Personalkommission statt Personalverband?

geschrieben von Urs Stauffer | April 15, 2026

Warum interne Mitwirkung nicht reicht – und problematisch ist

In zahlreichen Gemeinden wird derzeit ein Modell für die Interessenvertretung des Personals bevorzugt, das auf den ersten Blick sympathisch klingt: Mitarbeitende sollen über eine Personalkommission mitreden können. Dialog statt Konflikt, Zusammenarbeit statt Konfrontation – so die Worte.

Doch hinter dieser scheinbar partnerschaftlichen Idee verbirgt sich eine unbequeme Realität: Mitwirkung wird angeboten – aber echte Einflussmöglichkeiten bleiben stark begrenzt.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Mitarbeitende angehört werden. Sondern: **Wer setzt sich durch, wenn es darauf ankommt?**

Die angenehme Illusion der Mitwirkung

Personalkommissionen werden gerne als modernes Instrument der Beteiligung dargestellt. Sie vermitteln den Eindruck, dass Mitarbeitende eingebunden sind, ihre Anliegen platzieren können und ernst genommen werden.

Das Problem ist nur: In vielen Fällen bleibt genau das eine Illusion.

Denn eine Personalkommission ist – nüchtern betrachtet – ein internes Gremium. Ihre Rechte sind meist klar begrenzt:
– Sie darf informiert werden
– Sie darf Stellung nehmen
– Sie darf Vorschläge machen

Was sie in der Regel **nicht** kann:
– verbindlich mitentscheiden
– Verhandlungen auf Augenhöhe führen

– Druck ausüben

Das Resultat ist ein Modell, das gut aussieht – aber im Ernstfall wenig bewirkt.

Warum Arbeitgeber dieses Modell lieben
Man muss kein Hellseher sein, um zu erkennen, warum Personalkommissionen so beliebt sind. Für Arbeitgeber bieten sie gleich mehrere Vorteile.

Erstens: **Kontrolle**.
Die Kommission ist Teil der Organisation. Prozesse, Themen und Kommunikation bleiben intern steuerbar und erkennbar.

Zweitens: **Ruhe**.
Personalkommissionen sind auf Kooperation ausgelegt. Konflikte werden moderiert, nicht eskaliert. Es herrscht das Amtsgeheimnis und die Probleme bleiben intern kontrolliert unter Deckel.

Drittens: **Abschirmung nach aussen**.
Externe Akteure – insbesondere Personalverbände – bleiben draussen. Damit verschwinden auch deren Ressourcen, Erfahrung und Durchsetzungskraft.

Viertens: **Symbolik**.
Es kann gesagt werden: „Die Mitarbeitenden sind eingebunden.“ Formal stimmt das sogar.

Allerdings: Formale Mitwirkung ersetzt keine echte Interessenvertretung.

Wenn es ernst wird, zeigt sich die Wahrheit
Solange alles gut läuft, fällt der Unterschied kaum auf. Eine Personalkommission kann zur Arbeitskultur beitragen, kleinere Anliegen lösen und den Dialog fördern.

Doch was passiert, wenn es ernst wird?
– wenn Stellen abgebaut werden
– wenn Löhne unter Druck geraten

– wenn Arbeitsbedingungen verschlechtert werden
– wenn Konflikte eskalieren

Eine Personalkommission kann in solchen Situationen nur:
– Bedenken formulieren
– Vorschläge einbringen
– um Verständnis werben

Aber sie kann nicht:
– Verhandlungen erzwingen
– rechtliche Schritte einleiten
– politischen Druck aufbauen
– strukturelle Macht ausgleichen

Kurz gesagt: **Sie kann appellieren – aber nicht durchsetzen. Das reicht nicht!**

Der entscheidende Unterschied: Unabhängigkeit
Ein Personalverband ist unabhängig. Er ist nicht Teil der Organisation, nicht vom Arbeitgeber abhängig und nicht in interne Hierarchien eingebunden. Das macht seine Stärke aus.

Er kann:
– Mitarbeitende überbetrieblicher organisieren
– Fälle bündeln und systematisch angehen
– rechtliche Mittel einsetzen
– Themen politisch platzieren
– Öffentlichkeit herstellen

Das bedeutet nicht, dass ein Personalverband immer konfrontativ auftreten muss. Aber er **kann** es, wenn es notwendig wird. Und allein diese Möglichkeit verändert die Ausgangslage grundlegend.

Das „kooperative Modell“ – und seine Schattenseiten
Häufig wird argumentiert, eine Personalkommission stehe für Partnerschaftlichkeit und ein Personalverband für Konflikt. Das trifft nicht zu.

Auch Personalverbände sind konstruktiv und lösungsorientiert. Sie können aber auch anders, wenn es nötig ist. Wenn eine Seite keine echten Druckmittel hat, entsteht keine Partnerschaft – sondern ein Ungleichgewicht.

Oder provokativ formuliert:
Wer nichts durchsetzen kann, wird irgendwann auch nicht mehr ernst genommen.

Typische Schwächen interner Personalkommissionen
In der Praxis zeigen sich immer wieder die gleichen Muster. Personalkommissionen sind oft:
– spät eingebunden, wenn Entscheidungen faktisch bereits gefallen sind
– abhängig vom Informationsfluss des Arbeitgebers
– ohne direkten Zugang zur eigentlichen Entscheidungsebene
– mit minimalen Ressourcen ausgestattet
– auf „harmlose“ Themen beschränkt
– kaum Schutz vor subtilen Benachteiligungen

Das Ergebnis ist häufig ein Gremium, das zwar existiert – aber wenig bewegt.

Die Rolle von Konflikten – ein Tabu?
Für die meisten Arbeitgeber gilt Konflikt als etwas Negatives, das möglichst vermieden werden soll. Personalkommissionen sind genau auf diese Logik ausgerichtet.

Personalverbände verfolgen allerdings einen anderen Ansatz: Konflikte werden nicht gesucht, aber sie werden **genutzt**, wenn sie entstehen. Sie zeigen, wo Interessen auseinandergehen. Sie machen Probleme sichtbar. Und sie ermöglichen es, aus vielen Einzelstimmen eine kollektive Position zu entwickeln.

Typische Instrumente sind dabei:
– koordinierte Eingaben und Stellungnahmen
– gemeinsame Auftritte von Mitarbeitenden
– politische und mediale Thematisierung
– rechtliche Verfahren

Das Ziel ist nicht Eskalation um der Eskalation willen – sondern **Veränderung durch Druck, wenn Dialog nicht reicht**.

Parallel oder Ersatz? Eine falsche Gegenüberstellung
Oft wird die Diskussion so geführt, als müsste man sich entscheiden: Personalkommission oder Personalverband. Oder hinter der Einführung der Personalkommission steckt das Kalkül, den Personalverband zu schwächen. Beides ist falsch.

In vielen funktionierenden Systemen existieren beide parallel:
– Die Personalkommission für den internen Dialog
– Der Personalverband für die unabhängige Vertretung und Durchsetzung

Problematisch wird es erst dann, wenn die Personalkommission als Ersatz präsentiert wird. Denn damit wird suggeriert, dass externe Unterstützung nicht mehr notwendig ist.

Genau das ist nicht der Fall. Das sehen durchaus auch die schlaueren unter den öffentlichen Arbeitgebern so. Wird zwischen dem Arbeitgeber und dem Personalverband eine Lösung ausgehandelt und vereinbart, dann stösst dies bei den Mitarbeitenden auf wesentlich mehr Akzeptanz, als wenn die interne, vom Arbeitgeber finanzierte und geführte Personalkommission Ja zu einer Vereinbarung sagt. Ersteres kann man ernst nehmen, zweiteres nicht.

Es gibt deshalb auch Gemeinden, die sich explizit über die Gründung eines Personalverband freuen, weil sie einen unabhängigen Ansprechpartner haben, dem die Mitarbeitenden vertrauen und mit dem sie Lösungen vereinbaren können.

Fazit
Mitreden zu dürfen ist gut. Mitbestimmen zu können ist besser. Und manchmal ist genau das der Unterschied, der zählt.