

09.19

Lizenziert für Frau Silke Martini.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.
In Kooperation mit:



70. Jahrgang
September 2019
ISSN 2199-7330
1424

sicher ist sicher

www.SISdigital.de



CONNEXIS SAFETY

WEITERE INFOS
AUF DER RÜCKSEITE

KEEP PERFORMING

Arbeit gesund gestalten mit
der Methode der Moderierten
Gruppendiskussion **388**

Konfliktkultur in Organisationen **404**
Sicherer und emissionsarmer
Druckprozess **413**

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG



SILKE MARTINI

Konfliktkultur in Organisationen

Psychische Belastungen, soziale Konflikte und betriebliche Verantwortung

Der Gesundheitsschutz der Beschäftigten steht insbesondere angesichts der Zunahme psychischer Belastungen weiterhin im Fokus betrieblicher Präventionsziele. Aufgrund psychischer Erkrankungen war 2018 jeder 18. Arbeitnehmer erkrankt, d. h. es waren 2,2 Millionen Menschen betroffen. Seit 1997 hat sich die Anzahl der Fehltage, die von Depressionen oder Anpassungsstörungen verursacht werden, mehr als verdreifacht. Psychische Erkrankungen lagen damit im vergangenen Jahr bundesweit auf dem dritten Platz der Krankheitsarten¹

Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielschichtig und liegen in einem Zusammenwirken von gesellschaftlichen, betrieblichen und persönlichen Bedingungen.² Dabei spielen Verunsicherungen und Zukunftsängste eine zentrale Rolle.³ Diese beziehen sich insbesondere auf das Arbeitsverhältnis, da es der Absicherung der menschlichen Grundbedürfnisse dient und für Teilhabe und Weiterentwicklung steht.⁴ Die Sicherung dieser Bedürfnisse auch in Zukunft über eine abhängige Beschäftigung zu gewährleisten, wird aber für immer mehr Menschen durch gesellschaftliche Veränderungsprozesse infrage gestellt. Gleichzeitig verändern sich auch die Bedingungen der Arbeit, sodass die Befürchtungen wachsen, ihnen nicht mehr gerecht werden zu

können. Der in diesem Zusammenhang häufig verwandte Begriff von der „Leistungsverdichtung“ beinhaltet dabei sowohl eine inhaltliche Komponente, durch immer vielfältigere und gleichzeitig komplexer werdende Arbeitsinhalte, als auch eine zeitliche Komponente, durch immer schnellere Veränderungsprozesse. Aufgrund der zentralen Bedeutung, die das Arbeitsverhältnis für die Absicherung der Existenzgrundlage hat, ist eine Verunsicherung in diesem Zusammenhang also unschwer als psychische Belastung zu erkennen.

Definition Gesundheit nach WHO: Gesundheit ist die Abwesenheit von psychischer und physischer Beeinträchtigung.

Definition Gesundheit nach WHO: Gesundheit ist die Abwesenheit von psychischer und physischer Beeinträchtigung.

¹ DAK Psychoreport 2019

² PsyGA-Portal für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz; www.psyga.info/psychische-gesundheit/was-stresst-uns

³ A. Lohmann-Haislah (Fußn. 9)

⁴ Vgl. Bedürfnispyramide nach Maslow (<https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/Beduerfnis-Pyramide-Maslow.shtml>)

Wer immer wieder um die eigene Absicherung oder berufliche Perspektive bangt, ist zudem mit den Energien hauptsächlich bei sich selbst und hat im Zweifel wenig Gespür und Verständnis für die Bedürfnisse und Interessen anderer Beschäftigter. Dies insbesondere dann, wenn deren Interessen mit den eigenen konkurrieren. Das bleibt dann oft nicht ohne Auswirkungen auf das soziale Miteinander. Entsprechend klagen immer mehr Menschen über ein Betriebsklima, das durch Abgrenzung, Intrigen und Konkurrenzdenken gekennzeichnet ist und sich in unterschiedlichen sozialen Konflikten bis hin zu Mobbing entlädt.⁵

Die sozialen Konflikte verstärken dann die belastende Situation, die sich bereits aus den betrieblichen Bedingungen ergeben, und haben damit zusätzlich negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten.

Auf der betrieblichen Seite macht sich die Situation dann durch Fehlzeiten, innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift oder sogar betriebliche Sabotage bemerkbar.⁶

Somit gilt es die Zusammenhänge von betrieblichen Bedingungen und sozialem Verhalten zu erkennen und sie im Rahmen einer betrieblichen Konfliktkultur so zu beeinflussen, dass die psychischen Belastungen durch die Verhältnisse der Arbeit möglichst verringert werden.

Das Zusammenspiel von betrieblichen Bedingungen und sozialem Verhalten

Auf Veränderungsprozesse und Leistungsverdichtung haben die Beschäftigten selbst wenig Einfluss. Der Arbeitgeber entscheidet im Rahmen seines Direktionsrechtes (§ 106 HGB) über die Konkretisierung der arbeitsvertraglich geschuldeten Leistung und im Rahmen seiner unternehmerischen Freiheit über Veränderungsprozesse. Auch der Betriebsrat hat darauf durch Mitbestimmungsrechte nur begrenzten Einfluss (z. B. §§ 111/112, 91, 87 BetrVG).

Entsprechend fühlen sich die Menschen in den Betrieben den Veränderungen und deren Auswirkungen auf ihre Arbeitsplätze häufig mehr oder weniger „ausgeliefert“ und handlungsunfähig, um im eigenen Interesse darauf einzuwirken.

⁵ Im arbeitsrechtlichen Verständnis erfasst der Begriff Mobbing „fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweisen, die nach Art und Ablauf im Regelfall einer übergeordneten von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sind und jedenfalls in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere geschützte Rechtsgüter wie die Ehre und die Gesundheit der Betroffenen verletzen (Thüringen, LAG v.10.04.2001, 5 Sa 403/00)

⁶ Um die betriebswirtschaftliche Relevanz psychischer Belastungen zu verdeutlichen wurde an der Universität Stanford sogar eine Formel für die Kosten durch Minderleistung entwickelt. Dabei wird davon ausgegangen, dass heute bereits 20% der Belegschaften wegen psychischer Belastungen in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind. Vgl. auch Stegmann, Die Macht der Angst, Fehlzeitenreport 2000, Springer Verlag Berlin

Um sich aus dieser Situation zu befreien, wird das Problem dann häufig auf die persönliche Ebene verlagert, um wieder „selbstwirksam“ für die eigenen Interessen eintreten zu können. Psychologisch mag das nachvollziehbar sein - die Auswirkungen für das Betriebsklima sind allerdings fatal.

Im Zweifel wird nämlich auch vor unsozialen Handlungen gegen andere Beschäftigte nicht zurück geschreckt, um deutlich zu machen, wer die bessere Arbeitsleitung erbringt oder anpassungsfähiger und damit wertvoller für den Betriebsablauf ist.⁷ Ein solches Verhalten wird in den meisten Fällen nicht widerstandsfrei bleiben und so entstehen soziale Konflikte als „Verschiebepunkt“ der Probleme auf einer Ebene, auf der die eigene Handlungsfähigkeit zurück erlangt wird. KollegInnen werden zu Gegnern, obwohl die Ursachen der Belastung im betrieblichen System zu suchen ist.

Organisationen sollten deshalb die Bedeutung der betrieblichen Bedingungen für das Entstehen sozialer Konflikte ernst nehmen und die Bereitschaft entwickeln, sich selbst zur Vermeidung von Konfliktfeldern zu verändern.

Somit gilt es die Zusammenhänge von betrieblichen Bedingungen und sozialem Verhalten zu erkennen und sie im Rahmen einer betrieblichen Konfliktkultur so zu beeinflussen, dass die psychischen Belastungen durch die Verhältnisse der Arbeit möglichst verringert werden.

Den Blick auf Konflikte verändern

Zunächst ist dafür die organisationspolitische Einordnung von Konflikten neu zu definieren. Zu häufig werden sie nur negativ konnotiert, negiert oder wegdelegiert. Nicht selten wird sogar die Person, die einen Konflikt benennt zum Problem erklärt. Da viele Organisationen betriebliche Konfliktfelder nicht sehen wollen, werden gerne „die Überbringer der schlechten Nachricht geköpft“, bevor auf eigene Verantwortlichkeiten geschaut wird.

In vielen Betrieben und Verwaltungen ist es im Erleben der Beschäftigten deshalb nicht möglich, eine Störung anzumelden, ohne persönliche Nachteile befürchten zu müssen. Das führt wiederum zu psychischen Belastungen durch Resignation. Nicht selten bilden sich in solchen Organisationen Glaubenssätze aus, wie:

- ▶ da kann man doch nichts machen,
- ▶ das hat sowieso keinen Sinn,

⁷ Vgl. Leymann, Heinz: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek 1993, S. 21 ff.

DIE AUTORIN



**Rechtsanwältin,
Dipl. Sozw. Silke Martini**
Rechtsanwältin und Mediatorin in Hamburg. Inhaberin von Genderconsultings. Bietet (auch inhouse) Schulungen und Seminare zum Thema an. Weiterbildung zum/zur betrieblichen Konfliktberater/in
buero@genderconsultings.de
www.genderconsultings.de

- ▶ da haben sich schon andere die Hände verbrannt

Eine solche Haltung ist nicht nur schädlich für die Motivation der Beschäftigten, sondern führt im Zweifel auch zur Stagnation von Prozessen. Stagnation aber bedeutet Rückschritt und kann weder in persönlicher noch organisationspolitischer Hinsicht gewollt sein.

Es gilt deshalb eine Betriebskultur zu entwickeln (zu erhalten), in der das rechtzeitige Benennen von Konflikten angstfrei möglich ist, um dadurch im besten Fall gleichzeitig präventiv auf betriebliche Konfliktfelder einwirken zu können.

Betriebliche Konfliktfelder erkennen

Die wesentlichsten betrieblichen Handlungsfelder ergeben sich dabei aus drei Bereichen:

- ▶ Der Arbeitsorganisation
- ▶ Dem **Führungsverhalten**
- ▶ Dem sozialen Klima⁸

Die Arbeitsorganisation – Beispiel Personaldecke

Viele Konfliktursachen liegen im weitesten Sinne in der Organisation von Arbeit, wozu auch die Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen gehört. Dabei kommt der Personaldecke eine besondere Bedeutung zu.

Wie im Stressreport der Bundesregierung beschrieben⁹, ergibt sich ein Grund für psychische Belastungen am Arbeitsplatz aus immer schnelleren Veränderungsprozessen, die mit immer komplexeren Arbeitsinhalten einhergehen.¹⁰ Nicht jede/r ist diesen Anforderungen gewachsen. Je nach individuellen Resilienz-Ressourcen, kann die eine Person diese Anforderungen bewältigen, und eine andere ist aus unterschiedlichen Gründen damit überfordert und hat Angst, deshalb ihren Arbeitsplatz zu verlieren.¹¹ Die Krankheitsbilder, die aus dieser Situation entstehen können, sind unter dem ICD Schlüssel 10 aufgeführt und werden gemeinhin unter dem Begriff „Burn out“ zusammengefasst.

Die Ausfallzeiten wegen Krankheit sind dann mit einer durchschnittlichen Dauer von 38,9 Tagen mehr als dreimal so hoch, wie bei anderen Erkrankungen.¹²

Wird der Ausfall der Arbeitskraft nun in der Organisation nicht durch betriebliche Maßnahmen ausgeglichen und führt dies wiederum zur Erhö-

hung der Belastung der „noch“ gesunden Kolleginnen, weil die Arbeit einfach auf weniger Köpfe aufgeteilt wird, wird häufig die erkrankte Person zur Störung im Betriebsablauf erklärt, und nicht die Bedingungen, die zu ihrer Erkrankung geführt haben.

Eine latente Personalunterdeckung führt dann wiederum zur Verlagerung des Problems auf die persönliche Ebene und beeinflusst das Betriebsklima im Umgang mit Krankheit. Das kann in der Folge auch negative Auswirkungen auf die Wiedereingliederung der erkrankten Person haben und so ergibt sich wieder einmal ein sozialer Teufelskreis aus der Verkennung von Ursache und Wirkung.¹³

Arbeitsorganisation – Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen

Ebenso kann die Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen ein soziales Konfliktpotenzial in sich bergen. Das zeigt sich deutlich am Beispiel befristeter Arbeitsverträge.

Immer mehr Menschen beginnen ihre Arbeitsverhältnisse in befristeter Beschäftigung und haben das vorrangige Interesse, aus der Befristung in einen Dauerarbeitsplatz **übernommen zu werden**. Entsprechend neigen sie, den gegebenen betrieblichen Bedingungen gegenüber, zu einem eher angepassten Verhalten. Dies kann nun gegen die Interessen derjenigen verstoßen, die bereits in abgesicherten Beschäftigungsverhältnissen auf Verbesserungen ihrer Arbeitsbedingungen pochen. Damit sind soziale Konflikte vorprogrammiert. Ebenso kann die ständige Personalfluktuation durch befristete Arbeitsverhältnisse dazu führen, dass die Person, die nun „schon wieder neu eingearbeitet werden muss“, als Belastung empfunden wird, und nicht das System der sachgrundlosen Befristungen.¹⁴

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der für Viele nicht mehr erkennbaren Verteilungsgerechtigkeit.

Seit Jahren wird die Tarifbindung der Arbeitgeber geringer – statt über Produkte und Dienstleistungen zu konkurrieren, ziehen es viele von ihnen vor, Arbeitnehmerrechte abzubauen und Lohnkosten nach unten zu treiben. Sie entziehen sich ihrer tarifpolitischen Verantwortung, indem sie keinem Arbeitgeberverband mehr angehören, oder nur Mitglieder „ohne Tarifbindung“ werden.

⁸ Meschkutat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. 1. Auflage. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH 2002

⁹ A. Lohmann-Haislah: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2012.

¹⁰ Dies wird auch als „Dynamixität“ (Wortschöpfung aus Dynamik und Flexibilität) der Arbeitsprozesse bezeichnet.

¹¹ ICD= International Classification of Disease, Katalog der offiziell als Krankheit anerkannten Symptome

¹² BKK Gesundheitsreport 2018

¹³ Ebenda. Psychische Erkrankungen sind außerdem die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühberentungen. In den letzten 22 Jahren stieg der Anteil von Personen, die aufgrund seelischer Leiden frühzeitig in Rente gingen, von 18,6 auf 43 Prozent (Deutsche Rentenversicherung Bund: Rentenversicherung in Zeitreihen 2018, S. 111). Im Vergleich zu anderen Diagnosegruppen treten Berentungsfälle wegen „Psychischer Störungen und Verhaltensstörungen“ deutlich früher ein; das Durchschnittsalter liegt bei 48,3 Jahren (Deutsche Rentenversicherung: Positionspapier zur Bedeutung psychischer Erkrankungen, 2014).

¹⁴ Gut, dass der Gesetzgeber hier Änderungen plant, die sachgrundlose Mehrfachbefristung nach § 14 TzBfG einzuschränken.

In den zurückliegenden Jahren sind immer mehr Arbeitgeber aus den Arbeitgeberverbänden ausgetreten und haben neue Beschäftigte zu niedrigeren Konditionen eingestellt. Für die gleiche Arbeit wird so in vielen Betrieben inzwischen unterschiedlicher Lohn gezahlt.

Was dabei herauskommt ist schlimmstenfalls eine Belegschaft, die sich gegenseitig belauert, um vermeintliche Vorteile zu rechtfertigen oder Nachteile zu revidieren. Nicht die Bedingungen der Arbeit werden dann wiederum zur Ursache des Konfliktes erklärt, sondern z. B. die Kollegin, die wegen Erkrankung fehlt, aber Tariflohn erhält.

Führungsverhalten

Ein weiterer Ansatzpunkt für Verhältnisprävention, um psychische Belastungen und soziale Konfliktpotenziale zu verringern, ist das Führungsverhalten.

Bereits 1990 untersuchte der norwegische Forscher Svein Kile die Auswirkungen von Führung auf die Gesundheit und entwickelte den Begriff von der „gesundheitsgefährdenden Führung“.¹⁵

Auch aus der Mobbing Forschung ergibt sich, dass z. B. 51% der Mobbing Fälle Bossing Fälle sind, also mit Missbrauch von Direktionsrechten zusammenhängen.¹⁶ Mobbing bezeichnet dabei die Ausgrenzung einer Person durch unsoziale Handlungen, die gezielt und über einen längeren Zeitraum systematisch gegen sie ausgeführt werden.¹⁷ Ein solches Verhalten von Führungskräften ist – zumindest als vorsätzliche Handlung – sicherlich die Ausnahme, aber auch aus sog. „beiläufigen“ Führungsfehlern können belastende Situationen entstehen.

Wenn bei den Führungskräften z. B. das Motto vorherrscht, dass schon genug gelobt wird, wenn nichts zu meckern ist, hat das unmittelbare Auswirkungen auf das soziale Klima im Betrieb. Nur wer selbst das Gefühl von Wertschätzung hat, ist motiviert diese auch an andere weiter zu geben. So stinkt der Fisch auch hier bekanntermaßen „vom Kopf“ zuerst.

Dabei gibt es keinen „idealen“ Führungsstil. Vielmehr muss dieser im konkreten Zusammenleben entwickelt werden, da Menschen und Betriebskulturen unterschiedlich „ticken“. So kann für die eine Person/Gruppe der kooperative Führungsstil passen, weil sie den Freiraum nutzen kann, um selbst zu entscheiden. Eine andere Person/Gruppe kann jedoch durch den darin liegenden Gestaltungsanspruch und die Übernahme von Mitverantwortung überfordert sein. Ebenso kann ein eher autoritärer Führungsstil

Widerstand hervorrufen, der sich in kalten Konflikten, Trotzreaktionen, Auflehnung oder Sabotage zeigt, oder die darin enthaltene Abgabe von Verantwortung kann positiv erlebt werden.

Nicht der Führungsstil an sich ist also entscheidend für den Belastungsfaktor aus Führungsfehlern, sondern die konkrete Wahrnehmung der Menschen und ihrer Bedürfnisse durch Führung.

Das erfordert Flexibilität und soziale Kompetenz, die nicht naturgemäß mit fachlicher Kompetenz einhergeht, sondern im Zweifel ausgebildet werden muss. Hier sollten die Betriebe ihre Verantwortung deutlicher erkennen und Führungspersonal nicht nur nach Fachlichkeit aussuchen, bzw. Führungskräfte ständig und kontinuierlich fortbilden, um darauf aufmerksam zu machen, was Menschen brauchen, um sich in betrieblichen Kontexten wohl zu fühlen.

An erster Stelle steht dabei die Wertschätzung. Nicht umsonst schützt Art. 1 Grundgesetz (GG) die „Würde“ des Menschen. Wert und Würde sind dabei von ihrer Wortbedeutung her synonym.¹⁸

Wertschätzung transportiert sich im betrieblichen Kontext zunächst durch Anerkennung geleisteter Arbeit, aber auch über eine gute Bezahlung und einen sicheren Arbeitsplatz. Entsprechend sind nicht allein die Führungskräfte dafür verantwortlich, diese haben aber einen wesentlichen Einfluss auf das soziale Klima und eine anerkennende Betriebskultur, weil ihr Verhalten Vorbildcharakter hat. An ihrem Verhalten wird gemessen, ob die offiziellen betrieblichen Vorgaben für den sozialen Umgang eingehalten werden. So werden sie zu „Seismografen“ der Glaubwürdigkeit einer Organisation, bezogen auf den zwischenmenschlichen Umgang. Daraus ergibt sich dann auch der Übergang zum nächsten Bereich, aus dem psychische Belastungen und Konflikte entstehen können, und der direkt mit den vorher dargestellten Handlungsfeldern zusammenhängt.

Das soziale Klima

Die Betriebskultur ist unmittelbarer Ausdruck des sozialen Klimas und entsteht durch die geteilte Erfahrung der Belegschaft im gelebten Miteinander. Betriebskultur kann also nicht verordnet werden. Auch wenn in Hochglanzbroschüren die „Mitarbeiter als das höchste Gut“ ausgewiesen werden, ist doch die betriebliche Realität entscheidend dafür, ob sie dies auch so wahrnehmen.

Die Bedeutung der Betriebskultur für eine erfolgreiche Organisation kann dabei gar nicht **überschätzt** werden. Sie ist das stärkste Führungsinstrument einer Organisation und bildet

¹⁵ Helmut Fischer, Andreas Fuchs: Wenn der Chef mobbt, Kreuzverlag 2009

¹⁶ Meschkutat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G. (Fußn. 8)

¹⁷ Definition nach Heinz Leymann in Esser/Wolmerath, Mobbing und psychische Gewalt Bund Verlag, 9. Auflage 2011

¹⁸ „die menschliche, persönliche Würde“ *Substantiv, feminin*: Achtung gebietender Wert, der einem Menschen innewohnt, und die ihm deswegen zukommende Bedeutung.

bestenfalls die „corporate identity“ eines Unternehmens aus.¹⁹

Wenn die Organisation allerdings Werte postuliert, die sich im täglichen Miteinander nicht wiederfinden, kann das fatale Folgen haben. Sollten hier Theorie und Praxis auseinanderfallen, ergibt sich eine „Glaubwürdigkeitslücke“ der Organisation und die Werteorientierung wird nicht mehr ernst genommen oder sogar unterlaufen, nach dem Motto „was die können, können wir schon lange“. Insbesondere das Verhalten der Führungskräfte und die Unternehmensentscheidungen, die Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse haben, werden so zu Prüfsteinen des betrieblichen Wertesystems.

Daran zeigt sich für die Beschäftigten, ob der Mensch mit seinen Bedürfnissen wirklich im Mittelpunkt des betrieblichen Systems steht, oder ob der Mensch nur das Mittel ist, mit dem Unternehmensziele verfolgt werden. Letztere Erfahrung mussten in den vergangenen Jahren viele Menschen machen, die von unternehmerischen Maßnahmen betroffen waren, die mit Personalabbau einhergingen. Aber auch ältere ArbeitnehmerInnen, die mit Aufhebungsverträgen aus den Unternehmen gedrängt wurden, um jüngeren, kostengünstigeren Arbeitskräften Platz zu machen, und dies ohne Rücksicht auf ihre Lebensleistung und die erworbenen inhaltlichen und sozialen Kompetenzen. Oder junge Mütter und Väter in Elternzeit, die unter Druck gesetzt wurden, früher wieder in den Betrieb zurückzukehren, um ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden, oder denen nach der Elternzeit eine Teilzeitarbeit auf einer vergleichbaren Qualifikationsebene verweigert wird. Ein solches Verhalten verschlechtert notwendig auch das soziale Klima unter den Beschäftigten, weil offensichtlich nur die Vollzeitbeschäftigten in einer gewissen Altersspanne wertgeschätzt werden. Wer sich aber nicht wertgeschätzt fühlt, neigt dazu, auch andere abzuwerten. Wer mit seinen Bedürfnissen nach Unterstützung oder Weiterentwicklung nicht gesehen wird, wird auch andere nicht in ihren Interessen unterstützen oder daran mitwirken, dass ihnen Hilfestellung zukommt. Entsprechend leidet das Betriebsklima und wird zu einem weiteren Feld **für Konflikte**.

Konfliktpotenziale und Interessenvertretung

Ungelöste soziale Konflikte stellen dann nicht nur die Arbeitgeber, sondern auch die Interessenvertretungen vor neue Aufgaben und Herausforderungen. Der Betriebs- oder Personalrat ist nicht selten erste Anlaufstelle für die Konfliktparteien und soll neben seinem kollektiven Auf-

trag der Interessenvertretung nun auch in sozialen Konflikten vermitteln. Dabei werden häufig beide Handlungsebenen gleichzeitig angesprochen und der Betriebsrat so zu einem wertvollen Konfliktberater. Die Ursachen vieler Konflikte liegen ja – wie aufgezeigt – nicht nur auf der individuellen, sondern auf der betrieblichen Ebene. Hier ist der Betriebs-/Personalrat die entscheidende Instanz, da er im Zweifel über seine Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte im Sinne der Beschäftigten, Einfluss auf das betriebliche System nehmen kann – und nach seinem gesetzlichen Auftrag auch soll.

Allerdings sind ihm immer dann Grenzen gesetzt, wenn die Ursache des Problems in der Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses liegt. Soweit dabei nicht gegen geltendes Recht verstoßen wird, unterliegt dieses nämlich der Vertragsfreiheit und wird nicht von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates erreicht. Hier sind die Arbeitgeber gefordert ihre soziale Verantwortung zu erkennen und nicht nur das rechtlich Machbare, sondern das im Sinne von „guter Arbeit“ Notwendige zu tun, um Arbeitsverhältnisse so auszugestalten, dass sie den Bedürfnissen von Menschen möglichst gerecht werden. Das gilt insbesondere für die Sicherheitsbedürfnisse, womit wir wieder am Anfang der aufgezeigten Zusammenhänge angekommen wären.

Fazit: Wie in den Wald gerufen wird – so schallt es heraus

Um positiv auf die psychische Gesundheit und das soziale Klima im Betrieb ein zu wirken, ist folglich eine Konfliktkultur zu entwickeln, die auch die Bedingungen der Arbeit mit einbezieht und nicht nur auf das Verhalten der Beschäftigten gerichtet ist um im akuten Konfliktfall einzugreifen.

Menschen bewegen sich in Systemen, und häufig ist der Grund eines sozialen Konfliktes im betrieblichen Kontext zu finden und liegt nicht ursächlich in den Personen. Wenn das betriebliche System die Bedürfnisse der Menschen ernst nimmt und sie in Entscheidungsprozesse, die Auswirkungen auf ihren Arbeitsplatz haben, so weit wie möglich einbezieht, wird sich das auch positiv auf das Betriebsklima auswirken.

Ein gutes Betriebsklima ist dann nicht nur die Basis für ein störungsfreies soziales Miteinander, sondern auch für einen reibungslosen Betriebsablauf. Wer sich in der sozialen Gruppe wohl fühlt, wird eher bereit sein kleinere Beeinträchtigungen im Arbeitsablauf aufzufangen, wenn betriebliche Engpässe entstehen.

Damit dient ein solcher Ansatz nicht nur den Menschen, sondern auch den Organisationen, in denen sie arbeiten. ■

¹⁹ B. Schmitt-Howe, A. Hammer: Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2019.