente Protokollführung:** Entscheidungen und Beschlüsse sind nachvollziehbar, was Unsicherheiten reduziert.
- **Digitale Unterstützung:** Tools zur Aufgabenverwaltung oder Dokumentation erleichtern die Koordination.

 **Beispiel:** *In einer Mitarbeitervertretung, die wöchentlich feste Zeiten für Sitzungen und Beratung einplant, berichten Mitglieder von geringerem subjektiven Stress, da Unsicherheiten über Zuständigkeiten und Termine minimiert werden.*

Selbstorganisation als Stresspuffer

Selbstorganisation bedeutet, dass das Gremium in der Lage ist, eigenständig Prioritäten zu setzen und Aufgaben zu verteilen. Studien zeigen, dass Selbstorganisation das subjektive Kontrollgefühl erhöht und dadurch Stress abbaut.

- **Ressourcenmanagement:** Mitglieder können Aufgaben nach Kompetenzen verteilen, sodass Überlastungen vermieden werden.
- **Flexibilität bei Aufgaben:** Bei unvorhergesehenen Entwicklungen können Aufgaben dynamisch angepasst werden.
- **Partizipation:** Ein hohes Maß an Mitbestimmung in der eigenen Arbeit fördert das Engagement und reduziert das Gefühl der Fremdbestimmtheit.

b) Klare Zuständigkeiten als Schutzfaktor

Unklare Rollen und Zuständigkeiten sind ein häufig unterschätzter Stressfaktor in Mitbestimmungsgremien. Klare Abgrenzungen helfen nicht nur bei der Arbeitsteilung, sondern schützen auch vor Konflikten und Überforderung.

Rollenverständnis in Mitarbeitervertretung und Personalrat

Innerhalb der Mitarbeitervertretung und des Personalrats lassen sich typische Rollen definieren:


- **Vorsitz:** koordiniert Sitzungen, vertritt das Gremium nach außen und sorgt für die Einhaltung der Geschäftsordnung.
- **Stellvertretung:** unterstützt den Vorsitz, übernimmt Aufgaben bei Abwesenheit und dient als Schnittstelle zu anderen Gremien.
- **Sachbearbeiter/-innen oder Fachreferenten/-innen:** bearbeiten spezifische Themen wie Personalfragen oder Arbeitszeitregelungen.

Wenn diese Rollen klar beschrieben und kommuniziert sind, entsteht ein Schutz vor Doppelarbeit, Kompetenzstreitigkeiten und Überlastung einzelner Mitglieder.

Aufgaben- und Kompetenzverteilung

Ein effektives Gremium arbeitet nach dem Prinzip der **klaren Zuständigkeiten**, die regelmäßig überprüft werden. Dies umfasst:

- **Aufgabenlisten:** Wer ist für welches Thema verantwortlich?
- **Delegationsrichtlinien:** Welche Entscheidungen können delegiert werden?
- **Vertretungsregelungen:** Wer übernimmt Aufgaben bei Abwesenheit?

 **Beispiel:** Eine Mitarbeitervertretung hat eine Übersicht, welche Mitglieder für Arbeitszeitfragen, Gleichstellungsfragen oder Fortbildungen zuständig sind. Diese Transparenz reduziert die Gefahr von Doppelarbeit und schützt die Mitglieder vor Überlastung.

Klare Zuständigkeiten dienen nicht nur der Effizienz, sondern sind ein **präventiver Schutzfaktor gegen Konflikte**. Durch Transparenz lassen sich Missverständnisse vermeiden und die psychische Belastung der Mitglieder reduzieren.

c) Resiliente Führung in Vorsitz und Stellvertretung

Gerade wenn Sie als Vorsitzende oder Vorsitzender engagiert sind, dann sollten Sie den Aspekt der Resilienz besonders in Ihrem Führungsverhalten berücksichtigen.

Merkmale resilienter Führung

Resiliente Führung in Gremien umfasst:

1. **Emotionale Stabilität:** Der/die Vorsitzende agiert ruhig, auch bei Konflikten zwischen Mitgliedern oder gegenüber der Verwaltung.

7. Zusammenspiel von Rollen, Selbstorganisation und Resilienz

2. **Problemlösefähigkeit:** Herausforderungen werden strukturiert analysiert und pragmatisch gelöst.
3. **Kommunikationsfähigkeit:** Transparente, empathische Kommunikation stärkt Vertrauen im Gremium.
4. **Vorbildfunktion:** Resiliente Führungskräfte fördern eine Kultur der Eigenverantwortung und Selbstorganisation.

Resiliente Führung zeigt sich etwa in:

- **Konfliktbewältigung:** Ein Konflikt zwischen zwei Gremiumsmitgliedern wird moderiert, statt dass er eskaliert.
- **Krisenmanagement:** Bei plötzlichen Änderungen der Gesetzeslage behält der/die Vorsitzende den Überblick, verteilt Aufgaben und koordiniert das Vorgehen.
- **Förderung der Selbstorganisation:** Mitglieder werden ermutigt, Verantwortung zu übernehmen und eigene Lösungswege zu entwickeln.

Zusammenspiel von Rollen, Selbstorganisation und Resilienz

Die drei Elemente – Rollen, Selbstorganisation und Resilienz – wirken synergetisch:

- **Klare Rollen** reduzieren Unsicherheit und Konflikte.
- **Selbstorganisation** gibt den Mitgliedern die Möglichkeit, flexibel auf Herausforderungen zu reagieren.
- **Resiliente Führung** sorgt dafür, dass das Gremium auch in schwierigen Situationen handlungsfähig bleibt.

Wenn diese Faktoren zusammenwirken, entsteht eine belastbare Struktur, die Stress reduziert, die Effizienz erhöht und die Arbeitszufriedenheit steigert.

8. Erfolgsfaktoren für ein leistungsfähiges Gremium

Die Leistungsfähigkeit eines Personalrats oder einer Mitarbeitervertretung hängt maßgeblich von verschiedenen Faktoren ab. Ein leistungsfähiges Gremium ist in der Lage, die Interessen der Mitarbeitenden effektiv zu vertreten, Konflikte konstruktiv zu lösen und die Organisation bei Entscheidungsprozessen zu unterstützen. Erfolgreiche Gremien verbinden rechtliches Wissen, organisatorisches Geschick, klare Strukturen und eine wertschätzende Zusammenarbeit. Im Folgenden werden zentrale Erfolgsfaktoren ausführlich beschrieben.


a) Qualifikation, Schulung und kontinuierliche Weiterbildung

Für die effektive Arbeit eines Personalrats oder einer Mitarbeitervertretung ist die fachliche Qualifikation der Mitglieder entscheidend. Ohne fundiertes Wissen über rechtliche Grundlagen, Organisationsstrukturen und Mitbestimmungsrechte kann das Gremium seine Aufgaben nur eingeschränkt wahrnehmen. Fehlentscheidungen oder unzureichende Beratung führen schnell zu Vertrauensverlust bei den Beschäftigten.

Relevante Bereiche der Qualifikation sind:

- Arbeits- und Sozialrecht
- Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen

- Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte
- Organisations- und Personalstrukturen
- Kommunikation und Moderation

 **Beispiel:** *In Pflegeeinrichtungen werden neue Mitglieder der Mitarbeitervertretung in den ersten drei Monaten nach der Wahl durch interne Seminare und externe Workshops geschult, etwa zu Arbeitszeitregelungen, Datenschutz oder Mitarbeitergesprächen.*

Ein systematisches Einarbeitungsprogramm sorgt dafür, dass neue Mitglieder ihre Aufgaben von Beginn an kompetent wahrnehmen können – wie ein Azubi, der ins Berufsleben hineinwachsen muss. Typische Inhalte sind:

- Rechte und Pflichten des Gremiums
- Gesprächsführung und Verhandlungstechniken
- Konfliktmanagement und Teamarbeit
- Praxisnahe Fallbeispiele aus dem Arbeitsalltag


Folgende Methoden können Sie hier nutzen:

- Präsenzseminare oder Webinare
- Planspiele und Rollenspiele
- Workshops mit Praxisübungen
- Mentoring durch erfahrene Gremiumsmitglieder

Die Arbeitswelt verändert sich kontinuierlich. Neue Gesetzesregelungen, Digitalisierung und interne Veränderungen erfordern laufende Weiterbildung. Ein leistungsfähiges Gremium bleibt durch regelmäßige Schulungen handlungsfähig.

Beispiele für Weiterbildungsthemen:

- Datenschutz und digitale Personalakten
- Neue Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitgesetze
- Moderationstechniken und Gesprächsführung
- Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit

 **Beispiel:** *In einem städtischen Krankenhaus nahmen Mitglieder der Mitarbeitervertretung an einer Fortbildung zu „Digitalisierung im Personalbereich“ teil. Das Gremium konnte danach effizienter die Einführung einer neuen Dienstplan-Software begleiten.*


In vielen Finanzämtern in Deutschland wird bereits mit KI gearbeitet, das kann nur von Erfolg gekrönt sein, wenn die Mitarbeitenden entsprechend geschult werden.

Ihre Dienststellenleitung muss die Schulungskosten bei Erforderlichkeit übernehmen.

Kostenübernahmepflicht nur bei Erforderlichkeit

Sie haben einen Anspruch auf bezahlte Freistellung für erforderliche Schulungsveranstaltungen. Erforderlich sind Seminare dann, wenn sie (sachbezogen) objektiv für die Personalratsarbeit notwendig sind und das betreffende Gremiumsmitglied (personenbezogen) subjektiv der Schulung bedarf. Für die Dauer des erforderlichen Seminars sind die Gremiumsmitglieder von der Arbeits- bzw. Dienstpflicht befreit, und das Entgelt bzw. die Dienstbezüge werden weitergezahlt.

Beispiel: Schulung „Kündigungsrecht“

 **Beispiel:** Wenn ein Mitglied Ihres Gremiums schon dreimal auf einer Schulung „Kündigungsrecht“ war, ist eine erneute Schulung 2026 subjektiv nicht erforderlich. Für ein neu gewähltes Mitglied, das keine Kenntnisse vom Kündigungsrecht hat, aber schon.

Da aber Wissen zu diesem Thema schon im Personalrat vorhanden ist, ist die Schulung womöglich auch objektiv sachbezogen nicht erforderlich. Kündigungsrecht gehört zwar zu den Basics im Personalrat, aber das Mitglied, das schon dreimal an der Schulung teilgenommen hat, kann das Wissen vermitteln.

Gehen Sie einfach die unten stehende Checkliste durch, wenn Sie eine Schulung planen. Dann sind Sie bei der Klärung der Frage, wer die Kosten zu tragen hat, auf der sicheren Seite.

Checkliste: Muss die Dienststellenleitung die Kosten der Schulung übernehmen?		
Prüfpunkte:	Ja	Nein
Betrifft das Seminar eine konkrete, in der Dienststelle bestehende oder in absehbarer Zeit eintretende Situation, oder werden Grundkenntnisse vermittelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Gremiumsmitglied schulungsbedürftig (nicht, wenn es erst kürzlich eine entsprechende Veranstaltung besucht hat oder entsprechendes Wissen bei langjährigen Personalratsmitgliedern sowieso präsent ist)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Ihre Dienststellenleitung rechtzeitig über Bezeichnung und Inhalt der Schulung informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie einen ordnungsgemäßen Beschluss über die Teilnahme gefasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit

Checkliste: Muss die Dienststellenleitung die Kosten der Schulung übernehmen?		
Halten sich die Kosten im angemessenen Rahmen (wie keine günstigere Schulung, kein näher gelegener Schulungsort)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegt eine ordnungsgemäße Aufstellung der Schulungskosten vor?		

In diesen Fällen darf Ihr Dienstherr die Kostenübernahme verweigern

Es besteht nur die theoretische Möglichkeit, dass der Personalratskollege/die Personalratskollegin die vermittelten Kenntnisse benötigt. Versuchen Sie immer, mit einem aktuellen Fall oder einer aktuellen Entwicklung zu argumentieren; damit nehmen Sie Ihrem Dienstherrn den Wind aus den Segeln.

Die Person verfügt schon über die Kenntnisse oder hat sie schon durch vergleichbare Schulungen erworben. Achten Sie auf einen guten Themenmix bei Schulungen des Gremiums.

Ihre Amtszeit endet bald, und die Kenntnisse sind für die Restlaufzeit nicht mehr erforderlich. Hier sollte das Budget in der Tat für die neuen Kollegen und Kolleginnen geschont werden.

Beachten Sie zum Thema Schulungen noch, dass Sie als Beschäftigtenvertretung einen großen Beurteilungsspielraum haben, was die Erforderlichkeit von Schulungen angeht. Lesen Sie dazu diesen Fall aus der Rechtsprechung:

Sie dürfen Präsenzs Schulungen bevorzugen

Die Personalvertretung einer Fluggesellschaft entsandte zwei ihrer Mitglieder, die in Düsseldorf bzw. Köln wohnten, zu einer mehrtägigen Grundlagenschulung nach Potsdam. Die Arbeitgeberin zahlte zwar die Seminargebühren, „zickte“ aber bei den Übernachtungskosten. Denn diese seien ihrer Meinung nach nicht erforderlich gewesen, da die Personalräte auch an einem kostengünstigeren Webinar zum Thema hätten teilnehmen können. Der Personalrat klagte auf Erstattung.

Das BAG entschied zugunsten der Personalvertretung. Dieser hat einen großen Beurteilungsspielraum. Innerhalb dessen darf die Personalvertretung selbst wählen, zu welchen Schulungen sie ihre Mitglieder entsendet. Dazu gehört auch das Schulungsformat. Höhere Kosten der Präsenzveranstaltung aufgrund von Übernachtung und Verpflegung sind vom Arbeitgeber zu tolerieren (BAG, 07.02.2024, 7 ABR 8/23).

Das bedeutet die Entscheidung für Sie:

Das BAG stärkt Sie mit dieser Entscheidung. Präsenzseminare haben einen besseren Weiterbildungserfolg als Webinare, außerdem haben Sie hier die Gelegenheit zum Netzwerken.

Neben den Schulungen, also der Sicherung Ihrer Fachkompetenz, entlastet auch eine gute Büroausstattung des Personalrats. Wenn Sie alles parat haben, können Sie gut arbeiten. Aber auch hier gilt: Der Dienstherr muss nur bezahlen, was erforderlich ist. Was erforderlich ist, können Sie mit dieser Übersicht prüfen – kreuzen Sie immer „Ja“ an, wenn Sie diese Ausstattung noch nicht in Ihrem Büro haben. Wann immer Sie „Nein“ ankreuzen können, sind Sie bereits gut ausgestattet:

II. Aufgaben, Verantwortung und Rahmenbedingungen der Gremiumsarbeit

Übersicht: Diese Kosten muss die Dienststellenleitung übernehmen:		
Prüfpunkte:	Ja	Nein
die Anschaffung eines Telefons mit Anrufbeantworterfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Herstellung bzw. Herausgabe einer periodisch erscheinenden Personalratszeitschrift oder Zeitschrift für die Mitarbeitervertretung (natürlich geht heute auch ein Online-Abo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
das Zur-Verfügung-Stellen eigener Büroräume für den Personalrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Ausstattung mit einem oder – je nach Größe des Gremiums – mehrerer Computer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Anschaffung von Fachbüchern für die Personalrats- und/oder Mitarbeitervertretungsarbeit (insbesondere Gesetzeskommentare), wenn es um einen umfassenden Kommentar zum Personalvertretungsgesetz, einzelne Kommentare zu verschiedenen dienstrechtlichen Gesetzen geht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
das Abonnement einer Online-Datenbank oder von Online-Tools für die Gremien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die generelle Ausstattung aller Mitglieder mit umfassenden Kommentaren zum Mitbestimmungsrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Anschaffung und Nutzung eines Handys, wenn das betreffende Gremiumsmitglied überörtliche Ämter wahrnimmt und sonst nicht erreichbar wäre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Bereitstellung eines eigenen Internetzugangs und E-Mail-Accounts für den Personalrat/ die Mitarbeitervertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Übersicht: Diese Kosten muss die Dienststellenleitung übernehmen:		
die Anschaffung einer periodisch erscheinenden Zeitschrift, wenn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ diese fachlich auf die Personalratstätigkeit bezogen ist,		
■ eine andere Fachzeitschrift gewünscht wird,		
■ mehr als eine Fachzeitschrift beansprucht wird		

Eine Kostenübernahme können Sie mit dem folgenden Muster-Schreiben beantragen:

Muster-Schreiben zur Kostenübernahme

Personalrat der Dienststelle

Ort, Datum ...

An die Dienststellenleitung

Bitte um Kostenübernahme

Sehr geehrte/r...,

der Personalrat hat in seiner Sitzung vom ... beschlossen, dass die monatlich erscheinende Fachzeitschrift ... für die erfolgreiche Interessenvertretung erforderlich ist und deshalb von Ihnen zur Verfügung zu stellen ist.

Angesichts der ständigen Zunahme dienstlicher Streitigkeiten vor den Verwaltungsgerichten und ergehender arbeitsrechtlicher Urteile vor den Arbeitsgerichten, die auf die Arbeit des Personalrats übertragbar sind, hält der Personalrat den Bezug der Fachzeitschrift für erforderlich.

Der Personalrat wird durch die Zeitschrift über alle Entwicklungen im öffentlichen Dienstrecht auf dem Laufenden gehalten, der Bezug der Zeitschrift ist für die laufende Geschäftsführung unverzichtbar.

Deshalb bitten wir Sie, den Betrag von monatlich ... zu übernehmen, die Rechnung haben wir beigelegt.

Mit freundlichen Grüßen

...

Personalratsvorsitzende/r

Erleichtern Sie sich hier die Arbeit und schließen Sie die folgende Regelungsabrede zu Ihrer Ausstattung:

Muster-Regelungsabrede zur Ausstattung des Personalratsbüros

Zwischen der Dienststelle und dem Personalrat wird folgende Regelungsvereinbarung zum Thema „Ausstattung des Büros des Personalrats mit den für die Wahrnehmung und Erledigung seiner gesetzlich vorgesehenen Aufgaben erforderlichen Mitteln und Räumlichkeiten“ geschlossen:

§ 1 Regelungsinhalt

In dieser Abrede wird eine Regelung über die Ausstattung des Personalratsbüros mit Räumen und Sachmitteln getroffen. Die Vorschriften des § 47 Bundespersonalvertretungsgesetz bleiben von dieser Regelungsvereinbarung unberührt.

§ 2 Räume

Die Dienststellenleitung stellt dem Personalrat im Gebäude ... die Räume ... zur Verfügung. Der Besprechungsraum im Gebäude ... kann vom Personalrat für Sitzungen genutzt werden. Sitzungstermine können im System geblockt werden.

Die Räume des Personalrats werden mit jeweils einem PC mit Internetzugang ausgestattet. Die PC sind mit Windows 11 sowie einem Drucker (Multifunktionsgerät) ausgestattet.

Die Schlüssel zu allen Räumen werden dem Personalrat von der Dienststelle übergeben. Die Dienststelle behält für Notfälle jeweils einen Schlüssel zu jedem der aufgeführten Räume. Aufbewahrt werden diese Schlüssel im Referat ...

Eine ständig intakte Beheizung und Beleuchtung aller genannten Räume wird durch die Dienststelle garantiert.

§ 3 Weitere Sachausstattung

Die Dienststelle stellt dem Personalrat für einen ordnungsgemäßen Schriftverkehr alle erforderlichen Materialien in ausreichendem Umfang. Dazu gehört etwa Briefpapier der Hausdruckerei mit dem Briefkopf der Dienststelle und dem Zusatz „Der Personalrat im ...“.

Des Weiteren erhält der Personalrat Papier ohne Briefkopf, Schreibgerät und sonstiges Büromaterial. Der Personalrat wird dem Dienstherrn eine monatliche Aufstellung mit dem benötigten Büromaterial übergeben.

§ 4 Literatur

Auf Rechnung der Dienststelle werden dem Personalrat ein Kommentar zum Personalvertretungsrecht, ein Fachbuch zum Personalvertretungsrecht, eine Fachzeitschrift sowie eine Loseblattsammlung aller einschlägigen Gesetze zur Verfügung gestellt. Hierzu gehören auch alle Aktualisierungslieferungen zu diesen Titeln. Alle von der Dienststelle bezogenen Fachzeitschriften werden dem Personalrat im Umlauf zugeleitet.

Um die Umwelt zu schonen, soll vorzugsweise auf elektronische Medien gesetzt werden.

Damit Doppelkäufe vermieden werden, führt der Personalrat eine Literaturliste über vorhandene Personalratsliteratur. Titel und Auflage sind zu vermerken, damit jederzeit geprüft werden kann, ob es eine Neuauflage gibt.

§ 5 Weitere Anschaffungen

Über die Anschaffung weiterer, nicht aufgeführter Materialien, technische Ausstattung etc. entscheiden Personalrat und Dienststelle im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit einvernehmlich.

§ 6 Inkrafttreten

Diese Regelungsabrede tritt am Tage ihrer Unterzeichnung in Kraft. Sie kann von beiden Seiten mit einer Frist von drei Monaten schriftlich gekündigt werden.

...

Ort, Datum

...


Unterschriften

Diese Regelungsabrede können Sie einfach anpassen, wenn Sie kein Personalrats-, sondern eine Mitarbeitervertretung sind.

b) Klare Strukturen und realistische Erwartungen

Gremien müssen Ziele setzen, die erreichbar und messbar sind. Unrealistische Erwartungen führen zur Frustration. Beispiele für realistische Ziele:


- Verbesserung der internen Kommunikation zwischen Gremium und Belegschaft
- Einführung eines Feedbacksystems für Mitarbeitende
- Umsetzung kurzfristiger Projekte zur Verbesserung des Arbeitsalltags

 **Beispiel:** Eine Mitarbeitervertretung in einer Pflegeeinrichtung setzte sich das Ziel, innerhalb eines Jahres die Schichtplanung transparenter zu gestalten. Durch klar definierte Zwischenschritte und regelmäßige Feedbackrunden konnte das Ziel erreicht werden.

Transparente Entscheidungsprozesse

Transparenz fördert das Vertrauen in die Arbeit des Gremiums. Maßnahmen:

- Protokollierung von Sitzungen und Beschlüssen
- Regelmäßige Information der Belegschaft
- Beteiligung der Mitarbeitenden bei relevanten Themen

 **Beispiel:** In einer Stadtverwaltung veröffentlicht der Personalrat monatlich ein Infoblatt über Beschlüsse und laufende Projekte. Die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden stieg deutlich.

c) Wertschätzende Zusammenarbeit und Konfliktfähigkeit


Eine wertschätzende Atmosphäre stärkt Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitglieder. Wertschätzung zeigt sich durch:

- Anerkennung von Leistungen und Kompetenzen
- Respektvolle Kommunikation
- Förderung einer positiven Fehlerkultur

Andererseits sind Konflikte unvermeidlich, besonders bei divergierenden Interessen. Erfolgreiche Gremien erkennen Konflikte frühzeitig und bearbeiten sie lösungsorientiert.


Methoden des Konfliktmanagements:

- Mediation durch interne oder externe Moderatoren / Moderatorinnen
- Strukturierte Diskussionen mit klaren Regeln
- Kompromissfindung unter Berücksichtigung aller Interessen

 **Beispiel:** Ein Konflikt zwischen zwei Arbeitsgruppen innerhalb einer Mitarbeitervertretung wurde durch eine moderierte Runde gelöst, in der beide Seiten ihre Perspektiven darstellen konnten. Danach wurden klare Schnittstellen definiert, die zukünftige Konflikte vermieden.

Beispiele:

- Teambuilding-Seminare
- Reflexionsrunden nach Projekten
- Gemeinsame Fortbildungen

 **Beispiel:** Eine Dienststelle einmal jährlich ein Teamseminar mit Fokus auf Kommunikation und Zusammenarbeit. Das Team berichtete danach von weniger Konflikten und effizienterer Arbeitsweise. Im Personalrat ist etwa denkbar, dass es solche Sitzungen zwischen den vertretenen Gruppen (Beamte/Beamtinnen/Angestellte) gibt, damit hier eine Annäherung stattfindet und mehr Verständnis aufgebaut wird.

Abschließend habe ich noch **ein paar Tipps, die Ihr Gremium in einen resilienteren Alltag führen können:**

- Einführung klarer Arbeitsabläufe und Sitzungspläne
- Digitale Tools zur Dokumentation und Aufgabenverwaltung
- Regelmäßige Reflexion der Arbeitsprozesse
- Erstellung einer Übersicht aller Rollen im Gremium
- Regelmäßige Überprüfung der Aufgabenverteilung
- Klare Delegations- und Vertretungsregelungen
- Schulungen für resiliente Führung
- Supervision oder Coaching für Vorsitz und Stellvertretung
- Förderung einer Kultur von Vertrauen, Transparenz und gegenseitiger Unterstützung
- Sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten schriftlich festgelegt?
- Gibt es festgelegte Ansprechpartner/-partnerinnen für bestimmte Themen?
- Werden Ergebnisse regelmäßig dokumentiert?

III. Fazit und Ausblick

1. Bedeutung von Selbstorganisation und Resilienz für nachhaltige Gremiumsarbeit

Diesem Druck können Sie durch Selbstorganisation gerecht werden und sich dabei noch entlasten. Etwa, indem Sie die folgenden Punkte beachten:

- Qualifikation, Schulung und kontinuierliche Weiterbildung einfordern – das sichert fachlich fundierte Entscheidungen.
- Klare Strukturen und realistische Erwartungen an sich selbst richten – denn diese ermöglichen effiziente und zielgerichtete Arbeit.
- Wertschätzende Zusammenarbeit und Konfliktfähigkeit – erhalten die Motivation und stärken die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.
- Kenntnis rechtlicher Grundlagen – sichert die Rechtskonformität und schützt vor Fehlern.

Wenn Sie jetzt an die kommenden Monate Ihrer Amtszeit denken, dann sollten Sie folgende Maßnahmen ergreifen:

- Regelmäßige interne und externe Fortbildungen einplanen
- Aufgaben, Rollen und Ziele klar schriftlich festhalten
- Transparente Kommunikationsstrukturen etablieren
- Konflikte frühzeitig erkennen und lösungsorientiert bearbeiten

- Teamfördernde Maßnahmen regelmäßig durchführen

Ein Gremium, das diese Erfolgsfaktoren konsequent umsetzt, ist handlungsfähig, gewinnt Vertrauen bei den Beschäftigten und kann seine Mitbestimmungsrechte effektiv wahrnehmen.

2. Ausblick auf zukünftige Herausforderungen und Chancen

Beschäftigtenvertretungen wie Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen und Gewerkschaften stehen in den kommenden Jahren vor tiefgreifenden Herausforderungen, die vor allem durch technologische, wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Veränderungen geprägt sind. Die Arbeitswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel, der neue Anforderungen an Mitbestimmung, Interessenvertretung und strategische Ausrichtung stellt.

Ein zentrales Thema ist die fortschreitende Digitalisierung. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz, Automatisierung und digitalen Plattformen verändert Arbeitsprozesse, Qualifikationsanforderungen und Beschäftigungsstrukturen. Tätigkeiten entfallen, neue entstehen, und Arbeitsabläufe werden zunehmend datenbasiert gesteuert. Für Beschäftigtenvertretungen bedeutet dies, sich intensiv mit Fragen der Weiterbildung und Qualifizierung auseinanderzusetzen, um Beschäftigte auf neue Anforderungen vorzubereiten. Gleichzeitig müssen sie darauf achten, dass digitale Technologien nicht zu übermäßiger Leistungs- und Verhaltenskontrolle führen und Mitbestimmungsrechte beim Einsatz technischer Systeme gewahrt bleiben.

Parallel dazu schreitet die Flexibilisierung der Arbeitswelt voran. Mobile Arbeit, Homeoffice, projektbezogene Tätigkeiten und Plattformarbeit gewinnen weiter an Bedeutung. Damit verschwimmen die

2. Ausblick auf zukünftige Herausforderungen und Chancen

Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben, und traditionelle Schutzmechanismen greifen nicht immer. Beschäftigtenvertretungen stehen daher vor der Aufgabe, Regelungen zur Arbeitszeit, Erreichbarkeit und zum Gesundheitsschutz anzupassen und auch atypisch Beschäftigte angemessen einzubeziehen.

Der demografische Wandel stellt eine weitere Herausforderung dar. Belegschaften altern, während zugleich in vielen Branchen Fachkräfte fehlen. Es gilt, altersgerechte Arbeitsbedingungen zu fördern, den Wissenstransfer zu organisieren und Strategien zur Fachkräftesicherung mitzugestalten. Qualifizierung und Personalentwicklung werden zu zentralen Handlungsfeldern, in denen Beschäftigtenvertretungen eine aktive Rolle übernehmen müssen.

Hinzu kommt die ökologische Transformation. Der Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft verändert ganze Branchen und Geschäftsmodelle. In einigen Bereichen entstehen neue Beschäftigungsmöglichkeiten, in anderen gehen Arbeitsplätze verloren. Beschäftigtenvertretungen müssen darauf hinwirken, dass dieser Wandel sozial verträglich gestaltet wird, etwa durch Umschulungen, Weiterbildungsangebote und langfristige Beschäftigungssicherung.

Auch die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen stellt neue Anforderungen. Globale Lieferketten, Standortverlagerungen und internationale Wettbewerbsbedingungen erschweren die Durchsetzung einheitlicher Arbeitsstandards. Hier gewinnen grenzüberschreitende Kooperationen zwischen Beschäftigtenvertretungen an Bedeutung.

Nicht zuletzt verändern sich Erwartungen und Werte in der Arbeitswelt. Jüngere Generationen legen verstärkt Wert auf Sinnhaftigkeit, Beteiligung, Flexibilität und Work-Life-Balance. Beschäftigtenvertretungen müssen neue Formen der Ansprache und Beteiligung entwickeln, um auch in Zukunft legitim und handlungsfähig zu bleiben.

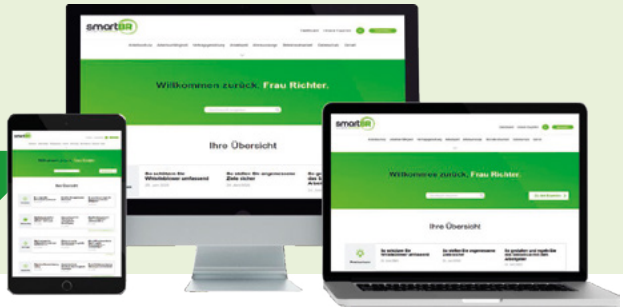
Insgesamt stehen Beschäftigtenvertretungen vor der Aufgabe, den Wandel aktiv mitzugestalten, anstatt lediglich auf ihn zu reagieren. Sie müssen strategischer, vernetzter und kompetenzorientierter arbeiten und gleichzeitig ihre Kernaufgabe erfüllen: die Interessen der Beschäftigten wirksam zu vertreten und soziale Sicherheit in einer sich dynamisch verändernden Arbeitswelt zu gewährleisten.

Darin liegt aber gleichzeitig auch eine Chance. KI kann Sie entlasten, Sie können sich über Ihre Mitbestimmung einbringen. Sie sind der Wandel bzw. ein Teil davon. Also machen Sie das Beste daraus! Denken Sie abschließend immer daran:

Beschäftigtenvertretungen sind immer gefordert – vergessen Sie sich selbst dabei nicht!

Die meisten Erkrankungen am Arbeitsplatz resultieren aus einer psychischen Überbelastung. Sie als Personalratsvorsitzende/r bzw. als Mitglied des Gremiums sind – ich muss es so direkt formulieren – prädestiniert für eine psychische Überbelastung. Ein Gespräch hier, ein Zusatzttermin da, dann noch eine Sitzung zur Beschlussfassung – mit Vor- und Nachbereitung versteht sich –, ein Gespräch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit, Rücksprachen mit dem Gremium, garniert mit einer Mitarbeiterbeschwerde ... Sie kennen diesen Alltag. Mein dringender Rat an Sie: Schützen Sie sich durch Selbstfürsorge.

Selbstfürsorge bedeutet, im Alltag die eigenen Bedürfnisse wahr- und auch ernst zu nehmen. Ihre Gesundheit und Ihre Sicherheit sind genauso wichtig wie die Ihrer Kolleginnen und Kollegen. Daher gehören zu einer guten Selbstfürsorge eine gesunde Lebensführung mit ausreichend Schlaf- und Pausenzeiten (vernachlässigen Sie auch Ihre Hobbys nicht), eine ausgewogene und gesunde, vielfältige Ernährung und viel Bewegung zum Stressabbau, die eigene Widerstandskraft (Resilienz) durch bewusstes Training der Resilienzfaktoren zu stärken, ein überlegter Umgang mit den eigenen Glaubenssätzen, was ein Personalrat oder eine Mitarbeitervertretung wirklich zu leisten hat. Echte



Spezialangebot für 49 €

„Smart BR“ – Ihr Praxis-Portal für Ihre Betriebsratsarbeit: Jetzt Vollzugang 30 Tage gratis testen (inkl. 5 Lizenzen)

Greifen Sie auf die neuesten Gesetze und Vorschriften zu, um die Rechte aller Arbeitnehmenden zu schützen, Verhandlungen erfolgreich zu führen und Konflikte zu lösen. Sichern Sie sich den Vorsprung mit unserem maßgeschneiderten Betriebsräte-Portal „Smart BR“!

Das können Sie erwarten

- 1 Zugriff auf über 686 Urteile und 600 Praxisartikel**
 Profitieren Sie von einer umfangreichen Sammlung von Gesetzen, Urteilen und Fachliteratur – speziell für Betriebsräte.
- 2 Über 250 einsatzfertige Betriebsvereinbarungen und Arbeitshilfen**
 Von Schritt-für-Schritt-Anleitungen über Checklisten bis Muster-Schreiben an Behörden oder die Geschäftsleitung: einfach übernehmen – fertig!
- 3 Anwaltliche Praxisfälle**
 Zeigen Ihre Handlungsspielräume auf z. B. bei Arbeitssicherheit, Arbeitszeit, Kündigungen, Gehalt und Co. für eine effektive und erfolgreiche Betriebsratsarbeit!
- 4 Sofortige Antworten**
 Bei allen Fragen, Unsicherheiten und spezifischen Themen stehen Ihnen unsere Smart-BR-Experten innerhalb von 24 Stunden mit Rat und Tat zur Seite.

Optimieren Sie Ihre Betriebsratsarbeit mit zuverlässigen, umfassenden und rechtssicheren Fachinformationen – überzeugen Sie sich selbst von den vielen Vorteilen von „Smart BR“

**Weitere Infos und
 Anmeldung zum Gratis-Test:**



https://lpm.smart-br.net/1/8572/sbr_emf/



**Sichern Sie
 sich jetzt das
 Spezialangebot
 von „Smart BR“**

Lernen Sie den neuen Onlinebereich von ADIUVA kennen

Ihr neuer Onlinebereich unter
www.adiuva.de



Ihre neue Anlaufstelle für alle Themen rund um Ihren Fachinformationsdienst: www.adiuva.de – jetzt einmalig registrieren und jederzeit auf Arbeitshilfen, frühere Ausgaben und Spezialreports zugreifen!

Newsfeed

Aktuelle Beiträge

Bleiben Sie stets über aktuelle Themen und wichtige Änderungen informiert.

Meine Ausgaben

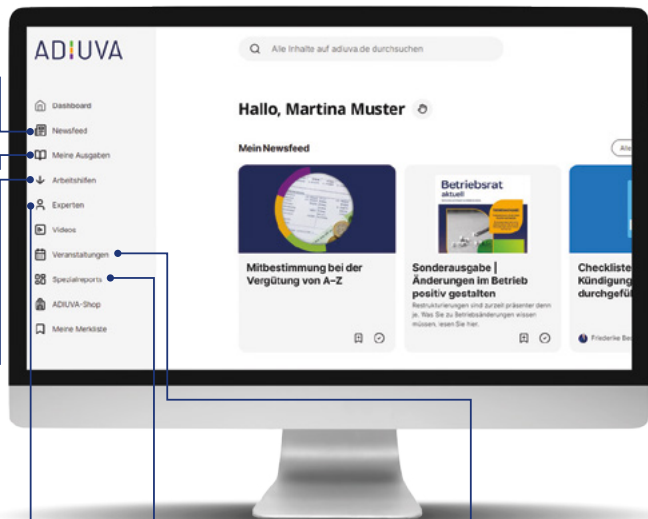
Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

Arbeitshilfen

Muster, Checklisten, Übersichten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit unseren praktischen Vorlagen und Tools.



Expert*innen

Direkter Draht zu den Expert*innen

Klicken Sie einfach auf „kontaktieren“ und stellen Sie Ihre Frage. Binnen 48 Stunden erhalten Sie eine Antwort.

Spezialreports

Umfangreiche Themen intensiv aufbereitet

Hier finden Sie e-Books und Spezialreports zu aktuellen Themenschwerpunkten.

Veranstaltungen

Webinare, Netzwerktreffen

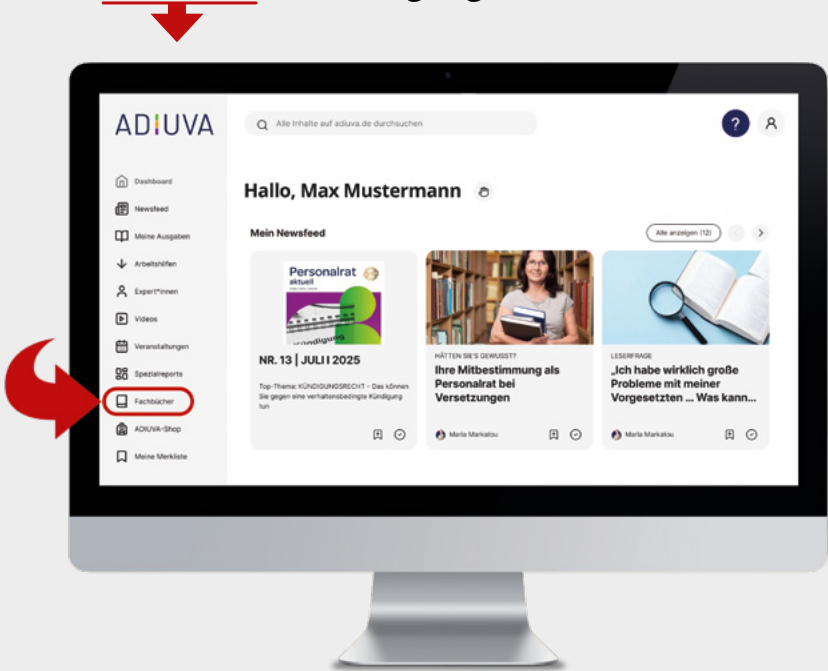
Registrieren Sie sich für unsere vielfältigen Angebote zu aktuellen Brennpunkthemen und Vernetzungsmöglichkeiten.

ADIUVA

Vorsitz, Stellvertretung, Freistellung

Wie Sie Ihr anspruchsvolles Aufgabenspektrum meistern

Das eBook und alle Arbeitshilfen stehen Ihnen als Download zur Verfügung.



Sichern Sie sich ganz einfach die für Sie relevanten Informationen in Ihrem Adiuva-Onlinebereich unter:



Fachbücher



www.adiuva.de/login

Vorsitz, Stellvertretung, Freistellung

Beschäftigtenvertretung kurz gefasst: Normaler Job, Sprechstunden, Sitzungen, Gespräche und Verhandlungen mit der Dienststellenleitung, Schulungen und Fortbildungen, Personalversammlungen... das alles kostet Sie viel Zeit und bedarf einer effizienten Eigenorganisation sowie ggf. einer guten Organisation des gesamten Gremiums.

- Wie bekommen Sie all diese Aufgaben unter einen Hut?
- Welche Entlastungsmöglichkeiten bietet Ihnen Ihr Mitbestimmungsgesetz? Denken Sie hier etwa an Ihre Schulungsansprüche, aber auch an Ihre Ansprüche auf eine bedarfsgerechte Ausstattung für Ihr Amt – und natürlich auch an Ihre Freistellungsansprüche.
- Wie können Sie sich selbst organisieren?
- Was ist Resilienz und wie können Sie diese für Ihr Amt nutzen?

Aufgaben über Aufgaben – aber sie lassen sich meistern.
Wie genau, das erfahren Sie in diesem Fachbuch.

Ihre Autorin: Maria Markatou

Maria Markatou studierte Rechtswissenschaften in München und ist seit 2004 als Rechtsanwältin zugelassen. Sie ist mit eigener Kanzlei in München tätig. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Arbeitsrecht und hier in der Beratung und Vertretung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Personalräten. Sie ist bereits seit dem Jahr 2005 Chefredakteurin von „personalrat aktuell“.

