

Betriebsrat und Arbeitgeber. Natürlich muss die Beschwerdestelle selbst darauf achten, ob es sich bei der konkreten Beschwerde um ein Verfahren nach dem AGG handelt oder nicht. Inhalte und Begriffe dieses Gesetzes haben gegenüber den allgemeinen arbeitsrechtlichen Bestimmungen regelmäßig eine besondere Ausformung. Die Beschwerdestelle hat das zu berücksichtigen.

Auf einen wichtigen Punkt ist abschließend noch hinzuweisen. Es sollte in einer Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber klargestellt werden, dass Rechte des Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz von Maßnahmen unberührt bleiben, die der Arbeitgeber nach § 12 AGG vorbeugend oder zur Beseitigung bereits eingetretener Benachteiligung ergreift.

Das gilt insbesondere für die Rechte des Betriebsrats nach den §§ 99 ff. BetrVG bei personellen Maßnahmen des Arbeitgebers nach § 12 Abs. 3 AGG oder hinsichtlich der

Rechte des Betriebsrats nach § 104 BetrVG zur Versetzung oder zur Kündigung betriebsstörender Arbeitnehmer.

WOLFGANG SCHNEIDER ist Mitkommentator des DKK, Kommentator zum Betriebsverfassungsgesetz und Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

Literaturhinweise

Wolfgang Schneider, AGG-Diskriminierungsschutz und Persönlichkeitsrechte im Betrieb, Verlag ver.di Bildung-Beratung, Düsseldorf, ca. 225 Seiten, etwa 16 €, erscheint im Dezember 2007

Christiane Nollert-Borasio, Martina Perrong, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Basiskommentar zu den arbeitsrechtlichen Regelungen, 2. Auflage 2007, 250 Seiten, ISBN: 978-3-7663-3803-7, ca. 29,90 €

Mobbing und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz

Interessenvertretung zwischen individuellem Auftrag und kollektiver Verantwortung

Hier lesen Sie

- welche Rechte und Pflichten in Sachen Konfliktmanagement sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergeben
- wie Veränderungen in der Arbeitswelt zur Steigerung des Konfliktpotentials beigetragen haben
- welche Auswirkungen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz auf die Streitschlichtung durch Betriebsräte haben wird

Die Arbeitswelt verändert sich immer schneller. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Rahmenbedingung von Erwerbsarbeit, sondern verändert auch die Menschen und ihre Anforderungen an Interessenvertretung. Entsprechend müssen auch Betriebsräte ihren Auftrag immer wieder neu definieren und inhaltlich den veränderten Anforderungen anpassen.

Betriebsräte sollen in erster Linie »die Interessen der Belegschaft« vertreten. Allerdings hat sich der Fokus darauf deutlich verändert. Standen früher die kollektiven Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Vordergrund, verlagert sich die Aufgabe des Betriebsrats heute immer mehr auch zur sozialen Konfliktberatung im Einzelfall.

Historisch betrachtet ging es in der betrieblichen Interessenvertretung zunächst lange Zeit um ganz elementare Verteilungskämpfe und Grundrechte aller abhängig Beschäftigten. Dazu kam der Anspruch auf Partizipation. Dies alles

spielte sich im Bereich kollektiv erlebter Beeinträchtigungen ab und prägte auch die Arbeit von Betriebsräten. Mit wachsendem Wohlstand und zunehmender Individualisierung sowie einem gesellschaftlichen Wertewandel, der spätestens mit der »geistig moralischen Wende« in den 80iger Jahren eingeleitet wurde, ist es jedoch immer schwieriger geworden »die Interessen der Belegschaft zu vertreten«. Zunehmend wurde der Betriebsrat auch als Sachwalter individueller Interessenlagen gesehen und geriet nicht selten in die Zwickmühle widerstreitender Zielsetzungen oder an die Grenzen eigener Kompetenzen.

Ach den Betriebsrat – den können Sie dabei doch vergessen!?

Häufig endete dieser Konflikt im Erleben der Betroffenen mit einer Abwertung der Funktion des Betriebsrats bei der betrieblichen Interessendurchsetzung und einer gewissen

»Betriebsratsmüdigkeit« in der Belegschaft. Insbesondere wenn es um persönliche Konfliktlagen geht, oder sogar das Wort »Mobbing« im Raum steht, wird der Betriebsrat auch heute oft nicht als geeignete Beratungsinstanz angesehen. Zu häufig wurde erlebt, wie sich Mitglieder der Gremien mit dieser Aufgabe überfordert fühlten und im Zweifel die Situation für die Hilfesuchenden eher verschlimmert als verbessert haben. Häufig hatten sie sich – wohlmeinend – über die vielleicht nicht deutlich genug artikulierten Bedenken der Ratsuchenden hinweg »für sie« eingesetzt aber eben nicht »mit ihnen« nach einer geeigneten Lösung gesucht. Diese ist nicht immer nur vor dem Hintergrund formeller Rechte zu suchen, sondern erfordert Fingerspitzengefühl und Sensibilität für individuelle Bedürfnisse. Ein guter Betriebsrat ist aber heutzutage im Erleben vieler KollegInnen insbesondere derjenige, der »mich« in Konfliktlagen unterstützt.

Wenn es denn auch anderen nützt, ist das unschädlich aber nicht entscheidend. Auch Konfliktlagen werden eher individuell definiert und immer häufiger über soziale Konflikte innerhalb der Belegschaft ausgetragen. Hier wird der Betriebsrat dann ganz konkret in die Durchsetzung individueller Interessen einbezogen ohne seinen kollektiven Auftrag vergessen zu dürfen. Gleichzeitig darf er nicht mit dem Hinweis auf bloße Mehrheiten (... aber wenn alle in der Abteilung sagen mit Fritz-Willi kann man nicht arbeiten!?) die Interessenvertretung einzelner KollegInnen ablehnen. Der Blick auf die Betriebsratsarbeit verschiebt sich also. Die Anforderungen an die Betriebsräte werden dadurch zunehmend differenzierter und erfordern im Zweifel neue (soziale) Kompetenzen. Der Blick über den Einzelfall auf das System und dessen Beeinflussungsmöglichkeiten kann aber gleichzeitig eine neue und effektive Verknüpfung kollektiver und individueller Ansprüche möglich machen.

Der Betriebsrat als Konfliktberater mit »systemischem Blick«

Soziale Konflikte und Mobbing im Betrieb nehmen zu. Vor dem Hintergrund ständig steigender Ansprüche an die Belegschaft steigt auch das Konfliktpotential im Betrieb. Die Arbeitsverdichtung nimmt zu, der Stress steigt. Nicht jede/r ist diesen Anforderungen auf Dauer gewachsen. Da bleiben viele auf der Strecke oder fühlen sich bedroht. Trotzdem versucht jede/r sich irgendwie in diesem System zu behaupten und sei es auf Kosten anderer. Die »Überlebenden« fühlen sich solange als Gewinner, bis auch für sie »die Latte zu hoch liegt« oder sie erleben müssen, dass betriebliche Entscheidungen ohne Rücksicht auf individuelle Leistungsbereit-

schaft oder -fähigkeit getroffen werden. Diese Entkoppelung von dem individuellen Einsatz der Personen und der unternehmerischen Entscheidung mit »Auswirkung auf Personen« hat in der letzten Zeit – zu Recht – zu einer Neu-Belebung des Themas »Wirtschaftsethik« geführt.

Verunsicherung und Zukunftsängste, Demotivation und Misstrauen führen aber erkennbar nicht zur kollektiven Gegenwehr, sondern brechen sich in Ohnmachtsgefühlen Bahn und wenden sich eher destruktiv gegen »Gegner« in den eigenen Reihen – die sind wenigstens präsent und überprüfbar! Eigene Ängste werden so kompensiert durch Schuldzuweisungen, Intrigen und Schikanen gegen Kolleginnen und Kollegen.

Das hat schon im Kindergarten funktioniert – wenn einer Schuld ist, haben die anderen wieder eine gemeinsame Orientierung und ziehen daraus eine vermeintliche Stärke. So wird die »Störung des Betriebsfriedens weniger auf die betrieblichen Ursachen bezogen, sondern zeigt sich in den meisten Fällen in den Erscheinungsformen von Konflikten innerhalb der Belegschaft, Suchterkrankungen, Mobbing und sexueller Belästigung«.¹

Dies erscheint zunächst ebenso unsympathisch wie persönlich begründet. Wenn man aber den Blick wieder über die individuelle Erscheinungsebene hinaus auf das System lenkt, in dem sich die KonfliktkontrahentInnen bewegen, geraten in den meisten Fällen Gründe in den Fokus, die sehr wohl einen kollektiven Bezug haben und häufig sogar durch Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beeinflussen sind.

Oft sind nämlich soziale Konflikte die Symptome eines Systems, in dem die Determinanten sich nicht mehr am Menschen, sondern an ökonomischen oder politischen Größen orientieren.

Bewertung sozialer Konflikte im Betrieb

»Ich arbeite in einem Betrieb, der sich vom Familienunternehmen zu einem weltweit agierenden Konzern entwickelt hat. Die Belegschaftsstärke hat sich gleichzeitig halbiert. Ich selbst arbeitete lange Zeit in einem Schreibpool, wo man sicher sein konnte, dass die Mehrheit der Arbeitsplätze bald der Vergangenheit angehören würde. Das Gefühl von Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, konnte man in der Belegschaft immer häufiger spüren. Daraus resultierten dann Spannungen und Unstimmigkeiten unter den KollegInnen, die nicht selten zu größeren Konflikten führten. Dadurch wurde das Betriebsklima und die Zusammenarbeit erheblich gestört und das Leistungsniveau nachhaltig gemindert. Doch obwohl die Probleme, die sich daraus ergaben im Arbeitsalltag präsent waren, wurden die sozialen Konflikte nicht bearbeitet, sondern allenfalls von den Vorgesetzten autoritär beseitigt.«²

Der Zusammenhang von den Bedingungen unter denen Menschen arbeiten zu ihrem persönlichen Verhalten wird oft überhaupt nicht erkannt.

Ursache eines sozialen Konfliktes ist in den meisten Fällen aber ein Zusammenwirken gesellschaftlicher betrieblicher und persönlicher Bedingungen.³ Diese Zusammenhänge

¹ Zitiert aus einer Hausarbeit zur Erlangung des Zertifikates »betriebliche/r Konfliktberater/in von Gudrun Nowotny, Personalentwicklerin einer Behörde.

² Auszug aus der Arbeit von Petra Brabehenn, Betriebsrätin, Mediatorin.

³ Esser, Wolmerath: Mobbing der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretungen, Bund Verlag.

werden allerdings von den Betroffenen nicht mehr gesehen, sondern sie leiden an den Auswirkungen die sich auf der Verhaltensebene zeigen und erhoffen sich dabei Hilfe vom Betriebsrat.

Im besten Fall geht es dabei dann um Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz – im schlechtesten Fall um Mobbing. Um soziale Konflikte sinnvoll bearbeiten zu können und Mobbing zu verhindern, ist demnach ein ganzheitlicher Ansatz in der Beratungspraxis notwendig, um Konflikte im sozialen, politischen und organisatorischem Kontext beurteilen zu können und neue – auch kollektive Handlungsperspektiven – für den Betriebsrat daraus zu entwickeln. Dafür muss sich aber zunächst der Blick auf soziale Konflikte im Betrieb ändern!

Soziale Konflikte haben ein »schlechtes Image«

Immer noch werden soziale Konflikte von vielen – auch von Betriebsratsmitgliedern – als etwas Negatives angesehen, was möglichst negiert und bestenfalls heruntergespielt wird.

Häufig ist zu beobachten, dass Konflikte, die im zwischenmenschlichen Bereich auftreten nicht ernst genommen, sondern eher i. S. v. »wir sind doch hier nicht im Kindergarten« beurteilt werden.

Von Vorgesetzten ist dieses Verhalten hinlänglich bekannt. Aber auch viele Betriebsratsmitglieder verhalten sich sozialen Konflikten gegenüber eher ablehnend.

Auch und gerade Betriebsräte, die sich traditionell vornehmlich als Vertreter »kollektiver« Interessen verstehen, haben nicht selten ihre Schwierigkeiten damit, sich vermeintlich individuellen Interessenlagen anzunehmen. Häufig fühlen sie sich hilflos weil sie nicht wissen »wer nun Recht hat«.

Solange es für die eine oder andere Sichtweise noch Rechtsansprüche gibt, mag es noch einfach sein, einen sozialen Konflikt zu bearbeiten. Was aber, wenn sich subjektive Wahrnehmung mit »gefühlter Temperatur« zu einem Sammelsurium von Befindlichkeiten mischt, mit dem sich der Rat Suchende an den Betriebsrat wendet?

Dann braucht es andere oder besser zusätzliche Kompetenzen zur Kenntnis von Betriebsratsrechten.

Nicht jedem erschließt sich sofort der Blick auf die Ursachen und Hintergründe eines sozialen Konfliktes in betrieblichen Zusammenhängen. Dazu bedarf es einiger Verknüpfungen, die mit dem Begriff des »systemischen Blickes« am besten beschrieben werden können.

Menschen bewegen sich in Systemen

Wir alle bewegen uns in Systemen und passen unsere Verhaltensweisen diesen Systemen an, um in ihnen (erfolgreich) zu überleben. Das trifft insbesondere zu, wenn das »Überleben« gleichbedeutend ist mit Existenzsicherung, wie am Arbeitsplatz. Auch wenn das betriebliche System

unfair strukturiert ist, werden sich gerade unter diesen Bedingungen genügend Menschen finden, die sich diesen Strukturen durch individuelles Verhalten anpassen. »Unfaire Systeme ziehen unfaire Verhaltensweisen an« ist eine Aussage, die sicherlich viele Beschäftigte vor dem Hintergrund eigener Erlebnisse im Betrieb nachvollziehen können.

Wenn es nämlich nachweisbar Erfolg verspricht, zu intrigieren oder andere zur richtigen Zeit bei der richtigen Person anzuschwärzen, wird es auch Menschen geben, die sich so verhalten, um eigene Vorteile zu sichern. Wenn Ausgrenzung und Vetternwirtschaft zur Tagesordnung gehören und dieses System geschlossen bleibt, werden auch Mobbing und Schikanen weiter geduldet. Das wiederum stabilisiert das unfaire System und führt dazu, dass es nicht durch »abweichendes Verhalten« gefährdet wird, sondern sich ständig reproduzieren kann.

Solche unfairen Betriebsstrukturen finden sich interessanter Weise besonders dort, wo nach außen hin ein hoher moralischer Anspruch an die Verhaltensweise von Menschen erhoben wird und im Zweifel sogar in Leitbildern und Ehrenkodexen festgeschrieben steht.

Zu nennen sind hier beispielhaft: Wohlfahrtsverbände, Kirchen aber auch Gewerkschaften.

Leitbild und Wirklichkeit

»...Die betriebliche Wirklichkeit hingegen hat mit dem Wertesystem bzw. einem daraus abgeleiteten Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter ... nichts zu tun ... vielmehr findet das genaue Gegenteil im Betrieb statt. Während der wirtschaftliche Druck stetig steigt, und die Arbeitsverdichtung und daraus resultierende Konflikte ständig zunehmen, ist nicht festzustellen, dass KollegInnen darin gefördert werden, sich frei zu Belangen ihrer Arbeitswirklichkeit zu äußern. Die Wahrheit ist, dass KollegInnen die als unbequem empfunden werden, wenn möglich innerhalb der Probezeit gekündigt werden ...«⁴

In diesen Organisationen ist die Frage nach der Qualifikation häufig noch deutlicher als in anderen Betrieben. Diese ist nicht unbedingt ursächlich für die Erlangung der jeweiligen Position. Ein Hinterfragen der »Erfolgsfaktoren« oder der Qualifikationsvoraussetzungen wäre für einige, die sich in diesem System etabliert haben, entsprechend »tödlich«. Besonders in solchen Einrichtungen ist dann der Hinweis auf Fehler im System tabuisiert. Wer sie dennoch benennt wird nicht selten als »Überbringer der schlechten Nachricht geköpft«. Da dies wegen fehlender Argumente häufig nicht direkt erfolgen kann, sind Schikanen und Mobbing ein gern genommenes Mittel, um den »Störenfried« zu eliminieren. So schließt sich der Kreis zu den Wahrnehmungen über »betriebsstörendes Verhalten«, wie oben aufgezeigt.

Grundsätzlich ist die Gefahr, dass sich unfaire Strukturen auf individuelles Verhalten auswirken aber in jedem Be-

⁴ Auszug aus einer Arbeit von Mathias Bodeit, Betriebsrat in einem Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege.

trieb gegeben. Wenn der Termindruck zu groß wird und die Personaldecke immer dünner, ist es im Zweifel irgendwann egal wie das Ziel erreicht wird, Hauptsache es wurde erreicht i.S.v.: »Leichen pflasterten ihren Weg – aber sie sind oben angekommen!« Wenn dann noch die Personen versagen, die formale Entscheidungskompetenzen haben und vor jedem sozialen Konflikt davonlaufen, kann sich sehr schnell eine solche »Betriebskultur« etablieren aus der dann zwangsläufig wieder neue Konflikte entstehen.

Da die Einzelpersonen hierauf also nur bedingt Einfluss haben, aber im Zweifel darunter leiden, ist es besonders wichtig, dass der Betriebsrat ein Auge auf das gesamte Betriebsgefüge hat.

Der Betriebsrat kann es nämlich aus unterschiedlicher Perspektive im Rahmen seiner Beteiligungsrechte immer wieder daraufhin überprüfen, ob es mit den Zielsetzungen unserer Rechtsordnung und ihren moralischen Vorgaben für Gerechtigkeit noch kompatibel ist und wo in diesem Sinne »Lücken im System« Ursachen von sozialen Konflikten bilden.

Häufig geht es nämlich um ein subjektives Erleben von Ungerechtigkeit, Neid und Missgunst, weil betriebliche Entscheidungen nicht oder nicht rechtzeitig kommuniziert wurden oder Arbeitsanweisungen nicht erklärt werden.

Arbeitsorganisatorische Entscheidungen werden häufig getroffen, ohne zu berücksichtigen, dass sie die Menschen in unterschiedlichen Situationen treffen, und sie entsprechend unterschiedlich von deren Auswirkungen betroffen sind. Auch das führt zu Konflikten innerhalb der Belegschaft.

Wenn der Blick dafür einmal geschärft ist, wird bei der Bearbeitung eines sozialen Konfliktes häufig auch wieder die Tür aufgestoßen zum originären rechtlichen Handwerkszeug des Betriebsrats aus dem Betriebsverfassungsgesetz und es kann ergänzend und unterstützend hinzugezogen werden.

Konfliktfähigkeit kann man lernen

Die Fähigkeit mit sozialen Konflikten adäquat umgehen zu können, wird einem dabei nicht in die Wiege gelegt, sondern muss, wie andere soziale Kompetenzen auch, erworben werden. Dafür ist es zunächst notwendig soziale Konflikte überhaupt wahrzunehmen, und als normales und zum Teil durchaus Sinn bringendes menschliches Verhalten einzuordnen.

Konflikte sind nämlich nicht notwendig negativ, auch nicht für ein betriebliches Gefüge! Im besten Fall entwickeln sich daraus nämlich neue Sichtweisen und Ideen, weil man sich mit der Ansicht der anderen Person auseinandersetzt und seine Perspektive erweitert.

Konflikte gehören zur menschlichen Gattung dazu, sie sind quasi »artimmanent« und nicht auf Dauer zu verhindern. Auch unter den besten Anfangsbedingungen kommt es sogar im privaten Bereich irgendwann zum Konflikt, und sei es aus objektiv betrachtet nichtigem Anlass.

Redaktionsempfehlung

Rechtsratgeber und Praxishelfer in einem

Ob Arbeitslosenversicherung, Kündigungsfrist oder Kurzarbeitergeld – im betrieblichen Alltag muss der Betriebsrat zu einer Vielzahl von Fragen möglichst schnell, juristisch verbindlich und umfassend eine Antwort parat haben.

Das Handwörterbuch »Betriebsratspraxis von A-Z«, jetzt bereits in 8. Auflage erschienen, gibt rechtliche Hinweise und praktische Hilfen zu den wichtigsten Fragen von Betriebsräten, JAV-Mitgliedern und Schwerbehindertenvertretungen. Es informiert verlässlich über die Aufgaben, Rechte und Handlungsmöglichkeiten der Interessensvertretungen und der Beschäftigten.



Betriebsratspraxis von A-Z

Das Lexikon für die betriebliche Interessensvertretung
Von Christian Schoof

Print-Version:

Bund-Verlag, Frankfurt 2007,
8. Auflage, 1.669 Seiten, gebunden,
mit CD-ROM »Arbeitshilfen«, € 49,90,
ISBN 978-3-7663-3787-0

Enthalten sind mehr als 180 alphabetisch sortierte Begriffe aus dem betrieblichen Tagesgeschäft (von »A« wie »Abfindung« bis »Z« wie »Zurückbehaltungsrecht des Arbeitnehmers«). Außerdem enthält der Band zahlreiche konkrete Hinweise zu wichtigen sozialrechtlichen Themen (zum Beispiel Elternzeit und Elterngeld, Arbeitslosengeld II und Kurzarbeit) sowie ein ausführliches Stichwortverzeichnis.

Für den schnellen Zugriff sind die Begriffe nach einem einheitlichen Schema aufgebaut: Grundlagen, Bedeutung für die Betriebsratsarbeit und für die Beschäftigten, weiterführende Literatur.

Zu jedem Stichwort bietet das Buch zudem weiterführende praktische Arbeitshilfen in Form von Übersichten, Checklisten und Musterschreiben, die jetzt erstmals auch auf der dem Buch beiliegenden CD-ROM zur Verfügung stehen und so einfach in die eigene Textverarbeitung übernommen und je nach Einzelfall direkt angepasst werden können.

Jetzt neu auch als digitale Version:

Parallel dazu ist der Titel auch als elektronische Version »Betriebsratspraxis von A-Z digital« erschienen. Diese CD-ROM aus der neuen Reihe »BUND DIGITAL« stellt alle Inhalte des oben beschriebenen Buches inklusive der Arbeitshilfen zur Verfügung. Darüber hinaus bietet die elektronische Medium eine leicht zu bedienende Komfortsuche zum schnellen Auffinden der gewünschten Inhalte.



Digitale Version:

Bund-Verlag, Frankfurt 2007, Version 8.0
CD-ROM, € 49,90,
ISBN 978-3-7663-8102-6

Berücksichtigt sind zudem alle relevanten Gesetzesänderungen bis einschließlich März 2007, zum Beispiel das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz. Unter dem neuen Stichwort »Ladenöffnung/Ladenschluss« ist ein Überblick über die aktuellen Ladenöffnungsgesetze der Bundesländer eingefügt.

Heike Friedland nimmt gerne Ihre Bestellung entgegen:

Telefon 0 69/79 50 10-20, Fax 0 69/79 50 10-11
E-Mail: kontakt@bund-verlag.de

Wie viel höher ist da erst das Risiko im betrieblichen Alltag, indem sich ganz unterschiedliche Handlungstendenzen aus ganz unterschiedlich erlebten Bedingungen ableiten und sich daraus für die einzelnen ergebenden Risiken bei anderen nicht immer auf eine wohlwollende Grundhaltung treffen und im Zweifel noch ausgenutzt werden, um eigenes Terrain zu sichern.

Es geht also weniger um die Frage der grundsätzlichen Konfliktvermeidung als vielmehr um die Frage: Wie erkenne ich die Ursachen von Konflikten und wie kann ich sie – wenn sie denn auftreten – angemessen bearbeiten und bestenfalls beseitigen, auch und gerade als Betriebsrat, der doch den originären Auftrag hat, Konflikte zu bearbeiten, auch wenn das in der Vergangenheit überwiegend auf Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezogen wurde. Beides liegt eng beieinander und muss miteinander verbunden werden, um eine modernen Auftragserfüllung des Betriebsrats zu gewährleisten.

»soft skills« und Genderaspekte der Konfliktberatung

Der Betriebsrat muss also zunächst einen Blick für die veränderten Anforderungen an seine inhaltliche Arbeit entwickeln.

Weiterhin sind neue Kompetenzen erforderlich, um diesen veränderten Anforderungen gerecht werden zu können.

Neben der Kenntnis der Rechtslage braucht es zunächst ein moralisches Konzept für die Konfliktberatung.

Wie ordne ich Verhaltensweisen von Menschen ein, woran mache ich »berechtigte Interessen« fest. Was ist mein Anliegen bei der Konfliktberatung?

Alles das sind wichtige Fragen, mit denen sich eine Person auseinandersetzen sollte, die streitschlichtend tätig werden will. Dazu kommt das notwendige Wissen um Analysekatoren für die inhaltliche Einordnung von Konflikten sowie Kenntnisse über Beratungstechniken und Kommunikationsprozesse. Weiterhin braucht es Grundwissen über genderspezifische Sozialisationsmuster.

Männer streiten anders als Frauen und haben auch andere Ursachen, um miteinander oder untereinander in Konflikt zu geraten. Das muss auch für die Gestaltung der betrieblichen Bedingungen berücksichtigt werden. Hier bietet sich ein weiterer Ansatz für »Gender Mainstreaming« im Rahmen des betrieblichen Konfliktmanagements an.

Selten gibt es in der Bearbeitung eines sozialen Konfliktes ein eindeutiges schwarz/weiß Muster i.S.v. Recht und Unrecht. Lösungen werden sich häufig erst im diskursiven Verfahren ergeben und erfordern im Zweifel mehrmalige Treffen mit den Konfliktparteien.

Das kann nicht ständig neben den anderen Aufgaben von allen Betriebsratsmitgliedern geleistet werden. Deshalb macht es Sinn hier Spezialwissen auszubilden und so auch nach außen – der Belegschaft gegenüber – deutlich zu machen, dass diese Aufgabe erkannt und ernst genommen wird.

Dies ist auch als vertrauensbildende Maßnahme zu verstehen, um evtl. verlorenes Terrain für die Betriebsratsarbeit zurück zu gewinnen. Wenn die KollegInnen sicher sein können, dass zumindest die Personen an die sie sich im Gremium wenden auch mit dem nötigen »Know-how« für eine respektvolle Bearbeitung ihrer persönlichen Konfliktlage ausgerüstet sind und darüber hinaus ihre Rechte aus der Betriebsverfassung nutzen können, wird der Betriebsrat auch wieder als sinnvolle Instanz der Interessenvertretung im umfassenden Sinne anerkannt werden.

Konfliktmanagement als Zukunftsaufgabe und Vorgaben durch das AGG

Das Verhalten der Menschen prägt auch die Betriebskultur vor deren Hintergrund die Beurteilung von Konflikten eingeordnet wird. Insbesondere nach dem Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ist das »Verhalten der Arbeitnehmer« noch mehr in den Fokus betrieblicher Interessenvertretung geraten.

Nicht nur das Verbot der Ungleichbehandlung wegen der in § 1 AGG genannten Merkmale und die Rechtsfolgen einer Verletzung, sondern auch der neu geschaffenen Tatbestand

Redaktionsempfehlung

Auf der AiB Fachtagung »Konfliktmanagement als Zukunftsaufgabe für Interessenvertretungen« diskutieren Betriebsräte gemeinsam mit ExpertInnen die steigende Bedeutung der betrieblichen Konfliktberatung und die damit verbundenen höheren Anforderungen an Interessenvertreter.

Die Tagung findet am 14.12.2007 in Bergisch Gladbach statt.

Kontakt: juliane.schiller@aib-verlag.de · Telefon: 0 69/13 30 77-6 77

der »Belästigung« in Verbindung mit einem dieser Merkmale, können Anlass von Beschwerden und Rechtsansprüchen sein.

Zunehmend sollen also auch individuelle Beschwerden Anlass für die Inanspruchnahme von Interessenvertretungen sein. Das Betriebsklima und der Auftrag aus § 75 BetrVG zur Wahrung einer grundrechtskonformen Betriebskultur bekommt dadurch eine neue Relevanz und inhaltliche Bestimmung.

Ein Betriebsrat, der seine Aufgabe ernst nimmt und die Chance erkennt, die in einer solchen Neubewertung des miteinander Umgehens liegt, wird sich deshalb auch verantwortlich mit einbringen wollen, um die »Ordnung des Betriebs« im Sinne einer grundrechtskonformen Betriebskultur gemäß § 75 BetrVG mitzugestalten und dafür die breite Palette der Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz zu nutzen. Dafür sind auch die Mitbestimmungsrechte im Zusammenhang mit der Einrichtung einer Beschwerdestelle nach § 13 AGG zu nutzen.⁵

⁵ Vgl. Beschluss des Arbeitsgerichts Frankfurt am Main v. 23.10.2006 – 21 BV 690/96.

Die Zeit verlangt also nach einem modernen Konfliktmanagement durch den Betriebsrat, welches sowohl die kollektive Dimension seiner Aufgabenzuweisung erkennt und ausfüllt, als auch die Fähigkeit beinhaltet, individuelle Konfliktlagen und insbesondere soziale Konflikte zwischen den Beschäftigten bearbeiten zu können.

Häufig werden sogar kollektive Bezüge erst über die Bearbeitung individueller Konfliktlagen sichtbar werden, weil sie von den Beteiligten nicht mehr als kollektives Interesse erkannt und artikuliert werden, sondern erst durch individuelle Beschwerden zu Tage treten.

Hier liegt eine neue Aufgabe für den Betriebsrat, indem er durch die Bearbeitung vermeintlich individueller Konfliktlagen den Bezug zu den organisatorischen und politischen Hintergründen herstellt und damit einen eigenen Handlungsansatz aus dem Betriebsverfassungsgesetz schafft, ohne dabei die individuelle Interessenlage der Konfliktparteien zu ignorieren.

Aus der aufmerksamen Bearbeitung von individuellen Konflikten kann sich so ein »bottom up« Ansatz für strukturelle Veränderungsprozesse ergeben.

Konfliktberatung und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Auch im Rahmen der individuellen Konfliktbearbeitung bleibt der Betriebsrat also weiterhin aufgefordert, für veränderte betriebliche Strukturen zu sorgen, um soziale Konflikte vermeiden zu helfen oder im Konfliktfall eine adäquate Bearbeitung zu ermöglichen. Hier setzen wieder die kollektiven Rechte des Betriebsrats an.

Der Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte bei der Ordnung des Betriebs und dem Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb und die Möglichkeit Maßnahmen anzuregen, die der Belegschaft dienen (§ 87 Abs. 1 i.V.m. § 80 BetrVG).

Eine moderne Interessenvertretung, die den veränderten Anforderungen der Belegschaft und der rechtlichen Vorgaben durch das AGG gerecht werden will, muss somit notwendig für ein funktionierendes Konfliktmanagement im Betrieb sorgen.

Damit wird gleichzeitig auch der Auftrag aus § 87 Abs. 7 BetrVG zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz erfüllt. Psychosozialer Stress macht nachweislich krank.

Da nach den Statistiken der Krankenkassen seit etlichen Jahren die psychischen Erkrankungen, bei insgesamt ständig sinkenden Krankheitszahlen, ständig zunehmen, ist der Bezug unschwer erkennbar. Weiterhin ergeben sich diverse Ansatzpunkte für Konfliktprävention aus der Erkenntnis,

dass die meisten Mobbing-Fälle ihre Ursachen in der Arbeitsorganisation, dem Führungsverhalten oder dem sozialen Klima haben, das in einem Betrieb herrscht.⁶

Die kollektiven Zugänge zu diesen Themen sind unverkennbar im Rahmen von Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechten aus der Betriebsverfassung gegeben. Wie ein Konfliktmanagement im Einzelfall dann konkret aussehen kann und welche Rolle dem Betriebsrat im Kanon anderer betrieblicher Anlaufstellen dabei zukommt, ist ein weiteres Feld der inhaltlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema.

Konfliktberatung und Interessenvertretung

»Veränderungen führen zu Konflikten, aber Konflikte stehen auch für Veränderungen ... Wichtig ist jedoch der konstruktive Umgang mit den entstehenden Konflikten und die gleichzeitige Schaffung struktureller Voraussetzungen, um die geplanten Veränderungen ... »menschengerecht« ... durchführen zu können. Durch die Implementierung einer professionellen betrieblichen Konfliktberatung können Konflikte und deren Ursachen frühzeitig erkannt mittels verschiedener Konfliktlöstechniken bearbeitet und eine Eskalation vermieden werden. Das wiederum hat Auswirkungen auf die Betriebskultur des Unternehmens.«⁷

Auch bei der konkreten Konfliktbewältigung kommt dem Betriebsrat eine besondere Bedeutung zu. Der Betriebsrat ist nämlich die einzige Instanz, die in diesem Zusammenhang mit formellen Rechten der Interessenvertretung ausgestattet ist. Dies gilt besonders für das Beschwerderecht gemäß § 85 BetrVG. Im Unterschied zu allen anderen betrieblichen Beschwerdeinstanzen ist der Betriebsrat nämlich in der Lage, gerade in den Fällen, in denen kein Rechtsanspruch besteht, durch die Anrufung der Einigungsstelle einen einklagbaren Anspruch auf Abhilfe zu schaffen. Dazu kommt, auch im Zusammenhang mit Beschwerdegründen nach dem AGG, die Möglichkeit der Anrufung des Arbeitsgerichtes gemäß § 23 Abs. 3 BetrVG.

Fazit

Die Bearbeitung eines sozialen Konflikts hat also sowohl eine individuelle/reaktive als auch eine kollektiv/präventive Komponente. Beides fällt in die Zuständigkeit des Betriebsrats und kann bei entsprechend qualifizierter Bearbeitung zu einer neuen Qualität und Effektivierung der Betriebsratsarbeit führen. Hier bleibt erfahrungsgemäß noch viel zu tun, um betriebliche Interessenvertretung den veränderten Bedingungen und Anforderungen der Betriebswirklichkeit anzupassen. Auch Betriebsräte wachsen aber mit den an sie gestellten Anforderungen!

SILKE MARTINI ist Rechtsanwältin & Dipl. Sozialwirtin und Inhaberin von Gender Consultings

6 Mobbing Report, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin 2002.

7 Aus der Arbeit von Inga Klein, Sozialberaterin bei einer Krankenkasse.