

Konflikt zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung- Organisationelle Hintergründe einer Mediation in einem Dienstleistungsunternehmen* Peter Knapp und Andreas Novak

1 Problemstellung

Konflikte in hierarchisch strukturierten Unternehmen entzünden sich oft an Stellen, wo Zusammenarbeit strukturell notwendig ist, aber nicht immer als sinnvoll gesehen und erlebt wird. Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung ist oft von unterschiedlichen Interessen und den daraus sich ergebenden Konflikten charakterisiert.

In diesem hierarchiegeprägten Umfeld zu mediieren bedeutet, mit den Besonderheiten einer Organisation vertraut zu sein, die eigenen Mediationsprinzipien im Blick zu behalten und gleichzeitig den Anforderungen des Unternehmens zu genügen. In Konflikten wie im vorliegenden Fall zwischen zwei Vertretern des Managements und der Betriebsratsvorsitzenden und ihrem Stellvertreter ist besonders die Phase, bis es zur Mediation kommt, entscheidend. In dieser stellen sich Fragen wie:

- Ist es für das Unternehmen zulässig, dass genau dieser Berater, jene Mediatorin zur Vermittlung eingesetzt wird?
- Wie muss die Mediatorin sich verhalten, dass sie sowohl vom Management als auch von Betriebsrat anerkannt und zur Durchführung der Mediation beauftragt wird?
- Welche dritte Instanz, neben den Konfliktparteien, spielt eine Rolle, und muss in die Mediation eingebunden werden?

An dem folgenden Beispiel stellen wir einige für uns wichtige Aspekte der Vorgehensweise zur Mediation in Organisationen vor.

2 Der Fall

A) Anlass

In einem Unternehmensverbund der Dienstleistungsbranche hatte sich in den letzten Monaten das Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung kontinuierlich verschlechtert. Besonders die Betriebsratsvorsitzende und ihr Vertreter erlebten die Situation als unerträglich. Offenkundige Ablehnung durch die beiden Geschäftsführer, mangelnde Akzeptanz ihrer Arbeit

* Dieser Beitrag ist die geänderte Fassung eines Beitrages, der unter dem Titel: *Betriebsrat und Unternehmensleitung - Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen im Unternehmen*. In: *Mediation in Organisationen - Neue Wege im Konfliktmanagement - Praxis und Grundlagen*. Herausgegeben von Harald Pühl. Berlin 2003, erschienen ist.

bis hin zu Blockadestrategien – aus ihrer Sicht – waren nur einige Punkte, die sie dafür benannten.

Die Tatsache, dass die Geschäftsführung auf der Betriebsversammlung ohne Absprache mit der Betriebsratsvorsitzenden Samstagarbeit bekannt gegeben hatte und die zunehmende Eskalation in jeder Art von Begegnung war der Auslöser für die Betriebsrätin, eine Mediation in Erwägung zu ziehen.

B) Erste Kontaktaufnahme für eine Mediation: Betriebsrat – Abteilung Organisationsentwicklung – externer Mediator

Die Betriebsräte – die Vorsitzende und ihr Stellvertreter – bitten dringend den Leiter der Abteilung Training und Organisationsentwicklung um ein Gespräch. Es betreffe die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, die in einem Maße unerträglich geworden sei, dass die Vorsitzende schlaflose Nächte verbringe und immer öfter an Rücktritt denke. Dennoch wolle sie sich noch nicht unterkriegen lassen.

Zu dem Erstgespräch bittet der Leiter Abteilung Training auf Wunsch der Betriebsräte einen externen Mediator hinzu. Dieser hat bereits mehrmals im Unternehmen geholfen, Konflikte zwischen Mitarbeitern zu lösen. Er ist als Mediator ausgebildet und anerkannt von einem Berufsverband, führt im Unternehmen Seminare durch und ist als Berater akzeptiert (was oft eine wichtige Voraussetzung ist, im Konfliktfall die Prozessautonomie an einen externen Berater abzugeben – siehe auch: Klaus Stephan Otto: Offen sein für viele Wege – Konfliktlösung in Unternehmen und Organisationen, in: ZKM 1/2002, S.19-22.).

Die Betriebsräte hatten von Mediation gehört. Da die Gespräche mit dem Management immer ähnlich unproduktiv, ja für sie fast grausam, verliefen, erhofften sie sich von der Präsenz eines unparteiischen Dritten, anders miteinander reden zu können:

„Was immer auch passiert, es ist auf jeden Fall besser als das, was wir jetzt haben“, sagen die Betriebsräte.

C) Einzelgespräche

1. Externer Mediator - Betriebsräte

Wesentliche Punkte aus der Schilderung des Konflikts durch die beiden Betriebsräte sind:

- Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung wird seit längerer Zeit als sehr schwierig und belastend empfunden. „Oft konnte ich nach solchen Sitzungen tagelang nicht schlafen und fragte mich, warum ich mir das antue“, sagt die Betriebsratsvorsitzende.
- Die 14-tägigen Informationsgespräche zwischen Betriebsrat und der Geschäftsführung liefen in dieser Konstellation nie besonders gut. Auch die Geschäftsführung empfinde die Gespräche als ineffizient und belastend.
- Besonders ein Geschäftsführer behaupte am nächsten Tag Dinge, die nie von ihnen gesagt worden seien.
- Trotz dringenden Gesprächsbedarfes finden die 14-tägigen Gespräche zum informellen Austausch nicht mehr statt, was sich entsprechend negativ auf die Arbeit auswirke.
- Die Betriebsräte haben das Gefühl, die Geschäftsführung empfinde sie als lästig, als kostenverursachenden Faktor, der unnötig Zeit koste und Unruhe verbreite.
- Ein Erfolg in der Arbeit ist für den Betriebsrat ganz selten. Durch die existierende Konfrontation und dem Mangel an konstruktiver Zusammenarbeit werden Aufgaben weder angegangen noch zu Ende gebracht.
- „Die Mitarbeiter werden eingeschüchtert. Der Betriebsrat ist eine halbe Abschussliste – Kollegen sind schon aus Angst von ihrem Amt zurückgetreten.“
- Zusammenfassend klingt das Motto der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung aus den Mündern des Betriebsrätinnen: „Unsere Arbeit wird von der Geschäftsführung in keiner Weise akzeptiert – im Gegenteil – wir werden blockiert, wo es nur irgendwie möglich ist.“

Dieses Erstgespräch ist ein Kontaktgespräch. Es hilft, einen Überblick zu bekommen und herauszufinden, ob der Konflikt sich für eine Mediation eignet. Dabei ist auch zu beobachten, wie sich die Informationslage, vor allem für den Mediator, entfaltet, wie und von wem die Informationen vor der Mediation gewonnen werden und wer mit welchen Informationen in die Mediation geht.

Der Leiter der Abteilung Training und Organisationsentwicklung und der externe Mediator sind sich einig, dass der Konflikt in einer Mediation gelöst werden könnte. Das weitere Vorgehen besteht darin, folgende Kriterien zu überprüfen:

1. Besteht von beiden Seiten eine Gesprächsbereitschaft?

Beide Parteien sind an einer wie auch immer gearteten Verbesserung der Arbeitsbeziehung interessiert. Es gibt kaum Alternativen zu einer Mediation. Die Geschäftsführung hatte dies auch bereits signalisiert.

2. Eskalationsgrad des Konflikts

Der Konflikt ist noch nicht so weit fortgeschritten, dass eine Vermittlung unmöglich erscheint. Die beiden Konfliktparteien – hier Management, dort Betriebsrat – sind strukturell durch das Betriebsverfassungsgesetz aneinander gebunden. Auch wenn vielleicht der Wunsch auf beiden Seiten besteht, dass einer gehen muss – sind sie aufeinander angewiesen und müssen erst mal miteinander arbeiten. Andere Lösungsversuche sind bereits erfolgt, ohne jedoch den gewünschten Erfolg gebracht zu haben. Dies führte zu der Erkenntnis, dass man sich erst einmal nicht los wird.

2. Einzelgespräch Externer Mediator – Mitglied der Geschäftsführung

Nach dem Einzelgespräch mit den beiden Betriebsräten findet ein Einzelgespräch mit einem Mitglied der Geschäftsführung statt. Wesentliche Punkte aus der Schilderung des Konflikts durch diesen, der auch den Anspruch hat, für seinen Kollegen zu sprechen, sind:

- Die Geschäftsführung versichert, auch sie sei mit der Situation, wie sie sich entwickelt habe, sehr unzufrieden. Gerade in Zeiten schwieriger wirtschaftlicher Situation, in denen sich der gesamte Unternehmensverbund zur Zeit befinde, sei eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Betriebsräten nötiger denn je. Mit dem vorigen Betriebsrat habe das auch gut funktioniert.
- Direkte Absprachen und schnelle Problemlösungen seien jetzt jedoch kaum noch oder gar nicht mehr möglich.
- Die Betriebsratsvorsitzende sei unsicher und müsse immer alles mit allen absprechen. Alles, was zwischen den beiden Betriebsräten und ihnen besprochen werde, müsse sofort mit den Gewerkschaftskollegen beraten werden.
- Die Betriebsratsvorsitzende sei überfordert und schreie und tobe selbst manchmal in Gesprächen – „dann haut Sie auf den Tisch und verliert die Kontrolle, und wenn es ihr nicht passt, stampft sie wild mit den Füßen auf und verlässt schreiend die Besprechung. So kann man doch nicht vernünftig zusammenarbeiten.“
- Andere Versuche, einen Wechsel der Betriebsratsvorsitzenden zu erreichen, waren bisher nicht erfolgreich.

D) Erste Reflexion

1. Bereitschaft zur Mediation – oft als Freiwilligkeit bezeichnet

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht vor, dass Anliegen des Betriebsrats von der Geschäftsführung nicht ohne wichtigen Grund abgelehnt werden können – die Pflicht zur konstruktiven Zusammenarbeit. Der Mediator muss darauf achten, mit welcher Motivation die Konfliktparteien in die Mediation kommen. In Organisationen kann die höhere Hierarchieebene eine Mediation anordnen – zum Beispiel statt einer Abmahnung eine Mediation zur Bedingung machen. Damit ist eine wesentliche Grundlage der Mediation, die Bereitschaft, selbstverantwortlich an der Lösung des Konflikts arbeiten zu wollen, in Frage gestellt. Auch das Betriebsverfassungsgesetz kann ein solches Verordnungsinstrumentarium sein. Liegt eine solche Situation vor, muss der Mediator /die Mediatorin dies zunächst erkennen und entsprechend in den Vorgesprächen oder der Einleitungsphase die Motivation der Beteiligten klären. In dem vorliegenden Fall stellte sich daher die Frage, ob die Geschäftsführung nur einer gesetzlichen Bestimmung entspricht oder an einer tatsächlichen Mediation interessiert ist. Ein letzter Zweifel bestand bis zum Ende der Mediation, wie sich in der Supervision der Mediation herausstellte.

2. Führen von Einzelgesprächen

Das Führen von Einzelgesprächen wird von Mediatoren unterschiedlich gehandhabt und auch entsprechend unterschiedlich geschätzt. In der Mediation in Organisationen sind Einzelgespräche – zumindest in unserer Praxis – häufig sinnvoll und auch von den Konfliktparteien gewollt. Die Kritik an Einzelgesprächen, zum Vertreter/in einer Partei zu werden oder die Gefahr, Informationen geliefert zu bekommen, deren Wahrheit nicht direkt überprüfbar sind, teilen wir. Die Mediatorin / der Mediator sollte sich dieser Gefahren bewusst sein und entsprechend reflektiert verhalten, zum Beispiel durch begleitende Supervision der eigenen Mediationstätigkeit.

E) Der Personalabteilung wird das Vorhaben der Mediation vorgestellt

Auch dieser Schritt kann als Besonderheit von Mediation in Organisationen gesehen werden. Oft ist noch eine dritte Instanz, beispielsweise die Abteilung Personalentwicklung, mit dem Vorgang betraut. Es kommt zu einem sogenannten Dreieckskontrakt – Konfliktparteien, Mediator/in und Personalabteilung.

In unserem Fall: Der Leiter der Abteilung Training und Organisationsentwicklung nimmt Kontakt mit der Personalabteilung auf, um das Einverständnis für die Mediation zu bekommen

und die Bewilligung eines Budgets. Der externe Mediator muss sich der Personalabteilung des betreffenden Unternehmensbereich vorstellen. In seiner Funktion als Mediator ist er dort noch nicht tätig geworden.

Die Personalabteilung steht dem ganzen Vorhaben äußerst skeptisch gegenüber. Die Risiken einer Mediation zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat stehen für sie im Vordergrund – was passiert, wenn die vorgeschlagene Mediation nicht den gewünschten Erfolg hat und inwiefern ist das Management überhaupt dazu bereit? Verhalten sich die Geschäftsführer nur so, um den Vorschriften oder der eigenen Rolle zu entsprechen, indem Sie dem Wunsch der Betriebsräte formal entsprechen, ohne innerlich dazu bereit zu sein? Könnte die Personalabteilung als in die Verantwortung genommene Instanz nicht diejenige sein, die unangenehme Konsequenzen befürchten müsste? Die Geschäftsführung und die Betriebsräte sind beide nur schwer kündbar – im Gegensatz zu den Mitarbeitern der Personalabteilung.

F) Zweite Reflexion

Bei Mehrparteienkontrakten sind die Interessen und Motive der einzelnen Parteien im Spiel. Für Mediatoren ist es wichtig, diese Interessen zu identifizieren und diese bei seiner / ihrer Arbeit zu berücksichtigen. Gleichzeitig muss sie oder er loyal den Interessen der Konfliktparteien gegenüber sein. Wir müssen kaum betonen, dass Mediationen als Scheinveranstaltungen undenkbar und untragbar sind. Im Gegenteil muss in der Mediation darauf insistiert werden, das Engagement aller Parteien für den Prozess und die gemeinsame Lösungssuche zu wecken.

3 Die Mediation

Der Mediator stellt die grundlegenden Regeln für eine Mediation vor. Bereits bei den Punkten Vertraulichkeit und Freiwilligkeit wird es unruhig.

Nachfragen seitens des Mediators ergeben, dass den Geschäftsführern die Frage nach der Vertraulichkeit dieses Gespräches sehr wichtig ist, während die Betriebsratsvorsitzenden sagen, sie müssten die Ergebnisse dieses Gespräches mindestens in der Runde mit den anderen Betriebsräten bekannt geben dürfen. Auch der zuständige Gewerkschaftssekretär sei darüber informiert worden, dass es eine Mediation geben würde und möchte informiert werden.

Die folgenden zwei Sequenzen sind Auszüge aus der Mediation.

1. Sequenz

Ein Geschäftsführer (GF): „Genau, das ist der Grund, warum wir keinen Grund sehen, mit Ihnen noch irgend etwas zu besprechen! Auch wenn das Gesetz Informationspflicht und Fristen vorschreibt, müssen Sie doch nicht alles Wort für Wort auslegen statt offen mit uns in einen Prozess der Lösungssuche einzutreten. Sprechen wir mit ihnen, sitzt sofort die Gewerkschaft mit am Tisch, obwohl sie gar nicht eingeladen ist. Nichts, aber auch gar nichts, kann hier mal unter acht Augen besprochen werden. Unsere 14tägigen Treffen sind überflüssig. Konsultationen sind unmöglich geworden – und das liegt ausschließlich an Ihnen, Frau Betriebsratsvorsitzende! Und ihr Stellvertreter traut sich auch nicht, mal den Mut zu einem offenem Gespräch mit uns zu haben.“

Die Betriebsratsvorsitzenden (BRV) schauen misstrauisch zur gegenüberliegenden Seite, äußern sich aber nicht. Zur Freiwilligkeit erklären sie, selbstverständlich freiwillig an der Mediation teilzunehmen, schließlich war es ja ihre Idee; die Geschäftsführer sagen, sie reagierten eher auf das Ansinnen der Betriebsräte, seien zwar nicht gegen die Mediation, aber sie erwarteten nach den letzten Monaten auch keine Wunder und würden nur hoffen, dass diese Veranstaltung keine reine Zeitverschwendung sei.

Der Mediator fasst zusammen und macht deutlich, dass das Ziel der Mediation sein wird, eine Akzeptanz zwischen den Parteien als Arbeitsgrundlage zu schaffen, um die Probleme sachlich miteinander regeln zu können. Er hält Vertraulichkeit als ein Thema der Mediation fest, das in Folge auch gleich an einem konkreten Beispiel besprochen wird.

BRV: „Genau so verlaufen die Diskussionen immer – wir werden über den Tisch gezogen und wenn wir uns dann auf das Gesetz berufen, verhindern wir alles!“ – erzürnt springt sie auf, stampft mit den Füßen auf den Boden und lässt einen Schrei los.

GF: „Also meine Dame, beruhigen Sie sich doch.“

Der Mediator greift ein, unterbricht kurz. Dann geht es weiter:

BRV: „Sie sehen, dass ich völlig mit den Nerven am Ende bin. Nun zu dem Vorwurf, man könnte mit uns nichts besprechen, ohne dass gleich der ganze Betriebsrat dabeisitzt. Auf der letzten Betriebsversammlung haben Sie, Herr ... (einer der GF) die Samstagsarbeit verkündet, ohne uns auch nur davon in Kenntnis zu setzen. Meinen Sie das mit ihrem Wunsch, dass wir nicht immer alles gleich weitersagen? Und wie war Ihre Reaktion nach der Betriebsversammlung, als ich sie um ein Gespräch bat?“

GF: „Sie baten mich? Sie haben mir befohlen, dass ich mit Ihnen zu reden habe!“

BRV: „Als würde ich ihnen befehlen...!“

Mediator (M): „Erinnern Sie sich, was sie zu Herrn ... sagten?“

BRV: „Ja, da müssen wir aber miteinander reden, Herr!“

GF: „Genau!“

M: „Und was haben sie geantwortet, Herr ...?“

GF: „Dass ich keine Zeit habe – ich lasse mich doch von der Betriebsratsvorsitzenden nicht zu einem Gespräch beordern!“

BRV: „Ich befehle ihnen ein Gespräch mit mir – das ich nicht lache!“

M: „Sie empfanden die Frage als Befehl, Herr ...?“

GF: „Ja natürlich, und deshalb habe ich sie an meine Sekretärin verwiesen- wäre ja noch schöner, dass mir Betriebsrätinnen befehlen!“

M: „Und Sie Frauhaben direkt ihr Informationsbedürfnis Herrnmitgeteilt?“

BRV: „Ich bin völlig erstaunt, das war gar nicht meine Absicht, ihnen zu befehlen, ich wollte lediglich sagen, dass wir miteinander sprechen sollten.“

M: „Wie könnten Sie in Zukunft in solchen Situationen verfahren?“

Etc.

Reflexion

1. Ziel der Mediation in Organisationen

Oft ist das Ziel einer Mediation innerhalb von Organisationen, eine gemeinsame effiziente Arbeitsgrundlage für die Bewältigung der gestellten Aufgaben zu finden. Aufgrund der Konflikte ist diese – an sich – Selbstverständlichkeit nicht mehr gegeben. Oft können daher als ein erster Schritt Vereinbarungen getroffen werden, die darin bestehen, den Zeitpunkt von Arbeitstreffen und der Ablauf derselben festzulegen.

2. Umgang mit Gefühlen

Wie das obige Beispiel zeigt, lösen Reaktionen des Geschäftsführers emotionale Reaktionen bei der Betriebsrätin aus, und diese wiederum bei den Geschäftsführern, die der Mediator anspricht, um das Erleben beider Parteien in den Raum zu holen. Die unterschiedlich erlebten Wirklichkeiten werden miteinander konfrontiert.

2. Sequenz

GF: „Uns wäre ja schon geholfen, wenn wir von der Betriebsratsvorsitzenden nicht immer als Feinde angesehen würden. Wir leben doch nicht mehr im Zeitalter des Klassenkampfes, auch wenn man sich nicht liebt, kann man doch gemeinsam an der Sache arbeiten.“

M: „Ihnen ist daran gelegen, als Gesprächspartner miteinander zu arbeiten?“

BRV: „Wenn man sie so reden hört, könnte man glauben, es wäre doch alles ganz einfach – warum verbringe ich dann schlaflose Nächte? Wir haben ein schlechtes Büro, für alles, was wir brauchen gibt es kein Geld und dann sollen wir lächelnd uns mit ihnen an einen Tisch setzen. Da bräuchten wir Vertrauen – und nicht, dass Sie Tatsachen verkünden, ohne mit uns gesprochen zu haben.“

M: „Und ihnen ist es wichtig, dass ihre Arbeit gesehen, ihre Funktion von der Geschäftsführung akzeptiert wird und Sie auch materiell unterstützt werden?“

Der Mediator orientiert hier auf das Bedürfnis nach Vertrauen als Grundlage für gemeinsame Gespräche.

GF: „Sehen Sie, an uns kann es doch nicht nur liegen, mit ihrem Vorgänger ging das doch auch problemlos, da wurde was besprochen und dann wurde was umgesetzt – und nicht dieses ständige Paragraphenreiten – da müssten sie ihrer Sache sicherer sein, statt immer nur auf Paragraphen rumzureiten.“

M: „Sie haben auch schon andere Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Betriebsräten gemacht?“

BRV: Die Paragraphen sind unsere Handhabe!“

GF: „Richtig, und die nutzen Sie ja auch weidlich aus!“

BRV: „Wollen Sie mir etwa vorwerfen, dass ich meinen Prozess gewonnen habe?“

Der Mediator fragt nach, was es damit auf sich habe und bekommt die Information, dass die Betriebsratsvorsitzende sich gerichtlich gegen eine Kündigung gewehrt hatte. Diese war im Rahmen einer Fusion ausgesprochen und vom Arbeitsgericht verworfen worden. Das Unternehmen musste sie wieder einstellen.

GF: „Also zurück zu diesen Paragraphenreitereien, von denen Sie behaupten, dass sei ihre Handhabe. Paragraphen sind eine Verhandlungsgrundlage und dann kann man doch nach einem Ermessensspielraum Ausschau halten – das nenne ich verhandeln!“

BRV: „Und dann lassen wir uns von ihnen über den Tisch ziehen!“

M: „Sie fühlen sich in den gemeinsamen Besprechungen ungerecht behandelt?“

GF: „Schauen Sie, uns liegt überhaupt nichts an so viel Emotionalität, wir wollen eine sachliche Lösungssuche – alles andere ist Zeitverschwendung. Sie müssen doch nicht immer alles mit ihren Kollegen rückkoppeln. Trauen sie sich doch mal zu, individuell Entscheidungen zu treffen.“

BRV: „Vielleicht müssten Sie uns mal Gelder bewilligen für ein Verhandlungsseminar, aber beim Englischkurs hieß es ja auch schon, dass kein Geld da ist. Und natürlich muss ich den Kollegen Informationen weitergeben, das ist schon vom Gesetz her wichtig.“

4 Zusammenfassung

Wir werden im folgenden an einigen Punkten versuchen, die Konfliktlinien deutlicher herauszuarbeiten, um den Konflikt besser zu verstehen.

4.1 Vertraulichkeit

Die große Diskrepanz zwischen Management und Betriebsrat wird gleich zu Beginn bei der Frage deutlich, wie eigentlich mit den Informationen und der Vertraulichkeit bezüglich der Mediation umzugehen ist. Während, wie oben geschildert, für das Management die Inhalte der Mediation unbedingt vertraulich behandelt werden müssen, ist es für die Betriebsräte notwendig, ihre Kollegen und die Gewerkschaft zu informieren, die Interesse daran bekundet haben, entsprechende Informationen zu bekommen. Diese Frage der Vertraulichkeit zieht sich durch den Konflikt wie ein roter Faden und stellt sich in diversen Dimensionen immer wieder. Die Geschäftsführung kann sich eine flexible Handhabung der Informationsweitergabe vorstellen – im Stadium der Erkundung und Lösungssuche sollte ihrerseits auch einiges vertraulich mit dem Betriebsrat geregelt werden können.

Für die Betriebsräte, besonders für die Vorsitzende, scheint das gefährlich – sie fragen sich, ob die Geschäftsführung mit diesem Verhalten nicht einen Machtvorteil für sich zu erlangen sucht und der Belegschaft Informationen vorenthalten will?

Für den Mediator stellt sich auch die Frage, ob er die Vertraulichkeit verordnen soll und so dem Regelwerk der Mediation entspricht, oder ob er diesen Punkt bereits zum Verhandlungsgegenstand zwischen den Parteien macht und sie darin unterstützt, zusammen eine Lösung für dieses Problem zu finden.

4.2 Entscheidungsfindung

Management ist dazu da, Entscheidungen zu treffen. Solche Entscheidungen sind, neben anderen, auch strategische Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens. Diese sind niemals nur aufgrund von Daten und Fakten zu treffen, da sie für eine Zukunft getroffen werden, die, qua Definition des Wortes Zukunft, unbekannt ist. Intuition ist ein notwendiger Bestandteil. Managemententscheidungen werden meist individuell oder im kleinen Kreis von Kollegen getroffen, sie werden dann aber auch einzeln verantwortet. Eine der vielen Managementkompetenzen ist der Umgang mit offenen, unsicheren Situationen. Eine hohe

Unsicherheitstoleranz ist gefordert, da die Komplexität strategischer Entscheidungen über die Zukunft nicht durchgängig beherrschbar ist. Es sei dahingestellt, wie viele Führungskräfte diese Kompetenz besitzen. Im Endeffekt wird jedoch die Qualität des Managementhandelns an der Qualität der getroffenen Entscheidungen gemessen.

So ist der Hinweis eines der Geschäftsführer, dass die Betriebsratsvorsitzende sich trauen sollte, auch einmal Entscheidungen individuell zu treffen, aus dieser, seiner Managementsicht, verständlich. Er geht aber an der Sichtweise, wie die Betriebsrätinnen ihre Arbeit verstehen, vorbei. Wahrscheinlich könnten sie, wie das von dem Vorgänger im Amt behauptet wird, tatsächlich Entscheidungen erst einmal individuell treffen, um sie dann später der Belegschaft, von der sie ja gewählt wurden, „zu verkaufen“. Dies bedingt aber mindestens ein persönliches Gefühl der Sicherheit in diesem Amt. Der Betriebsratsvorsitzenden scheint diese Sicherheit aber offensichtlich abhanden gekommen sein. Also verhält sie sich aus ihrer Sicht regel- und gesetzeskonform, was ihr dann aber den Vorwurf einbringt, „Paragrafenreiterei“ zu begehen.

4.3 Unterschiedliche Mandate

Sowohl bei der Frage der Vertraulichkeit als auch bei der Entscheidungsfindung werden die Unterschiede zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung bezüglich ihrer Mandate und den damit verbundenen Informationspflichten deutlich. Betriebsratsfunktionen sind Wahlfunktionen, die für eine bestimmte Zeit von der Mehrheit der Belegschaft an bestimmte Personen vergeben werden. Der Belegschaft ist man dementsprechend auch Rechenschaft schuldig. Im Betriebsverfassungsgesetz und in Betriebsvereinbarungen ist vieles in Paragraphen geregelt. Die Betriebsratsarbeit ist stark formalisiert, die einschlägigen Bestimmungen bezüglich Protokollen, Einladungen, Terminvorgaben etc. müssen eingehalten werden. (Es gibt mittlerweile auf dem Software-Markt Hilfsmittel, die Betriebsräten dazu dienen, genau diese juristischen und formalen Vorgaben einzuhalten helfen, vgl. Fricke, W.: Sitzung – Einladung, Protokoll, Archiv. In: Computer Fachwissen 6/2002.). Wenn sich der Betriebsrat und ihre Vorsitzende darauf berufen und entsprechend handeln, dann können sie zumindest ihrer Wählerschaft gegenüber ihr Handeln und Verhalten rechtfertigen. Aus dieser Sicht würde dann ihrer Wiederwahl nichts entgegenstehen.

Management hat ein solches Mandat nicht – es wird in aller Regel nicht gewählt, zumindest nicht von einer Mehrheit der Belegschaft. Über Erfolg und Misserfolg deren Arbeit wird nicht durch Wahlen entschieden, sondern inwieweit es dem Management des Unternehmens gelungen ist,

das Unternehmen weiter zu entwickeln. Hierbei kann der Betriebsrat natürlich eine wichtige Rolle spielen.

Man muss davon ausgehen, dass das Management um diese grundsätzlichen Gegebenheiten weiß. Interessanterweise verhält es sich in dem Konflikt jedoch so, als ob es das nicht wüsste. Die Geschäftsführer haben sogar über eine Änderungskündigung versucht, die ihnen unliebsame Betriebsratsvorsitzende los zu werden. Hier ist sicherlich viel Zeit in Aktionen geflossen, die nicht besonders erfolversprechend waren. Wenn es in der Mediation gelingt, diese grundlegenden Unterschiede und auch Gemeinsamkeiten wieder in den Blick zu bekommen, dann lassen sich für die Zukunft tragfähige Lösungen entwickeln. Als ein erster Schritt in Richtung auf eine Aushandlung der unterschiedlichen Interessen wird dadurch ein Verständnis ermöglicht, dass sich die eigenen Prämissen für den Gesprächs- oder Konfliktpartner durchaus anders darstellen können. So kann sich, wie oben herausgearbeitet wurde, beispielsweise für das Management der Umgang mit Informationen und Entscheidungen und damit die unterschiedlichen Anforderungen an Vertraulichkeit anders darstellen als für die Betriebsräte. Diese Unterschiede wahrzunehmen und zu akzeptieren, ermöglicht eine Kommunikation, die den anderen in seiner Eigenheit lassen kann ohne die eigene Handlungsprämissen damit aufgeben zu müssen. Damit wird der Weg geebnet, von den persönlichen Angriffen gegen den Konfliktpartner Abstand zu nehmen und die Fakten darüber, wo die Unterschiede liegen, in den Blick zu bekommen. Mit dieser Entgiftung aufgrund der Trennung des Sachverhalts von den handelnden Personen durch die Berücksichtigung der, in der Struktur und den Verantwortlichkeiten liegenden, Unterschiedlichkeiten, wird die Grundlage geschaffen für eine Aushandlung und Lösungssuche. Ziel muss dabei sein, eine tragfähige Verständigung zu erreichen, statt vielleicht weiter das Ziel zu verfolgen, die Betriebsratsvorsitzende oder die Geschäftsführer loszuwerden – beides Unterfangen, die unendlich viel Zeit und Nerven kosten und wenig von Erfolg gekrönt sind.

Peter Knapp
KOM
Konfliktmanagement Organisationsentwicklung
Mediation
Weberplatz 24 - 25
D - 14482 Potsdam - Babelsberg
Telefon 00 49 (0) 331 740 95 06
email p.knapp@kom-berlin.de
www.kom-berlin.de

Dr. Andreas Novak - Isoldestrasse 4 - D-12159 Berlin
Tel. ++49 (0) 30 / 85 07 73 15; Fax: ~ 19
<http://www.andreas-novak.de>