

Lernmöglichkeiten für Betriebsräte

KONFLIKTE UND KONFLIKTSEMINARE

Monika Niebuhr

Wie vollzieht sich die Professionalisierung von Betriebsräten? Welchen Beitrag leisten Seminare, welche das Konfliktgeschehen selbst? Und lassen sich verschiedene Typen von Betriebsräten unterscheiden? Diesen Fragen geht die Autorin auf den Grund, indem sie einige Ergebnisse ihrer Studie zusammenfasst und deren Bedeutung für die pädagogische Praxis diskutiert.

Alle vier Jahre werden in Deutschland in geschätzt 100.000 Betrieben von 11 Millionen Beschäftigten Betriebsratsgremien neu gewählt. Die Betriebsräte (BR) vertreten die Interessen der Belegschaft gegenüber dem Arbeitgeber – sowohl auf kollektiver Ebene durch das Aushandeln allgemeingültiger Regeln als auch im individuellen Bereich, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Betriebsratsmitglieder zur persönlichen Unterstützung hinzuziehen. Fester Bestandteil der Betriebsratsarbeit ist daher das Einbezogenensein in vielfältige Konflikte – mit dem Arbeitgeber, in den Arbeitsteams des Betriebs und auch im eigenen BR-Gremium (vgl. Niebuhr 2011).

»Kompetenzaneignung erfolgt während der Amtsausübung«

Das Betriebsratsamt ist ein Wahl- und ein Ehrenamt. Man wird – manchmal unerwartet und unvorbereitet – in eine Funktion hinein und aber auch wieder heraus gewählt. Das hat zur Folge, dass Betriebsräte sich das Wissen und die Kompetenzen für ihre Arbeit in der Regel erst während ihrer Amtsausübung aneignen. Für Betriebsräte gibt es keine standardisierte Ausbildung. Viele Jahre lag der Schwerpunkt für BR-Qualifizierungen auf den rechtlichen Themen. Heute gelten auch so genannte »weichere« Themen als erforderlich, wie z.B. Kommuni-

kation, Arbeitsorganisation, Führung und Konflikte (vgl. Hocke 2011), wozu es bei allen Bildungsanbietern für Betriebsräte auch ein großes Angebot an Seminaren gibt (vgl. Hovestadt 2010).

Ich möchte in diesem Beitrag der Frage nachgehen, wie sich Betriebsräte im Kontext ihrer Konflikte professionalisieren und welche Bedeutung dabei institutionalisierten Bildungsangeboten zum Themenfeld Konflikte zukommt. Im Rahmen einer empirischen Studie zum Lernen im Zusammenhang mit betrieblichen Konflikten (vgl. Niebuhr 2011)¹ konnte ich drei Gruppen von Betriebsräten beschreiben:

- Politischen Betriebsräte,
- Sozialengagierte Betriebsräte,
- Selbstbezogene, nicht-professionalisierte Betriebsräte.

Diese tragen in ihrem betrieblichen Alltag aufgrund ihrer konkreten BR-Aktivitäten regelmäßig unterschiedliche Konflikte aus, lernen unterschiedlich daraus und sind verschiedenen Professionalisierungsmustern zuzuordnen. Die drei Professionalisierungsmuster beschreiben, wie Betriebsratsmitglieder sich im Kontext von Konflikten, Lernen

und Lehren innerhalb ihres Gremiums und innerhalb ihres Betriebs etablieren. Am Beispiel des Bildungszentrums Oberjosbach (BZO), einer gewerkschaftsnahen Bildungseinrichtung für Betriebsräte, werde ich aufzeigen, welche Konfliktseminare für welche Gruppen von Betriebsräten dort – unter Berücksichtigung dieser Forschungsergebnisse – entwickelt wurden (vgl. BZO 2014). Anlass für die Differenzierung im Bereich der Konfliktseminare war auch meine Erfahrung als Seminarleiterin, dass in einem einzigen Konfliktseminar nicht die ganze Bandbreite des Themas bearbeitet werden kann und dass die Erwartungen von Seminarteilnehmenden an das gleiche Seminar sehr unterschiedlich sein können.

Drei Gruppen von Betriebsräten

Politische Betriebsräte sind meistens Betriebsratsvorsitzende, die schwerpunktmäßig Konflikte mit dem Arbeitgeber austragen. Nach Luhmann (1984) sind Konflikte ein kommuniziertes Nein und Stabilisatoren für kommunikative Systeme. Niedrig eskalierte Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat stabilisieren das System der betrieblichen Mitbestimmung. Weil Politische Betriebsräte ihr Gremium als Führungsperson führen, sind sie auch in besonderer Weise bei Teamkonflikten gefordert. Nils G. erzählt von solchen Konflikten: »Es gibt so Zeiten, da haben wir fast so was wie eine Trennung im Betriebsrat. Die eine Seite, die sagt: Wir sind ja alle viel zu brav. Wir geben ja überall nach. Und wir machen alle mit, was man von uns will. Und die andere Seite sagt: Wir sind viel zu unflexibel und beharren da auf unseren Positionen. (...) Also meistens stecke ich so irgendwo in der Mitte« (S. 4, Z. 36–40)². Bei Konflikten im Gremium

¹ Die VHS-Statistik ist nach Programmbe-
reichen und Fachgebieten strukturiert.
Dadurch ist eine ausdifferenzierte Betrachtung des Angebots des Bereichs »Kultur –
Gestalten« möglich.

² Die Zitate stammen aus den Transkriptionen
des Projekts (Niebuhr 2011) und sind abge-
sehen vom Zitat von Cora G. (Niebuhr 2011,
S. 157) nicht wörtlich in dieser Veröffentlichung
zu finden. Als Quelle werden deshalb
die Transkripte (Seite, Zeile) angegeben.

ziehen Politische Betriebsräte auch externe Unterstützung hinzu. Zu den Herausforderungen für sie gehört es gerade, immer wieder zu entscheiden und zu lernen, wie viel Konflikt gerade nötig ist. Politische Betriebsräte lernen aus ihren Konflikten in der Regel viel.

Sozialengagierte Betriebsräte sind seltener Führungspersonen im BR-Gremium und werden üblicherweise von Kolleginnen und Kollegen sowie von Vorgesetzten in den alltäglichen zwischenmenschlichen Konflikten hinzugezogen. Da sie in ihren Abteilungen gut vernetzt sind, erfahren sie früh von sozialen Konflikten in den Arbeitsteams. So wie Cora G., die erzählt: »Aber Konflikte gab es halt immer, wie gesagt. Und ich kann das auch immer schlecht mit ansehen. Ich bin dann keiner, der sich da raus hält« (S. 1, Z. 13–15). BR-Mitglieder wie Cora G. moderieren Konfliktgespräche und beraten. Ihr Interesse liegt darin, diese Konflikte zu befrieden. Durch ihre Konfliktinterventionen erweitern sie ihre sozialen Kompetenzen und festigen ihre berufliche Position im Betrieb.

Selbstbezogene, nicht-professionalisierte Betriebsräte schließlich haben ihre Rolle im BR-Gremium (noch) nicht gefunden, weil sie entweder neu im Gremium sind oder weil sie stark mit ihren eigenen, persönlichen Konflikten beschäftigt sind, wie z.B. Dr. Paul S. Er hat weder im Beruf noch im Betriebsrat seinen Platz gefunden. In beiden Bereichen kommt es immer wieder zu Konflikten. Seine Schwierigkeiten im Betriebsrat erklärt er so: »Bin der Jüngste im Betriebsrat fast. Wenn der da jetzt ankommt und auf einmal Lösungen anbringt, wofür sie Jahre lang nichts gefunden haben. Dann würde ich ja quasi denen ihre Kompetenz absprechen. (...) Ich will's zwar nicht, aber unterm Strich ist es ja auch klar« (S. 6, Z. 17–21). Die nicht-professionalisierten Betriebsräte können unter diesen Bedingungen nur schwer lernen und sich professionalisieren.

Für die Konflikte, die Betriebsratsgremien gegebenenfalls austragen müssen, gibt es als gesetzliche Grundlage das Betriebsverfassungsgesetz. Ich konnte zeigen, dass kein BR-Mitglied alle Forderungen aus diesem Gesetz erfüllt, dass aber die Sozialengagierten und die Politischen Betriebsratsmitglieder sich das Feld der Aufgaben aufteilen. Während die Politischen Betriebsräte z.B. allgemein verbindliche Regeln für Mitarbeitergespräche mit dem Arbeitgeber aushandeln, sind es üblicherweise die Sozialengagierten Betriebsräte, die die einzelnen Kolleginnen und Kollegen bei diesen Gesprächen später beraten und unterstützen. Die Selbstbezogenen, nicht-professionalisierten Betriebsräte hingegen haben (noch) keine dieser Aufgaben übernommen. Ich konnte auch zeigen, dass sich Sozialengagierte Betriebsräte zu Politischen – und umgekehrt – entwickeln können, dass nicht jede und jeder Vorsitzende sich zwangsläufig zum Politischen Betriebsrat entwickelt und dass, wenn jemand versucht, beide Orientierungen in sein Amtsverständnis zu integrieren, die politische Orientierung im Fall eines Interessenkonflikts dominiert.

Verschiedene Konfliktseminare

Ausgehend von diesen drei beschriebenen Professionalisierungsmustern ergeben sich für die praktische Aus- und Weiterbildung von Betriebsräten verschiedene mögliche Ausrichtungen für Konfliktseminare. Bei allen Bildungsanbietern für Betriebsräte gibt es mittlerweile für Sozialengagierte und Politische Betriebsräte spezielle Angebote. Im BZO ist das Seminar *Bescherwerden und Alltagskonflikte moderieren* (vgl. BZO 2014, S. 16) dafür gedacht, dass Sozialengagierte Betriebsräte sich mit der Intervention in Konflikten von anderen und mit Konfliktmoderation beschäftigen. Das Seminar *Betriebsratsgremien erfolgreich führen* (ebd., S. 27), das speziell für Vorsitzende, Stellvertreterinnen und -stellvertreter

sowie Freigestellte ausgeschrieben ist, beschäftigt sich u.a. mit den Möglichkeiten von Führungspersonen bei Konflikten im Gremium. Die Konflikte mit dem Arbeitgeber hingegen werden im Seminar *Erfolgreich Verhandlungen führen* (ebd., S. 15) bearbeitet. Die beiden letztgenannten Seminare haben praktische Handlungsprobleme von Politischen Betriebsräten zum Thema, die oft Anlässe für eine Schulungsteilnahme sind (vgl. Hovestadt 2005). Für nicht-professionalisierte, neue und unerfahrene Betriebsräte empfehlen alle Bildungsanbieter das erste Grundlagenseminar *Betriebsverfassung 1*. Für neu gewählte, unerfahrene Vorsitzende gibt es im BZO ein eigenes Führungsseminar *Leitungsaufgaben im Betriebsrat* (ebd., S. 18). Für die langjährigen, nicht-professionalisierten Betriebsratsmitglieder gibt es keine speziellen Schulungsangebote.

»Konflikte beeinflussen das Lernen der Betriebsräte«

Alle Betriebsräte in meiner Studie messen den institutionalisierten Weiterbildungsangeboten im Rahmen ihrer Konfliktkompetenzentwicklung eine große Bedeutung zu (vgl. Niebuhr 2011). Aber auch Konflikte selbst beeinflussen das Lernen der Betriebsräte, und zwar in doppelter Weise. Einmal bieten sie als Lernbeschleuniger die Möglichkeit, die eigene Konfliktkompetenz in einer realen Situation zu überprüfen, neue Strategien auszuprobieren und zu perfektionieren. Zum anderen wirken sie als Lernhindernis und erschweren das Aneignen von neuem Wissen und Kompetenzen. Da Lernen eine Aneignungsleistung des Lernenden ist, ist Lernverweigerung ein selbstverständliches Element dieses Auswahlprozesses. »Inseln des Nicht-Lernens« (Niebuhr 2011, S. 364) können da auftauchen, wo Personen sich den Lernerwartungen widersetzen (wie bei den Politischen und den Sozialengagierten Betriebsräten), sie können aber auch in der Form des Nicht-Lernen-Könnens auftreten.

Bei den langjährigen nicht-professionalisierten Betriebsratsmitgliedern verhindern stark eskalierte Konflikte am Arbeitsplatz oder Konflikte im Gremium eine Professionalisierung als Betriebsrat. Um die Voraussetzungen für Lernen zu schaffen, kann es nötig sein, zunächst die Arbeitsplatzkonflikte zu bearbeiten. Sollten die Lernhindernisse aber im Bereich des BR-Gremiums liegen, muss die Konfliktbearbeitung auch hier stattfinden.

Wichtiges Element der Professionalisierung: Teamseminare

Mittlerweile gelten spezielle, auf das jeweilige Gremium zugeschnittene Team(entwicklungs)seminare als wichtige Elemente im Rahmen der Professionalisierung und Konfliktarbeit von BR-Teams (vgl. Hocke 2011; Tietel/Kunkel 2011). Auf ihrer Suche nach neuen Lernmöglichkeiten sorgen Betriebsräte dafür, dass die Bildungsanbieter hierzu neue Angebote entwickeln. Die Betriebsräte tragen so dazu bei, dass das Thema Konflikte auch in der institutionalisierten BR-Qualifizierung differenzierter betrachtet wird. Auch ins BZO kommen immer mehr Gremien regelmäßig, meist einmal im Jahr, und nicht nur, wenn es akute Teamkonflikte gibt, zu Teamentwicklungsseminaren. Ziel einer Gremienschulung direkt nach der Betriebsratswahl kann es sein, die Neuen zu integrieren oder Veränderungen im Gremium, wie z.B. einen Wechsel im Vorsitz, zu gestalten. Teamseminare haben immer auch das Ziel, das Verständnis füreinander und den Zusammenhalt untereinander zu verbessern. So besteht auch die Chance, dass Politische und Sozialengagierte Betriebsräte ihr Grunddilemma bearbeiten, welches sich darin äußert, dass man sich gegenseitig vorwirft, nicht politisch bzw. nicht sozial genug zu denken und zu handeln. Teamseminare haben hier das Ziel, den Blick von der eigenen Perspektive auf die Gesamtheit der BR-Arbeit zu lenken. Unter der Überschrift »Aufteilung der

BR-Arbeit auf alle Schultern« wird oft auch die Situation der noch nicht professionalisierten Betriebsräte aufgegriffen. Teamseminare stellen zurzeit in der Praxis die wichtigste Möglichkeit für langjährige nicht-professionalisierte Betriebsräte dar, ihren Platz im Konfliktgeschehen des Gremiums doch noch zu finden.

Die Qualifizierung von Betriebsräten erfolgt durch ein vielschichtiges, entgrenztes und lebenslanges Lernen (vgl. Hof 2009). Institutionalisierte Bildungsangebote zum Themenkreis Konflikte haben hierin eine wichtige Funktion. Ihre Aufgabe ist es aber, nicht nur Wissen und Kompetenzen zu vermitteln, sondern auch zu ermöglichen, dass das eigene Verhalten strategisch geplant und kritisch reflektiert werden kann. Und manchmal – z.B. bei Teamseminaren – sind Bildungseinrichtungen auch der Ort, wo Konflikte ausgetragen und bearbeitet werden. Der Kern von Qualifizierungen im Bereich Konflikte ist – und das gilt nicht nur für Betriebsräte –, dass Erfahrungslernen am Konflikt und Lernen in institutionalisierten Settings in vielfältigen Kombinationen zusammengedacht werden müssen. Ein Interviewpartner in meiner Studie (vgl. Niebuhr 2011, S. 223f.) drückte es so aus: »Ich konnte mir viel von meinem Vorgänger abschauen, aber warum manche Dinge falsch laufen und wie ich es anders machen kann, konnte ich nur in Seminaren lernen.«

Literatur

BZO – Bildungszentrum Oberjosbach (2014): Seminare 2014. Niedernhausen

Hocke, S. (2011): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass. Wiesbaden

Hof, C. (2009): Lebenslanges Lernen. Eine Einführung. Stuttgart

Hovestadt, G. (2005): Wissenserwerb und Lernverhalten von Betriebsratsmitgliedern. Düsseldorf

Hovestadt, G. (2010): Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter. Düsseldorf.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.

Niebuhr, M. (2011): Konflikte im Betrieb. Eine erziehungswissenschaftliche Studie zur Perspektive der Beteiligten. Wiesbaden

Tietel, E./Kunkel, R. (Hg.) (2011): Reflexiv-strategische Beratung. Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten. Wiesbaden

Abstract

Betriebsräte tragen viele Konflikte aus. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie Betriebsräte sich ihr Wissen und ihre Kompetenzen für den Umgang mit sehr unterschiedlichen Konfliktsettings aneignen und welche Bedeutung Veranstaltungen in Bildungseinrichtungen für Betriebsräte dabei einnehmen. Der Frage wird nachgegangen, indem die Autorin ihre Forschungsergebnisse zum Lernen in betrieblichen Konflikten mit Entwicklungen in der pädagogischen Praxis in Bildungsstätten für Betriebsräte verknüpft.



Dr. Monika Niebuhr ist Erwachsenenbildnerin am Bildungszentrum Oberjosbach (BZO), einer Weiterbildungseinrichtung für Betriebsräte.

Kontakt: monika.niebuhr@bzo.de