

# Personalgespräch, so geht´s!

## So unterstützen Sie Kollegen souverän im Gespräch mit dem Arbeitgeber

„Frau Meier, sofort zum Chef!“ Solch spontane Aufforderungen verursachen selten ein gutes Gefühl bei den Kollegen. Zum Glück gibt’s den Betriebsrat – denn oft ist er beim Personalgespräch eine wichtige Stütze. Worauf sollte der Betriebsrat achten? Und wann darf er eigentlich dabei sein?



Redaktion

Stand: 18.1.2021

Lesezeit: 03:15 min



Wurden Sie als Betriebsrat schon einmal kurzfristig zu einem Personalgespräch hinzugezogen? War Ihnen dabei sofort klar, was von Ihnen erwartet wird und welche Aufgaben Sie in diesem Gespräch übernehmen sollen? Gerade in Zeiten von betrieblichen Umstrukturierungen benötigen Ihre Kollegen Unterstützung bei meist unangenehmen Personalgesprächen. Deshalb ermöglicht das Gesetz bei bestimmten Anlässen Ihre Teilnahme. Doch wie unterstützen Sie in diesen Gesprächen bestmöglich, wenn für Ihre Kollegen viel auf dem Spiel steht – und Sie vielleicht kaum Zeit zur Vorbereitung haben?

### Recht auf Teilnahme des Betriebsrats

Arbeitnehmer haben grundsätzlich Anspruch darauf, ein Betriebsratsmitglied ihres Vertrauens zu bestimmten Gesprächen mit dem Arbeitgeber hinzuzuziehen. Dies ist möglich, wenn es im Personalgespräch z. B. um folgende Themen geht:

- Gestaltung der Arbeitsplätze und des Arbeitsablaufs,
- Änderung der Tätigkeit, die ggf. Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich macht,
- Berechnung und Zusammensetzung des Arbeitsentgelts,
- Beurteilung der beruflichen Leistungen sowie die Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung,
- Einsicht in die Personalakte.

*Wichtig ist, dass Sie als Betriebsrat mit dem richtigen Rollenverständnis in das Gespräch gehen.*

### **Fürsprecher, Moderator, Experte: Was tun als Betriebsrat?**

Um den Kollegen im Gespräch kompetent unterstützen zu können ist es wichtig, dass Sie als Betriebsrat mit dem richtigen Rollenverständnis in das Gespräch gehen – und dies vorab mit dem Arbeitnehmer klären. Denn worauf es ankommt, hängt von der Situation ab. In manchen Gesprächen wird es darum gehen, dass Sie als **Fürsprecher** auftreten und gewissermaßen als „Anwalt“ für die Interessen des Kollegen Partei ergreifen, ihm beratend zur Seite zu stehen und ihm emotional oder fachlich den Rücken stärken.

In anderen Gesprächen ist es wichtig, dass Sie als neutraler **Moderator** darauf achten, dass das Gespräch strukturiert und ergebnisorientiert abläuft. Das Resultat dieses Gesprächs liegt dann in erster Linie in der Eigenverantwortung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

In manchen Gesprächen kommt Ihnen unter Umständen eine etwas passivere Rolle zu. Insbesondere, wenn es dem Arbeitnehmer vor allem darum geht, dass Sie als **Zeuge** den genauen Verlauf und das Ergebnis des Gesprächs mitbekommen, um eventuell spätere Zweifel daran beseitigen zu können. Als **Experte** bringen Sie ebenfalls in einer neutralen Grundhaltung bestimmtes Fachwissen und Ihre Erfahrung aus der Betriebsratsarbeit in das Gespräch mit ein. Auch in der Rolle als **Mediator** gehen Sie neutral moderierend vor und bringen Ihre fachliche Kompetenz mit dem Ziel ein, dass im Ergebnis die Interessen aller Gesprächspartner ausgewogen und langfristig zufriedenstellend bedient werden. Unabhängig davon, welche Rolle Sie im jeweiligen Personalgespräch einnehmen möchten oder werden ist es wichtig, die Gesprächspartner rechtzeitig darüber aufzuklären, um falsche Erwartungen oder Irritationen zu vermeiden.

### **Worauf kommt es im Gespräch wirklich an?**

Neben der Rollenklärung ist für Personalgespräche entscheidend, immer so gut wie möglich vorbereitet zu sein. Dabei bezieht sich die Vorbereitung sowohl auf das erforderliche **Fachwissen** als auch darauf, **Informationen** zu sammeln, die richtige **Gesprächsstrategie** zu finden und **taktisch klug** vorzugehen. Besonders herausfordernd sind Situationen, in denen dies nicht möglich ist und Sie als Betriebsrat unvorbereitet in ein Personalgespräch dazu gebeten werden. Dann kommt es ganz besonders darauf an, dass Sie im Gespräch schnell einen Überblick gewinnen und selbstbewusst die richtigen Fragen stellen.

*Mit den richtigen Fragen können Sie z.B. Ungereimtheiten und Lücken in der Argumentation aufdecken.*

### **Wie werde ich zu einem konstruktiven Vermittler?**

In allen Personalgesprächen ist es entscheidend, dass Sie mit Hilfe unterschiedlicher Kommunikationstechniken einen konstruktiven Gesprächsverlauf sicherstellen. Mit den richtigen Fragen können Sie Ihre Gesprächspartner beispielsweise zum Sprechen motivieren und somit zusätzliche Informationen erhalten. Sie können Ungereimtheiten und Lücken in der Argumentation aufdecken, Einwände und Bedenken ergründen, aber auch Beweggründe und Ziele herausarbeiten. Nutzen Sie unterschiedliche kommunikative Werkzeuge, um Angriffe zu neutralisieren, deeskalierend und positiv zu wirken, um aus Vorwürfen Interessen und Wünsche zu machen und Vorschläge zu formulieren. So bestimmen Sie die Richtung des Gesprächs und führen es zu einvernehmlichen Lösungen. (RZ/BV)

### **Kontakt zur Redaktion**

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de