



Institut für Weiterbildung e.V.
An der Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften



Streitkultur im Unternehmen durch Akzeptanzprobleme der Stellung des Betriebsrates und seiner Mitglieder durch die Repräsentanten der Geschäftsleitung

Projektarbeit

Weiterbildung

Zum/r betrieblichen Konfliktberater/in

Dozentin

RA Silke Martini

vorgelegt von:

C. K.

Datum:

2009- 02- 21

Streitkultur durch Akzeptanzprobleme der Stellung des Betriebsrates und seiner Mitglieder durch die Repräsentanten der Geschäftsleitung

Ich bin C. K. und seit 1996 in einem Weiterbildungsunternehmen in den neuen Bundesländern als pädagogische Mitarbeiterin tätig. Seit 1998 bin ich Mitglied des Betriebsrates (BR) und wurde 2002 zur Vorsitzenden des örtlichen BR und Mitglied des Gesamtbetriebrates (GBR) gewählt.

Im Laufe meiner Tätigkeit habe ich mehrere soziale Konflikte im Zusammenhang mit personellen Einzelmaßnahmen gemäß § 99 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) begleitet und negative Auswirkungen bei den beteiligten Personen erlebt. Dabei ist mir aufgefallen, dass es keine wertschätzende Streitkultur in unserem Unternehmen gibt.

Vielmehr wird nach dem Motto verfahren, „das nicht sein kann was nicht sein darf“. ¹

Daraufhin habe ich mich zu der Weiterbildungsreihe „Betrieblicher Konfliktberaterin“ angemeldet.

„Frau K. ich weiß gar nicht was das soll. Wir haben doch gar keine Konflikte.“

Das war eine Reaktion, meiner Bereichsleiterin, auf diese Anmeldung.

Meine Antwort: „Das erlebe ich aber ganz anders.“

Wahrnehmung ist immer subjektiv, also personengebunden. Zu leugnen, dass viele Auseinandersetzungen zwischen Repräsentanten der Geschäftsleitung und dem BR einem Konflikt entsprechen, hat allerdings nichts mit unterschiedlichen Wahrnehmungen zu tun.

Ich habe den Wunsch, in unserem Unternehmen eine wertschätzende und faire Streitkultur zu etablieren, in dem Konflikte auch als Möglichkeit von Weiterentwicklung gesehen werden, und nicht bloß als „störend“ empfunden und deshalb negiert werden.

Um die Notwendigkeit der Veränderung der Betriebskultur aufzuzeigen, werde ich in dieser Arbeit zunächst eine reale betriebliche Auseinandersetzung analysieren, in deren Konsequenz ich als Betriebsratsvorsitzende zurückgetreten bin.

Darüber hinaus möchte ich die Beeinflussung des Verlaufes durch geschlechtsspezifisches Konfliktverhalten darstellen.

Insbesondere werde ich dabei auf die Notwendigkeit der Selbstreflexion der Streitparteien und auf die besondere Verantwortung von Führungskräften hinweisen.

¹ (W. Goethes „Faust“)

| Gliederung | Seite |
|--|-------|
| 1. Konfliktanalyse | |
| 1.1. Beschreibung des Sachverhaltes | 1 |
| 1.2. Anwendung der Konfliktdefinition | |
| 1.2.1. Einordnung des Sachverhaltes | 2 |
| 1.3. Zusammenhänge und Darstellung des Konfliktverlaufes | 3 |
| 1.3.1. Die Hierarchieebenen | |
| 1.3.2. Eskalationsphasen des Konfliktes | 5 |
| 1.3.2. Geschlechtsspezifische Verhaltensmuster im Konflikt | 12 |
| 1.3.2.1. Frau- Frau/ die Auseinandersetzungen zwischen Bereichsleiterin und BR- Vorsitzende/ BR | 13 |
| 1.3.2.2. Frau- Mann/ die Auseinandersetzung zwischen Bereichsleiterin und dem Kollegen | 14 |
| 1.3.2.3. Mann- Frau/ die Auseinandersetzung zwischen Zweigstellenleiter und BR- Vorsitzenden/ BR | 15 |
| 2. Reflexion und Ausblick | 16 |

Streitkultur im Unternehmen durch Akzeptanzprobleme der Stellung des Betriebsrates und seiner Mitglieder durch die Repräsentanten der Geschäftsleitung

1. Konfliktanalyse

1.1. Beschreibung des Sachverhaltes

Am 23.05.2007 erhielt der BR durch die Bereichsleiterin eine Anhörung gemäß BetrVG § 99 zur Einstellung des Kollegen Herrn A.

Laut Anhörung sollte Herr A., bisher befristet eingestellt, einen unbefristeten Arbeitsvertrag erhalten. Die Eingruppierung des Kollegen war in die Gruppe 7 laut Vergütungsvereinbarung des Unternehmens vorgesehen.

Innerhalb der internen Lernplattform sollte der Einsatz von Herrn A. als pädagogischer Mitarbeiter erfolgen.

Der Betriebsrat beschloss in seiner Sitzung am 29.05.2007 einstimmig, dem unbefristeten Arbeitsvertrag zuzustimmen unter dem Vorbehalt der Eingruppierung. Der Vorbehalt des BR ergab sich aus der Prüfung der Arbeitsaufgaben und dem Verantwortungsbereich des Kollegen in dem direkten Vergleich mit den Vorgaben der Vergütungsvereinbarung.

Nach Meinung des BR waren die Kriterien die eine Eingruppierung in die Gruppe 8 rechtfertigen erfüllt. Dies bedeutet ein höheres Entgelt.

Die Eingruppierung durch die Bereichsleiterin in die Vergütungsgruppe 7 wurde damit als fehlerhaft bewertet. Gemäß dem BetrVG § 99 teilte der BR innerhalb einer Woche den Vorbehalt der Zustimmung der Bereichsleiterin schriftlich mit.

Die Vergütungsvereinbarung ist eine Betriebsvereinbarung zwischen der Geschäftsleitung und dem GBR des Unternehmens und entspricht damit einem so genannten Haustarif. (Siehe Anlage 1!)

1.2. Anwendung der Konfliktdefinition

"Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/ Wahrnehmen und/ oder Fühlen und/ oder Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, - dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge." 2

Die Tatsache unterschiedliche Meinungen zu haben, muss nicht zwingend zu einem Konflikt bzw. zur Austragung eines solchen führen. Geht es nur um unterschiedliche Ansichten die keine Handlungen zur Folge haben, besteht die Möglichkeit, dass dies die einzelnen Personen oder Gruppen lediglich verbal austauschen und tolerieren, ohne dadurch Nachteile zu erleben.

In einigen Quellen wird Konflikt jedoch bereits in der Unvereinbarkeit von unterschiedlichen Meinungen definiert.

Der unter 1.1. geschilderte Sachverhalt, entspricht nach meiner Meinung noch keinem sozialen Konflikt. Durch die nachfolgend notwendige Handlung war jedoch ein Konflikt unvermeidbar.

Nach Glasl besteht also ein Konflikt, wenn folgende Kriterien zutreffen:

1. es erfolgt eine Interaktion
2. es gibt mindestens 2 Akteure
3. es bestehen Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und oder Fühlen und oder Wollen zwischen den Akteuren
4. es wird eine Beeinträchtigung (Schadenserleben) durch wenigstens einen Akteur erlebt.

1.2.1. Einordnung des Sachverhaltes

Die Kriterien lassen sich wie folgt auf den geschilderten Sachverhalt anwenden:

| Merkmale nach Glasl | Anwendung im Sachverhalt | |
|--|--|---|
| 1. es erfolgt eine Interaktion | - das Anhörungsverfahren, gemäß BetrVG § 99 | |
| 2. es gibt mindestens 2 Akteure | - Arbeitgeber , vertreten durch die Bereichsleitung | - Arbeitnehmer , vertreten durch die Interessenvertretung Betriebsrat |
| 3. es bestehen Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen, Wollen zwischen den Akteuren | - Unvereinbarkeit in Bezug auf die Eingruppierung des Kollegen, die Bereichsleitung will in die Gruppe 7 eingruppiert, sieht die Tätigkeitsmerkmale der Gruppe 8 der Vergütungsvereinbarung als nicht erfüllt an, insbesondere die verantwortlichen Aufgaben (Siehe Auszug aus der Vergütungsvereinbarung!) | - Unvereinbarkeit in Bezug auf die Eingruppierung des Kollegen, der Betriebsrat will die Eingruppierung in die Gruppe 8 sieht die Tätigkeitsmerkmale durch die Arbeitsaufgaben des Kollegen als erfüllt an |
| 3. und 4. Schadenserleben | - fühlt sich eingeschränkt in der Autonomie durch rechtliche Vorgabe der Vergütungsvereinbarung und das Handeln des Betriebsrates - befürchtet durch Eingruppierung in die Gruppe 8 finanziellen Verlust, da dies Zahlung eines höheren Entgeltes zur Folge hätte, das heißt steigende Lohnkosten | - fühlt sein Mitspracherecht, entsprechend des BetrVG bedroht - befürchtet den realen Einkommensverlust des Kollegen bei weiterer Entgeltzahlung entsprechend Gruppe 7 |
| 4. es wird eine Beeinträchtigung durch wenigstens einen Akteur erlebt | - Empfinden von Machtverlust und steigende Lohnkosten, da Eingruppierung in Gruppe 8 erfolgte | - völlige Desillusionierung bezüglich eines partnerschaftlichen Umganges zwischen Bereichsleiterin und BR - Erschöpfung, anhaltende Verärgerung über den Energieverlust durch diesen Prozess, anhaltende Skepsis und damit eine negative Erwartungshaltung bei jeder weiteren Auseinandersetzung |

Durch die Anwendbarkeit der Definition ist belegt, dass der Sachverhalt einem Konflikt entspricht.

Darüber hinaus kann der Konflikt differenziert als ein Interessenkonflikt bezeichnet werden, da folgendes zutrifft:

- Konflikte um materielle Ressourcen und darüber vermittelnd Macht und Einfluss.

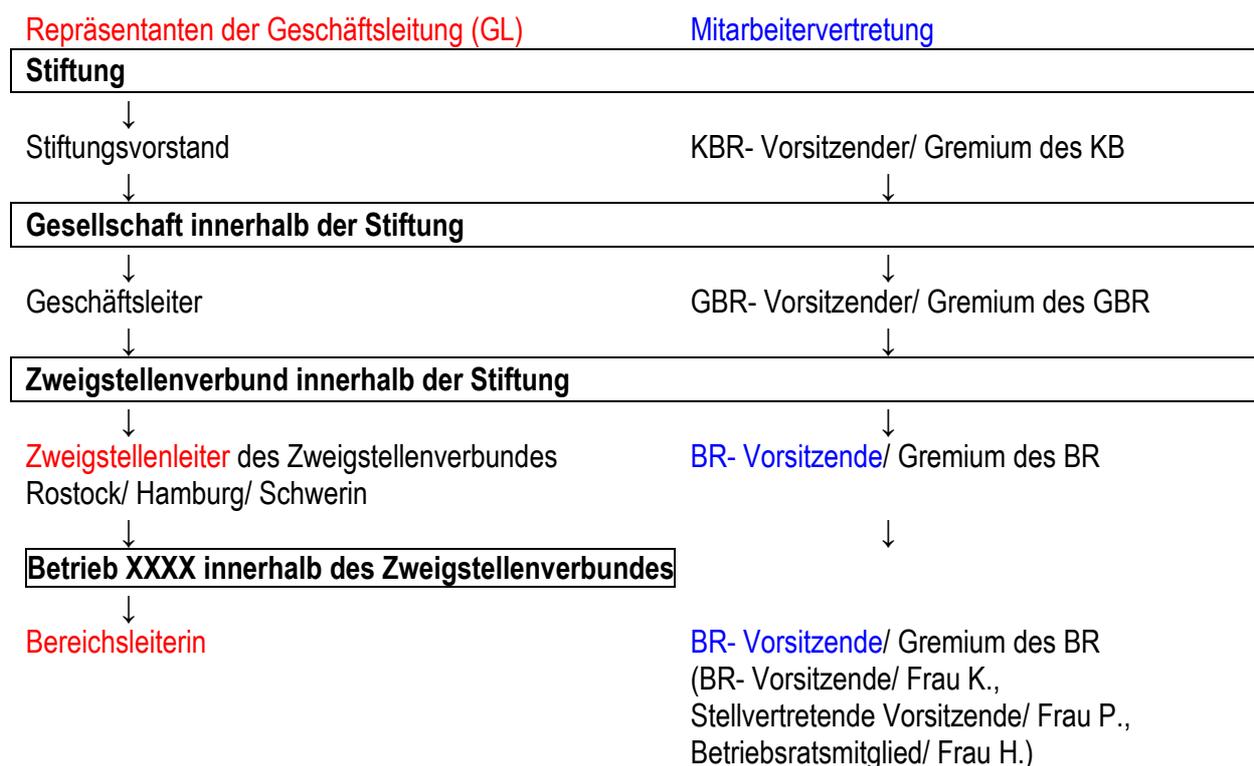
1.3. Zusammenhänge und Darstellung des Konfliktverlaufes

Es bestanden unterschiedliche Handlungstendenzen zwischen den Konfliktparteien. Der BR verweigerte die Zustimmung bzw. stimmte lediglich vorbehaltlich zu. Die Bereichsleiterin bestand auf die Eingruppierung in die Gruppe 7. Ein Zustimmungseretzungsverfahren beim Arbeitsgericht wurde durch sie nicht eingeleitet. Es entwickelte sich eine langwierige Auseinandersetzung.

1.3.1. Die Hierarchieebenen

Eine weitere Problematik im Konfliktverlauf wird transparent, wenn Beziehungen und Abhängigkeiten der beteiligten Personen deutlich werden. Daher skizziere ich auszugsweise die kollektivrechtlichen Stellungen der Akteure und die Stellungen dieser in der Organisationsstruktur des Betriebes. Im Konfliktverlauf hat die Bereichsleiterin wiederholt diese Hierarchieebenen vermischt. Insbesondere versuchte sie die kollektive Stellung der BR- Vorsitzenden, deren individualrechtlichen Stellung unterzuordnen und damit Machtpositionen aufzuheben.

1. Skizze - Kollektivrechtliche Ebene = Interessenvertretungen



Gemäß der kollektiven Stellung besteht auf der Ebene Zweigstellenleiter / BR und Bereichsleiterin/ BR eine Gegnereleichheit.

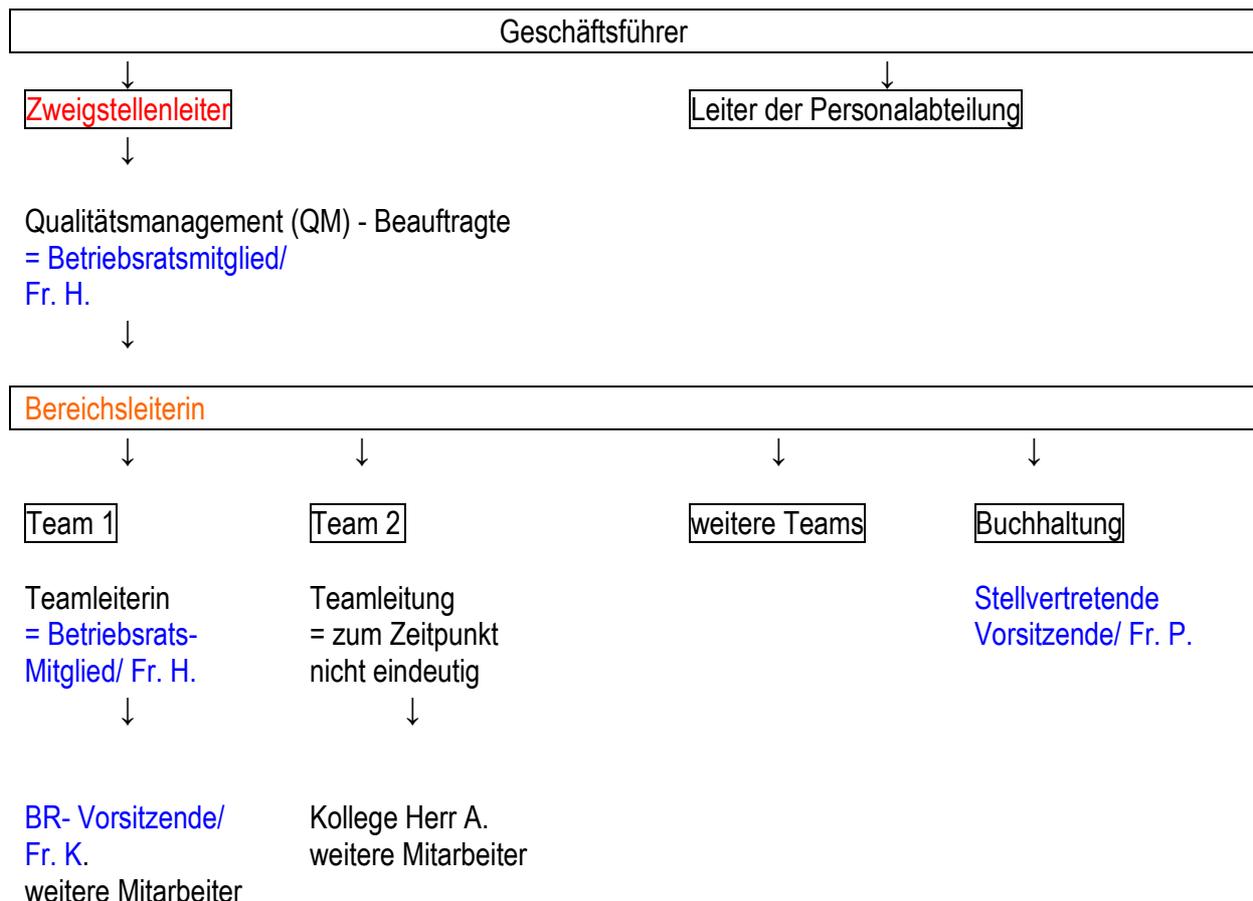
Da das Anhörungsverfahren gemäß BetrVG § 99 durch die Bereichsleiterin ausgelöst wurde, stellte sie vorerst den Konfliktpartner dar.

Auf der kollektivrechtlichen Ebene sind BR/ BR- Vorsitzende und Bereichsleiterin **symmetrische Konfliktpartner**. Durch die Bereichsleiterin war die Akzeptanz der gleichen Machtebene nicht gegeben.

Zum Zeitpunkt des Konfliktes war nicht eindeutig geklärt, welche Kompetenzen die Bereichsleiterin auf der kollektivrechtlichen Ebene hat und wann die Entscheidungskompetenz ausschließlich beim Zweigstellenleiter liegt.

Im weiteren Verlauf der Auseinandersetzung wurde dann die Arbeitgeberseite durch den Zweigstellenleiter repräsentiert.

2. Skizze – Organisationsstruktur des Betriebes



In der betrieblichen Organisationsstruktur sind Bereichsleiterin und BR- Vorsitzende **asymmetrische Konfliktpartner**. Die Bereichsleiterin ist in der Hierarchie höher und weisungsberechtigt. Im betrieblichen Alltag gibt es jedoch wenige Momente der direkten Zusammenarbeit.

Als Verantwortliche in der Buchhaltung arbeitet die Stellvertretende BR- Vorsitzende mit der Bereichsleiterin teilweise unmittelbar intensiv zusammen. Innerhalb dieser Zusammenarbeit trennt die Bereichsleiterin nicht eindeutig die unterschiedlichen Arbeitsebenen.

Das Betriebsratsmitglied Fr. H. ist die QM – Beauftragte und hat damit eine besondere Zuständigkeit. Fr. H., die Bereichsleiterin und weitere Bereichsleiterinnen des Zweigstellenverbundes sind in ihrer jeweiligen Funktion Mitglied des so genannten Führungskreises.

Die Bereichsleiterin versucht innerhalb des Führungskreises wiederholt Fr. H. als Verbündete in diesem Konflikt zu gewinnen. Es ergibt sich ein Rollenkonflikt für Fr. H. als BR- Mitglied und QM- Beauftragte auf den in diesem Zusammenhang nicht näher eingegangen werden soll. Der Verlauf des unter 1.2. geschilderten Konfliktes wird jedoch auch hierdurch beeinflusst.

1.3.2. Eskalationsphasen des Konfliktes

In folgender Tabelle stelle ich den Verlauf entsprechend der Eskalationsphasen nach Glasl dar. Der ursprüngliche Konflikt hatte weitere zahlreiche Auseinandersetzungen bzw. Konflikte bei den beteiligten Personen ausgelöst. Jene von denen ich Kenntnis habe und für den Verlauf bedeutsam halte, erwähne ich in der Tabelle.

| Allgemeine Beschreibung der Phasen | Zeitpunkt und Ereignis | Arbeitgeberseite | Arbeitnehmerseite |
|---|--|--|---|
| 0 | 23. Mai Anhörungsverfahren | - Anhörungsverfahren wird von Bereichsleiterin ausgelöst | - Anhörung zur Einstellung des Kollegen liegt BR vor |
| | 29. Mai Anhörungsverfahren | | - Anhörung wird durch BR bearbeitet, Einstellung wird zugestimmt, vorbehaltlich Eingruppierung, Anhörung der Bereichsleiterin zugesandt |
| | Juni | - Bereichsleiterin reagiert nicht auf Vorbehalt, leitet Anhörung an zentrale Personalabteilung weiter, diese stellt den Arbeitsvertrag aus | - BR erhält keinerlei Rückmeldung, von Bereichsleitung bezüglich des Vorbehaltes - BR geht <u>formal</u> von Berücksichtigung des Vorbehaltes aus und dementsprechende Korrektur der Eingruppierung, BR sieht keinen Handlungsbedarf, verhält sich abwartend - BR <u>vermutet</u> jedoch, dass Bereichsleiterin den Vorbehalt ignoriert und als Angriff auf ihre Kompetenz als Vorgesetzte wertet |
| | Juli Gespräch mit Kollegen | | - nach Aussagen des Kollegen ist Höhergruppierung nicht erfolgt, Kollege <u>distanziert sich von der Initiative des BR</u> , macht deutlich das er BR nicht dazu beauftragt hat Eingruppierung durchzusetzen, fühlt sich jedoch durch Gruppe 7 <u>benachteiligt</u> - BR vermeidet vorerst das Problem mit Bereichsleiterin zu thematisieren |
| 1 Verhärtung Meinungsverschiedenheiten bestehen, die Parteien beharren auf ihren Standpunkten, Kooperation ist jedoch möglich | 04. September BR Sitzung, Brief an Bereichsleiterin | | - in regulärer Sitzung prüft BR Kopie des eingegangenen Arbeitsvertrages auf Richtigkeit, damit offiziell Kenntnis von Eingruppierung, Feststellung: Vorbehalt nicht berücksichtigt, Eingruppierung erfolgte in Gruppe 7 - BR sendet Brief an Bereichsleitung (Verteiler: GBR, Personalleiter, betreffender Kollege), Inhalt: Hinweis auf fehlerhafte Eingruppierung, Forderung der |

| | | | Prüfung und Rückmeldung |
|--|---------------------------------|---|---|
| | September Reaktion auf Brief | <ul style="list-style-type: none"> - Personalchef informiert Zweigstellenleiter über Brief und fordert ihn zur Stellungnahme auf - Zweigstellenleiter kritisiert, dass Bereichsleiterin nicht auf die Zustimmungsverweigerung des BR reagiert hat, fordert sie auf gegenüber BR Stellung zu nehmen - Zweigstellenleiter wirft BR <u>Vertrauensbruch</u> vor, da er nicht vom BR direkt in Kenntnis gesetzt wurde, dies erfolgte im Gremium des Führungskreises, indem BR Mitglied jedoch als QM- Beauftragte integriert ist (Missachtung der jeweiligen Rolle!) - Bereichsleiterin informiert BR -Vorsitzende telefonisch, Inhalt: mit Kollegen wurde zu Gunsten eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses die Gruppe 7 <u>übereinstimmend vereinbart</u>, Zahlung der Gruppe 8 würde weitere Befristung bedeuten, <u>grundlegende Berechtigung für Gruppe 8 wird jedoch bestätigt</u> - Bereichsleiterin betont die höhere soziale Sicherheit für den Kollegen durch den unbefristeten Vertrag, erwartet daher Zustimmung des BR | <ul style="list-style-type: none"> - QM- Beauftragte= BR Mitglied nimmt Aussage zu Kenntnis, erwidert das Anhörungsverfahren durch Bereichsleiterin ausgelöst wurde und damit Ansprechpartnerin ist - BR- Vorsitzende erläutert im Telefonat Eingruppierung ist nicht zu verhandeln, bindend durch Vergütungsvereinbarung vorgegeben, betont die Sachebene - BR- Vorsitzende begrüßt unbefristetes Arbeitsverhältnis mit dem Hinweis, das dies Aufforderung der Geschäftsleitung unbefristete Arbeitsverhältnisse zu fördern entspricht - falsche Eingruppierung darf nicht Bedingung für unbefristeten Arbeitsvertrag sein - im Gespräch mit Kollegen wird erzielt Einverständnis mit Bereichsleiterin <u>nicht</u> bestätigt - Kollege distanziert sich weiterhin von der Initiative des Gremiums - BR vereinbart Gesprächstermin mit Zweigstellenleiter zwecks abschließender Klärung |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>4 Personifizierung des Konfliktes Sachfragen treten in den Hintergrund, der Konflikt wird personifiziert, das Selbstbild wird überhöht, der andere wird abgewertet</p> | <p>Oktober, November</p> | <p>- Bereichsleiterin äußert wiederholt gegenüber unbeteiligten Kollegen/ innen bzw. einzelnen BR-Mitgliedern, das sich der BR, insbesondere die BR-Vorsitzende, durch diesen Konflikt profilieren will, Begründung: da mit Kollegen <u>übereinstimmend</u> Gruppe 7 vereinbart wurde, ist das Problem lediglich der BR bzw. dessen Vorsitzende</p> | <p>- im BR besteht Einigkeit darüber, das Bereichsleiterin Sachebene verlässt, stellt deren Konfliktfähigkeit und Führungskompetenz in Frage - Bereichsleiterin wird als Problem angesehen, da diese nicht bereit ist bindende Vergütungsvereinbarungen zu akzeptieren, in diesem Zusammenhang mehrfach gegen das BetrVG verstößt, will Ansehen des BR verunglimpfen - BR Mitglieder weisen beharrlich auf Sachebene hin, grenzen ab, weisen Profilierungsvorwürfe zurück</p> |
| <p>5 Gesichtsverlust der Gegner wird zum Feind, Konflikt zieht nun auf Gesichtsverlust und Vernichtung ab, der direkte Kontakt zwischen den Gegnern ist unterbrochen</p> <p>fließender Übergang zu</p> <p>6 Drohstrategien „Gewalt“ nimmt zu , es wird mit Drohungen gearbeitet, keinerlei Bereitschaft zu Konzessionen</p> | <p>15. November erneute Kontaktaufnahme durch BR-Vorsitzende zum Zweigstellenleiter und Personalchef</p> <p>21. November erneute Kontaktaufnahme zum Personalchef</p> | <p>- Zweigstellenleiter meldet sich nach Rückkehr aus dem Urlaub nicht</p> <p>- Zweigstellenleiter teilt mit, das Höhergruppierung nicht erfolgt, für ihn Prozess damit abgeschlossen ist , Begründung der Entscheidung beim Personalchef zu erfragen sei</p> <p>- Drohung: andere Entscheidung kann nur durch Klage des BR beim Arbeitsgericht (AG) bewirkt werden</p> <p>- Personalchef ruft BR- Vorsitzende zurück, ist irritiert, dass er Entscheidung des Zweigstellenleiters begründen soll, hat keine Argumente vorliegen</p> | <p>- fehlende Rückmeldung wird als unfaires, inkompetentes Verhalten bewertet</p> <p>- BR- Vorsitzende ruft Zweigstellenleiter an, erfragt Entscheidung der Arbeitgeberseite</p> <p>- BR- Vorsitzende versucht Personalchef telefonisch zu erreichen, misslingt, sendet E- Mail</p> <p>- BR empfindet Klage beim AG nicht als bedrohlich, sondern als Chance Konflikt erfolgreich zu beenden, fühlt sich ohne Zweifel im Recht</p> <p>- BR schätzt bisheriges eigenes Verhalten als sehr kooperativ ein, betrachtet Möglichkeit der Kooperation als ausgeschöpft</p> <p>- erneuter Versuch der BR- Vorsitzenden den Personalchef telefonisch zu erreichen misslingt, sendet 2. E- Mail</p> <p>- ebenfalls Irritation der BR- Vorsitzenden, da sie keine Argumentation erfährt ist , fühlt sich durch Zweigstellenleiter missachtet nicht ernst genommen</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>Beendigung des Konflikt</p> | | <p>Argumente der Bereichsleiterin - Personalchef verspricht erneut zu prüfen und positiven Bescheid herbei zu führen - gibt zu Bedenken das rechtliche Auseinandersetzung vor AG aus finanziellen Gründen nicht wünschenswert ist</p> | <p>AG an -BR verfasst schriftlich umfassende Argumentation für Höhergruppierung, sendet dies an Personalchef</p> |
| <p>7 Begrenzte Vernichtungsschläge Ausschaltung des Gegners ist das Ziel durch Verleumdungen, Skandalgeschichten</p> | | | |
| <p>8 Gemeinsam in den Abgrund Vernichtung der Existenzgrundlage des anderen auch auf eigene Kosten</p> | | | |

Spalte 1 Quelle 3

Nachdem der BR eine umfassende schriftliche Argumentation an den Personalchef gesandt hatte, brach der Kontakt ab. Es erfolgte keinerlei offizielle Rückmeldung an den BR. Nach einer gewissen Zeit teilte die Bereichsleiterin in je einem Gespräch der stellvertretenden BR-Vorsitzenden Frau P. und dem BR Mitglied Frau H. eher beiläufig folgendes mit. Der Kollege erhält rückwirkend die Gruppe 8. Begründung: durch ein Arbeitsgerichtsverfahren würde der BR immense Kosten verursachen. Es erscheint sinnvoller dieses Geld direkt in den eigenen Kollegen zu investieren als in einen Rechtsstreit. Die Verantwortungsübernahme durch den Kollegen welche die Gruppe 8 rechtfertigt, wird jedoch weiterhin geleugnet. Bis zu Phase 6 der Eskalationsphasen wird von einer Gewinner- Verlierersituation als Ergebnis ausgegangen. Faktisch trifft dies zu. Das heißt die Arbeitgeberseite hat **verloren**, da diese die Gruppe 7 nicht durchgesetzt hat. Der BR hat gewonnen, da er die Eingruppierung in Gruppe 8 durchsetzen konnte, das heißt der Kollege hat einen realen Einkommens**gewinn**. Die subjektiven Empfindungen der BR- Vorsitzenden, und diese wurden von den anderen BR-Mitgliedern geteilt, waren jedoch Erschöpfung, Ärger, Enttäuschung und völlige Desillusionierung bezüglich eines partnerschaftlichen, ehrlichen Umganges zwischen Repräsentanten der GL und dem BR. Die Freude über den „Sieg“ wurde nur kurzfristig erlebt. Viel präserter war und ist das beschriebene Empfinden.

1.3.2. Geschlechtsspezifische Verhaltensmuster im Konflikt

Gender bedeutet soziales Geschlecht. Das soziale Geschlecht ist biologisch bestimmt durch das angeborene weibliche oder männliche Geschlecht (being sex) und wird durch die Sozialisation (doing gender) geprägt. So entstehen entsprechend dem jeweiligen Kulturhintergrund (Rasse, Religion, ect.) geschlechtsspezifische Verhaltensweisen. Das heißt es wird von weiblichen und männlichen Personen ein bestimmtes Verhalten gefördert und erwartet.

Um die Genderaspekte in diesem Konflikt zu verdeutlichen, wiederhole ich die Merkmale des Verhaltens die sich aus der geschlechtsspezifischen Konditionierung in unserem westeuropäischen Kulturhintergrund herleiten lassen.

Dies ist nur eine Möglichkeit das Verhalten der beteiligten Personen zu betrachten. Ausschließlich danach das Verhalten zu analysieren, wäre einseitig und wird dem komplexen Geschehen nicht gerecht. Aber diese Betrachtung schafft durchaus Transparenz und bestätigt die Aussage, dass bei einer anderen Geschlechterverteilung ein anderer Konfliktverlauf anzunehmen wäre.

| Weiblich zugewiesenes Konfliktverhalten | Männlich zugewiesenes Konfliktverhalten |
|---|---|
| Beispiele der defensiven Konfliktführung: List, Sabotage, (Schein-) Rückzug Klage/ Beschwerde, Trotz, Untergrabung des Ansehens, Rache, Groll, Pseudo-Unterordnung, demonstrative Hilflosigkeit, Lügen, Aufkündigung der Kooperation | Beispiele der offensiven Konfliktführung: Gewalt, Drohungen, Zufügung von Schaden, Schaffung von Fakten , Entmutigung/ Angst machend, Dominanz Macht, Debatte, Rhetorik, Lügen, Attacken auf das Ansehen, persönliche Angriffe, Bündnisse |

3

3 (S. Martini- Seminarunterlagen zum betrieblichen Konfliktberater)

| Differenzierung des Konfliktverhaltens nach Geschlechterkonstellation | | | |
|---|-------------------|-------------|------------|
| Frau- Frau | Frau -Mann | Mann-Mann | Mann- Frau |
| Verbündete Suchen | Verbündete suchen | Laut werden | Schweigen |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Gerüchte streuen Personifizieren Hilfe verweigern Bestätigung bei Dritten suchen Gesicht verlieren Schmollen Soziale Ausgrenzung vornehmen Fehler suchen Intrigieren Nachtragend sein | Gerüchte streuen Jammern und Klagen Tränen vergießen Schlechtes Gewissen machen Mitleid erzeugen Weibliche Reize ausspielen Nachtragend sein Verdeckt spielen Ignorieren Versorgungsleistung einstellen | Gewalt anwenden Als Einzelkämpfer agieren Prinzipienreiterei betreiben Fehler anschwärzen „Schwamm drüber“ Schnelle Lösung suchen Nicht nachtragend sein Seilschaften bilden Machtwort sprechen Direkt ansprechen | Herabsetzen Hierarchisieren Rechthaberisch sein Beziehungsebene verweigern Schnell lösen Begrenzt zum Austausch bereit Verdrängen Sexuell belästigen Machogehabe Mit Sarkasmus, Ironie agieren |
|--|--|--|---|

3

Nachfolgend werde ich einige der genannten geschlechtspezifischen Verhaltensweisen der realen Situation zuordnen.

1.3.2.1. Frau- Frau/ die Auseinandersetzungen zwischen Bereichsleiterin und BR- Vorsitzende/ BR

Nachdem die Anhörung durch den BR bearbeitet wurde, verhielten sich BR und Bereichsleiterin abwartend/ defensiv, als ließe sich dadurch ein Konflikt vermeiden. Tatsächlich führte dies aber nur zur zeitlichen Verschiebung und provozierte eine Eskalation zu einem späteren Zeitpunkt.

Befürchtung der Konfliktpartner: der eigentliche Sachkonflikt wird emotional bestimmt, dadurch Beeinträchtigung in der Beziehung der betrieblichen Arbeitsebene (Skizze 2, S.4).

Die formalen Hierarchien wurden durch die Bereichsleiterin nicht ausreichend differenziert bzw. beachtet. Sie thematisierte wiederholt im Rahmen des betrieblichen Alltages unangemessen den Konflikt, gegenüber der Stellvertretenden BR Vorsitzenden und dem BR Mitglied Frau H.

Der BR hatte Kenntnis davon, dass die Bereichsleiterin ein Zustimmungsersetzungsverfahren beim Arbeitsgericht anstreben müsste. Ein entsprechender Hinweis seitens des Gremiums erfolge nicht. Dies kann einerseits als defensiv gewertet werden, andererseits als berechnende Fehlersuche beim Konfliktpartner. Beides entspricht weiblich zugewiesenen Konfliktverhalten.

Die Bereichsleiterin teile der BR- Vorsitzenden im Telefonat mit, dass mit dem Kollegen übereinstimmend die Gruppe 7 zugunsten eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses vereinbart wurde. Da die übereinstimmende Vereinbarung durch den Kollegen nicht bestätigt wurde, kann eine bewusste Lüge angenommen werden.

Im weiteren Verlauf bestätigte die Bereichsleiterin gegenüber der BR- Vorsitzenden, dass die Anforderungen der Gruppe 8 erfüllt sind. Jedoch durch die Einstufung in Gruppe 7 wurde dem Kollegen ein unbefristetes Arbeitsverhältnisses angeboten, was höhere soziale Sicherheit bedeutet.

Die Bestätigung der falschen Eingruppierung bei gleichzeitiger Betonung des Gewinns von sozialer Sicherheit entspricht einer List mit der die Zustimmung des BR erreicht werden sollte.

3 (S. Martini- Seminarunterlagen zum betrieblichen Konfliktberater)

Die Bereichsleiterin wollte etwas verhandeln, was verbindlich in der Vergütungsvereinbarung festgelegt ist.

Sie stellt Werte (den unbefristeten Arbeitsvertrag) in den Vordergrund und vernachlässigt die Sachebene (die Vergütungsvereinbarung).

Tendenziell ist Lüge, List und Wertebetonung ein von Frauen gezeigtes Konfliktverhalten.

Die Bereichsleiterin suchte innerhalb des Führungskreises für ihre Entscheidung Bestätigung bei Dritten. Dort erfuhr sie für ihre Vorgehensweise Zustimmung. Weiterhin versuchte sie dabei das BR – Mitglied Frau H. für sich zu gewinnen, welches in diesem Gremium in der Rolle als QM- Beauftragte integriert ist. Diese verwies jedoch immer wieder auf die unterschiedlichen Arbeitsebenen und Rollen.

Die Bereichsleiterin thematisierte das Problem auch bei weiteren unbeteiligten Kollegen, suchte Verbündete. Sie personifiziert das Problem auf den BR bzw. die BR- Vorsitzende, dies wird durch die Aussage: „...der BR will sich damit profilieren...“, und der Betonung der fraglichen Einigung mit dem Kollegen deutlich. Damit wurden das Ansehen des BR und deren Vorsitzende untergraben und die fehlende Akzeptanz von Machtpositionen auf der kollektivrechtlichen Ebene deutlich, formale Strukturen wurden ignoriert.

Die BR-Vorsitzende, gleichzeitig GBR Mitglied, thematisierte ihrerseits den betrieblichen Konflikt im GBR und holte sich dort Bestätigung bzw. Verbündete.

In den Beratungen des BR wurde das beschriebene Verhalten der Bereichsleiterin kritisch beurteilt. Es bestand Einigkeit darüber, dass ihr Verhalten die Lösung des Konfliktes erschwert.

Die Konfliktparteien personifizieren den Konflikt damit durch die wortführenden Personen.

In dem Gespräch am 17. September wurde die Auseinandersetzung zwischen Bereichsleiterin und BR-Vorsitzenden emotionaler, das heißt in der verbalen und nonverbalen Kommunikation zunehmend aggressiv. Diese Auseinandersetzung entspricht keinem sachlichen, fairen Gespräch, die Streitenden standen „neben sich“.

Als der Konflikt entschieden war, informierte die Bereichsleiterin beide BR- Mitglieder innerhalb ihrer betrieblichen Zusammenarbeit. Die Vorsitzende wurde nicht informiert. Dies verdeutlicht erneut Ignoranz formaler Abläufe, fehlende Akzeptanz der BR- Vorsitzenden und den Ansatz von sozialer Ausgrenzung.

Die Entscheidung die Gruppe 8 zu zahlen, wurde nicht auf die Vergütungsvereinbarung bezogen, die Sachebene geleugnet. Sinngemäße Äußerung der Bereichsleiterin: ‚ bevor ich das Geld in einen fremden Rechtsanwalt investiere, gebe ich es lieber einem Kollegen...‘

Damit distanzierte sie sich von der eigentlichen Siegerposition des BR, ihre vermeintliche Unterordnung bewertete sie dadurch anders, es erfolgte keine echte Akzeptanz des Ergebnisses.

Da die Bereichsleiterin auf der kollektivrechtlichen Ebene nicht siegen konnte, kündigte sie die Benachteiligung der BR- Vorsitzenden auf der individualrechtlichen Ebene an. Sie wird künftig das Verhalten der BR- Vorsitzenden genauestens auf Einhaltung von rechtlichen Normen prüfen, keinerlei Kompromisse zuzulassen. All dies erfolgt kaum in offener und direkter Ansprache und entspricht intriganten und nachtragenden Verhalten, einer Pseudo- Unterordnung. Vergleiche weiblich zugewiesenes Konfliktverhalten Spalte 1 der Tabelle auf Seite 12!

Innerhalb der betrieblichen Organisation entsprechen die vorher genannten asymmetrischen Konfliktpartnern. Die höhere Machtposition durch das Weisungsrecht der Bereichsleiterin sichert die Wahrscheinlichkeit des Sieges in diesen Zusammenhängen.

Die Verlagerung des Konfliktes auf diese Ebene ist bis heute eine angewandte Strategie der Repräsentanten der Geschäftsleitung.

1.3.2.2. Frau- Mann/ die Auseinandersetzung zwischen Bereichsleiterin und dem Kollegen

Der Kollege Hr. K. beschrieb das Gespräch zwischen ihm und der Bereichsleiterin wie folgt.

Die Bereichsleiterin behauptete eindringlich die wirtschaftliche Situation lasse eine Eingruppierung in die Vergütungsgruppe 8 nicht zu. Sie beklagte beharrlich, dass gerade der Bereich indem der Kollege Hr. K. arbeitet nicht ertragsreich sei. Sie versuchte Mitleid zu erzeugen, bat um Verständnis, ignorierte die Einwände und Argumente des Kollegen und vertröstete auf eine Höhergruppierung zum späteren Zeitpunkt. Vergleiche hierzu Spalte 2 der Tabelle auf Seite 13!

Ein Verzicht auf die Gruppe 8 war zu diesem Zeitpunkt wirtschaftlich nicht zu rechtfertigen. Das heißt das Unternehmen wäre durch Zahlung eines höheren Gehaltes nicht ruiniert worden.

1.3.2.3. Mann- Frau/ die Auseinandersetzung zwischen Zweigstellenleiter und BR- Vorsitzenden/ BR

Der Zweigstellenleiter behauptete nachdrücklich im Recht zu sein, wies die geforderte Eingruppierung zurück, betont dabei seine Stellung in der Machtebene. Die Position des Betriebsrates wertete er ab, fehlende Akzeptanz des Gremiums.

Er schwieg, dass heißt er antwortete verzögert auf E- Mail, nahm nach seinem Urlaub den Kontakt zum BR nicht auf, fordert auf Begründungen beim Personalchef zu erfragen, lehnt selbst jede weitere Kommunikation dazu ab, verweist auf Klärung vor dem AG.

Vergleiche hierzu Spalte 4 der Tabelle auf Seite 13!

Ich behaupte eine andere Geschlechterverteilung der beteiligten Personen hätte nicht zwingend ein anderes Ergebnis, aber zu einem anderen Konfliktverlauf geführt.

Die „falsche Schlange“, der „schlaue Fuchs“ ?

Im Volksmund sind diese geschlechtstypischen Bezeichnungen gebräuchlich...

Die defensiven Verhaltensweisen der Hauptakteure haben zur erheblichen ineffektiven zeitlichen Verlängerung des Verlaufes geführt.

Der Nichteinhalt von formalen Strukturen durch die Bereichsleiterin und der Einsatz von List und Lüge hat die Lösung des Prozesses erschwert.

Vermutlich hätte eine Mann/ Mann Konstellation eine schnelle Lösung in einem Zustimmungsersatzungsverfahren und damit auch den Einhaltung von formalen Strukturen bewirkt.

2. Reflexion und Ausblick

Innerhalb des BR hatte die BR- Vorsitzende umfangreiche Argumentation zu leisten, um die Meinungsbildung der weiteren Mitglieder zu bewirken. Die eher defensive Haltung und Zurückhaltung bezüglich einer rechtlichen Auseinandersetzung wurde von der Vorsitzenden nicht geteilt.

Die Vorsitzende betonte immer wieder die Sachebene des Konfliktes. Die Machtposition des BR war selbst den eigenen Mitgliedern nicht immer ausreichend bewusst.

Der fehlende Rückhalt des Kollegen Herrn A. schwächte die Position des BR. Er distanzierte sich von der Initiative des Gremiums, obwohl dies seine eigenen Interessen vertrat.

Dies stellte eine moralische Untergrabung dar, die die fehlende Akzeptanz des BR und seiner Mitglieder durch die Repräsentanten der Geschäftsleitung zusätzlich nährte.

Die Erfahrung der Personifizierung der BR- Vorsitzenden als Problem und die vorher genannten Punkte war ausschlaggebend für den Rücktritt dieser.

Wenn die Repräsentanten der Geschäftsleitung nicht bereit sind das Gremium BR im Sinne des BetrVG als Partner zu verstehen und deren Machtposition immer wieder in Frage stellt, führt dies zu einer Streitkultur die vermeidbar wäre und sich letztendlich auf das Betriebsklima auswirkt.

Eine Veränderung dessen wird nur möglich sein, wenn auch die Repräsentanten der Geschäftsleitung bereit sind kritisch ihr Verhalten zu reflektieren und folgend zu verändern.
Der Konflikt macht deutlich, dass der Einhalt von formalen Strukturen unverzichtbar ist.

Ein Umgang, der von Akzeptanz und Wertschätzung geprägt ist, würde konstruktive Auseinandersetzungen fördern. So könnten Konflikte eine Möglichkeit für positive Weiterentwicklung sein.

Bisher scheint es, sind wir weit davon entfernt, denn es wiederholen sich Auseinandersetzungen mit ähnlichen Inhalt und problematischen Verlauf.

Die Machtposition des BR wird weiterhin durch die Repräsentanten der Geschäftsleitung untergraben, insbesondere durch die Bereichsleiterin. So droht sie z.B. Kollegen Nachteile an, wenn sie den BR beauftragen deren Interessen zu vertreten, z.B. im Rahmen der Einhaltung von Betriebsvereinbarungen.

Das führte soweit, dass die nun stellvertretende BR- Vorsitzende Frau K., in der Betriebsversammlung im Dezember 2008 die Geschäftsleitung aufforderte die Tätigkeit des BR nicht zu behindern, die Drohungen gegenüber den Mitarbeitern zu unterlassen und Betriebsvereinbarungen einzuhalten. Da ihr die fehlende Akzeptanz des BR und seiner Mitglieder durch den Zweigstellenleiter und die Bereichsleiterin bewusst war, lud sie zu dieser Versammlung den KBR- Vorsitzenden ein. Sie ging davon aus, dass durch die Anwesenheit eines höheren Repräsentanten der Mitarbeitervertretung zumindest in der Situation eine höhere Akzeptanz erfolgt, eine Eskalation vermieden wird, die Forderungen Nachdruck erhalten.

Vermutlich hat die Einschätzung der Konflikt- und Führungskompetenz der Bereichsleiterin und die Betriebsversammlung dazu geführt, dass der Zweigstellenleiter den BR aufgefordert hat Auseinandersetzungen im Rahmen des kollektiven Arbeitsrechtes nun ausschließlich mit ihm zu führen. Vielleicht grenzt dies künftig die Vermischung der formalen Ebenen etwas ein, das Akzeptanzproblem ist damit jedoch nicht gelöst.

Sinnvoll ist es mit dem Zweigstellenleiter für künftige Auseinandersetzungen klare verbindliche Richtlinien im Sinne eines Problemmanagement zu vereinbaren.

H. Kotthof unterstreicht die Verantwortung und Rolle des Betriebsrates wie folgt:

„Der Betriebsrat repräsentiert die Alltagsmoral, die Gerechtigkeits- und Fairnessvorstellungen, die Lebensgewohnheiten und Tradition dieser Lebenswelt Belegschaft. Seine Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, dass die moralische Ökonomie dieser Lebenswelt in der Verwertungs- und Produktionsökonomie des Systems Betrieb Berücksichtigung und Anerkennung findet. Dem entspricht ein Rollenhandeln, das Theodor Geiger treffend mit der Figur des „guten Hirten“ verglichen hat, der die monde domestique der Belegschaft gegen Übergriffe des Systems schützt, der sich darum kümmert, dass keiner raus fällt, dass jeder gut aufgehoben ist und gut behandelt wird. Eng damit verbunden ist das Rollensegment des Schlichters. Gerade das, was Industriesoziologen meist als Kleinkram abtun, nämlich sein kümmern und Sorgen um personelle und soziale Alltagsprobleme, ist nach der institutionellen Konstruktion des Betriebsrats eine Großleistung.

Diese Konstruktion verleiht dem Betriebsrat ein hohes Maß an vertretungspolitischer Autonomie, da er als Repräsentant der Einheit nach „übergeordneten Gesichtspunkten“ handeln muss. Und sie gibt viel Raum für Prozesse der Autoritätsbildung und damit für eine Personalisierung der Vertreterrolle.“

(Hermann Kotthof „ Betriebsräte und betriebliche Reorganisation“ s. 430)

Anlage 1

Auszug aus der Vergütungsvereinbarung:

Gruppe 8

Beschäftigte im pädagogischen Bereich, die pädagogische und/oder sozialpädagogische Aufgaben mit Fachverantwortung und zusätzliche verantwortliche Aufgaben wahrnehmen. Dies sind Tätigkeiten, die in der Regel eine erfolgreich abgeschlossene Meisterprüfung oder einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss voraussetzen; die entsprechenden Kenntnisse und Fertigkeiten können auch durch praktische Berufserfahrungen erworben werden.

Pädagogische Aufgaben mit Fachverantwortung sind z.B.

- Aufgaben in der pädagogisch-fachlichen Teilnehmerberatung und – Gewinnung

- Organisation von teilnehmerbezogenen Lernprozessen

Zusätzliche verantwortliche Aufgaben sind bei Beschäftigten, die pädagogische Aufgaben mit Fachverantwortung wahrnehmen, z.B.

- bei der Organisation von teilnehmerbezogenen Lernprozessen die Übernahme der Lehrgangverantwortung. Diese umfasst die Realisierung des Curriculums, insbesondere im Hinblick auf die Erreichung des Lehrgangziels; dazu gehören auch Kontrolle der Teilnehmerpräsenz, Verantwortlichkeit und Koordinierung des Lehrmitteleinsatzes, Betreuung der Teilnehmer/innen und Wahrnehmung der fachlichen Außenkontakte.

Sozialpädagogische Aufgaben mit Fachverantwortung sind z.B.

- sozialpädagogische Beratungs- und Betreuungsaufgaben.

Zusätzliche verantwortliche Aufgaben sind bei Beschäftigten mit sozialpädagogischen

Beratungs- und Betreuungsaufgaben z.B.

- die Praktikumsplatzakquise, Praktikumsbetreuung, Teilnehmergewinning, verantwortliche Beteiligung am gruppenbezogenen Lernprozess, Lehrgangverantwortung.

Protokollnotizen:

1. Beschäftigte mit pädagogischen Aufgaben mit Fachverantwortung, die keine zusätzlichen verantwortlichen Aufgaben wie z.B. Lehrgangverantwortung wahrnehmen, werden nach der Vergütungsgruppe 7 eingruppiert.

Sie werden mit Beginn des Monats nach Gruppe 8 eingruppiert, in dem die entsprechenden zusätzlichen verantwortlichen Aufgaben übernommen werden.

Sie werden unabhängig von der tatsächlichen Zuweisung von zusätzlichen verantwortlichen Aufgaben nach Gruppe 8 eingruppiert, wenn sie schriftlich verbindlich Bereitschaft erklären, zusätzlich entsprechende Aufgaben zu übernehmen.
