

Projektarbeit

von
C. Sch.

Neue Organisationsstruktur und Konfliktpotential aus unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen



-Ursachen von Konflikten, Konfliktarten und ihre Auswirkungen,
Lösungsansätze-

im Rahmen der Weiterbildung zur
„Betrieblichen Konfliktberaterin“

Genderconsultings

Zertifizierung durch das

**Institut für Weiterbildung
an der Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Universität Hamburg**

Referentinnen: Silke Martini
Rechtsanwältin/ Dipl. Sozialwirtin

Kolloquium am 31.03/01.04.2008 in Hamburg Sasel, Hamburger Universität für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Inhaltsverzeichnis

	Seite
<u>Einleitung</u>	1-5
<u>Das Unternehmen</u>	5
<u>Unternehmensweg / Zielvereinbarungsprozess</u>	5-6
<u>Restrukturierungsmaßnahmen des Unternehmens</u>	7
<u>Betriebskultur</u>	8-10
<u>Unterschiedliche Beschäftigungsformen in unserem Betrieb</u>	10
<u>Beschäftigungszahlen des Betriebes</u>	11
<u>Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen</u>	12
<u>Flexibilität durch Zeitarbeit als Wettbewerbsfaktor in der Automobilindustrie</u>	13
<u>Die Rolle der Leih-/Zeitarbeit in einem sich ändernden Arbeitsmarkt</u>	14-15
<u>Prekarität – Ursachen und Folgen unsicherer Beschäftigung</u>	15
<u>Ausmaß und Problemlagen atypischer Beschäftigungsverhältnisse</u>	16-17
<u>Die Wiederkehr der Unsicherheit</u>	17-18
<u>Konflikte in Unternehmen</u>	18
<u>Kränkungen am Arbeitsplatz – Konfliktpotential</u>	19
<u>Kränkung durch drohenden Stellenabbau, Umstrukturierungen und Arbeitslosigkeit</u>	20
<u>Situationen am Arbeitsplatz durch Kränkungspotential</u>	21
<u>Konfliktbeispiel aus unserem Betrieb</u>	21-24
<u>Konfliktmanagement</u>	24
<u>Mediation</u>	25

Inhaltsverzeichnis

	Seite
<u>Hilfe und Unterstützung</u>	<u>25</u>
<u>Vorgehensweise einer Konfliktlösung</u>	<u>25</u>
<u>Konfliktprävention</u>	<u>26-27</u>
<u>Lösungsvorschläge</u>	<u>28-29</u>
<u>Fazit</u>	<u>30</u>

Einleitung

Ich bin in einem Unternehmen tätig, das weltweit führender und Europas größter Automobilproduzent ist. Der Konzern wurde im Jahr 1937 gegründet und hat sich stark erweitert. Acht Marken aus sechs europäischen Ländern gehören zum Konzern. Mit weltweiten Fertigungsstätten liefert der Konzern seit 2006 rund 5,7 Millionen Fahrzeuge aus, mit steigender Tendenz.

Seit 1990 arbeite ich in einem der sechs inländischen Werke, welches seit 1950 besteht und seit 1995 eine eigenständige Marke des Konzerns ist. Die Belegschaftszahlen sind innerhalb der letzten 20 Jahre, von rund 20000 auf aktuell 13230 Beschäftigte, geschrumpft. Hiervon sind zur Zeit 545 Zeitarbeitsbeschäftigte aus zwei Personaleinsatzbetrieben, wovon einer eine 100-prozentige Tochtergesellschaft des Konzerns ist, beschäftigt. Den Produktionsbereich deckt die Tochterfirma ab, den Service- und Dienstleistungsbetrieb ein freier Personaleinsatzbetrieb. Aktuell werden, aufgrund einer sehr guten Auftragslage, die Zeitarbeitsverträge verlängert und rund 350 Neueinstellungen über die Zeitarbeitsfirmen vorgenommen. Mehrarbeit durch Zusatzschichten sind angesetzt und die Nachtschichtarbeit wird ausgeweitet.

Augrund kontinuierlicher Rationalisierungsmaßnahmen und Produktivitätssteigerungen ist das Stimmungsbarometer der Belegschaft auf dem Tiefstand. Die Effizienz und Produktivität soll ständig verbessert werden, was durch eine Zielvereinbarung, welche das Kernelement des Unternehmensweges, darstellt, u.a. durch Teamarbeit und Workshops erreicht werden soll. Bislang wurde die Produktivitätssteigerung größtenteils durch Personaleinsparungen, Stückzahlerhöhungen und Arbeitsverdichtung erreicht. Zudem kamen auf die Beschäftigten finanzielle Einbußen, durch neu eingeführte Arbeitszeitkonten- und Lebensarbeitszeitkonten und einer erhöhten Arbeitszeitflexibilität, hinzu.

Unzufriedenheit breitet sich aus und die, bereits vorhandene, Demotivation nimmt zu. Viele arbeiten an ihrer Belastungsgrenze und fühlen sich ständig erschöpft. Die Gesundheit und die Familien leiden darunter.

Aus Angst vor Aus/-und Verlagerungen von Produktionsstätten- und Betriebsteilen, und der allgemein schlechten Situation auf dem freien

Arbeitsmarkt, nahm und nimmt die Belegschaft die Verschlechterungen mit Mißmut, aber ohne große Gegenwehr, hin.

Aktuell verfolgt das Unternehmen eine Strategie, mit dem Ziel, bis 2018 den Absatz auf über 11 Millionen Fahrzeuge pro Jahr zu erhöhen mit einer gleich bleibenden Weltkonzernbelegschaft. Das bedeutet: 80 Prozent mehr Fahrzeuge ohne Neueinstellungen. Dies wäre eine Vervierfachung der Konzernrendite auf 21 Prozent. Um die Belegschaft hierfür zu aktivieren wird ihnen erklärt, dass Wettbewerbsfähigkeit Arbeitsplätze sichert. Am Beispiel Conti oder Nokia wird jedoch deutlich das dem nicht immer so ist.

Bereits seit Anfang der 90-er Jahre wurde mit Outsourcing begonnen, indem aus Kosteneinspargründen Betriebsteile (Komponenten), wie die Kabelfertigung, Näherei, Sitzfertigung, und ein Großteil der Logistik ausgegliedert, und an Tochterfirmen oder ganz in Fremdvergabe übergangen. Weitere Betriebsteile, wie die Gießerei und die Wärmetauscherfertigung sind von dieser Situation bedroht. Die Beschäftigten aus diesen ausgegliederten Betriebsteilen wurden in andere Bereiche der Fabrik versetzt. Dies führte zu einem Auseinanderreißen von Gruppen und löste in der Belegschaft Angst und Unsicherheit aus.

Bei den ausgegliederten Betriebsteilen/Komponenten handelt es sich um Teilefertigungen, die der direkten Produktionskette nicht angeschlossen waren. Aus diesem Grund konnten in diesen Bereichen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle gearbeitet werden. Mit der Schließung waren besonders Teilzeitbeschäftigte und Leistungsgeminderte betroffen, da zum einen die abweichenden Arbeitszeiten für eine gerechte Kinderbetreuung wegfielen und zum anderen etliche Schonarbeitsplätze für Leistungsgeminderte verloren gingen.

Zu all den, für die Belegschaft negativen Betriebsveränderungen, kam Anfang der 90-er Jahre mit den Einsatzkräften aus Personaleinsatzbetrieben, welche für die Zielzahlen des Beschäftigungsvolumens genutzt werden sollen und dem Unternehmen die Möglichkeit bietet, flexibel auf Konjunkturschwankungen zu reagieren, die nächste veränderte Arbeitssituation.

Durch den ständigen Austausch von Beschäftigten aus den Personaleinsatzbetrieben in den Arbeitsgruppen, kam Unruhe auf und sorgte für Verwirrung und Verwirbelung. Neben Personalverschiebungen geriet das einst aufeinander abgestimmte Arbeiten in den Arbeitsgruppen mit Rotationsmöglichkeiten, ins Wanken. Qualifizierungsmaßnahmen für die

Zeitbeschäftigten können aus personellen Gründen nur begrenzt vorgenommen werden, Ein ständig erneutes Anlernen der Zeitbeschäftigten an den verschiedensten Arbeitsplätzen sorgte für zusätzlichen Stress. Das Arbeitsklima begann sich zunehmends zu verschlechtern und das Konfliktpotenzial nimmt zu.

Es bildet sich ein Klassensystem:

Neben Haustarifvertrag-1-Beschäftigte wurde, für nachrückende Auszubildene in ein festes Arbeitsverhältnis, ein Haustarifvertrag-2 (niedrigeres Entgelt) geschlossen und neben den Zeitarbeitsbeschäftigten, die zumindest nach dem gültigen Metalltarifvertrag bezahlt werden, decken Zeitarbeitskräfte eines zweiten Personaleinsatzbetriebes für den Dienstleistungsbereich mit einem noch geringeren Entgelt, Produktionsspitzen ab. Wir haben also mittlerweile vier unterschiedlich bezahlte Beschäftigungsgruppen im Betrieb, die nebeneinander, zu ungleichen Bedingungen, gleiche Arbeiten ausführen.

Für den allgemeinen Betriebsfrieden wirkt sich dies negativ aus.

Für die Zeitbeschäftigten aus den Personaleinsatzbetrieben ergeben sich noch ganz andere Probleme: Sie fühlen sich größtenteils abgelehnt und nicht akzeptiert von der Stammebelegschaft. Dies wird gestützt durch eine ungleiche Behandlung von Seiten des Betriebes.

Diese Unterschiede zeigen sich zum einen deutlich in der unterschiedlichen Bezahlung und zum anderen in der unterschiedlichen Behandlung und Betreuung.

Ein Zeitarbeitsnehmer hat durchschnittlich etwa die Hälfte von dem Stundenlohn eines Stammwerkers. Durch ein Beurteilungssystem fühlen sich die Zeitbeschäftigten verpflichtet jede angesetzte Überstunde zu leisten, um bei Personalbedarf eine Vertragsverlängerung zu bekommen. Nachtschichtarbeit dürfen bislang nur Stammwerker leisten, Subventionen vom Betrieb für Essen und Getränke bekommt ebenfalls nur das Stammpersonal. Etliche Zeitarbeitsbeschäftigte haben nicht einmal Umkleidespinde und Taschenschränke, sowie keine internen Anlaufstellen bei Bedürfnissen oder Beschwerden, da hierfür die Zeitarbeitsfirmen zuständig sind, die sich extern befinden. Von Cost-Center- und Betriebsversammlungen sind die Zeitarbeitsbeschäftigten die in externen Produktionshallen arbeiten, ausgeschlossen, da für sie eigene Betriebsversammlungen abgehalten werden sollen, was aber nur unregelmäßig geschieht. Selbst beim Betriebsrat, den die Leih-/Zeitarbeitsbeschäftigten mitwählen dürfen, fühlen sich viele ungleich behandelt und benachteiligt wenn es um Probleme in ihren Arbeitsbereichen geht.

Bis zum Jahr 2004 wurden Zeitarbeitskräfte der Personaleinsatzbetriebe, die eine gute Beurteilung erhielten und 2 Jahre im Betrieb beschäftigt waren in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis des Unternehmens übernommen. Seit 2005 gibt es diese Übernahmen nicht mehr, was den Zeitarbeitsbeschäftigten kaum Perspektiven für eine zielgerichtete und abgesicherte Zukunft lässt.

Aufgrund dieser neuen Struktur in unserem Betrieb mit den wachsenden Anforderungen an die Beschäftigten, was für viele auch zu einer Überforderung führt, bildet sich langsam ein Konfliktherd, dessen Folgen scheinbar vom Unternehmen noch nicht ausreichend erkannt werden. Aus diesen unterschiedlichen Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbedingungen mit einer ungleichen Behandlung und einem heranwachsendem Klassensystem ist die Gefahr der Gruppenbildung der einzelnen Klassen deutlich abzusehen. Wenn sich die Arbeitsgruppen in verschiedene Klassengruppen aufteilen, ist eine produktive, qualitative und gesunde Zusammenarbeit nicht mehr gewährleistet. Neid und Missgunst untereinander sorgen für Unstimmigkeiten und lösen Streitigkeiten aus die bis hin zu Mobbing führen können. Die gesundheitlichen Folgen der Betroffenen können schwerwiegend sein und ist für das Unternehmen, unter anderem, durch Ausfallzeiten und eventuellen Entschädigungsansprüchen, mit erheblichen Kosten verbunden. Um frühzeitig Konfliktprävention und Interventionen einzuleiten muß auf diese Situation im Betrieb hingewiesen werden um Verantwortliche für dieses Thema zu sensibilisieren und sie zu Schulungsmaßnahmen zu bewegen. Als Betriebsrätin fühle ich mich mitverantwortlich für das Wohl aller Beschäftigten und sehe meine Aufgabe darin, einen wesentlichen Beitrag zu einem konfliktfreien oder zumindest konfliktarmen und somit harmonischem Arbeitsklima zu leisten. Aus diesem Grund entschloss ich mich zu einer Weiterbildung als betriebliche Konfliktberaterin.

In meiner Projektarbeit möchte ich die veränderte Situation auf dem Arbeitsmarkt durch prekäre Beschäftigungsformen, insbesondere die der Leih-/Zeitarbeitsbeschäftigten, mit den daraus resultierenden Problemen und Konflikten darstellen.

Zu unserer Betriebskultur möchte ich noch bemerken, dass die Theorie oft weit von der Praxis abweicht. Aus meiner Sicht steht für das Unternehmen nicht der Mensch im Focus, sondern die Rendite.

Das Unternehmen

Das Unternehmen ist auf Erfolgskurs. Auslieferung, Umsatz und Ergebnis sind deutlich gestiegen. Gute Verkaufszahlen, verbesserte Kostenstrukturen stärken die Ertragskraft und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig, denn dies ist die Grundlage der Beschäftigungssicherung im Unternehmen. Seit 2005 verbucht das Unternehmen einen steigenden Absatz, erreichte 2006 einen Verkaufsanstieg von 10 Prozent und steigerte diesen in 2007 um weitere 10,8 Prozent, was einen neuen Verkaufsrekord darstellt. Weitere Restrukturierungen für noch bessere Ergebnisse sollen vorgenommen werden. Mit einem eigenen Programm: „For Motion Plus“, (Leistungssteigerungsprogramm) sollen konzernweit alle Produkte und Prozesse auf den Prüfstand gestellt werden.

Eine Betriebsvereinbarung zum „Unternehmens-Weg“ wurde 2006 geschlossen. Ziel ist es Unternehmensprozesse zu verbessern, Arbeitsproduktivität zu steigern und Synergien stärker zu nutzen. Ein bedeutender Faktor war in diesem Zusammenhang die Einführung innovativer Arbeitsplatzmodelle sowie die Rückkehr zur Fünf-Tage-Woche ohne direkten Lohnausgleich.

Für den fehlenden Lohnausgleich wurde 2006 für die Mitarbeiter in einem Tarifabschluss ein neues Modell der Ergebnisbeteiligung vereinbart.

Unternehmens-Weg – Zielvereinbarungsprozess (ZVP)

Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungssicherung soll eine zielgerichtete und wirkungsvolle Arbeits- und Prozessorganisation nachhaltig gefördert werden. Durch den Zielvereinbarungsprozess, welcher in Form einer Betriebsvereinbarung geschlossen wurde, wollen Unternehmen und Betriebsrat im Rahmen des Unternehmens-Weges die Effizienz aller Prozesse, Infra- und Organisationsstrukturen sowie Produkte und Kompetenzen der Beschäftigten kontinuierlich verbessern und weiterentwickeln.

Der Zielvereinbarungsprozess stellt somit ein Kernelement des Unternehmens-Weges auf allen Arbeitsebenen dar. Als unternehmensstrategisches Personalführungsinstrument fördert der Zielvereinbarungsprozess auf Basis der vereinbarten Standards die aktive Mitgestaltung durch Fokussierung und Synchronisierung von Aufgaben mit der Erweiterung von Handlungsspielräumen und Verantwortungsbereichen.

Mit dem Zielvereinbarungsprozess soll gleichrangig folgendes erreicht werden:

- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Verbesserung der Qualität
- Reduzierung der Kosten
- Beseitigung der Verschwendung
- Steigerung der Produktivität
- Erhöhung der Reifegrade des Unternehmens-Weges
- Sicherung der Beschäftigung
- Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsplätzen
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Steigerung von Qualifikation, Motivation und Eigenverantwortung
- Verbesserung von Zusammenarbeit, Führung und Kommunikation

Ziele werden Top-Down auf Basis der in der Unternehmensstrategie festgelegten Vorgaben durch das Management abgeleitet (Zielvorgabe). Notwendige Maßnahmen werden mit den Beschäftigten erarbeitet.

Die Beschäftigten und Teams können zur Erreichbarkeit der Ziele und zu den erforderlichen Maßnahmen und Ressourcen Stellung nehmen und gegebenenfalls eine Zielvereinbarung ablehnen. Sie können ergänzende eigene Vorschläge für eine Zielvereinbarung formulieren.

Restrukturierungsmaßnahmen des Unternehmens:



Abfindungen und Altersteilzeit

2006 wurden Personalanpassungen notwendig. Diese sind nach dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit vorgenommen worden. Alle Tarifmitarbeiter erhielten ein Angebot, das Unternehmen auf Basis eines Aufhebungsvertrages zu verlassen. Parallel zu den Abfindungsangeboten wurden die Möglichkeiten der Altersteilzeit erweitert.



Personaleinsatzbetriebe

Ein wichtiges Instrument zur Erreichung der Zielzahlen des Beschäftigungsvolumens und für die Möglichkeit, Mitarbeiter flexibel im Konzern einzusetzen, sind Beschäftigte aus den Personal-Einsatzbetrieben, die teilweise aus Hundertprozentigen Tochtergesellschaften stammen, eingesetzt worden.



Outsourcing

Outsourcing ist Teil der Globalisierung von Unternehmensstrukturen.

Teure oder selbst nicht effizient ausführbare Aufgaben, die neben dem Kerngeschäft liegen, gibt das Unternehmen an spezialisierte Dienstleister ab, die überwiegend 100-prozentige Tochterfirmen des Unternehmens sind.

Betriebsteile werden aus Kostengründen ausgegliedert und in Kooperation mit den Dienstleistern gearbeitet.



Betriebskultur

Neben dem Menschen im Fokus steht das Unternehmen für Nachhaltigkeit wirtschaftlicher und sozialer Ziele. Dazu gehört auch die im Unternehmen gelebte Konfliktbewältigung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung. Die Unternehmensentwicklung wird mit den Betriebsräten diskutiert, ein Weg, von der Mitbestimmung zur Mitverantwortung.



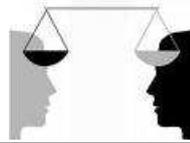
Work Life Balance (Balance zwischen Beruf und Familie)

Ein Nutzen für Mitarbeiter und das Unternehmen gleichermaßen. Eine richtige Balance fördert die Zufriedenheit der Beschäftigten, sorgt für reduzierte Fehlzeiten und erhöht die Produktivität. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, wie unterschiedliche Teilzeit- bzw. Schichtmodelle unterstützt das Unternehmen die Mitarbeiter dabei, Familie und Beruf zeitlich miteinander zu vereinbaren. Eltern haben die Möglichkeit, sich bis zu acht Jahren mit Wiedereinstellungsgarantie für die Erziehung ihrer Kinder freistellen zu lassen. Für Berufsrückkehrer wird ein Seminar zum Thema: „Familienmanagement“ angeboten. Eine Kinderbetreuungsborse, die auf Initiative der Unternehmens-Frauenförderung ins Leben gerufen wurde, vermittelt im Mitarbeiterportal individuelle Betreuungsmöglichkeiten für den Nachwuchs.



Der Schutz und die Förderung der Gesundheit aller Mitarbeiter hat im Konzern einen hohen Stellenwert. Dabei geht es um mehr als die Verhinderung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten. Ein Gesundheitsmanagement sichert Fitness und Gesundheit der Beschäftigten. Verschiedene Früherkennungsuntersuchungen, Gesundheitsförderungsprogramme und ein individuelles Gesundheitscoaching kommen den Mitarbeitern zugute. Das Konzernziel soll sein: gesundheitsgerechte Beschäftigungsbedingungen an allen Standorten zu gewährleisten. Mit dem Ziel, Menschen sinnvoll und so lange wie möglich in die Arbeitsprozesse zu integrieren, sind Konzepte, für Mitarbeiter mit einsatzkritischen Tätigkeitseinschränkungen, gefragt.

Chancengleichheit



Im Konzern hat die Wertschätzung der Mitarbeiter eine lange Tradition. Gleiches gilt für die gezielte Förderung gesellschaftlich benachteiligter Gruppen. Es wird Wert auf die Vielfalt der Menschen im Unternehmen gelegt. Ein respektvoller Umgang miteinander ist dabei in den Konzernwerten festgeschrieben. Er bildet die Basis für ein produktives Unternehmensklima, in dem allen Mitarbeitern gleiche Chancen eingeräumt werden. So wurde zum Beispiel Ende der achtziger Jahre eine Richtlinie zur Förderung von Frauen festgelegt und umgesetzt.

Personalentwicklung



Der Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, das Leistungs- und Lernpotenzial jedes Mitarbeiters zu erkennen, zu erhalten und gemäß der Unternehmensstrategie sowie den persönlichen Entwicklungspotenzialen zu fördern. Die Maßnahmen der Personalentwicklung reichen dabei von Fachseminaren in Automobil- und Automatisierungstechnik, Qualitätsmanagement, Meisterentwicklungsprogramme bis hin zur überfachlichen Qualifizierung zu Themen wie Selbstmanagement und Kommunikation. Unternehmenstochter wie Unternehmens Coaching GmbH und Unternehmens-Bildungsinstitut GmbH bieten Aus- und Weiterbildung an, sowie ein breites Spektrum an unterschiedlichen Seminaren. Hierzu zählen beispielsweise solche zu Personalführung und Führungskompetenz sowie zu internationalen Entwicklungsprogrammen, in denen Führungskräfte fit für zukünftige Aufgaben gemacht werden. Mit einer Studienförderung unterstützt das Unternehmen die Mitarbeiter, die ein Studium an einer Hoch- oder Fachhochschule anstreben. Mit einem speziellen Mentoring-Programm werden weibliche Nachwuchstalente gefördert, mit dem Ziel, den Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen systematisch zu steigern.

Unterschiedliche Beschäftigungsformen in unserem Betrieb

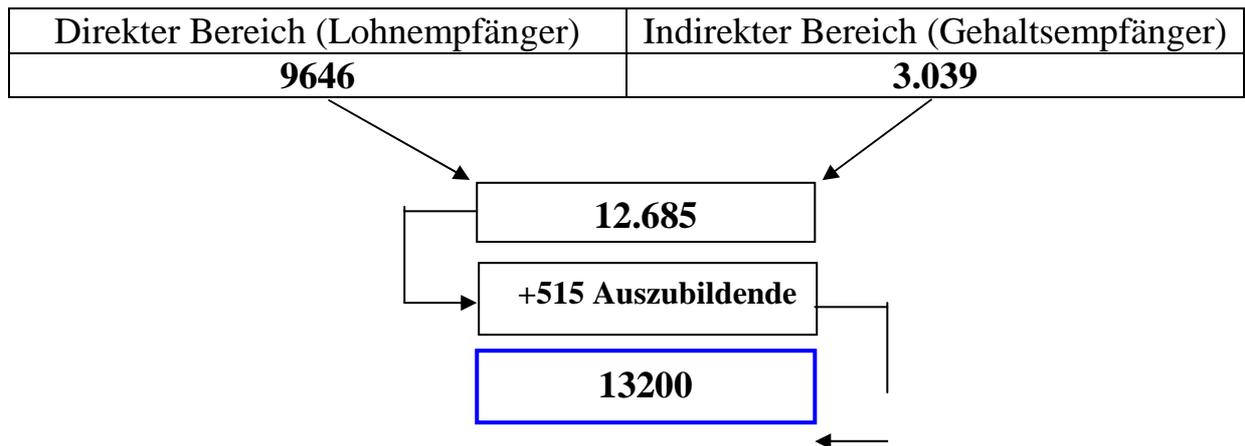


Bechäftigungsformen:

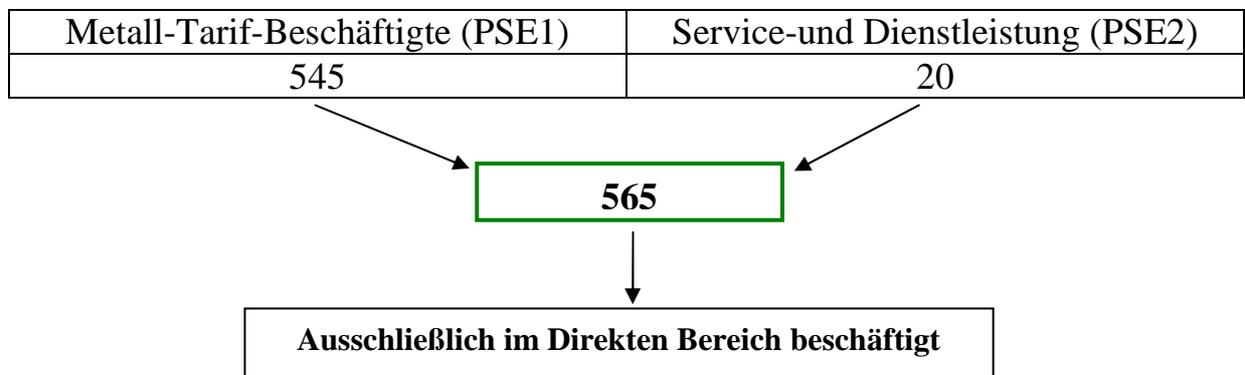
- Haustarifvertrag I-Beschäftigte
- Haustarifvertrag II-Beschäftigte (Stundenlohn ist 20 Prozent unter dem eines Haustarifvertrag-I-Beschäftigten)
- Metall-Tarif-Zeitbeschäftigte (Stundenlohn ist durchschnittlich 50 Prozent unter dem eines Haustarif I-Beschäftigten)
- Service-und Dienstleistungs-Zeitbeschäftigte (Stundenlohn ist 27,5 Prozent unter dem eines Metall-Tarif-Zeitbeschäftigten).

Beschäftigungszahlen:

Stammebelegschaft



Zeitbeschäftigte



Beschäftigte insgesamt:



Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen¹

Das heutige Wirtschaftsleben ist in vielfältiger Weise durch Wandlungsprozesse charakterisiert, die insbesondere für Unternehmen eine große Herausforderung darstellen. Die zunehmende Globalisierung des Wirtschaftsgeschehens, die Veränderung von Märkten im Zuge der Verbreitung neuer Technologien oder die demografischen Veränderungen werden die Unternehmen permanent beobachten um frühzeitig auf Veränderungen zu reagieren.

Der stärkeren Wettbewerbsdynamik und den erhöhten Anforderungen an die Qualität wurde in den letzten Jahrzehnten unter anderem mit aufwendigen Reorganisationsmaßnahmen für einen drastischen Kostenabbau begegnet: Steigerung der Leistungsfähigkeit, betriebliche Strukturen und Prozesse wurden grundlegend umgestaltet. Dies geschah zum einen durch: Einführung von Projekt- und Teamarbeit, neue Controlling- und Führungssysteme sowie durch Outsourcing und Unternehmenszusammenschlüssen, und zum anderen durch die Zunahme flexibilisierter Arbeits- und Beschäftigungsformen.

¹

Flexibilität durch Zeitarbeit als Wettbewerbsfaktor in der Automobilindustrie²

Bei der Ausrichtung der Automobilindustrie in Deutschland spielen die Faktoren Flexibilität und Innovationsfähigkeit eine Schlüsselrolle. Neue Werke, wie das BMW-Werk in Leipzig, konnten nur realisiert werden, weil es möglich wurde, die Kapazitätsnutzung in einem Korridor zwischen 80 und 140 Prozent ohne Personalzusatzkosten, wie etwa Überstundenzuschläge, zu vereinbaren. Zeit- oder Leiharbeit ist in der Automobilindustrie ein wichtiges Flexibilitätsinstrument. Neben Arbeitszeitkonten und befristeten Arbeitsverhältnissen erlaubt die Inanspruchnahme von Leiharbeitnehmern auf kostenintensive Kündigungen zu verzichten. Die Flexibilitäts-Vorteile der Zeitarbeit sind aus Unternehmenssicht höher als bei befristeten Arbeitsverhältnissen, zudem sind bei Zeitarbeit die Arbeitskräfte sofort verfügbar.

Mitarbeiter Flexibilitätsreserve		
Arbeitszeitkonten	Befristete Arbeitsverhältnisse	Leiharbeitnehmer

² Ferdinand Dudenhöffer, Carina Büttner / car-studie / internet

Die Rolle der Leih-/Zeitarbeit in einem sich ändernden Arbeitsmarkt³



Keine Beschäftigungsform ist in den zurückliegenden Jahren so stark gewachsen wie die Zeitarbeit.

Zahlen, der Bundesagentur für Arbeit, belegen im Juni 2007 den enormen Zuwachs an Zeitarbeitsbeschäftigten.

731.152 Mitarbeiter aus 8.100 deutschen Zeitunternehmen wurden an andere Firmen überlassen. 2,4 Prozent aller Sozialversicherungs Beschäftigten sind in der Zeitarbeit tätig.

Hier zeigt sich der massive Anstieg der beschäftigten Zeitarbeitnehmer deutlich. Die letzten zwei Jahre haben einen Zuwachs an Zeitarbeitskräften gebracht, wie in den gesamten vorherigen zehn Jahren zusammen.

⁴Hohe Ausländer- und geringe Frauenquote sowie hoher Hilfskräfteanteil kennzeichnet die Branche.

Rund zwei Prozent der deutschen Betriebe nutzen das Instrument Zeitarbeit. Insgesamt ist der Anteil der Beschäftigten und der Unternehmen, die diese Beschäftigungsform nutzen, noch immer gering und doch für viele Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Die Nutzung von Fremdpersonal im Rahmen der Zeitarbeit ermöglicht es ihnen, ihre Produktion flexibler an die immer stärkeren Schwankungen von Nachfrage und Produktionskapazitäten anzupassen. Es fallen keine Such- und Entlassungskosten an und bietet zudem dem Unternehmer Kostenvorteile, da keine Personalreserve vorgehalten werden. Insgesamt befriedigt die Zeitarbeit den wachsenden Flexibilisierungsbedarf von Unternehmen durch die:

³

- Bewältigung kurzfristigen, unvorhergesehenen Personalbedarfs aufgrund unerwarteter Auftragseingänge oder saisonaler und konjunktureller Auftragsspitzen
- Überbrückung kurzfristiger, vorübergehender Ausfälle permanent Beschäftigter, z.B. aufgrund von Krankheit, Urlaub oder Elternzeit.

In beiden Fällen kommt Leih/-Zeitarbeit in der Regel allerdings erst zum Einsatz, wenn interne Flexibilisierungsinstrumente wie Überstunden, Arbeitszeitkonten oder die flexible Handhabung von Urlaubstagen ausgeschöpft sind. Zudem wird sie häufig mit anderen externen Flexibilisierungsinstrumenten wie befristeter Teilzeit- und geringfügiger Beschäftigung kombiniert.

Prekarität – Ursachen und Folgen unsicherer Beschäftigung⁵



Das Job-Wachstum basiert in den EU-Staaten in erheblichem Maße auf einem Zuwachs an flexiblen, überwiegend prekären Arbeitsverhältnissen. Dazu zählen Leih- Zeitarbeit, befristete Beschäftigungen und erzwungene Teilzeitarbeit ebenso wie Mini- oder Midi-Jobs, abhängige Selbständigkeit oder Ein-Euro-Jobs. Diese Beschäftigungsformen sind alle nicht Existenz sichernd.

„Jeder achte Leiharbeiter verdient so wenig, dass er seinen Lebensunterhalt davon allein nicht bestreiten kann und zusätzlich auf staatliche Leistungen angewiesen ist.“⁶

„Prekärer“ haben keinen normalen Arbeitsvertrag, können von ihrem Lohn kaum leben, Arbeitnehmerschutzrechte höchstens eingeschränkt in Anspruch nehmen und vor allem ihre Zukunft nicht planen. Sie leiden unter anderem an fehlender Anerkennung und das sie kaum sozialen Netzen zugehören.⁵

⁴ PR-Inside / internet

⁵ Hans Böckler Stiftung / internet

⁶ mdr exakt / internet

Die „normalen“ Erwerbstätigen haben Angst vor Arbeitslosigkeit und sozialem Abstieg. Denn sie erleben in ihrem Umfeld, dass sie durch Externe ersetzbar und schnell überflüssig werden können. Die Sorge wird durch die Hartz IV-Reform noch verschärft, die bei Arbeitslosigkeit nicht mehr den Status sichert, sondern einzig die Existenz.⁵

Die moderne Gesellschaft ist als Arbeitsgesellschaft konstituiert. Arbeit ist für die meisten Menschen Quelle von Einkommen. Über Arbeit konstituieren sich soziale Beziehungen und Arbeit bestimmt immer noch wesentlich den Stellenwert, den wir im sozialen Gefüge der Gesellschaft einnehmen.⁷

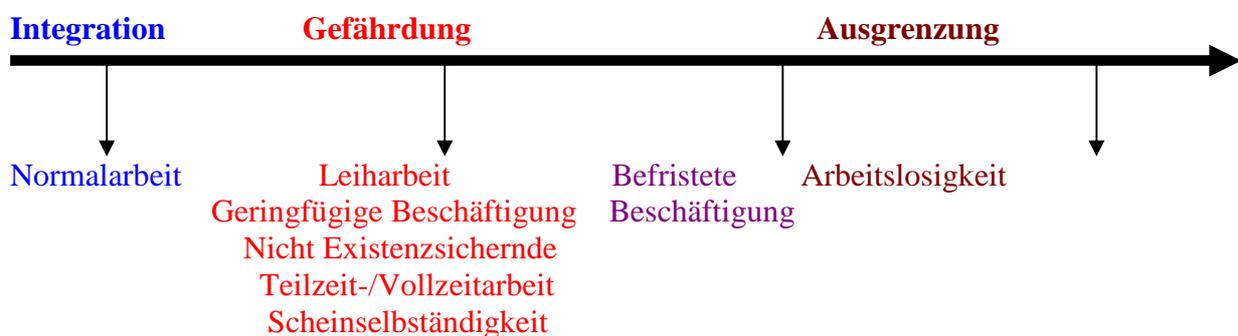
Ausmaß und Problemlagen atypischer Beschäftigungsverhältnisse⁸



Die Entwicklungen der atypischen Beschäftigungsverhältnisse wurden durch den Gesetzgeber erst ermöglicht und gefördert.

Der Behauptung, geringfügige und Leiharbeitsverhältnisse seien eine Brücke in stabile Beschäftigung, werden durch Untersuchungen stark in Frage gestellt. Belegt werden kann eine Einkommensdiskriminierung, Ungleichbehandlung beim Gesundheitsschutz sowie bei Mitbestimmungsrechten, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Auch der These, atypische Arbeitsverhältnisse seien für eine flexible Produktion erforderlich, wird in einer Untersuchung widersprochen. Es hebt vielmehr die Bedeutung von direkten und indirekten Lohnkostenvorteilen (Lohndumping) sowie das Zurückdrängen von Mitbestimmungsrechten hervor.

Erwerbsformen zwischen Integration, Gefährdung und Ausgrenzung:



⁷

Labour Net Germany / internet

⁸

Forschungsinstitut Hans-Böckler-Stiftung / internet

Bezogen auf die drei wichtigen Bereiche – Einkommen, Sicherheit und gesundheitliche Gefährdungen – haben sich vielfältige Benachteiligungen und Diskriminierungen von Beschäftigten in befristeten Arbeitsverhältnissen, in Leiharbeit aber auch in Mini-Jobs gezeigt. Die unmittelbare Schlechterbehandlung der Betroffenen ist dabei zu kritisieren, die angesichts der hohen Arbeitslosigkeit keine andere Wahl haben das Arbeitsverhältnis zu wechseln. Langfristig gefährden diese Personen durch schlechte Arbeits- und Entwicklungsbedingungen ihre Gesundheit.⁸



Die Wiederkehr der Unsicherheit⁹

Eine beunruhigende Entwicklung ist die Rückkehr der sozialen Unsicherheit in die an sich reichen und historisch gesehen überaus sicheren Gesellschaften des Westens. Die Ausbreitung von Mini- und Midijobs, niedrig entlohnenden Tätigkeiten, abhängiger Selbständigkeit, erzwungener Teilzeit und eben auch der Leih- und Zeitarbeit spaltet die modernen Arbeitsgesellschaften. Häufig getrieben von einseitig kostenorientierten Rationalisierungsstrategien und verstärkt durch Sozial- und Arbeitsmarktpolitiken, die Marktrisiken an Beschäftigte weitergeben, entstehen Zonen mit unterschiedlichen Sicherheitsniveaus. Zwar befindet sich die Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland noch immer in einer „Zone der Integration“ mit standardisierten Arbeitsverhältnissen und halbwegs intakten sozialen Netzen. Darunter weitet sich jedoch eine „Zone der Prekarität“ aus, die sowohl durch unsichere Beschäftigung, als auch durch schwache soziale Netze gekennzeichnet ist. Am unteren Ende der Hierarchie entsteht eine Zone der Entkoppelung, in der sich Gruppen ohne reale Chance auf eine Integration in reguläre Beschäftigung befinden. Bei diesen „Überzähligen“ der Arbeitsgesellschaft paart sich der Ausschluss von Erwerbsarbeit mit weit reichender sozialer Isolation.

Durch die Trennung der sonst bei einem Arbeitgeber kumulierten Weisungsrechte einerseits und der Entlohnungs- und Sozialversicherungspflicht andererseits entsteht ein konstituiertes Dreiecksverhältnis zwischen Verleiher, Entleiher und Zeitarbeitnehmer, welches insbesondere dem Entleiher Vorteile bietet. Für die betroffenen Zeitarbeitnehmer resultieren aus dieser Konstellation besondere Risiken, da mit den gesplitteten Zuständigkeiten eine Unsicherheit von Rechtspositionen und eine schwächere soziale Einbindung in das betriebliche Gefüge einhergehen. In Unternehmen wird der Einsatz von Zeitarbeitskräften in Mischkalkulationen, häufig als Sachkosten geführt. Sie sind leicht kündbar und im Krankheitsfall rasch ersetzbar.

Unsicherheit auch für Fest-/Stammbeschäftigte mit einem diffusen Gefühl der Ersetzbarkeit durch Zeitarbeiter. Festangestellte sehen, dass ihre Arbeit zu gleicher Qualität auch von Personal bewältigt werden kann, das für die Ausübung dieser Tätigkeit Arbeits- und Lebensbedingungen in Kauf nimmt, die in der Stammebelegschaft kaum akzeptiert würden. Es entstehen Prekarisierungsängste. Die ständige Konfrontation mit prekärer Beschäftigung senkt Ansprüche an gute Arbeit. Denn wo die Existenz unsicher geworden ist, treten Entfernung zur Arbeit, Monotonie oder schlechte Behandlung als Gründe für Unzufriedenheit subjektiv in den Hintergrund. Es dominiert die Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes, so widerwärtig dieser auch sein mag.

Konflikte in Unternehmen

Unternehmen sind soziale Systeme. Menschen arbeiten arbeitsteilig und koordiniert zusammen, um bestimmte Leistungen zu erbringen und Ziele zu erreichen. Arbeitsteilung und Hierarchie sind wesentliche Kennzeichen des Handelns im Unternehmen.¹⁰

Konflikte sind Bestandteil gesellschaftlichen Zusammenseins. Werden sie nicht gelöst, können lang anhaltende Konflikte in Mobbinghandlungen übergehen. Wie im privaten, so können Konflikte, die die Würde und Persönlichkeitsrechte einzelner Beschäftigter verletzen auch am Arbeitsplatz entstehen. Menschen in lang anhaltenden Konflikten, wie auch Betroffene von Mobbing, leiden häufig unter schwerwiegenden körperlichen und seelischen Folgen. Gereiztheit, psychosomatische Beschwerden, Schmerzen, Angstzustände, Depressionen und geringes Selbstwertgefühl sind nur einige Beispiele dafür. Viele Betroffene reagieren darauf mit Kündigung oder dem Wunsch nach Versetzung. Auch für die einzelnen Unternehmen sind die Folgen durchaus enorm (Hohe Fluktuationsraten, erhöhter Krankenstand und verminderte Arbeitsmotivation). In den Bereichen kommt es zu verringerter Produktivität, Qualitätseinbußen, Verschlechterung von Teamarbeit und des Betriebsklimas.¹¹

⁹ Sozialreport Zeitarbeit – Klaus Dörre / internet

¹⁰ Gender Consultings – Silke Martini

¹¹ Fuchs Mediation – Michael Fuchs / internet

Kränkungen am Arbeitsplatz – Konfliktpotential¹²

In Zeiten unsicherer Arbeitsplätze steigen die zwischenmenschlichen Konflikte und das Kränkungspotenzial am Arbeitsplatz. Menschen fühlen sich ungerecht behandelt und kritisiert, bekommen einen neuen Vorgesetzten, der ihre bisherige Arbeit nicht wertschätzt, werden durch Umstrukturierungen im Betrieb zurückgestuft oder sind mit Arbeitslosigkeit konfrontiert. Diese und viele andere Situationen können kränken und das Selbstwertgefühl der Betroffenen schwächen. Kränkungen am Arbeitsplatz sind aber nicht nur ein persönliches Problem, sondern können sowohl die Zusammenarbeit stören als auch das Leistungsniveau mindern und Arbeitsgruppen sprengen. Ein konstruktiver Umgang mit Kränkungen dient daher nicht nur der Wiederherstellung des persönlichen inneren Gleichgewichts, sondern auch der Lösung aktueller Konflikte in der Zusammenarbeit.

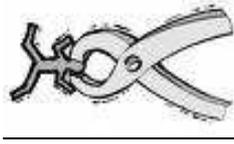
Kränkungsreaktionen spielen sich ebenso wie Mobbingprozesse in einem Dramadreeck psychologischer Spiele ab, in dem der Gekränkte sich zum Opfer macht und den so genannten „Kränker“ zum Täter stempelt. Diesem wird die Schuld am eigenen Leid zugeschoben, was als legitime Begründung für Bestrafungsaktionen des „Täters“ herhalten muß. Die Schuldfrage kann nun unendlich lange hin- und her geschoben werden, da sich jeder im Recht fühlt und keiner die Veranlassung sieht, versöhnlich auf den anderen zuzugehen. Denn das wäre eine erneute Demütigung und Schwächung des Selbstwertgefühls. Im Laufe des Konflikts kommt es womöglich zu immer häufigeren und stärkeren Verletzungen, am Ende gar zu einem heftigen Streit.

Doch die Kategorie Schuld führt nicht zu einer Klärung des Konflikts, sondern zur Eskalation.

Die Beendigung des Opfer-Täter-Spiels gelingt durch das Unterlassen der Schuldzuschreibungen an die Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen. Ebenso ist es notwendig, sich nicht selbst als schlecht zu verurteilen oder als Versager/in abzustempeln, sondern stattdessen eine konstruktive Form der Selbstreflexion in Gang zu setzen. Denn nicht selten bieten Menschen sich unbewusst durch Worte, Gesten oder Haltungen für Angriffe oder Entwertungen an. Erkennen sie diese Muster bei sich, entwickeln sie einen kompetenten „Kränkungsschutz“.

¹²

Kränkung durch drohenden Stellenabbau, Umstrukturierungen und Arbeitslosigkeit¹³



Ebenso wie Stelleneinsparungen lösen auch Umstrukturierungen Unsicherheit und Ängste bei den Mitarbeitern aus. Vor allem dann, wenn sie nicht über den Ablauf und den Hintergrund dieser Maßnahmen informiert werden, wenn Entscheidungen über ihren Kopf hinweg getroffen werden, und sie keine Mitsprachemöglichkeit bekommen.

In Zeiten steigender Arbeitslosenzahlen und Sozialreformen, die die Massen auf die Straße treiben, rückt die Angst der Betroffenen immer mehr in den Vordergrund. Die seelische Seite von Arbeitslosigkeit wird bei den sozialpolitischen Entscheidungen weitgehend außer Acht gelassen, obwohl die Rate der Depressionen unter Langzeitarbeitslosen sehr hoch ist. Den Arbeitsplatz zu verlieren, weil man entlassen wird, die Firma Konkurs anmeldet, man Rationalisierungen zum Opfer fällt oder man wegen zu großer körperlicher oder seelischer Belastungen oder man aufgrund einer Mobbing-situation selbst kündigt, ist für Menschen ein extremer Stressor. Vor allem auch deshalb, weil bei der momentanen Beschäftigungslage befürchtet werden muß, langzeitarbeitslos zu bleiben und nicht in absehbarer Zeit wieder eine gut bezahlte und zufrieden stellende Arbeit zu finden. Das Faktum, noch keine neue Stelle gefunden oder zumindest in Aussicht zu haben, wird häufig als persönliches Versagen verarbeitet und mit Selbstvorwürfen und Gefühlen von Minderwertigkeit beantwortet.

Arbeitslosigkeit wird als demütigend und entwertend erlebt, ist mit dem Gefühl der Wertlosigkeit, Hoffnungslosigkeit, ohnmächtigen Wut bis hin zur Resignation verbunden. Arbeitslosigkeit kränkt die Würde des Menschen, lässt ihn unnützlich erscheinen und widerspricht den gängigen Werten, leistungsfähig, erfolgreich und nützlich sein zu wollen.

¹³ Bärbel Wardetzki / gestalt / internet



Situationen am Arbeitsplatz mit Kränkungspotential¹⁴

Kränkungen entstehen meist dort, wo Mitarbeiter Sachkonflikte im Betrieb zu Beziehungskonflikten machen, indem sie sie persönlich nehmen, gegen sich gerichtet erleben und sich entwertet fühlen. Themen in der Zusammenarbeit wie beispielsweise Konkurrenz, Kritik, Diskriminierung, Ungerechtigkeiten, Machtunterschiede und Arbeitsplatzverlust besitzen ebenso ein Kränkungspotential wie organisatorische Strukturen. Dazu zählen unter anderem hierarchische Unterschiede, ein unkollegiales Arbeitsklima, eingeengte Kompetenz- und Entscheidungsbefugnisse, zu geringe Arbeitsanreize oder zu hohe Kontrolle. Abhängig von der Persönlichkeitsstruktur reagieren Menschen mehr oder weniger kompetent auf Einschränkungen oder Zurückweisungen. Hohe Ängstlichkeit, geringe soziale Kompetenz im Umgang mit anderen, Selbstunsicherheit, ein mangelndes Selbstvertrauen und geringe Durchsetzungsfähigkeit leisten der Kränkungsbereitschaft Vorschub.



Konfliktbeispiel aus unserem Betrieb

Zwei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsverhältnissen, die in einer Arbeitsgruppe arbeiten, geraten an ihrem Arbeitsplatz in der Produktion einer Montagelinie, in einen Konflikt.

Beide arbeiten, nebeneinander, unter hohem Leistungsdruck da sie ihre Arbeitsgeschwindigkeit der „schnell“- laufenden Montagelinie anpassen müssen.

Kollege A ist in einem festen Beschäftigungsverhältnis und wird nach Haustarif I-Vertrag bezahlt.

Kollege B ist über einen Personaleinsatzbetrieb, einer Tochterfirma des Unternehmens, mit einem Zeitvertrag beschäftigt.

Obwohl Kollege B nach Metall-Tarif bezahlt wird, verdient der Kollege A ungefähr das Doppelte von dem des Kollegen B. Zudem erhält der Kollege A vom Betrieb Subventionen auf Betriebs-Essen-und Getränke.

Durch ein Beurteilungssystem für Zeitbeschäftigte unterliegt der Kollege B einem noch höheren Arbeitsdruck als der Kollege A. Jegliche Verfehlung oder ein Ausfall durch Krankheit sowie eine abgelehnte Überstunde führen bei ihm zu einer schlechten Beurteilung, was eine Vertragsverlängerung ausschließt und somit den Austritt aus dem Betrieb für alle Zeiten bedeutet.

Folgender Vorfall ergab sich:

An einem ganz normalen Arbeitstag nahm Kollege B in der Spätschicht seine Arbeit auf. Kollege A, welcher direkt neben Kollege B arbeitet, kam etwas verspätet. Durch den Schichtwechsel kommen die Kollegen im allgemeinen ins Rotieren, da sie ohne eine Einarbeitungsphase sofort das gewünschte Tempo bringen müssen. Der Kollege A war schon bei der Aufnahme seiner Arbeit aus seinem Taktbereich gekommen. Der Kollege B, der seinen Arbeitsbereich an diesem Tag direkt vor dem des Kollegen A hatte erkannte zwar die Situation des Kollegen A, griff aber nicht ein um dem Kollegen A zu helfen. Kollege B musste seine eigene Arbeit schaffen, da er sonst aus seinem Arbeitsbereich gekommen wäre. Dem Kollegen A ergriff Panik, da er die fehlende Zeit nicht mehr aufholen konnte und somit seine ungemachte Arbeit in den nächsten Arbeitsbereich abwanderte. Dies hat auf die nächsten Arbeitsbereiche Folgen, da Bauteile aufeinander abgestimmt sind und somit nicht eingebaut werden konnten. Dies bedeutet eine spätere Nacharbeit, was schlecht für die Abteilung ist, da jede Nacharbeit zusätzliche Kosten für das Unternehmen entstehen lässt. Kollege A richtete sich wütend an den Kollegen B und fragte ihn, warum er ihm nicht helfen würde. Daraufhin erwiderte der Kollege B das er mit seiner Arbeit genug zu tun hätte, der Kollege A ja hätte pünktlich sein können und das er sowieso weniger verdienen würde und es aus diesen Gründen nicht einsieht dem besser gestellten Kollegen A auch noch zu helfen.

Der Kollege A wurde aufgrund der Aussage des Kollegen B noch wütender und fing an ihn zu beschimpfen. Er fragte den Kollegen B was er denn glaubte, wer er überhaupt sei und sagte ihm, er würde über seine Teamuntauglichkeit Meldung beim Meister machen. Ein Streit brach aus und die Arbeitsgruppe spaltete sich in zwei Seiten. Kollegen aus dem Personaleinsatzbetrieb hielten zu dem Kollegen B, und Festangestellte Kollegen zu dem Kollegen A. Sie stritten und beschimpften sich untereinander.

Der Meister, der den Streit nun mitbekam, ging auf die Gruppe zu. Kollege A wendete sich sofort mit seiner Beschwerde an den Meister. Der Meister sorgte zunächst für Ruhe in der Gruppe um einen ungestörten Produktionsablauf sicherzustellen. Im Gruppengespräch, welches drei Tage später stattfand, sollte der Disput besprochen werden.

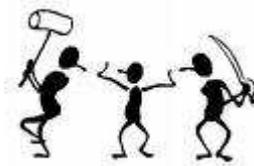
Die Gruppe arbeitete zunächst unter Schweigen weiter. In den Pausen diskutierte die nun geteilte Gruppe untereinander über das Vorkommnis wobei sie sich voneinander abwendeten. Einzelne hielten sich heraus blieben neutral. Die Situation beruhigte sich am darauffolgenden Tag. Die Kollegen A und B sprachen nicht mehr miteinander und erledigten stumm ihre Arbeit. Im Gruppengespräch wurde das Thema nicht mehr angesprochen.

Kollege A begann den Kollegen in den darauffolgenden Tagen zu schikanieren. Er legte zum Beispiel Werkzeuge des Kollegen B an eine andere Stelle und versuchte den Gruppensprecher, welcher die Arbeitseinteilung vornimmt, negativ gegen den Kollegen B zu beeinflussen. Der Gruppensprecher sollte die Einteilung so vornehmen, dass Kollege B überwiegend schwerere Arbeitsgänge verrichten sollte. Beim Meister versuchte Kollege A den Kollegen B für jede Kleinigkeit anzuschwärzen und ebenfalls schlecht zu machen.

Kollege B fühlte sich zunehmends unwohler in der Arbeitsgruppe und suchte den Betriebsrat auf. Dieser gab ihm die Empfehlung das Gespräch in der Gruppe zu suchen. Dazu hatte der Kollege dann aber doch nicht den Mut, befürchtete, alle könnten über ihn „herfallen“ und ihm die Schuld an seiner Situation geben. Nach einigen Wochen wendete sich der Kollege B nochmals an den Betriebsrat um mit dessen Hilfe den Arbeitsbereich zu wechseln.....

In diesem Beispiel wird deutlich, wie schnell ein Konflikt eskalieren- und in Mobbinghandlungen übergehen kann. Hier lässt sich erkennen, dass von vornherein ein Konfliktpotential aus unterschiedlichen Arbeitsverhältnissen und organisatorischen Strukturen besteht.

Das Arbeiten unter einem erhöhtem Leistungsdruck führt zur Überforderung und steigert die Reizbarkeit, was in diesem Konfliktbeispiel bei beiden Kollegen ein aggressives Verhalten zum Vorschein bringt. Ein Konfliktmanagement hätte bereits in der Anfangsphase des Konfliktes einsetzen sollen. Das Gruppengespräch, welches recht zeitnah stattfand, hätte dazu genutzt werden können.



Konfliktmanagement¹⁵

Unter einem Konfliktmanagement sind Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes zu verstehen. Dazu zählen insbesondere die Konfliktberatung und die Mediation.

Oft liegt dem Konfliktmanagement die Auffassung zugrunde, dass Gegensätze wesentliche Elemente des sozialen Lebens sind und deshalb die Konfliktparteien lernen sollten, mit ihnen weniger destruktiv umzugehen.

Es wird versucht, die Vorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien zu erweitern, dadurch die gegenseitige Aggressionssteigerung zu durchbrechen und einen konstruktiven und kooperativen Umgang miteinander zu fördern.¹⁶

Viele Menschen erleben Konflikte als bedrohlich. Sie reagieren mit starken Gefühlen, Rückzug oder aggressivem Verhalten. Dahinter stehen ihre individuellen Erfahrungen in Konfliktsituationen und ihr erlernter Umgang mit Konflikten. Als Folge werden Konflikte, wenn sie auftreten, nicht konstruktiv bewältigt, sondern sie nehmen einen destruktiven Verlauf mit der Tendenz zur Eskalation.

¹⁵ Wikipedia / internet

¹⁶ Gender Consultings – Silke Martini



Mediation ist ein Verfahren zur aussergerichtlichen Konfliktlösung. Wörtlich übersetzt heisst Mediation: Vermittlung. Das Verfahren sieht vor, dass ein neutraler Dritter die Konfliktparteien darin unterstützt, gemeinsam eine Lösung ihres Problems zu finden. Die Konfliktparteien arbeiten aktiv und selbstbestimmt an einer Lösung statt ihren Konflikt an Fachleute zu delegieren, die für sie dann die Entscheidungen treffen. Mediation wird erfolgreich als effiziente und kostensparende Methode der Konfliktvermittlung in der Arbeitswelt eingesetzt.

Hilfe und Unterstützung¹⁸

Förderlich ist die Unterstützung bei Konflikten durch:

- Vertrauenswürdige, freundliche Kollegen
- Lebenspartner, private Freunde, Angehörige
- Betriebsrat
- Betriebliche Beratungsstelle
- Vorgesetzter (sofern Vertrauensbasis)
- Mediation

Vorgehensweise einer Konfliktlösung¹⁹

Ziel: Nachhaltige Konfliktlösung:

- Konfliktanalyse -Ursachen des Konflikts erkennen
- Konfliktplanung -Zielfestlegung
- Konfliktabwicklung -steuernd auf den Konfliktprozess einwirken
- Konfliktkontrolle -Stabilisierung

¹⁷ Wikipedia / internet

¹⁸ Michael Fuchs / fuchs-mediation / internet

¹⁹ Integrierte Mediation / internet

Konfliktprävention²⁰



Prävention bedeutet vorbeugen oder verhüten. Gezielte Maßnahmen oder Methoden können auf einige Konfliktursachen so wirken, dass Konflikte erst gar nicht entstehen. Hauptsächlich tragen sie dazu bei, eine Atmosphäre zu schaffen, in der auftretende Konflikte schnell thematisiert und konstruktiv gehandhabt werden können und damit einer Verhärtung und Eskalation entgegenzuwirken.

Hilfsregeln für Kommunikation und Zusammenarbeit:

- Verabreden von Regeln
- Akzeptanz unterschiedlicher Verhaltensweisen
- Bemühen um gegenseitige Verständigung und Unterstützung
- Thematisierung von herausbildenden Gruppennormen
- Umgang miteinander
- Blitzlicht (aktuelle Stimmungen, Einschätzungen und Spannungen erfassen und unklare Situationen erhellen)
- Feedback und Reflexionsprozesse (sofortige Rückfragen stellen, zum Beispiel nach Besprechungen oder Ereignissen. Dies verhindert Missverständnisse, deckt unterschiedliche Bedürfnisse und anderes auf wirkt Spannungen entgegen).

Konfliktprävention ist die effizienteste Form von Konfliktmanagement.

Die effizienteste und eleganteste Art, mit Konflikten umzugehen, ist sie gar nicht erst entstehen zu lassen. Das setzt voraus, dass man ihre Vorboten frühzeitig erkennt und den sich anbahnenden Konflikt durch eine sofortige Klärung auflöst.

Strukturelle Konfliktbewältigung²¹:

- Ansatz an den Strukturen eines Projektes
- Konfliktprävention = Konfliktvorbeugung durch vorausschauende
 - Schaffung von Arbeitsbedingungen,
 - Kooperationsformen,
 - Zusammensetzung des Teams
 - Gestaltung von Aufgaben und Abläufen

Präventiv wäre eine gute Abstimmung von Projektelementen wie zum Beispiel Erwartungen, Ziele, Strategien oder Entlohnung.

²⁰

Mitarbeiter – Schulung als präventive Maßnahme²²



Nach §12 Absatz 2 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes muss jeder Mitarbeiter im Rahmen der Aus- und Fortbildung auf die Unzulässigkeit von Benachteiligungen geschult werden. Eine geeignete Schulung zum Zweck der Verhinderung von Benachteiligung gilt als Erfüllung der Arbeitgeberpflichten nach §12 Absatz 1 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.



Lösungsvorschläge:

Leiharbeit schwächt nicht nur die Durchsetzungsfähigkeit von Gewerkschaften in Betrieben sondern verstößt auch gegen die Würde des Menschen. Der neu verankerte Gleichstellungsgrundsatz (gleiche Arbeit, gleiches Geld, gleicher Urlaub) wurde durch Tarifverträge unterlaufen. Die Leiharbeit ist nicht durch betriebliche und tarifliche Regelungen allein zu beschränken. So wie ihrer Ausdehnung politisch der Boden bereitet wurde, muss sie auch durch politische und gesetzliche Regelungen wieder eingedämmt werden.²³

In meinem Konfliktbeispiel wird deutlich, dass durch unterschiedliche Arbeitsverhältnisse in einem Betrieb, mit unterschiedlichen Behandlungen- und Entgelten, Konflikte entstehen können. Um dem präventiv entgegenzuwirken, müssten sich meiner Meinung nach die rechtlichen Rahmenbedingungen für Leih-/Zeitarbeitsbeschäftigte verbessern. Eine unterschiedliche Behandlung führt unweigerlich zu Unmut der Betroffenen, die nach Gleichbehandlung rufen. Hier sollte der Gleichbehandlungsgrundsatz stehen: „Gleiche Arbeit, Gleiche Rechte, Gleicher Lohn.“!

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, welches 2006 erlassen wurde, verbietet jegliche Benachteiligung wegen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Es sollte zudem die Benachteiligung von Leih-/Zeitarbeitern gegenüber „Normal“- Beschäftigten in gleicher Weise verbieten. Eine schlechtere Bezahlung und ungünstigere Arbeitsbedingungen sind ein typisches Merkmal der Leiharbeit, was gesehen und geändert werden muss, zumal die prekäre Beschäftigungsform rasant zunimmt.

²¹

home-arcor / internet

²²

Gleichbehandlungsgesetz-agg / internet

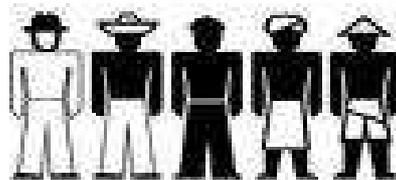
²³

Die Linke – Gütersloh / internet

Der Entleihbetrieb müsste über das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG), welches die Rechte des Leiharbeitnehmers und die Pflichten des Verleihers regelt, verpflichtet werden, bei der Entlohnung Leiharbeiter mit der Stammebelegschaft gleichzustellen. Auch interne unterschiedliche Haustarifvertragsvarianten sollte es nicht geben. Überall dort, wo für Gleiche Arbeit Ungleiche Löhne bezahlt werden, gibt es eine Benachteiligung gegenüber den schlechter bezahlten.

Unter anderem sollte²⁴:

- eine **Begrenzung der Leiharbeitsbeschäftigung** durch eine maximale Obergrenze für die Beschäftigten in der Leiharbeit im Verhältnis zur Stammebelegschaft festgelegt werden.
- **Einführung einer Flexibilitätszulage**: Leiharbeitnehmer sollten zu ihrer Entlohnung für die aussergewöhnliche Einsetzbarkeit und die damit verbundenen persönlichen Belastungen eine Flexibilitätsvergütung als Ausgleich erhalten.
- **Verbot von Leiharbeit in bestreikten Betrieben**: Der Einsatz als „Streikbrecher“ sollte gesetzlich verboten werden. Während dieser Zeit sollte die Leiharbeitsfirma verpflichtet werden, den vollen Lohn weiter zu zahlen.
- **Leih-/Zeitarbeitsbeschäftigte** sollten vom ersten Tag an als Beschäftigte im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes im Entleihbetrieb gelten.



Systematisches betriebliches **Gesundheitsmanagement** in Organisationsstrukturen zu integrieren, sind ebenfalls präventive Maßnahmen. Druck und Stress sowie die Angst um den Arbeitsplatz wirken sich negativ auf das Betriebsklima aus. Ein erhöhter Krankenstand sowie die sinkende Arbeitsqualität sind Folgen daraus.

- Der Entleiher sollte gegenüber seiner Zeit-/Leiharbeitsbeschäftigten die gleiche Fürsorgepflicht, wie die seiner Stammebelegschaft, auferlegt bekommen. Interne Probleme und Konflikte sollten auch intern gelöst werden!
- Die Stammebelegschaft sollte nachhaltig auf die im Hause bestehende Betriebsvereinbarung: „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ aufmerksam gemacht werden. Die Folgen für Regelbrüche sollten hierbei deutlich aufgezeigt werden!
- Anlaufstellen und Ansprechpartner für Probleme und Konflikte am Arbeitsplatz sollten jedem Beschäftigten bekannt gegeben werden.
- Betriebsversammlungen und betriebsöffentliche Kundmachungen sollten für alle Beschäftigten im Betrieb zugänglich sein! Nur so kann allen ein „Wir-Gefühl“ vermittelt werden und grenzt keine Gruppe aus. Zudem sollten alle Beschäftigte betriebswichtige Informationen erhalten!
- Subventionen des Betriebes für Getränke und Essen sollte an alle Beschäftigten gehen! Kein Beschäftigter darf schlechter gestellt werden als ein vergleichbarer Beschäftigter im Betrieb!
- Insgesamt sollten in allen Bezügen aufgrund unterschiedlicher Beschäftigungsformen keine Unterschiede gemacht werden!
- Den Entleiher zu einem Mindestbeschäftigungszeitraum von einem Jahr verpflichten, damit Leih-/Zeitarbeitsbeschäftigte anschließend Anspruch auf Arbeitslosengeld haben.
- Nach höchstens dreimaliger Verlängerung, statt aktuell Fünfmaliger, sollte der Entleiher zu einer Übernahme des Leih-/Zeitarbeitsbeschäftigten in eine Festeinstellung verpflichtet werden.
- Statt Druck und Sonderschichten: Neueinstellungen und die Übernahme von Zeit-/Leiharbeitern!



Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit sind die drei Grundwerte, die sich gegenseitig bedingen und stützen, die sich nicht voneinander trennen lassen, die als Einheit die Basis einer demokratischen Gesellschaft bilden.

In *Freiheit* befinden sich Unterbegriffe wie Toleranz, Sicherheit und Verantwortung. *Gleichheit* hat sich in Gerechtigkeit verwandelt, während *Brüderlichkeit* heute als Solidarität bezeichnet wird.

Werte können nur dann wieder einen „Wert“, also eine gesellschaftliche Bedeutung erhalten, wenn der Kern ihres Inhalts wieder erkannt wird und Bedeutung erhält.²⁵

Die goldene Regel für ein harmonisches Miteinander :

*Was Du nicht willst, dass man Dir tu´
Das füg´ auch keinem anderen zu!*