

ten: Lieber weniger, das aber besser und gründlicher! Gerade von der Beschränkung auf einige wenige, aber essenzielle, konkrete und abrechenbare Arbeitsschutzziele, von der Benennung klarer Verantwortlichkeiten und einer sinnvollen Arbeitsteilung und Kooperation dürfte es abhängen, in welchem Maß das System des Arbeitsschutzes wirklich verbessert werden kann und was davon an messbarem

Fortschritt bei den Beschäftigten in den Betrieben und öffentlichen Verwaltungen ankommt.

DR. JÜRGEN REUSCH ist verantwortlicher Redakteur von Gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung. Kontakt: gutearbeit@aib-verlag.de

Betriebliche Konfliktberatung

Und die Funktion des Rechts: Ein neuer Ansatz auch für den betrieblichen Gesundheitsschutz

Angebote zur Konfliktlösung gibt es viele. Ansätze wie Supervision, Mediation, Coaching, Teamentwicklung sind in diesem Zusammenhang nichts Neues und haben unbestritten ihre Daseinsberechtigung. Auch kann es immer wieder Situationen geben, in denen die Einbeziehung einer betriebsfremden Person notwendige Voraussetzung für eine angemessene Bearbeitung des Konfliktes ist.

Wie bereits mehrfach festgestellt, nehmen soziale Konflikte am Arbeitsplatz zu. Immer mehr Menschen leiden unter Mobbing, was angesichts der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht verwundert. Eskaliert der Konflikt, ist das Arbeitsverhältnis meistens zerrüttet. Das Opfer verliert häufig den Arbeitsplatz, aber die betrieblichen Strukturen, innerhalb derer der Konflikt entstanden ist, bleiben die gleichen. Es ist häufig nur eine Frage der Zeit, wann es die nächste Person trifft.

Warum jetzt noch »betriebliche KonfliktberaterInnen«?

Hier können betriebliche AkteurInnen und besonders Betriebsrätinnen und Betriebsräte ansetzen, Konflikte einzudämmen, indem sie ihre Kenntnisse und rechtlichen Einflussmöglichkeiten auf interne Strukturen des Betriebs nutzen. Allein die Häufigkeit, in der BetriebsrätInnen heute mit sozialen Konflikten konfrontiert werden, erfordert eine Qualifizierung, die dazu beiträgt, mehr konfliktspezifische soziale Kompetenzen im Betrieb auszubilden und diese damit ständig vorhalten zu können. Sei es im Betriebsratsgremium selber oder in so genannten Konfliktlösungskommis-sionen bzw. Arbeitsgruppen, die sich innerbetrieblich dem Thema Mobbing und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz verschrieben haben.

Da viele Betriebsvereinbarungen solche speziellen »Beschwerdestellen« vorsehen, in denen nicht immer nur Betriebsratsmitglieder sitzen, sondern sozial engagierte Kolleginnen und Kollegen, denen das Betriebsklima und das Wohlbefinden der Menschen am Herzen liegen, ist auch hier ein Bedarf an nachweisbarer Kompetenz. Häufig wird nämlich arbeitgeberseitig, aber auch von Beschäftigten infrage gestellt, was denn gerade diese Personen für ihre Tätigkeit auszeichnet. Manchem erscheinen sie gar als Konkurrenz zu den »ordentlich gewählten« MandatsträgerInnen. Menschen die sich über Jahre hin mit den Konfliktlagen in einem Betrieb oder einer Verwaltung beschäftigt haben, sind ExpertInnen ihrer Zusammenhänge, und können diese Kenntnisse am besten für die einzelnen Beschäftigten nutzen. Gerade darin liegt die besondere Qualität betrieblicher KonfliktberaterInnen, da sie im Zweifel als Zeitzeugen der Entwicklung der betrieblichen Verhältnisse auch die subtilen Veränderungen erkennen, denen die Belegschaft ausgesetzt ist, und die zu Konflikten führen kann, deren Ursache »von außen« gar nicht zu sehen ist.

Qualifizierung zum betrieblichen Konfliktberater:

Seit 2005 gibt es in diesem Sinne qualifizierte und zertifizierte »betriebliche KonfliktberaterInnen«, die ihre im Kurs erworbene Kompetenz durch eine Projektarbeit und deren Präsentation im Rahmen eines Kolloquiums nachgewiesen haben. Dabei heraus gekommen sind Zeitzeugnisse der Konfliktlagen, mit denen die Menschen heute in betrieblichen Zusammenhängen konfrontiert werden. Diese Arbeiten bilden darüber hinaus nicht zuletzt eine Bereicherung für die Diskussion um die immer noch aktuelle Frage der »Humanisierung der Arbeitswelt«.¹

Was hat Konfliktberatung mit Gesundheit zu tun?

Die Zusammenhänge werden bei näherer Betrachtung der Begrifflichkeiten schnell sichtbar. Die Definition von Gesundheit durch die Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist hinlänglich bekannt. Danach ist Gesundheit »ein Zustand

¹ Siehe Hinweis auf die angebotene Weiterbildungsreihe zum/r betrieblichen Konfliktberater/in mit der Möglichkeit der universitären Zertifizierung in aib-web.de

der Abwesenheit von psychischer und physischer Beeinträchtigung«. Schöner ausgedrückt ist es m.E. in folgendem Satz: »Gesundheit ist eine körperliche und seelische Balance und beinhaltet Wohlbefinden sowie Abwesenheit von störender Energie« (unbekannte Quelle).

Diese Definition wird auch der Tatsache gerecht, dass ein Mensch durchaus körperlich beeinträchtigt aber seelisch gesund sein kann. Um sich aber in diesem Sinne gesund zu fühlen, ist insbesondere die erfolgreiche Überwindung von Störungen Voraussetzung. Störungen ergeben sich für viele Menschen nachweislich aus Konflikten in die sie geraten können. Diese Konflikte können unterschiedlichster Art sein und sich aus vielfältigen Zusammenhängen ergeben. Das beinhaltet sowohl die gesellschaftliche – als auch die arbeitsorganisatorische – und persönliche Ebene. Konflikte gehören zu unserem Leben und sind nicht grundsätzlich negativ, sondern können auch eine Quelle für (konstruktive) Veränderungen und Weiterentwicklungen sein. Ohne Infragestellung des Alten, kann Neues nicht wachsen.

Nicht der Konflikt an sich ist also das Problem, sondern wie mit ihm umgegangen wird.

»Ungerecht« ist ungesund

Häufig bricht sich der Frust und die Verunsicherung über strukturelle Bedingungen oder Veränderungen auf der persönlichen Ebene Bahn und entlädt sich in einem Konflikt zwischen zwei oder mehreren Personen. Diese wären vielleicht unter anderen Bedingungen durchaus in der Lage gewesen, den Konflikt konstruktiv zu lösen. Auch Mobbing ist oft nur ein »Verschiebeparkplatz« für ungelöste Konflikte und hat damit zu tun, welche Konfliktlösungstechniken eingeübt wurden, und wo die moralischen Hemmschwellen einzelner eigentlich einsetzen (müssten). Konflikte machen auf Dauer krank, wenn sie nicht konstruktiv beendet werden können!

Insofern ist die Ausbildung betrieblicher KonfliktberaterInnen auch eine Aufgabe, die im Arbeitgeberinteresse eine Erfüllung seiner Verpflichtungen aus § 3 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sein sollte. Um destruktive Konflikte im Betrieb möglichst zu unterbinden und damit zum Wohlbefinden der Beschäftigten beizutragen, sind im Rahmen des Gesundheitsmanagements als einem Teil der Personal- und Organisationsentwicklung zwei Ansätze bekannt: Die der Verhältnisprävention durch Arbeitsplatzgestaltung, Aufgabenzuschnitt und Arbeitsorganisation, und die der Verhaltensprävention durch Ausbildung sozialer, fachlicher und moralischer Kompetenz.

Hier setzt die angebotene Ausbildung von »betrieblichen KonfliktberaterInnen« an.

Betriebskultur und Recht als Konfliktlösungsinstrument

»Ungesund« wird ein Konflikt insbesondere dann, wenn Ohnmachtsgefühle bezüglich der Konfliktlösung entstehen.

Dies ist dann der Fall, wenn der Konflikt einerseits als (existenzielle) Bedrohung erlebt wird und andererseits nicht lösbar erscheint, weil die Ursachen auf ganz anderen gesellschaftlichen Ebenen angesiedelt sind (beispielsweise Arbeitsverdichtung, Sozialabbau, Kündigung). Oder wenn sie in betrieblichen Systemen begründet liegen, die auf »unfairen« Strukturen aufbauen (zum Beispiel Vetternwirtschaft, Ellenbogenmentalität, Vitamin »B«) oder der Mensch nur noch als »homo oeconomicus« unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Verwertbarkeit betrachtet und bewertet wird, ohne die Chance zu haben, sich gegen diese Strukturen erfolgreich zu wehren. Von entscheidender Bedeutung für das Entstehen von Konflikten ist also auch die Unternehmenskultur. Damit ist weniger das in Hochglanzbroschüren ausgewiesene Leitbild des Unternehmens, als vielmehr die gelebte Wirklichkeit zu verstehen.

Neue Bedarfe durch das »Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz«

Wie werden Minderheiten integriert, was ist mit besonderen Personengruppen? Dies waren schon immer sensible Fragen im Zusammenhang mit sozialen Konflikten. Häufig entstehen diese nämlich aus mangelndem Wissen oder Unverständnis und Intoleranz dem »Anderen« gegenüber. Es kommt zu Diskriminierungen – also zu Ungleichbehandlungen oder Ausgrenzungen – wegen eines bestimmten Merkmals einer Person. Das demnächst in Kraft tretende »Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz« (AGG) beinhaltet die Verpflichtung des Arbeitgebers dafür zu sorgen, dass betriebliche Beschwerdestellen für die Behandlung der darin enthaltenen Diskriminierungstatbestände² geschaffen werden. Bei nicht angemessener Abhilfe drohen dem Arbeitgeber Schadensersatzklagen. Betriebliche Konfliktberater müssen die Diskriminierungstatbestände und ihre rechtliche Ausfüllung demnach nicht nur in ihrem Wortlaut, sondern auch in ihrer inhaltlichen Bestimmung verstehen, um rechtlich relevante Diskriminierungen erkennen- bzw. ihnen vorzubeugen, und in konkreten Konflikten kompetent eingreifen zu können.

Weiterhin haben die Betriebsparteien auch gem. §§ 74, 75, 80 BetrVG darauf zu achten, dass auf die Bedürfnisse und Bedingungen besonderer Personengruppen wie Behinderter, älterer Arbeitnehmer oder sonstiger schützenswerte Personengruppen eingegangen wird.

Dies beinhaltet ebenso die Integration ausländischer Arbeitnehmer, wie die Verpflichtung für Geschlechtergerechtigkeit im Betrieb zu sorgen. Ist die Spitze der Hierarchie zwar für jeden mittelmäßig begabten Mann zu erreichen

² Zielsetzung des Gesetzes ist gem. § 1 AGG der Schutz vor Diskriminierung und Ungleichbehandlung wegen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechtes, der Religion oder Weltanschauung, der Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität.

aber nur für wenige »Quotenfrauen« die 150 Prozent leisten und sich zudem den männlichen Spielregeln anpassen mussten, obwohl die Stellen geschlechtsneutral ausgeschrieben werden? Häufig entsteht gerade vor diesen Hintergründen der so genannten mittelbaren Diskriminierung das Gefühl von »Ungerechtigkeit« des betrieblichen Systems. Zunächst wird dann auch hier auf eine höhere Instanz für Gerechtigkeit vertraut. Nicht selten werden Gerichte bemüht.

Leider bewahrheitet sich dann häufig der Satz, dass »Recht haben« und »Recht kriegen« zweierlei paar Schuhe sind. Vor Gericht erhält der Mensch ein Urteil aber noch lange kein »Recht« im ethisch moralischen Sinne.

Die Grenzen in Konfliktfällen

Deshalb ist es im Zweifel kontra produktiv für das Vertrauen in die Konfliktlösungsinstanzen unseres Gesellschafts-systems, sich die als ungerecht erlebte Wirklichkeit in bestimmten Konfliktlagen noch einmal durch ein Urteil zementieren zu lassen. Darin kann nämlich in geschultem Juristendeutsch dogmatisch einwandfrei begründet werden, warum subjektiv erlebtes Unrecht »Rechens« ist. Andererseits kann die rechtzeitige Geltendmachung von Rechtsansprüchen und auch ihre gerichtliche Durchsetzung einen Konflikt deeskalieren, indem »klare Vorgaben« für die handelnden AkteurInnen entstehen. Hierzu trägt auch die Kenntnis der aktuellen Rechtsprechung zu diesem Thema bei. Betriebliche KonfliktberaterInnen – insbesondere Betriebsratsmitglieder – sollten deshalb wissen, welche Rechte sie und die Einzelnen in einer konkreten Konfliktlage haben. Aber sie sollten auch die Grenzen kennen, die sich aus der Anwendung rechtsdogmatischer Regeln und prozessualer Voraussetzungen für die Lösung eines sozialen Konfliktes ergeben, um im gegebenen Falle realistische Vorgehensweisen zu entwickeln.

Dazu sollten sie lernen, wie unser Recht »funktioniert« also wie es dogmatisch aufgebaut ist. Notwendig für eine nachhaltige Konfliktlösung ist für die Konfliktparteien nämlich insbesondere der innere Ausgleich und das »Gefühl« von Gerechtigkeit.

Die Auseinandersetzung mit der Frage, wann erleben wir ein System als »gerecht« und welche strukturellen Voraussetzungen sind dafür nötig, stellen wichtige Punkte dar, um den Rahmen einer möglichen Konfliktlösung richtig einschätzen zu können und evtl. auch deren Ursachen im System zu erkennen. Das Wertesystem unserer Grundordnung ist dafür ein guter Wegweiser.

Bei der Ausbildung betrieblicher KonfliktberaterInnen ist es besonders wichtig, die rechtlichen Einordnung des Themas Konflikt mit der politische Dimension und der persönlichen Ebene zu verbinden. Das bedeutet nicht nur individuelle Konfliktlösungstechniken einzuüben, sondern den Blick zu weiten für die gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen, in denen Menschen in Konflikte geraten.

Betriebsräte haben grundsätzlich die Aufgabe, die Interessen der Belegschaft zu vertreten. Dieser politisch definierte Auftrag geht von dem Ansatz aus, die ArbeitnehmerInnen als Angehörige der abhängig Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber aufgrund ihrer ökonomischen Stellung quasi als »homogene Gruppe« zu sehen.

Betriebsrat und Konflikt

Der Interessenkonflikt wird dabei zunächst zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen als politischer Kategorie, und somit auf der gesellschaftlichen Ebene angesiedelt und ist grundsätzlich auch dort zu bearbeiten.

Dieser Interessengegensatz ist dem kapitalistischen Wirtschaftssystem immanent und wird nicht durch die Bearbeitung individueller Konfliktlagen zu beseitigen sein. Allenfalls im Rahmen der Mitbestimmungsrechte kann der Betriebsrat hier ansetzen, um mittelfristig oder langfristige Strukturen zu beeinflussen. Für die betriebliche Konfliktberatung bedeutet dies: Grenzen des Systems zu erkennen und in die Konfliktlösungsmöglichkeiten mit einzubeziehen, um nicht falsche Erwartungen zu wecken.

Vom Betriebsrat und seinen einzelnen Mitgliedern wird allerdings insbesondere erwartet, in ganz konkreten Konflikten mit dem Arbeitgeber oder auch mit anderen KollegInnen kurzfristig greifende – und nachhaltige wirkende Lösungen zu finden. Dazu ist in der Tat auch die Ausbildung von »technischem Know-how«, also der Kenntnis individueller Konfliktlösungstechniken und Methoden Voraussetzung. Aber egal wo die Konfliktbearbeitung auch ansetzt, ganz offensichtlich gehören Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung zu den Kernkompetenzen eines Betriebsrats, der seiner Aufgabenstellung gerecht werden will.

Die individuelle Ebene der Interessendurchsetzung

Dies wird noch einmal deutlich, wenn die konkrete Ebene der individuellen Konfliktbearbeitung in den focus genommen wird.

Wichtige Fragen:

- Wie führe ich ein Beratungsgespräch?
- Was kann ich durch einzelne Methoden zur Konfliktlösung erreichen?
- Wo brauche ich Sachverständige?
- Wann muss ich delegieren – auch um mich selbst zu schützen?
- Wie führe ich taktisch klug und rechtssicher ein Beschwerdeverfahren gem. §§ 84,85 BetrVG an dessen Ende möglichst ein Anspruch auf Abhilfe steht?

Dies sind alles mögliche Fragen, die geklärt werden sollten. Auch darauf müssen betriebliche KonfliktberaterInnen inhaltlich vorbereitet sein. Zudem ist die persönliche Befindlichkeit der beteiligten Konfliktparteien ein wesentlicher Punkt, der Einfluss auf den Umgang mit Problemlagen hat. Da kann es schon sein, das Fritz und Willi deshalb nicht zu einer konstruktiven Zusammenarbeit kommen, weil die

Persönlichkeitsstrukturen grundsätzlich unterschiedlich sind. Braucht der eine das kreative Chaos muss für den anderen jeder Bleistift in Reih und Glied geordnet sein. Umso wichtiger sind Arbeitsstrukturen, die für beides Raum lassen. Darauf hat der Betriebsrat nicht zuletzt im Rahmen der Mitbestimmungsrechte des §§ 87,91 BetrVG entscheidenden Einfluss.

Geschlechtergerechtigkeit zur Konfliktvermeidung

Weiteres Konfliktpotential ergibt sich auf der persönlichen Ebene häufig auch daraus, dass sich die Belegschaften üblicherweise aus Männern und Frauen zusammensetzen. Das Thema »gender mainstreaming« spielt auch und gerade im Zusammenhang mit Konflikten, die am Arbeitsplatz entstehen, eine besondere Rolle.³

Allein das Wissen um die Tatsache, dass Männer und Frauen sowohl unterschiedliche Gründe für soziale Konflikte haben können, als auch die Einbeziehung des durch Gendersozialisation ausgeprägten unterschiedlichen Konfliktverhaltens, sind notwendige Voraussetzungen für eine geschlechtergerechte Konfliktbewältigung und konkretisieren insofern den Auftrag des Betriebsrats aus § 75 BetrVG i.V.m. Art. 3 Abs. 2 GG.

Dies ist umso wichtiger, als die Wege, die zu einer persönlich als befriedigend erlebten Konfliktlösung führen, für Männer und Frauen ganz unterschiedlich sein können und bei der Beratung berücksichtigt werden müssen, um nicht »verbrannte Erde« zu hinterlassen.

Unprofessionalität lässt den Konflikt eskalieren

Nichts ist nämlich schlimmer, als wenn eine Interessenvertretung »über den Kopf« der Hilfesuchenden Person hinweg (... »das werden wir schon schaukeln, da muss man mal mit der Faust auf den Tisch hauen«) entscheidet.

Wie oft ist der Konflikt erst durch die unprofessionelle Umgangsweise der um Hilfe angefragten Personen eskaliert. Nicht für die Hilfe suchende Person, sondern mit ihr soll nach einer Lösung gesucht werden.

Das gilt besonders für so diffizile Beschwerdegründe, wie den der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, der durch das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) juristisch noch einmal an Bedeutung gewinnen wird.⁴

Der Umgang mit Konflikten der handelnden Personen ist zudem stark von ihrem persönlichen Hintergrund und ihrem daraufhin entwickelten »Moralbewusstsein« geprägt.

Unsere Gesellschaft ist seit geraumer Zeit von Individualisierungstendenzen gekennzeichnet, die die Verantwortung für persönliches Fortkommen und Erfolg allein der Einzelperson zuweist und ihr im Zweifel auch unlautere Mittel zugesteht, um die persönlichen Ziele zu erreichen.

Da können dann die viel gepriesenen »ethisch moralischen Grundsätze« schon mal auf der Strecke bleiben, wenn das Verhalten zwar nicht »politisch korrekt«, dafür aber Erfolg

versprechend ist. Insofern ergibt sich immer auch eine »subjektive Rechtfertigung« für das individuelle Verhalten bzw. die unterschiedlich entwickelten Fähigkeit, die vorgegebene Werteordnung zu überprüfen und eigene Werteentscheidungen zu treffen. Auch das ist in die Konfliktbearbeitung mit einzubeziehen, insbesondere im Hinblick auf die Frage der »Einsichtsfähigkeit« in eigenes Fehlverhalten. Auch hier kann der Betriebsrat im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte aus § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG daran mitwirken die »ethischen und moralischen Grundsätze« die im Betrieb gelten sollen, auszugestalten und an ihrer Überprüfung in der tägliche Praxis mitzuwirken.

Fazit

Betriebliche Konfliktberatung geht also weit über den Rahmen der individuellen Erscheinungsebene eines sozialen Konfliktes hinaus.

Sie fragt nach den Ursachen und Hintergründen dafür, dass die Menschen heute in betrieblichen Zusammenhängen immer häufiger in Konflikte geraten.

Bei der Bewältigung der Konfliktlagen ist das Wissen um die individuellen Lösungsansätze für die Konfliktparteien ebenso nötig, wie die Möglichkeit der Beeinflussung des betrieblichen Umfeldes und der Werteordnung, die das betriebliche System und das Verhalten der darin agierenden Menschen bestimmt. Bei allem kann die Kenntnis der jeweiligen Rechtslage zur Konfliktlösung beitragen.

Sowohl durch die Geltendmachung von konkreten Anspruchsgrundlagen, als auch von grundsätzlichen Überlegungen zum Aufbau einer »gerechten« Ordnung im Betrieb.

Dadurch kann das System beeinflusst werden, in denen die Menschen sich bewegen.

Dieses System aber muss grundsätzlich gem. Art.1 GG Menschen »gerecht« sein, um für die Beschäftigten auf Dauer gesund zu sein.⁵

Dipl. Sozw. **SILKE MARTINI** ist Rechtsanwältin und Inhaberin von Genderconsultings in Hamburg.



Hier finden Sie:
die einzelnen Modulinhalte der zertifizierten Weiterbildung
zum/r betrieblichen Konfliktberater/in

³ AiB 2004, 679 ff.

⁴ Durch die Übernahme des Beschäftigtenschutzgesetzes in das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz wird auch der Tatbestand der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz als Diskriminierung wegen des Geschlechtes verfolgt.

⁵ Informationen und Fragen zur Weiterbildungsreihe Betriebliche/r Konfliktberater/in unter www.Genderconsultings.de