

Betriebskultur

Gelebter Umgang miteinander

**Implementierung von
Werten
in ein betriebliches Umfeld**

Projektarbeit

**von
G. H.
und
G. D.**

im Rahmen der Weiterbildung zum/zur

**„Betrieblicher
Konfliktberater/in“**

**mit Zertifizierung durch die
Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik**

Warum haben wir dieses Thema gewählt?

Wir wollen aufzeigen, dass es wichtig ist eine positive Betriebskultur zu entwickeln.
Eine positive Betriebskultur soll Konflikte und die daraus entstehenden Folgen minimieren.
Durch sie können zwar Konflikte nicht völlig vermieden werden, aber eine positive Betriebskultur schafft ein Umfeld in dem entstandene Konflikte konstruktiv bewältigt werden können.
Ein Ziel ist es, Betriebsräten und Betriebsrätinnen aufzuzeigen, dass sie positiv Einfluss nehmen sollen auf den Umgang im Betrieb.

Definition:

Was ist Betriebskultur?

Sie definiert den Handlungsraum eines Systems und grenzt ein, welche Handlungsweisen erwünscht und welche unerwünscht sind.

Warum muss über Betriebskultur nachgedacht werden?

Eine positive/negative Betriebskultur spiegelt sich in der Darstellung des Betriebes nach außen wieder. Der Ruf ist eines Betriebes sollte möglichst positiv sein, da er wichtig ist um Kunden zu halten und/oder anzuziehen. Hilfreich ist eine gute Betriebskultur auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen.

Betriebskultur hängt auch immer mit Leistungsbereitschaft zusammen.

Im Talent Report von 2004 sind die 3 Hauptgründe, die zu einer hohen Motivation führen und so die Leistungsbereitschaft fördern:

- 1. Die Unternehmensführung zeigt Interesse am Wohlergehen der Mitarbeiter.*
- 2. Förderung der beruflichen Fähigkeiten
hier ist es besonders wichtig, dass*
- 3. Die Unternehmensleitung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte handelt*

Ein enger Zusammenhang besteht auch zwischen Betriebskultur und Gesundheitsschutz
Psychischen Erkrankungen die durch Arbeitsstress bedingt sind, haben in den letzten Jahren sehr zugenommen. DAK s.u.

Die Ursachen für Arbeitsstress sind vielfältig: Personalmangel, schlechte Arbeitsorganisation, ungünstige Arbeitszeiten, miserables Betriebsklima, Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes.

Arbeitsschutzbehörden NRW

Auf seelische Erkrankungen geht etwa jeder zehnte Fehltag zurück.

DAK Krankenstandsbericht 20

Welche Werte müssen im betrieblichen Umfeld eingeführt bzw. geschützt werden?

Als beispielhaften Auszug aus den ersten 20 Paragraphen des Grundgesetzes nennen wir hier:

- Würde des Menschen
- Entfaltung der Persönlichkeit
- Meinungsfreiheit
- körperliche Unversehrtheit
- Diskriminierungsverbot
- sozialer Umgang/Rücksichtnahme

Die theoretische Einsicht in die Notwendigkeit, eine Betriebskultur, ein Unternehmensleitbild zu schaffen und zu definieren ist sehr oft vorhanden. Leider ist es meistens so, dass es nur bei der Erarbeitung und Verkündung bleibt. Zu sagen, man habe ein Unternehmensleitbild reicht nicht aus. Es muss von allen gelebt und akzeptiert werden.

Ansonsten passiert das, was Karl Valentin so formulierte:

Und urplötzlich geschah..... überhaupt nichts!

Kulturänderung ist also nicht durch Anordnung möglich, sondern nur über einen längerfristigen Prozess zu erreichen.

Schritte zur positiven Betriebskultur:

- Erkennen von innerbetrieblichen Konfliktherden
- Minimieren von Konfliktpotential, z.B. durch Schaffung von klaren Strukturen
- Den Konflikt nutzen, um aus den Fehlern für die Zukunft zu lernen.

Es ist wichtig, dass man überhaupt etwas tut. Der Betriebsrat sollte den Mut aufbringen, um den ersten Schritt zu einer positiven Betriebskultur zu unternehmen. Nur so hat er die Chance früh genug einzugreifen und Konflikte und deren Folgen zu minimieren.

Wo kann eine Betriebskultur wesentliche Defizite aufweisen?

- 1. Arbeitsorganisation**
- 2. Führungsverhalten**
- 3. Kommunikation**
- 4. Soziales Klima**

Wenn der Betriebsrat merkt, dass es Spannungen und Schwierigkeiten der Mitarbeiter/innen im Umgang miteinander gibt, sollte er aufhorchen. Unzufriedenheit der Mitarbeiter/innen über das Miteinander, die Führung, die Arbeitsorganisation sollte den Anstoß geben, eine Kulturänderung im Betrieb herbeiführen zu wollen.

Es ist ratsam, die vier aufgelisteten Punkte einzeln zu durchleuchten.

1. Arbeitsorganisation

Welche positiven Einflüsse hat Arbeitsorganisation auf das Konflikt- und Führungsverhalten?

- Aufgaben werden klar abgegrenzt
- Zuständigkeiten sind geregelt
- Das Aufstellen von Regeln kann Führungsschwächen ausgleichen oder deren Folgen begrenzen

Erscheinungsform mangelnder Arbeitsorganisation:

a) Selbstorganisation der Mitarbeiter/innen führt zu

- Neid
- Gruppenbildung,
- Hilfeverweigerung gegenüber nicht Gruppenmitgliedern
- Bespitzelung
- Verschlechterung des sozialen Klimas
- Mobbing

b) Autoritärer Führungsstil führt zu

- Ungleichbehandlung, Sympathien und Antipathien kommen zum Tragen
- intuitives Führungsverhalten, da keine ausreichenden Organisationsregeln vorhanden sind.

Das führt zu Stress bei den einzelnen Arbeitnehmer/innen, der zu gesundheitlichen Störungen und Arbeitsunfähigkeit führen kann

Warum wird mangelhaft Arbeitsorganisation geduldet?

- Angst vor Bürokratie
Wir sind doch erwachsene Menschen und können solche Dinge unbürokratisch regeln, hört man dann.
- Angst vor mangelnder Flexibilität
Ich lasse mich doch in meinen Fähigkeiten nicht eingrenzen! Ist ein häufiger Einwand
- Angst vor Machtverlust
Durch Regelungen würden Entscheidungsfreiräume eingeengt, Fehler könnten nur schwer vertuscht werden und persönliches Karrierestreben würde ggf. behindert.

Sinnvolle Organisation kann Konflikte auf ein Minimum reduzieren

Ein klar festgelegter Rahmen für den Umgang miteinander hilft Spannungen zu vermeiden. Eine klare Definition der Erwartungen, die wir aneinander stellen können, verringert das Konfliktpotenzial.

Arbeitsbedingungen und -pflichten zu definieren ist keine Bürokratie sondern schafft Sicherheiten. Dieser Rahmen kann ruhig sehr weit gesteckt sein.

Er sollte aber für alle gelten! Dann kann sich jeder Mitarbeiter/in innerhalb dieses Rahmens aus Erwartungen und Arbeitspflichten bewegen und Ungleichbehandlung kann vorgebeugt werden.

Im Folgenden Beispiele für verbesserte Organisationsmöglichkeiten:

- **Urlaubsplanung**

Die Freizeit und Arbeitszeit der Mitarbeiter/innen sind über einen längeren Zeitraum übersichtlich zu dokumentieren. Jede/r Mitarbeiter/in kann sein/ihr persönliches Umfeld danach planen.

- **Organigramme**

Klare Abgrenzung der Stellung und Aufgaben im Betrieb.

Zuständigkeiten genau beschreiben.

Die Grenzen zwischen den Abteilungen müssen für alle verständlich sein.

- **Arbeitspläne (Zeitpläne)**

Regelung der täglichen Arbeits- und Pausenzeiten. Früh-, Spät- und Nachtschicht auf alle Schultern verteilen. Ausnahmen mit allen Betroffenen besprechen. Pläne früh genug aushängen damit jeder sich auf Änderungen einstellen und reagieren kann.

- **Betriebsordnung**

klare Regeln, Grenzen und definierte Geltungsbereiche führen zur Gleichbehandlung und Minimierung von Konfliktpotenzial.

- **Entlohnungsrichtlinien**

Gerechte Entlohnung nach festgelegten Regeln vermeiden Nasenprämien und Ungleichbehandlung

Nicht die Dichte der Regelungen ist für ein positives Arbeits- und Betriebsklima wichtig, sondern die klare Kommunikation und konsequente und gerechte Umsetzung.

Schon hier sieht man deutlich die Verflechtung des Konfliktherdes Arbeitsorganisation mit Führungsverhalten und Kommunikation.

2. Führungsverhalten

Was ist Führung? (ein Definitionsversuch)

Zielorientiertes Einwirken auf Menschen zur sachgerechten Aufgabenerfüllung

Negatives Führungsverhalten stellt einen Konfliktherd dar. Erscheinungsformen eines solchen negativen Führungsverhaltens können sein:

- Autoritärer Führungsstil
- Mitarbeiter/innen unter Druck setzen, in dem sie nicht entsprechend ihren körperlichen und geistigen Fähigkeiten eingesetzt werden. Das führt zu Überforderung oder Unterforderung,
- Kein Lob, nur Kritik, Leistung ist selbstverständlich, nur Fehlleistung wird registriert
- Ablehnung von verbindlichen Regelungen
Sinnhaftigkeit von Regelungen wird in Frage gestellt, verbesserte Arbeitsorganisation wird abgelehnt,
- Informationen zurückhalten, dadurch werden Arbeitsabläufe und der Arbeitsfluss blockiert
- Mitarbeiter/innen bevorzugen, es kann zu einer so genannten „Nasenpolitik“ kommen

Gründe für negatives Führungsverhalten können sein:

- Angst vor Statusverlust, Vorgesetzte haben kein „Ja“ zu ihrer Position, sie wären lieber Kollege als Chef
- Entscheidungsschwäche, Entscheidungen werden auf Mitarbeiter/innen abgewälzt,
- Angst vor Verantwortung für Konsequenzen

Auch unterschiedliches Führungsverhalten von Männern und Frauen stellt ein großes Konfliktpotenzial dar.

Frauen sind im allgemeinen personen- und wertorientiert. Sind sie Vorgesetzte, so sind Aufgaben für sie Mittel zum Zweck, Mitarbeiter/innen zu führen und Kontakte zu fördern. Das weibliche Verhalten ist geprägt durch Wertschätzung, Achtung, Offenheit, Vertrauen, Kommunikationsbereitschaft, Einsatz und Sorge für die Mitarbeiter/innen.

Männer dagegen sind im allgemeinen mehr aufgabenorientiert. Sind sie Vorgesetzte, so wird der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin als „Mittel zum Zweck“ angesehen, um Aufgaben und Ziele zu optimieren.

Ihr Verhalten wird geprägt durch Zielsetzung, Strukturierung der Arbeitssituation und Kontrolle.

positives Führungsverhalten

zeigt sich in

- fachliche Kompetenz
- soziale Kompetenz
Darunter versteht man die Fähigkeit mit unterschiedlichen Persönlichkeiten situationsgerecht umgehen zu können, also sich auch der geschlechtsspezifischen Eigenarten bewusst zu sein, ohne sie zu werten.
- Einbindung aller Mitarbeiter/innen
- Mitarbeiter/innen auf Ziele hin lenken
- Anerkennung zeigen
- Gemeinsam Erfolg haben

positive Führung ist also

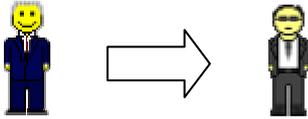
Zielorientiertes Einwirken auf Menschen zur sachgerechten Aufgabenerfüllung, unter Beachtung der sozialen und ethischen Werte sowie der körperlichen und geistigen Fähigkeiten

3. Kommunikation

Kommunikation ist, glaubt man Erhebungen, die Hauptursache von Konflikten.

An Hand eines Beispielen soll versucht werden aufzuzeigen, wie durch schlechte Kommunikation betrieblicher Erwartungen Konflikte auf allen Betriebsebenen entstehen können.

Die Geschäftsführung will den Abbau aller Überstunden bis Ende des Jahres und teilt das dem Abteilungsleiter mit.

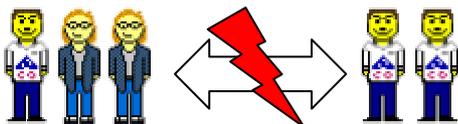


Der Abteilungsleiter redet mit den Mitarbeiter/innen zu unterschiedlichen Zeiten. Manche nehmen die Information ohne Kommentar hin, andere fragen nach, ob es für die bis jetzt angefallenen Mehrarbeit gilt, oder auch für die, die eventuell zu noch leisten sein wird.

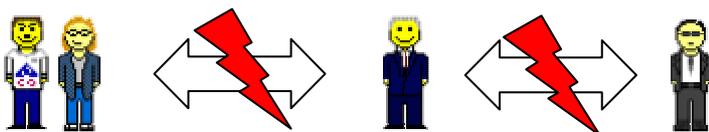


Überfordert, da in Bezug auf diese Probleme die Anordnung der Geschäftsführung nicht eindeutig war, gibt der Abteilungsleiter intuitive Auskunft.

Als die einzelnen Mitarbeiter/innen dann miteinander sprechen, bekommen sie den Eindruck, dass mit zweierlei Maß gemessen wird. Manche meinen, sie müssten auf Biegen und Brechen alles Abbauen. Andere sehen es ganz locker, da ja der Abteilungsleiter gesagt hat, er könne sich in gewissen Fällen Ausnahmen vorstellen, die von den Mitarbeiter/innen auch unterschiedlich großzügig erwartet werden.



Die entstandene Verwirrung schwappt in einem Schwall des Unmutes zur Geschäftsführung zurück, nach dem Motto: Wir machen alles möglich, leisten Überstunden und jetzt bekommen wir Stress wegen unserer Gutmütigkeit. Die Geschäftsleitung bekommt Stress mit dem Abteilungsleiter und den Mitarbeitern. Die Identifikation mit dem Betrieb nimmt ab.



Unterschiedliches Kommunikationsverhalten von Männern und Frauen stellt auch einen nicht zu unterschätzenden Konflikt herdar.

Männer kommen gerne zum Punkt, lieben kurze, klare Anweisungen. Die Sprache dient der Übermittlung von Informationen.

Männer

- Machen knappe Aussagen
- Wiegen Probleme ab
- Sind Arbeitsorientiert
- Fressen Dinge in sich hinein
- Geben sich selbstbewusst

Für Frauen hat Kommunikation aber noch andere Ebenen. Beziehungen sollen gestärkt, Spannungen abgebaut und Probleme lösen.

Frauen

- Deuten gern etwas zwischen den Zeilen
- Wollen Probleme diskutieren
- Sie sind problemorientiert, gefühlsbetont
- Betreiben Sozialhygiene
- Sind selbstkritisch

Gender bedingtes unterschiedliches Kommunikationsverhalten muss mit in Betracht gezogen werden.

Nur so können Konflikte und Verwirrung vermieden werden.

Kommunikation kann verbessert werden

durch

- **Klare Definition** von dem was gewollt ist. Die Akzeptanz wird gefördert. Wer soll was machen, wie soll es gemacht werden. Es wird ein Rahmen gesetzt und die Erwartungen werden definiert. Vereinbarungen von Kontrollmechanismen geben Sicherheit, dass man eine Anordnung gemäß von Erwartungen umsetzt.
- **Regelkommunikation** wie Monatsgespräche oder regelmäßige Informationsveranstaltungen, in denen auch Offenheit für Fragen und Anregungen bestehen. So kann Information von „oben nach unten“ fließen. Durch Nutzen der Sachkompetenz von Mitarbeiter/innen fließt wichtige Information von unten nach oben.
- **Förderung von Konfliktgesprächen** (i) unter Mitarbeiter/innen, (ii) zwischen Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten. Wichtig ist hier, dass klare Regeln vorher vereinbart werden: z.B.: Vertrauenspersonen sind erlaubt, ein(e) Gesprächsleiter/in (Moderator) kann zugezogen werden, den Mitarbeiter/innen darf aus solchen Gesprächen kein Nachteil im weiteren beruflichen Leben entstehen etc.
- **Förderung von Gender Bewusstsein**; darunter versteht man, dass den Mitarbeiter/innen geholfen wird, Prägungen durch Familie, Gesellschaft, Kultur, Erlebnisse etc. zu erkennen. Mitarbeiter/innen sollen lernen, dass die Andersartigkeit eines Menschen seinen Wert nicht mindert.

Durch mangelhafte Kommunikation wird viel Energie und somit Arbeitskraft gebunden.

Mangelhafte Kommunikation führt zu

- **Bindung von Arbeitsleistung**
- **Minderung von Leistungswillen**
- **Störung des Betriebsfriedens**

Zeit in eine ordentliche Informationspolitik zu investieren ist sinnvoll.

Der Betriebsfrieden kann erhalten werden und der Leistungswille und die Arbeitsleistung werden nicht gebunden durch „Klatsch und Tratsch“.

Es ist nützlich, sich Zeit zu nehmen darüber nachzudenken, wie man etwas unmissverständlich kommunizieren kann. Auf lange Sicht wird dadurch Zeit eingespart und die Effizienz des Arbeitens wird erhöht.

Mängel in Arbeitsorganisation, Führungsverhalten und Kommunikation als Konfliktpotential kann man nicht unabhängig voneinander betrachten.

Sie beeinflussen sich gegenseitig und vor allem das soziale Klima im Betrieb.

In einer Organisation mit unzulänglichen Arbeitsorganisation wird ein umso kompetenteres Führungsverhalten erforderlich, will man eine konfliktgeladene Arbeitssituation vermeiden und das Klima nicht völlig unsozial werden soll.

Eine charismatische, entscheidungsfreudige Führungspersönlichkeit mit hoher sozialer Kompetenz kann mangelnde Regelungen für die Arbeitsorganisation durch Entscheidungsmut selbst regeln. Unter seinem/ihrer Empfinden für soziale Spannungen und seiner/ihrer Fähigkeit, Konfliktlösungen herbeizuführen, Teamgeist zu entwickeln und Identifizierung mit Arbeit und Betrieb zu fördern, stellen auch natürlich auftretende Probleme im menschlichen Miteinander keinen negativen Einfluss dar.

Genauso kann eine relativ engmaschige Regelung der Arbeitsorganisation (durch viele BVs wie Urlaubsplanung, Arbeitszeitverteilung, Regelungen bzw. Dokumentation über Sonn- und Feiertagsarbeit, Organigramme, in denen Weisungsbefugnisse genau geregelt werden ect.) Schwächen in der Führung ausgleichen.

4. Soziales Klima

Positive Einflussnahme auf Arbeitsorganisation, Führungsverhalten und Kommunikation wirkt sich direkt auf das soziale Klima aus.

Das soziale Klima wird bestimmt durch

- den Umgang miteinander
Der Umgang miteinander wird erschwert durch unterschiedliche Wertigkeiten z.B. von Männern und Frauen. Männer sind eher faktisch ausgerichtet, Frauen eher sozial. Auch unangepasstes Verhalten ist konfliktrichtig (zu jung, zu mächtig, zu dumm, zu intelligent, zu weiblich, zu männlich, kulturelle Andersartigkeit etc.)
- Die Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Betrieb
- gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung von Geschäftsführung und aller Mitarbeiter/innen

positiv Einfluss nehmen auf das soziale Klima kann man also durch:

- Regeln für den Umgang miteinander
- klare Kommunikation
- Anerkennung und Wertschätzung, was sich auch in Sozialeistungen und sozialen Einrichtungen zeigt
- positive Konfliktbewältigung

Durch die Aufzählung der positiven Einflüsse auf das soziale Klima wird nochmals unterstrichen, wie sich die einzelnen Konfliktfelder gegenseitig beeinflussen.

Wie entsteht nun ein (sozialer) Konflikt? Was ist ein Konflikt?

Versuch einer Definition:

Konflikte entstehen, wenn zwei oder mehrere Personen mit etwa gleicher Intensität widerstrebende Ziele bewusst verfolgen.

Allerdings sind niemals objektive Gegebenheiten alleine im Stande, Konflikte zu erzeugen.

Unterschiedliche Meinungen und unterschiedliches Erleben von Situationen prallen unweigerlich immer wieder zusammen, wenn Menschen zusammen kommen.

Objektive Gegebenheiten können sachliche diskutiert werden, erst negative Betroffenheit führt zur Auseinandersetzung. Deshalb sollte ergänzt werden:

Eine der beteiligten Personen fühlt sich unterlegen. Negative Betroffenheit.

Üblicher Weise werden Konflikte im Betrieb als Störungen empfunden. Positive Konfliktbearbeitung bedeutet, dass man aus Fehlern lernt. Es ist wichtig den Konflikt als Energiequelle zu sehen, die Veränderungsprozesse vorantreiben kann. So bietet der Konflikt die Möglichkeit, dass sich die Betriebskultur im gelebten Miteinander verbessert.

Um also Konfliktpotenzial positiv nutzen zu können, müssen falsche Reaktionen vermieden werden.

Denn falsch ausgetragene Konflikte gefährden das soziale Klima.

negative Konfliktbewältigung ist gekennzeichnet durch:

- Kämpfen an der falschen Front. Das eigentliche Anliegen wird versteckt.
- sich grollend zurückziehen.
- Konfliktvermeidung, da man eine Eskalation fürchtet und/oder negative Auswirkungen für das weitere Berufsleben
- Agieren im Hintergrund, d.h.: Gerüchte verbreiten, Rufschädigung
- Machtausübung
- Gewalt

Damit Konflikte das soziale Klima nicht verderben können, müssen sie bearbeitet werden.

positive Konfliktbewältigung

ist gekennzeichnet durch

- die Suche nach den eigentlichen Ursachen/Problemen
- die Einsicht der Beteiligten in die Notwendigkeit der Bewältigung
- Bereitschaft zur Bewältigung
- offenes Anhören der Gegenposition
- Kompromissbereitschaft
- Akzeptanz von Andersartigkeit bei Gleichwertigkeit
Alle Menschen unterscheiden sich durch ethnische Abstammung, Geschlecht, Erbanlagen, Persönlichkeitsstruktur, Bildung, Erziehung, Erfahrungen, Prägungen u.s.w. und sind doch gleich wertvoll.
- Lösungsorientiertes Reden
- Das Anstreben einer freiwilligen persönlichen Entscheidungen
- die Vermeidung eines Machtwortes

Für eine positive Konfliktbewältigung kann es hilfreich sein, dass sich die Konfliktparteien eine dritte, neutrale Person suchen.

Ein solcher neutraler Ansprechpartner/in soll den Konfliktbeteiligten helfen, ihre Situation zu analysieren, um dann nächste Schritte zu planen.

Weitere Aufgaben können sein, darauf achten, dass die Konfliktparteien fair miteinander umgehen und Dritte davon abhalten sich einzumischen.

Wer kann Ansprechpartner/in bei Konflikten sein?

- Vorgesetzter
- Betriebsrat/Rätin
- Sozialarbeiter/in
- Personalchef(in)/-abteilung
- Konfliktberater/in
- Mediator/in

Zusammenfassend kann man sagen, dass

Unfaire Organisationen unfaire Verhaltensweisen anziehen.

Beim Umgang mit Konflikten zeigen sich die Werte, die im Unternehmen wirklich gelebt werden.

Konflikte dürfen nicht als unwesentlich abgetan werden, solange Mitarbeiter/innen darunter leiden, auch wenn sie geringfügig erscheinen, Hier zeigt sich, ob die Würde des Einzelnen wirklich geachtet wird.

Für eine positive Konflikt (Problem)Bearbeitung muss im Betrieb eine Redekultur entwickelt werden.

Hier sollten die Vorgesetzten mit gutem Beispiel vorangehen.

Durch die Moderation von Konflikten können Kommunikations- und Umgangsregeln vermittelt und so Werte gelebt werden.

Welche Kommunikations- und Verhaltensregeln sind hilfreich?

Kommuniziere den Ärger positiv

- Rede über den Ärger, lebe ihn nicht aus!
- Benenne den Streitgegenstand
- Wende die VW Regel an
=>Hinter jedem **V**orwurf steckt ein **W**unsch!
Konzentriere Dich auf den hinter dem Vorwurf liegenden Wunsch, das erstrebte Ziel. Es ist besser Wünsche zu äußern als anzuklagen, dass einem etwas vorenthalten wird
- Sende Ich Botschaften. Rede darüber, wie eine Handlung, Aussage empfunden wird,
- Mache keine Schuldzuweisungen, wirf dem Anderen seine Handlung, Aussage nicht vor.
- Höre aufmerksam zu
- Stelle Rückfragen. Sie helfen Missverständnisse vermeiden. Fasse zusammen
- Achte die Andersartigkeit des Anderen, es ist wichtig, Genderbewußtsein zu entwickeln
- Die Ebene des aktuellen Konfliktes darf nicht verlassen werden. Alten Kamellen sollen nicht wieder hervor gekramt werden, es sollte immer der aktuelle Anlass bearbeitet werden.

Die Auswirkungen von nicht oder schlecht bearbeiteten Konflikten im Betrieb, welcher Ursache auch immer, sind vielfältig

- Störung des Arbeitsfrieden
- Minderung der Qualität der Arbeit
- innere Kündigung
- hoher Krankenstand
- kosten viel Geld, *laut Gallup- Umfrage bis zu 260 Mrd. € im Jahr in Deutschland*, kann also sogar die Rentabilität von Unternehmen in Frage stellen.
- Verletzung der Menschenwürde

In Anbetracht dessen muss der Betriebsrat sich im Rahmen seiner allgemeinen Aufgaben und der Möglichkeiten, die ihm das Betriebsverfassungsgesetz und ggf. andere Gesetze geben, Gedanken machen, wie er den Umgang im Betrieb nachhaltig positiv beeinflussen kann.

Rechtlich Grundlagen :

- § 80 BetrVG allgemeine Aufgaben : Wahrung der Menschenrechte, die Umsetzung von BschG(ADG), des ArbSchG (§§3-5) und Überwachung anderer Gesetze, sich für die Bedürfnisse der Mitarbeitern einsetzen
- § 75 BetrVG Über die Wahrung des Gleichheitsgrundsatzes und des Diskriminierungsverbotes wachen
- § 87 BetrVG Mitbestimmung und Initiativrecht, erzwingbare Betriebsvereinbarungen
- § 88 BetrVG freiwillige Betriebsvereinbarungen
- § 89,1 BetrVG Bekämpfung von Gesundheitsgefahren
- § 85 BetrVG Beschwerderecht

Organisatorisch Möglichkeiten:

- Schaffung guter Arbeitsorganisation mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen
- Überwachung der Umsetzung solcher Vereinbarungen.
- Konflikte ansprechen und moderieren
- Eigene Qualifikationen erwerben und verbessern
- Etablieren eines funktionierenden Beschwerdesystems (BetrVG)
- Einrichtung einer neutralen Konfliktberatungsstelle (BV)
- regelmäßige Betriebsbegehungen
- Beschäftigte vertrauensvoll beraten
- Sensibilisierung und Aufklärung der Beschäftigten über ihre Rechtsansprüche aus Gesundheitsschutz, Antidiskriminierungsgesetz, Arbeitsvertrag (Arbeitsvertragliche Nebenpflichten des ArbG: Fürsorgepflicht)
- Netz von Vertrauensleuten aufbauen.

Hier liegt eine der wichtigsten Aufgaben des Betriebsrates: Rahmenbedingungen mitgestalten, in denen Mitarbeiter/innen ihre Rechte einfordern können ohne Angst vor Repressionen.

Sehr wichtig ist es, den Mitarbeiter/innen zur Seite zu stehen, wenn sie ihre Rechte und Authentizität von Vorgesetzten oder Geschäftsführung einzufordern (Authentizität: Leben gemäß denen im Betrieb propagierten Werten)

Wir hatten ja zu Anfang gesagt, dass man Betriebskultur nicht per Anweisung ändern kann, denn

„leere Worthülsen schaden“!

Deshalb sollte von der Geschäftsführung nicht mehr versprochen werden als sie halten kann oder will.

Auch in Betriebsvereinbarungen sollten nur die Dinge vereinbart werden, die beide Seiten so halten wollen.

Wenn Maßstäbe/Werte nicht mit der erlebten Wirklichkeit übereinstimmen, wird das Umfeld als ungerecht empfunden. Und eine ungerecht empfundene Betriebskultur ist keine gute Betriebskultur!

Nur wenn folgende Punkte von allen, besonders aber von den Vorgesetzten und der Geschäftsführung beachtet werden, kann eine Kulturänderung erfolgen und Bestand haben

1. **Leben von Grundwerten im Vorbildcharakter**
2. **Nicht mehr versprechen als man halten will/kann**

denn unsere Überzeugungen bestimmen unser Tun!