2

Der Betriebsrat und seine Scharnierposition

Arbeit als Lebenskraft – wer wünschte sich das nicht. Stattdessen überwiegt die Wahrnehmung, dass Arbeit der Stressor Nummer eins in unserer Gesellschaft ist. In diesem Umfeld entsteht Stress umso eher, wenn unklare oder gar unvereinbare Rollenanforderungen an eine Person herangetragen werden oder sie sich in diesen wiederfindet.

2.1 Allgemeine Rollenerwartungen

Unsere Gesellschaft differenziert zunehmend. Sie bietet oder verlangt vielfältige Arbeitsteilung und die Trennung von Arbeit und Freizeit ist für die meisten Menschen normal. Dadurch übernimmt der Einzelne, mehr oder weniger

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

M. Ulmer, *Der Anti-Stress-Trainer für Betriebsräte,*
DOI 10.1007/978-3-658-16157-6_2

freiwillig, bereits eine Vielzahl unterschiedlicher sozialer Rollen: bestimmte soziale Positionen stehen bestimmten Bezugsgruppen gegenüber. Diese können sich insgesamt zudem vehement widersprechen. Dabei sind Rollen keine überstülpbaren, gut sitzenden Wollmützen, die je nach Witterung aufgesetzt und wieder abgenommen werden können. Sie entwickeln sich mit dem Menschen und an dem Menschen und seinen Lebensbereichen stetig weiter. Sie sind nie fertig, generell gültig oder objektivierbar, sondern immer so einzigartig, wie der Mensch selbst. Das macht es allerdings nicht unbedingt leichter mit dem Erwartungsdruck klarzukommen, den „die Gesellschaft" einer Rolle anheftet. Oder den die Umwelt aus ihrer eigenen individuellen Sicht und Rollenfunktion für maßgeblich hält.

Dadurch nimmt sowohl die Unsicherheit bzgl. eigener Rollenerwartungen und bei der Wahrnehmung und Ausübung der eigenen Rolle in Unternehmen zu. Das damit verbundene Stressempfinden steigt analog zur erhöhten Komplexität der Rollenbilder in der Unternehmensrealität. Rollenkonflikte sind da schon unter normalen Vorzeichen nichts Besonderes und gewinnen eine immer größere Bedeutung.

Wenn dann zur operativen Tätigkeit auch noch ein Amt hinzukommt, zwar freiwillig gewählt, doch deshalb nicht minder konfliktträchtig, heißt es: aufgepasst! Auf sich, den Menschen, das Amt und die möglichen Selbstläufer, die sich daraus generieren können. Denn eine ganz andere Dimension von Rollenkonflikten erleben wir bei Menschen, die als Interessenvertreter agieren. Ein Betriebsrat muss stetig, und über die oben skizzierten Rollenbilder hinaus, noch etlichen Personengruppen mehr gerecht werden.

> Rollenkonflikt ist dem Betriebsrat sozusagen per Gesetz durch die Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes verordnet. (…) Diese Rechtsnorm lässt erkennen, wie viele Spannungsmomente die Rolle des Betriebsrates enthält, sichert sie doch mindestens drei Gruppen einen Einfluss auf das Verhalten des Betriebsrates: der Belegschaft, dem Unternehmer bzw. der Geschäftsleitung und den Gewerkschaften (Schienstock 1979, S. 145).



"Habe ich heute viele Meetings?"

Vor allem, wenn sich das Aktivitätserleben nicht mehr mit dem Kompetenzerleben deckt, heißt es hellhörig zu werden, denn das Gefühl handlungskompetent zu sein, ist ganz wesentlich für den täglichen entspannten Gang zur Arbeit. Im Zentrum dieses Buches werden deshalb die vielfältigen Beziehungsmuster stehen, die ein Betriebsrat einnimmt, denen er ausgesetzt ist, in denen er möglicherweise sogar

zerrieben wird. Seine Interaktion zwischen allen „Fronten" bedingt gegenseitige Rollenzuweisungen, die sich aus den Verflechtungen des betrieblichen Alltages ergeben. Und in seiner Funktion als Funktionsträger um Stress zwischen allen Beteiligten gar nicht erst aufkommen zu lassen, ist er der prädestinierte Prellbock und die Pufferzone in Einem, also per se in seinen Rollen UND seiner Funktion komplementär. Da Rollen niemals allein existieren, sondern immer in Bezug zu anderen Rollen, ist klar, dass die Rollenerwartungshaltungen an einen Betriebsrat immens sind.

Gestatten Sie mir ein paar kleine Zwischenfragen, die ich Sie bitte vor dem Weiterlesen stichpunktartig zu beantworten:

1. Sind Sie sich als Betriebsrat Ihrer verschiedenen Rollen bewusst, die Sie im Rahmen Ihrer Aufgaben im Unternehmen einnehmen?

_____

_____

_____

_____

_____

2. Erleben Sie unter dem Einfluss unterschiedlicher Wirkungsfaktoren Unsicherheit und Konflikte bei der Ausübung Ihrer Tätigkeiten?

_____

_____

_____

_____

_____

3. Führen diese wahrgenommenen Rollenunsicherheiten und Rollenkonflikte zu Stressempfinden?

_____

_____

_____

_____

_____



"Sind Sie ausgelastet?"

War Ihnen das eigentlich klar? Bevor Sie sich für das Amt entschieden haben? Oder jetzt, während Sie diese Fragen beantworten und Sie sich vielleicht immer mal wieder fragen: Was habe ich eigentlich verbrochen, dass alle an mir ziehen und zerren, permanent Erwartungen an mich kommunizieren, die ich zum Teil gar nicht erfüllen KANN, so sehr ich es auch möchte? Oder anders gefragt: Wie hat sich dieser Erwartungsdruck bislang auf Sie ausgewirkt? Wo stehen Sie in der Wahrnehmung Ihrer Empfangsrolle? Interpretieren Sie diese im Hinblick auf die an Sie ausgesendeten Informationen? Oder aufgrund Ihrer

eigenen Erwartungen, Werte, Motive und Einstellungen? Gibt es eine Kluft zwischen gesendeter und empfangener Rolle, und wenn ja, wie tief ist die? Wie häufig versuchen Sie diese Kluft zu durchqueren oder Brücken darüber zu bauen, statt Ihr Rollenverhalten nicht in der Verhaltensanpassung zu leben, sondern im Ausleben Ihrer eigenen Rollenvorstellungen? Die Sie selbstverständlich immer wieder hinterfragen sollten und gegebenenfalls modifizieren, jedoch nicht als Karussellfahrer der Sie umgebenden Umwelt, sondern als Lenker Ihres eigenen Schicksals.

Das mag sich nun zugegebenermaßen etwas geschwollen anhören, doch ist der letzte Nebensatz letztlich meine Kernbotschaft an Sie. Mein persönlicher Haupt-anti-Stress-Tipp, den ich fortfolgend genauer erläutern werde.

2.2 Der Rollenstress des Betriebsrates

Doch sehen wir uns zunächst noch mal etwas genauer an, ob und was das Gesetz dazu zu sagen hat: Die betriebliche Mitbestimmung und damit die Betriebsratstätigkeit wurzelt auf dem aktuellen Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Danach nimmt der Betriebsrat die Interessen der Arbeitnehmer wahr. Das Amt ist als privatrechtliches Wahlamt und als Ehrenamt gekennzeichnet und damit unentgeltlich. Einschlägige Vorschriften des BetrVG und des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) gewährleisten die Unabhängigkeit der Interessenvertreter, denen weder Vor- noch Nachteile aus dem Amt erwachsen dürfen.

Das Arbeitsverhältnis bleibt unberührt und die Aufgabe als Repräsentant fußt auf dem Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung.

Die Organisation und somit die Anzahl der Mitglieder des Betriebsrates richtet sich nach der Betriebsgröße. Ab fünf Arbeitnehmern kann ein Betriebsrat gewählt werden. Dazu zählen alle Angestellten und Arbeiter bzw. Auszubildenden, auch Außendienstler und Arbeitnehmer im Homeoffice, sowie Zeitarbeitnehmer, die länger als drei Monate dem Betrieb überlassen sind. Die Zahl der Interessenvertreter bestimmt sich nach den Vorschriften des § 9 BetrVG, der je nach Größe der Arbeitnehmerzahl die entsprechende Zahl an Betriebsratsmitglieder vorgibt. In größeren Unternehmen ist die betriebliche Mitbestimmung in spezifische arbeitsteilige Strukturen zerlegt und so einerseits komplex, aber auch effektiv. Nach § 38 BetrVG sind Betriebsräte ab 200 Arbeitnehmern von ihrer beruflichen Tätigkeit freizustellen. Es kann eine betriebliche Jugend- und Auszubildendenvertretung geben, die jedoch kein gleichberechtigtes Organ der Interessenvertretung darstellt, sondern Unterstützungsfunktion hat. Unterschiedliche Gremien, wie das des Gesamtbetriebsrates (in einem Unternehmen bestehen mehrere Betriebsräte) bzw. des Konzernbetriebsrates (in mehreren Tochterunternehmen bestehen Betriebsräte), gewähren die Interessenvertretung in komplexeren Unternehmensstrukturen. In international agierenden Unternehmen gibt es sogar europäische Betriebsräte bzw. Weltbetriebsräte.

Für die Organisation des Betriebsrates hat die gewerkschaftliche Einbindung in den Betrieb eine Bedeutung.

Die Branchenzugehörigkeit entscheidet dabei regelmäßig über die Zuordnung zu einer Industriegewerkschaft.

Die Aufgaben der betrieblichen Interessenvertreter erstrecken sich über ein breites Spektrum, welches sich auch aus dem BetrVG ergibt. Die Pflicht zur vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, Geheimhaltungs- und Verschwiegenheitspflichten Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen gegenüber, ein System verschiedener Beteiligungsrechte, vom Informationsrecht über ein Mitwirkungsrecht bis hin zu echten Mitbestimmungsrechten. Die erstrecken sich auf den Beginn und das Ende oder vorübergehende Verkürzungen oder Verlängerungen der täglichen Arbeitszeiten sowie auf Zeit, Ort und Art der Zahlung der Arbeitsentgelte und auf das Initiativrecht zur Beschäftigungssicherung sowie generelle personalwirtschaftliche Planungsinstrumente und personelle Einzelmaßnahmen. Das Gesetz zählt in § 88 BetrVG für die Mitbestimmung insgesamt dreizehn Fälle auf. Bei der Gestaltung von Personalfragebogen darf der Betriebsrat ebenso mitentscheiden wie bei Beurteilungsschemata oder Fragen der beruflichen Fortbildung. Das Ergebnis der Einigung wird dann in einer Betriebsvereinbarung festgelegt. Eine Einschränkung gilt: Was üblicherweise in einem Tarifvertrag geregelt wird, ist ausgeschlossen.

Die Beteiligung in wirtschaftlichen Angelegenheiten beschränkt sich nahezu auf ein Unterrichtungs- und Beratungsrecht. Der Spagat für die betrieblichen Interessenvertreter wird größer, je mehr sich die betriebsinternen Interessen von der unternehmensübergreifenden Tarifpolitik unterscheiden.

Die traditionelle Rolle der Betriebsratstätigkeit, die aus dem Gedanken der Schutzfunktion und Gegenpositionierung zu den Kapitalinteressen erwachsen, verändert sich dabei zunehmend, weil sich das Wirtschaftsgefüge ändert. Die Globalisierung mit ihrer weltweiten Konkurrenz, Outsourcing, unregelmäßigem Lieferabruf, Unternehmenskonzentrationen und Dezentralisierung der Betriebe mit Business Units, stellen tief greifende Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen dar und brechen die traditionellen Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung auf. Die unterschiedlichsten neuen Anforderungen fangen zum Beispiel mit dem Problem an, dass durch Betriebsabspaltungen die betriebliche Interessenvertretung zunächst wegbricht und neu organisiert werden muss und münden bei international agierenden Unternehmen in neue Formen transnationaler Interessenvertretung.

Macht es das für den einzelnen Betriebsrat in seiner Rollenambiguität, wenn für die Person keine Rollenklarheit besteht, einfacher? Das neue Rollenverständnis verändert zumindest die Beziehung zu der Belegschaft, Geschäftsleitung und Gewerkschaft, da der Vertretungsprozess aus einer anderen Richtung in Bewegung kommt und die Beziehung zur Gewerkschaft einer neuen Definition bedarf.

Diese Veränderung der Betriebsratsarbeit, wird häufig mit dem Begriff des Co-Managements belegt. Damit ist die Teilhabe an Managementaufgaben zur Wahrnehmung und Wahrung der Interessen der Betriebsangehörigen gemeint.

Starre Hierarchien sind nicht mehr zeitgemäß. Erfolgreiche Organisationen benötigen selbstständig denkende und kreative Mitarbeiter. Der Klassenkampf ist ein überkommenes Relikt und Firmenleitung und Betriebsräte

gehen eine immer intensivere Partnerschaft ein, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Interessenvertreter sind nicht weniger standhaft, doch gleichzeitig umso wendiger im Sinne einer Professionalisierung der Betriebsratsarbeit. In diesen Umbruchszeiten ist jedoch nichts absolut und Altes und Neues stehen durchaus noch nebeneinander oder überlagern sich: alte Hierarchien und offene Managementformen, traditionelle Arbeitsverhältnisse und neue flexible Vertragsgestaltungen. Beide Seiten müssen sich immer noch wechselseitig anpassen und leben lernen, doch dürfte eines klar sein: der ideologische Kampfmodus ist einer Versachlichung gewichen. Mitbestimmung gehört in die Betriebe, so selbstverständlich wie die Butter aufs Brot.

Soviel zur Theorie. In der Praxis sieht es häufig etwas anders aus.

Da gibt es durchaus Momente, in denen man sich fragt, warum man sich das alles eigentlich antut? Das mag an einem Projekt liegen, das nicht richtig vorankommen will. Oder wenn der Informationsfluss des Arbeitgebers uninspiriert abläuft, was bis zum totalen Mauern gehen kann. Wenn Zeit und Energie investiert werden, bis zur Erschöpfung, und am Ende des Tages trotzdem alle unzufrieden sind, obwohl für alle etwas erreicht wurde. Und ganz schlimm wird es, wenn man dann noch mit allgemeinen Vorurteilen absolut Außenstehender konfrontiert wird …

In deren Köpfen gibt es da das Bild von dem den ganzen Tag Zeitung lesenden Betriebsrat, der sich an Weihnachten mit einer Flasche Schnaps von der Geschäftsleitung milde stimmen lässt, und auch ansonsten nur Dienst nach Vorschrift – nach seiner Vorschrift – macht. Seine Arbeitszeit

kann er sich selbst einteilen, insofern fängt er morgens an, wann ihm danach ist und startet dann erst mal eher gemütlich in den Tag. Nach Kaffee und Zeitungsstudium, bestätigt ihm ein kurzer Blick in den Belegschaftskummerbriefkasten, dass dieser – wie immer – leer ist. Dann checkt er seine E-Mails, die vor allem aus Beweihräucherung der Gewerkschaftsmitglieder untereinander zusammengesetzt sind. Daraus ergibt sich jede Menge Gesprächsbedarf, sodass er den Rest des Vormittags mit Telefonaten mit den Funktionären verbringt. Wer ihn auf dem Gang mal eben etwas fragen will, wird auf einen Termin in zwei Wochen verwiesen, der Kalender sei nun mal voll, da kann man nichts machen. Das tägliche Update in der Personalabteilung ist schnell abgehakt, die Themen die immer gleichen, die Argumente sowieso und natürlich gibt es gute Gründe für Mehrarbeit und Stellenstreichung! Selbst durch das Amt in sicheren Gewässern, sind die Zeiten des tatsächlichen ehrenamtlichen Engagements lange her. Man hat gelernt, sich zu arrangieren. Ja, hin und wieder kommen ihm so Gedanken wie, eigentlich hattest du mal wirkliche Visionen. Wolltest etwas bewegen, doch die gehen im sonoren Small-Talk-Gelächter des Meetings schnell unter. Und würden auch in den abendlichen Businesslunch mit der Geschäftsleitung nicht wirklich hineinpassen. Das führendste Lokal der Gegend sieht hitzige Diskussionen jedenfalls gar nicht gerne und zwischen Hummer und Kaviar lässt sich sowieso schlecht über 10 Cent außertarifliche Stundenzulage rauf oder runter sprechen. Das belastete nur sowohl den Appetit wie den Verdauungsvorgang. Bei der Aufforderung des Geschäftsführers, die nächste Betriebsversammlung doch bitte im Geist der Friedfertigkeit und

im Sinne der aktuellen BWA abzuhalten, bleibt dem Herrn Betriebsrat dann auch natürlich nicht der Bissen im Hals stecken, sondern seine mögliche Erwiderung. Genau wie auf den Appell an die Schlüsselstellung des Betriebsratsvorsitzenden im Unternehmen, in der er für Wohl und Wehe der Erhaltung all der Arbeitsplätze zuständig sei, der gerade noch soeben vor der Crème brulée adressiert wird, die sich dann alle wieder fröhlich über den letzten Bundesligaabend scherzend schmecken lassen. Das herübergeschobene VIP-Ticket des heimischen Lokalmatadors lässt das Dessert dann noch etwas süßer munden. „Wir sind doch eine Familie…", so tönt es dem Betriebsrat noch in den Ohren, als er wieder im Firmenwagen auf dem Weg nach Hause ist und sich im Geiste auf den morgigen und einen weiteren anstrengenden und auslaugenden Tag vorbereitet …

Ja ja, Vorurteile sind ein verblüffendes Phänomen. Wer von ihnen sicher gedeckt ist, lebt oft angenehm, denn er weiß über Dinge Bescheid, von denen er wenig versteht.

Von der tatsächlichen Praxis einiger Betriebsräte werden wir gleich mehr erfahren, von Menschen, die netterweise bereit waren, etwas „aus der Schule zu plaudern".

Unterhält man sich mit diesen Menschen, also mit Ihnen, verehrte Leser, so kristallisiert sich heraus, dass die Hauptbeanspruchung im Bereich der hohen Komplexität des Arbeitsinhaltes liegt. Eng gefolgt von der „Taktung", also dem intensiven Termin- und Zeitdruck. Der Grad der Verantwortung spielt ebenfalls eine große Rolle.

Auch die üblichen Verdächtigen bei Arbeitnehmern, die Rahmenbedingungen der Arbeit und schlecht kommunizierte oder ausgeführte organisatorische Veränderungen,

nehmen als Beanspruchungsfaktoren ihren Platz ein. Probleme mit der Expertise, zu wenig Unterstützung durch die Belegschaft und Geschäftsleitung bzw. aktives Steine in den Weg legen, sind dann wieder jene Stressfaktoren, die für Betriebsräte typisch sind.

Dabei lassen sich durchaus Unterschiede zwischen freigestellten und nicht freigestellten Betriebsräten ausmachen. Durch die exponierte Stellung der Freigestellten, erleben diese einen ganz besonderen sozialen Druck. Sie leben tagtäglich in einer verstärkten Grenzrolle, da ihre Tätigkeit nicht mehr in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter gebettet ist. Ungeachtet der Frage, ob dem tatsächlich so ist oder nicht, wird dies von der Belegschaft häufig automatisch mit einer größeren Nähe zum Management gleichgesetzt. Die wichtige Entlastung der Funktionsträger auf der einen Seite, führt also durch einen gewissen „intermediären Charakter" auf der anderen Seite, zu einer erneuten Grätsche und einem gerade spezifischen Beanspruchungsprofil.

Nicht-freigestellte Betriebsräte trifft der Grad der Beanspruchung dann wiederum genau da, wo man es vermutet: die Doppelbelastung führt zu Gereiztheit, Verstimmung, Angst bis hin zur Depression. Selbstwertprobleme, durch nicht bearbeitete Rollenkonflikte, wirken da als Katalysator.

Literatur

Schienstock G (1979) Interessenkonflikt und Stress, Belastungen in der Betriebsratsarbeit. In: Karmaus W, Müller V, Schienstock G, Stuhr U (Hrsg) Stress in der Arbeitswelt. Bund, Köln, S 144–163

http://www.springer.com/978-3-658-16156-9

Der Anti-Stress-Trainer für Betriebsräte
Nicht untergehen im Strudel der Rollenkonflikte
Ulmer, M.
2017, X, 96 S., Softcover
ISBN: 978-3-658-16156-9