

Fair geht vor!

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, psychischen Belastungen und (un-)sozialem Verhalten

Die jährlich von den großen Krankenkassen veröffentlichten so genannten Gesundheitsberichte weisen seit Jahren einen sinkenden Krankenstand in den Betrieben aus. Auffällig ist allerdings, dass gleichzeitig die Ausfallzeiten wegen psychischer Erkrankungen steigen. Der Anteil psychischer Erkrankungen am gesamten Krankenstand beträgt nach Auswertungen der BKK mittlerweile fast 9 %. Seit dem Jahr 2000 ist das eine Zunahme von 25 %.¹

Nach den Statistiken kommt es bei den klassischen Belastungsfaktoren wie Lärm, Hitze und schwerer körperlicher Arbeit oder Nässe insgesamt zu einem leichten Rückgang, bei den psychischen Belastungen aber ist ein starker Anstieg zu verzeichnen.² Dieses Phänomen wird gerne mit dem Begriff »Belastungsverschiebung« bezeichnet, wobei nicht verkannt werden darf, dass zu den hohen – bestenfalls langsam zurück gehenden – körperlichen Belastungsfaktoren jetzt auch noch die psychischen Stressoren in erhöhtem Maße und mit wachsender Geschwindigkeit hinzu kommen. Dies bleibt nicht folgenlos und hat unmittelbare Auswirkungen auf das individuelle Wohlbefinden und damit auf die Gesundheit der betroffenen Menschen. Gleichzeitig wirkt sich der individuelle Stress aber auch auf das Verhalten der Menschen zueinander aus und bekommt dadurch noch einmal eine eigene Dynamik für betriebliche Zusammenhänge und die Unternehmenskultur.

(Betriebliche) Ursachen und (soziale) Wirkungen

Was sich im Erleben vieler KollegInnen in den letzten Jahren nämlich auf jeden Fall negativ verschoben hat, ist das soziale Klima in den Betrieben. Der Stress durch zunehmende Belastungen und die Angst ihnen nicht mehr gewachsen zu sein, wirkt sich offenbar auch auf das Verhalten der Menschen untereinander aus. Nicht mehr mit einander sondern zunehmend gegen einander wird da agiert.

Die KollegInnen werden zu Gegnern innerhalb einer Personalpolitik, die nur noch auf Höchstleistungen orientiert ist und immer knappere Ressourcen verteilt.

Immer mehr Menschen klagen über ein Betriebsklima das durch Abgrenzung, Intrigen und Konkurrenzdenken gekennzeichnet ist und sich in unterschiedlichen sozialen Konflikten bis hin zu Mobbing entlädt.³

Bei näherer Betrachtung ergeben sich klare Zusammenhänge zwischen den psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, der Unternehmenskultur und dem sozialen Verhalten der Beschäftigten.

Redaktionsempfehlung

Auf der am 11.12.2008 in Steinbach bei Frankfurt a.M. stattfindenden 2. AiB Fachtagung »Konfliktmanagement als Zukunftsaufgabe für Interessenvertretungen – Faire Betriebskultur gestalten« diskutiert Silke Martini mit Betriebsräten die steigende Bedeutung der betrieblichen Konfliktberatung und die damit verbundenen höheren Anforderungen an Interessenvertreter.

Kontakt:

juliane.schiller@aib-wissen.de

Telefon: 0 69/13 30 77-6 77

Wer oder was ist das Problem?

Nach einer Exklusivstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus dem Jahre 2006 über die Arbeitszufriedenheit in 314 deutschen Betrieben, hatten etwa die Hälfte der Beschäftigten im Untersuchungszeitraum Sorge, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, davon 18 % sogar »große Sorge«. Besonders besorgt sind sehr junge MitarbeiterInnen, die gerade den Einstieg suchen, um sich eine Existenz aufbauen zu können und die älteren ab ca. 50 Jahren, die sich um den Bestand ihrer Lebensleistung sorgen.⁴ Die größten psychischen Stressoren ergeben sich dabei aus Ohnmachtsgefühlen hinsichtlich der ständig wachsenden Anforderung an die Beschäftigten, die sich durch eine Zunahme der Leistungsdichte einerseits und die immer schnelleren Veränderungsprozesse andererseits auszeichnen.

Ein neues Wort dafür ist:

»Dynaxität«: Gleichzeitige Zunahme der Dynamik der Arbeitsprozesse und der Komplexität der Arbeitsinhalte

Verbunden mit der Angst, diesen Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein und letztlich den Arbeitsplatz an leis-

1 Gesundheitsbericht der BKK 2006.

2 Zum Vergleich, vor 30 Jahren waren es noch 2%. Vgl. ebenda.

3 Vgl. zu den Ursachen von Mobbing: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Mobbing-Report, Dortmund und Berlin 2002.

4 Studie des Bundesministerium für Arbeit und Soziales zur Auswirkung von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Engagement von Mitarbeitern in Unternehmen, Psychonomics 2007, zitiert nach Hauser, Frank: Einsatzbereitschaft wirkt Wunder, in: Personalmagazin 01/08, S. 22 ff.

tungs- oder anpassungsfähigere KollegInnen zu verlieren, wird aus einem betriebspolitischen Interessenkonflikt schnell ein Verteilungskonflikt zwischen Personen. Die Einteilung der Belegschaft in so genannte A, B und C-Player oder »High Potentials« und »Low Performer« tut dann ein Übriges, um diesen Konflikt auf der persönlichen Ebene auszutragen. Eine Beeinflussung der betrieblichen Bedingungen insgesamt zugunsten der Beschäftigten scheint nämlich vielen Menschen inzwischen aussichtslos und zumindest aus Sicht der Unternehmensleitungen auch nicht gewollt. Rentabilität ist die einzig wahrgenommene Zielgröße, der Mensch nur ein Mittel um sie zu erreichen.

Der Mensch als Mittel (-Punkt) der Unternehmenskultur?

Viele Beschäftigte fühlen sich im betrieblichen Kontext mit ihren individuellen Bedürfnissen und Befindlichkeiten überhaupt nicht mehr gesehen. Das Arbeitsumfeld ist in ihrer Wahrnehmung vor allem durch Kunden und Leistungsorientierung bestimmt. Die Mitarbeiterorientierung in ihren verschiedenen Subdimensionen von kompetenter Führung über die Entwicklungsunterstützung (employability) und die Fairness im Geben und Nehmen bis hin zur Förderung des Teamgeistes wird nur von wenigen Beschäftigten in ihren Betrieben als positiv ausgeprägt wahr genommen.⁵ Zu den besonders kritischen Aspekten gehört dabei die mangelnde Anerkennung durch die Führungskräfte. Lediglich 36 % der Befragten in der bereits erwähnten Studie äußern sich hierzu positiv.⁶ Nur noch wenige Beschäftigte erleben Fürsorge des Unternehmens im Sinne von menschengerechter Gestaltung der Arbeit zum Beispiel durch Maßnahmen zur umfassenden Gesunderhaltung oder der Unterstützung eines balancierten Verhältnisses von Arbeit und Privatleben. Für die meisten drückt sich in der Haltung der Unternehmensleitung zu ihren Mitarbeitern wenig Interesse an den Personen über ihre Rolle als FunktionsträgerInnen hinaus aus.⁷ Mangelnde Partizipation an Entscheidungsprozessen ist ein weiterer Bereich, der Unzufriedenheit nährt und zu Konfliktpotentialen führt. Durch Qualitätszirkel und Gesprächsgruppen werden dabei häufig Beteiligungsmöglichkeiten an Entscheidungsprozessen vorgespielt, die sich in der Realität nicht wieder finden lassen. Trotz guter Argumente der KollegInnen »vor Ort« werden dann die Entscheidungen gegen ihre Interessen nach ökonomischen Gesichtspunkten oder den Interessen anderer »stakeholder«⁸ gefällt. Eine solche Ignoranz von persönlichem Engagement und grundlegenden Bedürfnissen muss zwangsläufig Frustration nach sich ziehen.

Fair-teilt?

Auch die Verteilungsgerechtigkeit ist im Erleben vieler Menschen »aus dem Lot« geraten. Immer höhere Leistungsanforderungen, ohne ausreichend Honorierung im materiel-

len wie im immateriellen Sinne sorgen für Demotivation und abnehmendes Engagement vieler KollegInnen. Sie selbst sollen immer mehr soziales und emotionales Engagement aufbringen und bemühen sich, diese Anforderungen zu erfüllen. Allerdings fehlt es an entsprechenden Gegenleistungen auf der Arbeitgeberseite, wie materielle Anerkennung oder soziale Unterstützung und Wertschätzung. Das »Preis-Leistungsverhältnis« stimmt dann einfach nicht mehr. Zu den kritisch bewerteten Einzelaspekten gehört dabei auch die Beteiligung der MitarbeiterInnen an den Gewinnen bzw. die Verwendung dieser Gewinne. Generell ist sowohl die Verteilungsgerechtigkeit als auch die Gerechtigkeit im Ausgleich von Leistung und Gegenleistung für viele nicht mehr im Sinne einer gerechten Ordnung ausgefüllt. Die Menschen fühlen sich entsprechend ausgenutzt und reagieren, indem sie diesen Konflikt »nach innen« wenden, mit innerer Kündigung oder mit noch mehr Anstrengungen, die – sobald sie keine positiven Effekte erzielen – im »Burnout« und damit in der Krankheit enden können.⁹ Oder aber sie wenden den Frust über diese Bedingungen nach »außen« und arbeiten sich an der Erscheinungsebene im betrieblichen Alltag ab. Dies ist dann immer häufiger mit sozialen Konflikten verbunden, weil es ja immer noch Menschen sind, die im sozialen Kontext des betrieblichen Alltags unter den gegebenen Bedingungen mit einander auskommen müssen.

Soziale Konflikte als Verschiebebahn

Soziale Konflikte werden so zum Verschiebebahn der Verteidigung tiefer liegender Interessen und führen zur Personifizierung der Risiken ganz grundlegender gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und Werteverstärkungen. Verbunden mit einer Werthaltung, die – insbesondere durch Medien vermittelt – die Selbsterhaltung auch auf Kosten anderer inzwischen als »normal« ansieht, wird dies von vielen nicht einmal mehr als moralisch verwerflich wahrgenommen. Durch tägliche »Casting – Shows« und andere vergleichbarer »Formate«, die der Unterhaltung dienen sollen (und von mehreren Millionen Zuschauenden offenbar auch so wahrgenommen werden) erscheint es nahezu naturgegeben, bei der Verteilung von Ressourcen die vermeintlich Schwächeren auszusondern. Auch die Mittel werden durch diesen Zweck »geheiligt« und unsoziales Verhalten als normal angesehen, soweit es nur der übergeordneten Zielsetzung dient.¹⁰

Wenn in den Betrieben also weiterhin Schnelligkeit und Pünktlichkeit (Zeitdruck), Kostensenkung und Leistungs-

5 Vgl. ebenda.

6 Vgl. ebenda.

7 Vgl. ebenda.

8 Stakeholder: Interessengruppen, die Leistung und Beiträge für das Unternehmen liefern, z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten.

9 Burnout bezeichnet ein Bündel von psychosomatischen Krankheitsbildern.

10 RTL wurde 2008 z. B. von der Kommission für Jugendmedienschutz München zu 100.000 € Bußgeld verurteilt wegen beleidigenden und antisozialen Verhaltens von Dieter Bohlen bei einer Casting-Show.

steigerung (Produktivität), Fehlerfreiheit und ständige Verbesserung (Qualität) im Vordergrund sämtlicher Entscheidungen steht, verbunden mit den Zielsetzungen von Flexibilität und Mobilität des Arbeitskräfteeinsatzes, wirkt sich dies zwangsläufig auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz aus. Nicht alle Menschen können oder wollen nämlich, aus ganz unterschiedlichen Gründen, diese Anforderungen auf Dauer erfüllen. Das wird wiederum von denen als Bedrohung erlebt, die sich diesen Zielen verpflichtet und (noch) gewachsen fühlen und durch deren Erreichung einen persönlichen Vorteil für sich erkennen. Wenn dieser nun durch das Verhalten einzelnen KollegInnen gefährdet erscheint, wird schnell die Person zur Zielscheibe des Angriffs, weil das System nicht mehr infrage gestellt wird.

Mobbing – Psychoterror zum Stressabbau?

Dabei wird dann im Zweifel auch vor Mobbing nicht zurück geschreckt und paradoxer Weise »Psychoterror« gegen andere gezielt eingesetzt, um sich von eigenen psychischen Stressoren zu entlasten. Wie das funktioniert, soll am Beispiel von Team- oder Gruppenarbeit aufgezeigt werden.

Die Zunahme von Gruppen oder Teamarbeit unter dem Postulat der wirtschaftlichen Logik wird von der empirischen Forschung als ein weiterer wichtiger Punkt für die Zunahme psychischer Belastungen ausgemacht.¹¹ Wenn demnach Gruppen oder Teamarbeit so organisiert und verstanden wird, dass in erster Linie »Olympiamannschaften« entstehen sollen, in denen möglichst wenige Gruppenmitglieder möglichst schnell und möglichst viel leisten, ist es mit der sozialen Harmonie schnell vorbei, wenn sich durch das Verhalten oder die Befindlichkeit Einzelner Andere in ihren Interessen gefährdet sehen. Das funktioniert besonders gut, wenn das Gruppenergebnis auch noch mit einer leistungsabhängigen Prämie versehen wird und diese evtl. zur Grundsicherung gebraucht wird (siehe Niedriglohnsektor). Dabei können leistungsgeminderte-, erkrankte-, Teilzeitbeschäftigte oder auch Betriebsratsmitglieder, schnell zum »Sündenbock« einer generellen Personalunterdeckung werden. Wenn der Leistungsdruck durch hohe Vorgaben generell schon zu hoch ist, erhöht er sich durch Fehlzeiten und weniger Gruppenmitglieder zwangsläufig noch mehr. Kanalisiert wird dieser Druck dann häufig, indem »sozialer« Gegendruck auf die Person ausgeübt wird, die fehlt. Diese wird dann genötigt, sich entweder anzupassen (frühzeitig aus der Krankheit zurück zu kehren, die Arbeitszeiten zu verlängern, keine Betriebsratsarbeit zu machen ...), um der Gruppe nicht zu schaden, oder auszusteigen.

Wer diesem Druck nicht freiwillig nachgibt, wird eben mit unsozialen Handlungen dazu gebracht, die sich nicht selten zu Psychoterror gegen diese Person entwickeln.¹²

Die Angst, den Leistungsanforderungen nicht gewachsen zu sein und deshalb auch noch als »Kollegenschwein« geoutet und angegriffen zu werden, macht den Teufelskreis für die Betroffenen in dieser Situation deutlich und lässt erahnen, welche Auswirkung diese Situation auf die psychische Gesundheit eines Menschen hat. Gleichzeitig wird das Dilemma von betrieblichen Bedingungen (Stressoren) und psychosozialen Auswirkungen für beide Seiten offenbar. Auch die »Mobber« fühlen sich in dieser Situation ja bedroht und geben diesen psychischen Druck weiter. Insofern ist auch ihr Verhalten »erklärlich«. Allerdings trennen sie den Konflikt nicht in betriebliche Ursachen und persönliche Auswirkungen, sondern setzen das Opfer jetzt auch noch unter den moralischen Druck, für die negativen Auswirkungen der betrieblichen Bedingungen auf ihre persönlichen Interessen verantwortlich zu sein. Das Problem wird personifiziert und damit »handhabbar«. Besser eine Person opfern, als Alle zu gefährden, lautet dann die innere Begründung der Gruppe für das unsoziale Handeln gegen Einzelne und es werden insoweit »Bedürfnisprioritäten« gesetzt. Wenn es nämlich um die Verteilung von existenziellen Ressourcen geht, ist sich jede/r sehr schnell selbst am nächsten.

Hinter jeder Handlung steckt ein rechtfertigender Grund

Um zu verdeutlichen, in welcher Rangfolge menschliche Bedürfnisse entstehen, ist die von dem Psychologen Maslow in den 40iger Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelte »Bedürfnispyramide« sehr aufschlussreich.

Danach entwickelt die Menschen grundsätzlich erst nach der Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse so etwas wie soziale Bedürfnisse und Verantwortungsbewusstsein für die soziale Gemeinschaft (siehe Abb. Bedürfnispyramide auf S. 478).

Bezogen auf die gesellschaftliche Wirklichkeit wird deutlich, dass die langfristige Sicherung der »Grundbedürfnisse« durch die Arbeitsplatzunsicherheit bereits für viele Menschen infrage stehen.

Auch bei etwas entspannter Arbeitsmarktlage bleiben immer noch genügend in der Reservearmee der Arbeitslosen, um jede/n Arbeitsnehmer/in ersetzbar erscheinen zu lassen. Außerdem wird die Frage der Standortsicherung oder Produktverlagerung inzwischen nachweisbar unabhängig von der Leistungsfähigkeit der betrieblichen Einheiten und rein nach unternehmerischen evtl. auch noch global begründeten Gesichtspunkten der Unternehmensleitung entschieden (s. Nokia).

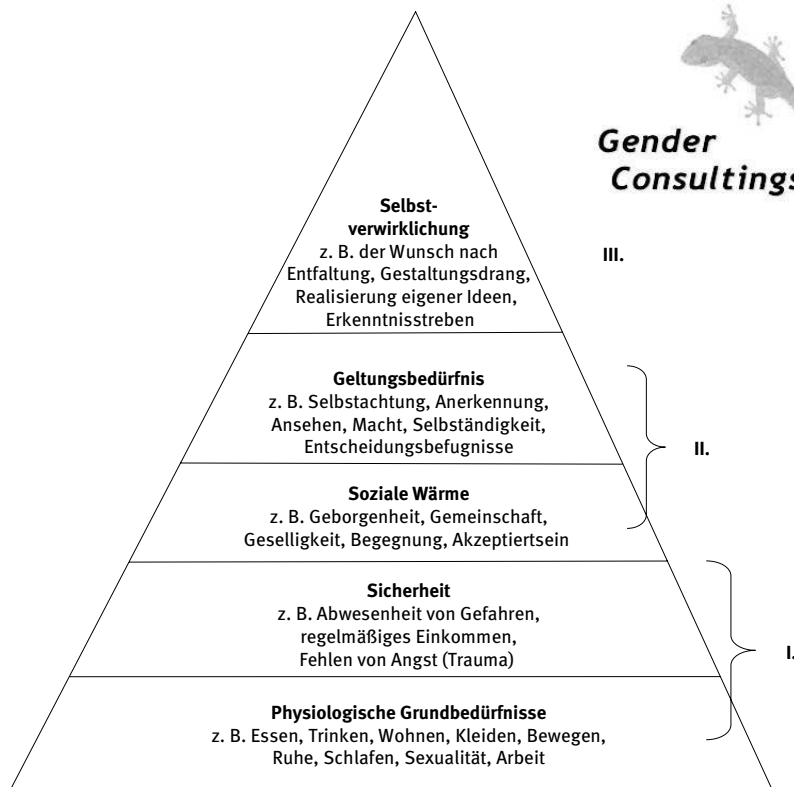
»Wenn es dem Unternehmen gut geht, geht es auch den Beschäftigten gut«, ist durch praktische Beispiele längst ins Land der Mythen und Märchen verwiesen worden.

Befristete Arbeitsverträge und »Flexicurity«-Überlegungen zum weiteren Aufweichen des Arbeitsrechts tun ihr Übriges, um die grundlegenden Sicherheitsbedürfnisse der Menschen zu gefährden. Berücksichtigt man weiterhin, dass auch die sozialen Sicherungssysteme in unserer Gesellschaft überwiegend an das Arbeitsverhältnis und sei-

¹¹ Vgl. Satzer, Rolf: Stress und psychische Belastungen, Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit, Bund-Verlag Frankfurt am Main 2002.

¹² Vgl. Mobbing-Report: a.a.O.

Was braucht der Mensch zum Leben?



- I. niedere, animalische Bedürfnisse
- II. mittlere soziale Bedürfnisse (Achtung vor sich selbst und anderen; Zugehörigkeit und Liebe).
- III. höhere, transzendente Bedürfnisse (Suche nach dem Sinn des Daseins, der eigenen Natur treu bleiben – Integrität).

Quelle: nach H. Maslow und SOS-Rassismus-NRW

chen für soziale Konflikte in den meisten Fällen darin begründet sind, dass ganz grundlegende Interessen der Beschäftigten verletzt werden, bzw. die Arbeitsbedingungen so gestaltet sind, dass sie für viele auf Dauer unerfüllbar und damit unfair werden. Der sich daraus ergebende psychische Druck führt zu erneutem Konfliktpotential innerhalb der sozialen Gemeinschaft. Wenn diese Konflikte nicht ernst genommen und auf ihre Ursachen hin überprüft werden, kommt es zu unfairen Verhaltensweisen die sich immer wieder aus den unfairen Strukturen reproduzieren. Insofern bedingt Eines das Andere und kann auch nicht isoliert von einander gelöst werden. Hier bewahrheitet sich der Satz »unfaire Systeme ziehen unfaire Verhaltensweisen an«. Der einzige Ansatz, der hier Veränderung erwarten lässt, liegt demnach darin, die betrieblichen Systeme für die Erkenntnis zu öffnen, dass sie langfristig nur erfolgreich sein werden, wenn sie bei der Gestaltung von Arbeits- und Veränderungsprozessen die Menschen mitnehmen und eine Unternehmenskultur gestalten, in der sich dies auch ausdrückt.

»Faire Arbeit« als Leitbild der Unternehmenskultur

Diese Erkenntnis bietet nicht nur für die Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen Anlass über notwendige Veränderungen nachzudenken, sondern auch für Unternehmensleitungen, die als »soft factor« die Unternehmenskultur als entscheidendes Merkmal erfolgreicher Unternehmen wieder entdecken. Im Zusammenhang mit Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement wird diese sogar nach einer repräsentativen Studie als letztes verbleibendes Potential zur Sicherung des Unternehmenserfolges im globalen Wettbewerb angesehen.¹³

»Die Art und Weise wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit, und nicht der Krankheit sein.«
Ottawa Charta der Weltgesundheitsorganisation (WHO)

nen Bestand gekoppelt sind, wird deutlich, dass auch die zweite Stufe der Grundbedürfnisse für viele Menschen bereits infrage steht. Auch gute Leistungen sind kein Garant für Sicherheit mehr. Nicht einmal mehr für die erreichte Ebene in der betrieblichen Hierarchie. In Zeiten in denen nichts so beständig ist wie der Wandel, kann heute kaum noch eine Person einschätzen, ob sie den Posten, den sie sich innerhalb der betrieblichen Organisation im Zweifel mühsam erarbeitet hat auch langfristig halten kann – und zwar unabhängig von dem individuellen Leistungsvermögen oder der Qualität der geleisteten Arbeit. Gleichzeitig sind damit auch die Bedürfnisse nach Wertschätzung und Anerkennung gefährdet.

Das kann gerade bei hoch qualifizierten und leistungsorientierten Personen zu einem immensen psychischen Druck führen und die innere Einstellung fördern, den hart erarbeiteten Posten gegen vermeintliche KonkurrentInnen verteidigen zu müssen. Diese sehen sich dann beispielsweise häufig völlig unvermittelt sozialen Angriffen ihrer Chefs oder dergl. ausgesetzt. Immer wieder wird also deutlich, dass die Ursa-

Die Erkenntnis, dass die Unternehmenskultur das wichtigste Führungsinstrument einer Organisation ist, wurde lange Zeit vernachlässigt. Nach einer Studie des Gallup Institutes fühlten sich im Jahre 2006 nur 13 % der Beschäft-

¹³ Vgl. Hauser: a.a.O.

tigten ihrem Unternehmen emotional verbunden und waren wirklich engagiert.¹⁴ Um nachhaltig eine Veränderung herbei zu führen, muss sowohl das System als auch das Verhalten der sich darin bewegenden Menschen auf den Prüfstand »fairer« Bedingungen und Verhaltensweisen gestellt werden. Dies geht nur über einen ganzheitlichen Ansatz der sowohl »top down« also von der Geschäftsleitung getragen als auch »bottom up« von der Belegschaft und den Betriebsräten unterstützt wird.

Best Practice-Beispiel im Finanzdienstleistungsbereich

Auf diesem Wege ist man im Finanzdienstleistungsbereich durch eine Initiative der Gewerkschaft ver.di bereits einen großen Schritt vorangekommen.

Durch die Initiative »faire Arbeit« konnte hier teilweise auch bei Bankvorständen ein Bewusstsein für den Zusammenhang der psychischen Stressoren durch die veränderten Arbeitsbedingungen – die sich in diesem Bereich besonders durch Veränderung in den Strukturen, aber auch im Dienstleistungsangebot und in Veränderungen von Arbeitsprozessen ausdrückt – und den Folgen für die Beschäftigten und den Betrieb geschaffen werden.¹⁵

Arbeit ist fair, wenn:

- Die Sicherheit der Arbeitsplätze durch nachhaltige, verantwortliche und sozial gerechte Unternehmensstrategien unterstützt wird
- Arbeitsplätze/Einkommen nicht aus Profitgründen gefährdet/abgebaut werden
- die Bezahlung gerecht ist
- Arbeitsbedingungen und Ziele schädigungsfrei sind
- die Arbeitsbedingungen familienfreundlich sind
- die Unternehmenskultur Mitarbeiterorientiert ausgerichtet ist
- die erforderlichen Ressourcen für die Erledigung der Arbeit vorhanden sind¹⁶

Mit der Sparda Bank konnte bereits ein »Bündnis für faire Arbeit« durch einen Kooperationsvertrag¹⁷ zwischen dem Bankvorstand und der Abteilung Finanzdienstleistungen ver.di Hamburg geschlossen werden. Um die Umsetzung dieser Vereinbarung zu befördern, sind Maßnahmen geplant, die insbesondere die Veränderung der Arbeitsbedingungen über die kollektiven Rechte des Betriebsrats begleiten und Initiativen für eine Verbesserung entwickeln sollen. Andererseits ist auch das Bewusstsein über die Zusammenhänge von individuellem Verhalten und fairen bzw. unfairen Betriebsstrukturen sowohl im Bereich der Führungskräfte

als auch innerhalb der Belegschaft und bei den InteressenvertreterInnen zu schärfen bzw. neu zu entwickeln.

In der Präambel der Vereinbarung heißt es:

Zu fairen Arbeitsbedingungen gehören nach Auffassung der Unterzeichner:

- Die Förderung und der Schutz von Gesundheit, Wohlbefinden und Motivation der MitarbeiterInnen über das gesamte Erwerbsleben hinweg
- die Förderung der beruflichen Qualifikation
- Familienfreundliche, persönlichkeitsfördernde und altersgerechte Arbeitsbedingungen
- eine partnerschaftliche und beteiligungsorientierte Führungskultur

Zur Umsetzung dieser Vereinbarung sind von einer Steuerungsgruppe, der Vertreter von Vorstand, Betriebsrat und ver.di angehören, erste konkrete Maßnahmen vorgeschlagen und zum Teil schon realisiert worden:

- Integration »gesunden und fairen Arbeitens« in Unternehmensziele bzw. Führungsleitlinien. Das Ziel »gesunder und fairer Arbeit« soll in alle betrieblichen Strukturen, Prozesse und Entscheidungen eingebettet werden
- Sicherung und Förderung gesundheitlicher (Bewältigungs-) Ressourcen in Form von attraktiver Arbeit, guten zwischenmenschlichen Beziehungen (gegenseitige Unterstützung, Respekt und Wertschätzung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten) und sicherem Arbeitsplatz
- faire und transparente Zielvereinbarungssysteme
- Einführung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements

Gleichzeitig ist ein Konfliktmanagement zu implementieren, das auftretende soziale Konflikte frühzeitig erkennt und kompetent bearbeitet. Häufig werden Interessenvertretungen und Betriebsleitungen nämlich erst durch individuelle Konflikte oder über die Befassung mit Mobbing-Fällen darauf aufmerksam gemacht, dass im System etwas nicht stimmt. Das Know-how dazu muss sowohl auf der Betriebsratsseite, als auch bei den Führungskräften ausgebildet werden.¹⁸

Fazit

Die Bedrohung grundlegender menschlicher Bedürfnisse verursacht einen psychischen Dauerstress, der sich sowohl ungesund auf die Personen wie auf das betriebliche System auswirkt. Die beste Garantie für gesunde »gute Arbeit« sind also faire Bedingungen. Um den Blick dafür zu schärfen und sowohl die Geschäftsleitungen als auch die Belegschaften für diese Ziele in die Pflicht zu nehmen, sind betriebliche Fairness-Abkommen ein sinnvoller erster Schritt. Wichtig ist dann allerdings, dass diese auch umgesetzt und authentisch gelebt werden. Dafür hat der Betriebsrat eine breite Palette von Gestaltungsmöglichkeiten durch seine Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte aus dem BetrVG und kann so auf die gelebte Betriebskultur einwirken.

SILKE MARTINI ist Rechtsanwältin, Sozialwissenschaftlerin und Inhaberin von Genderconsultings in Hamburg

¹⁴ Vgl. ebenda.

¹⁵ Vgl. Verdi tarifpolitische Grundsatzabteilung Handel Finanzdienstleistung: Projekt FAIRE ARBEIT in Hamburg: Unterschiedliche Wege zu fairen Arbeitsbedingungen, in: tarifpolitische Grundsätze, Schwerpunkttheft zur Aktion FAIRE ARBEIT, GUTE ARBEIT, S. 22 ff.

¹⁶ Vgl. ebenda.

¹⁷ Kooperationsvereinbarung erhältlich über Jens Hnyk, Abteilung Finanzdienstleistung ver.di Hamburg jens.hnyk@verdi.de. Weitere Infos über www.faire-arbeit.de.

¹⁸ Siehe Ausbildungsangebot zur »Betrieblichen Konfliktberater/in« über AiB Wissen Kontaktadresse juliane.schiller@aib-wissen.de.