

Fall BR Vorsitzende Ilke „Konflikte mit der Führungsebene und Strategiesuche“

Autoren	Gerlinde Rücker-Lindner Michael Lindner
E-Mail-Adresse der Autoren	m.lindner-rue@t-online.de
Fallerzählung (Bezeichnung)	Vorsitzende Ilke :Konflikte mit der Führungsebene und Strategiesuche
Kontext: Seminars	Themenseminar: PR/BR Vorsitz als moderne Führungsaufgabe
Handlungsproblematik	Druck auf Vorsitzende durch persönliches Verhalten des Geschäftsführers. Widerspruch zwischen wirtschaftlicher Situation und Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte lähmt solidarisches Verhalten. Fehlender Ansatz für wirksame Strategie
Kernthemen	<i>Autoritäre Herrschaftsformen und Führungsstile</i> <i>Machtressourcen (beides induktiv)</i> <i>Entwicklung einer Gegenstrategie(deduktiv)</i>
Schlagwörter:	Führungsstil Rechtliche Durchsetzungsmöglichkeiten des BR Machstrukturen und Bedingungen zur Machtentfaltung Konvergente Interessen als Strategieansatz Angst vor Arbeitsplatzverlust Entwicklungsphasen von Organisationen Anforderungen an Führungsleistung

Eine Betriebsratvorsitzende in einer Einrichtung der Altenhilfe berichtet von Problemen mit dem Geschäftsführer und der Einrichtungsleiterin. Sie kritisiert die persönlichen Führungsstile, die mangelnde Beachtung des Betriebsrates. Andererseits aber auch von der fehlenden Solidarität und Aktivität der Betriebsräte im Einrichtungsverbund

Ilke schildert die Auseinandersetzungen mit dem Geschäftsführer (Herr Meier) und der Einrichtungsleiterin (Frau Luft). Sie ist Vorsitzende in einem Betriebsrat mit zwei weiteren Mitgliedern, Eva und Ludwig, in einer Altenpflegeeinrichtung. Diese gehört zu einer GmbH, die in dieser Großstadt weitere Einrichtungen betreibt. Für fünf ist Herr Meier Geschäftsführer.

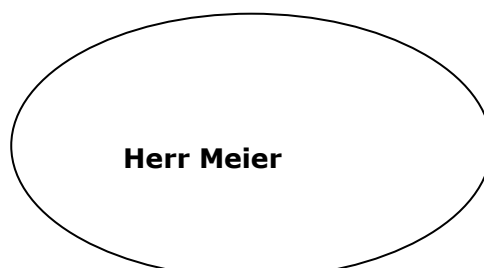
Erstmals seit einiger Zeit wurde vor 3 Jahren ein BR gewählt, bestehend aus Ilke, Eva und Ludwig. Der Geschäftsführer hält nicht viel von Mitbestimmung. Er hat die Umwandlung von Zimmern zu Einzelzimmern und den damit verbundenen Bettenabbau allein entschieden und durchgesetzt. Jetzt rief er Ilke an und bestellte Sie einige Tage darauf zu einem Vier-Augen Gespräch, in dem er seine Vorstellungen von Personalabbau mitteilen wollte. Ilke sieht das als typisches Vorgehen von ihm. Er bestelle auch aus den anderen Häusern die Betriebsratsvorsitzenden zum Gespräch mit Essen, dann erläutere er, wo es langzugehen hat. Von der Einführung der EDV mit einem Pflegedokumentationssystem habe der BR nur durch das Auftauchen von Monteuren für die Leitungen erfahren. Ilke sagte ihm, so nicht, und erläuterte die rechtlich vorgegebene Vorgehensweise, bestand auf Erörterung mit dem BR. Er antwortete, wenn Sie nicht kommen, entscheide er selbst über den Abbau. So gehe es die ganze Zeit. Er stänkere gegen den BR und sehe alles als verlorene Arbeitszeit. Auch wenn Ilke zu einer Fortbildung will, klagt er nur über die liegen bleibende Arbeit. Ilke schildert ihn Ende 40, eine eher ungepflegte Erscheinung. Morgens komme er manchmal zur Kontrolle. Dann falle er durch seine verwuschelten Haare und seine verdrehten Socken auf. Er stürze durch das Haus und grüße niemand. Er sei arrogant und er wolle nur der Firma die Gewinne sichern. Eine seiner Methoden sei das leise sprechen, um zum Zuhören zu zwingen.

Die Einrichtungsleiterin, Mitte 50 und ehemalige Krankenschwester, sei ein Ausfall. Gemeinsam mit Ilke hat sie vor zehn Jahren eine Kurzausbildung zur Heimleiterin gemacht. Dann stieg sie auf diesen Posten auf. Es kam die Pflegeversicherung mit wesentlich höheren Anforderungen an Qualitätssicherung. Damit ist sie überfordert. Sie habe Angst um ihren Posten. Ihre Misstimmung lässt sie an anderen aus, auch an Ilke. Der GF hat die Führung des Monatsgespräches an sie delegiert. Aber sie motze und mobbe nur. Die Initiative zum Gespräch gehe immer von Ilke aus. Frau Luft ist Fachvorgesetzte. Ihre Kompetenzen sind Ilke nicht klar. Konflikte mit Herrn Meier kann Frau Luft nicht aushalten. Sie kuscht, wenn er brüllt und gibt den Druck durch Mobbing an die anderen weiter. Sie stürmt ins Monatsgespräch, übelgelaunt verkündet sie, ich habe keine Zeit, aber ihr wollt schon wieder mit mir reden.

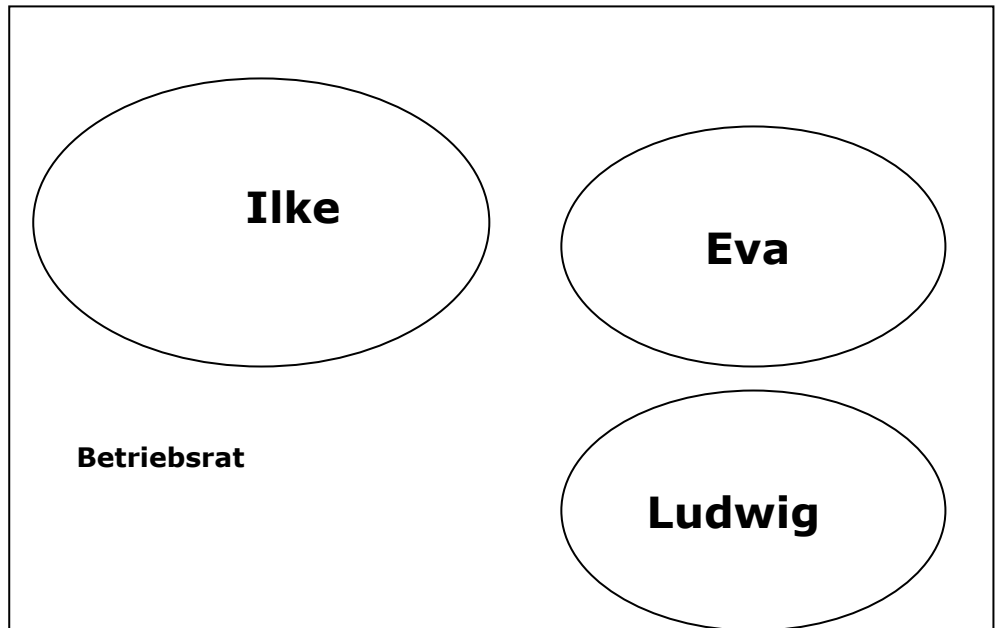
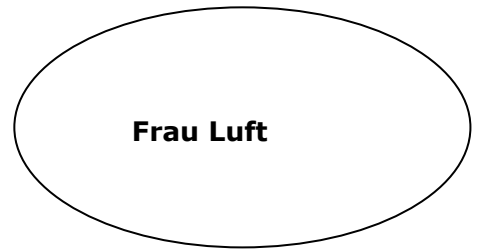
Ilke hat starke Zweifel an dem Sinn ihrer BR Arbeit. Sie sieht keinen Ausweg aus dem Dilemma. Sie ist am Ende ihrer Möglichkeiten. Ludwig ist krank und ein Dauerausfall. Eva schwankt. Sie ist keine Pflegekraft. Energiegeladen stürzt sie wie ein Drachen auf Themen. Dann wieder resigniert sie und will aufgeben. Loyal zu Ilke ist sie. Die anderen BR hat Ilke angesprochen, z. B. in der Tarifkommission. Aber die ziehen nicht mit. Die haben nur Angst um den Arbeitsplatz. Wenn Herr Meier den Anteilseignern keine guten Gewinnaussichten aufzeigt, wird es aus deren Sicht zu weiteren Schließungen kommen. Die Gewerkschaft unterstützt nicht, ist mit eignen Personalproblemen hinreichend ausgelastet. Der Betrieb ist wohl mit 49 Leuten zu unbedeutend.

Ilke erzählt, dass sie einen Ansatz für die Entwicklung einer Strategie für ihre Arbeit sucht. Sie schildert in verschiedenen Zusammenhängen das persönliche Verhalten des Geschäftsführers und sagt, er ist ihr zuwider. Sie suche einen Ansatz zum Angriff, finde ihn aber nicht. Die Einrichtungsleiterin beschreibt sie als zu schwach und als ein ständiges Ärgernis für Ilke durch deren emotionales Gehabe. In ihrer Selbstdarstellung zeichnet sie das Bild einer solidarischen Kämpferin. Sie drückt ihr Unverständnis über die Passivität der anderen aus. Die rechtlichen Möglichkeiten bringen sie nach ihren Worten nicht weiter, damit gewinnt sie keine Mehrheiten.

Strukturbild Fall Ilke



Betriebsräte der anderen Häuser



Kolleginnen und Kollegen der eigenen Einrichtung

Handlungsproblematik

Ilke schildert folgendes als ihr Handlungsproblem: Sie sieht sich durch das persönliche Verhalten des Geschäftsführers unter Druck gesetzt. Sie sucht nach einem Weg, sich mit ihm auf Augenhöhe auseinandersetzen zu können. Sie will als Mensch und als Betriebsratsvorsitzende ernst genommen werden und ihre Arbeit machen können. Dabei sieht sie jedoch die angespannte wirtschaftliche Lage in den Einrichtungen der Altenhilfe und den ständig drohende Arbeitsplatzverlust und findet in diesen Widersprüchen keinen Weg.

Kernthemen und Lerninteressen der Fallerzählerin

Die von der Fallerzählerin ausgewählten Kernthemen sind

Der GF ein hierarchisch-autoritäres Verhalten gegenüber dem BR zeigt Der GF den BR missachtet und nicht akzeptiert	Hierarchie Herrschafts-, Führungsstile	<i>Autoritäre Herrschaftsformen und Führungsstile Entwicklung einer Gegenstrategie</i>
Der GF die BR-Vorsitzende bei sich vorlädt	Macht	<i>Machtressourcen</i>

Die Fallerzählerin erlebt den Geschäftsführer aus der Perspektive der persönlichen Machtausübung, der die Kolleginnen und Kollegen lähmt. In dieser widersprüchlichen Situation sucht sie Handlungsansätze und eine Strategie.

Kernthemenbearbeitung

Fallverständnis der Fallberater für die Kernthemenarbeit

Die Fallerzählerin Ilke verstehen wir als eine Betriebsratsvorsitzende, die ihre Arbeit strikt an den rechtlichen Aufgaben und gewerkschaftlichen Werten ausrichtet. Von gewerkschaftlicher Seite erfährt sie keine Unterstützung, fordert diese aber auch nicht ein, bleibt in einer distanzierten Haltung. Im Fall treten die Begleiterscheinungen eines Veränderungsprozesses deutlich in Erscheinung, die mit einer umfassenden Verunsicherung der Kolleginnen und Kollegen einhergeht. Die für die Durchsetzung gewerkschaftlicher Positionen gegebenen Instrumente, konsequente Nutzung der rechtlichen Möglichkeiten und solidarisches Handeln, werden von Ilke zunehmend als wirkungslos erlebt. Die Durchsetzung von Rechtsansprüchen würde auf wenig Verständnis in der Belegschaft stoßen und läuft damit Gefahr, in einem Pyrrhussieg zu enden.

Erkennbar verfolgt der Geschäftsführer die Strategie, dem Betriebsrat seine Handlungsmöglichkeiten aus der Hand zu nehmen, indem er die Konfrontation auf der Ebene des persönlichen Umganges führt und seine Machtpositionen mit einem äußerst rüden Verhalten durchsetzt. Mitbestimmungsrechte negiert er. Das Monatsgespräch schiebt er auf eine Ebene, auf der die Themen des Gespräches nicht bearbeitet oder entschieden werden. Aus dem Verhalten der Interessensvertretungen der anderen Einrichtungen des Unternehmens kann ein vordergründiger Erfolg für diesen Stil abgeleitet werden.

Auch die Fallerzählerin zeigt Reaktionen der Verunsicherung. Sie scheint sich an der Abwehr der Angriffe abzuarbeiten, ohne die dahinter stehenden Verhältnisse zu erkennen und auf eine auf die Ist- Analyse bezogene Strategie zu entwickeln.

Ilke sieht im Auftreten des Geschäftsführers einen unsympathischen Menschen mit schlechten Manieren und unangemessenem Auftreten. Sie verstrickt sich in der persönlich, moralischen Bewertung des Geschäftsführers. Typisch dafür ist die geschilderte Szene des morgendlichen Auftretens, mit verdrehten Socken, ungekämmt und unwirsch. Aber es wird von diesem Mann erreicht, dass die Beteiligten diesen Stil der Kontrolle ohne Widerspruch über sich ergehen lassen. Auch die Einrichtungsleiterin setzt sich nicht zur Wehr. Seine abwertenden Verhaltensweisen ihr gegenüber kompensiert sie durch einen entsprechenden Umgangsstil mit den nachgeordneten Mitarbeitern.

Vor dem Betriebsrat steht ein anscheinend mächtiger Geschäftsführer und die Instrumente gegen ihn erweisen sich als stumpf in ihrer Wirkung. Die Logik dieser Kernthemenarbeit läuft auf einen für den Leser oder die Leserin möglicherweise paradox wirkenden Strategieansatz hinaus. „Soll sich der BR Gedanken machen, ob der Geschäftsführer erfolgreich die Interessen der Betreibergesellschaft vertritt?“ Wir meinen ja, wenn es darum geht, den zur Machtfigur „aufgeblasenen“ Geschäftsführer auf sein tatsächliches Maß zu reduzieren und über seine Machtausübung hinaus zu denken und die strategischen Ansätze zu entwickeln. Angst wegen Arbeitsplatzabbau öffnet den Blick auf Bedingungen der effektiven Führung des Betriebes.

Vier Schritte in der Kernthemenarbeit

- ⇒ Analyse des Führungsstil des Geschäftsführers
- ⇒ Analyse der Rechtlichen Situation
- ⇒ Analyse der Machstrukturen.
- ⇒ Entwicklung einer Gegenstrategie

Analyse des Führungsstils des Geschäftsführers

Um einen wirksamen Ansatzpunkt für Ilke und den Betriebsrat gegen den Geschäftsführer zu finden, soll in diesem ersten Schritt der Kernthemenarbeit der Versuch unternommen werden, der Frage nachzugehen, wie seine Führungsleistung aus seiner eigenen Rolle heraus zu verstehen und letztlich zu bewerten ist.

Der Führungsstil ist ein Teilaspekt einer Führungskonzeption.

Begriffsbestimmung zur Führungslehre¹

Führungskonzeption/ Führungsmodell:

Managementphilosophie:

umfassender Überbegriff

kognitiver Aspekt der Führungskonzeption: generelle Grundauffassungen bzw. Grundannahmen und Grundwerte zum Menschen, Weltverständnis, Arbeitsverständnis

Führungsstil:

Gestaltung der Beziehungen bzw. des sozial-emotionalen Klimas zwischen Führenden und Geführten, Attitüden, d. h. Grundeinstellungen und Präferenzen für das Führungsverhalten, Grad der gegenseitigen Einflussnahme

Führungstechniken:

Konkrete Gestaltung des Führungsverhaltens, verhaltensbestimmende Instrumente

Es kann nach der Fallerzählung bezweifelt werden, ob Herr Meier eine Führungskonzeption im Sinne einer bewussten und überlegten Managementstrategie hat. Er zeigt aber einen Führungsstil und Führungstechniken, ebenso wie die Einrichtungsleiterin.

Der Führungsstil beschreibt die Art und Weise der Gestaltung der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Nachgeordneten und Führungstechnik die eingesetzten Instrumente,

¹ F. Glasl, B.Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung (1996) Seite 134

mit denen das gewünschte Verhalten erreicht werden soll. An eingesetzter Führungstechnik ist in dem Fall wenig erkennbar. Zur Verdeutlichung eine Sequenz aus dem Fall:

Herr Meier greift in einer mitbestimmungspflichtigen Angelegenheit zum Telefon, gibt aber keine schriftlichen Vorlagen über seine Absichten. Er scheint so den Widerstand möglichst gering halten zu wollen. Mit dieser Vermeidungshaltung erreicht er aber auch keine aktive Steuerung im Sinne seiner Interessen. Er vermeidet Konflikte mit dem Betriebsrat, setzt sich aber dem hohen Risiko aus, durch den Einsatz von Rechtsmitteln seine Regelungen in Frage stellen zu lassen.

Die im Fall erkennbaren Führungsstile sind in der nachstehenden Tabelle zusammengestellt.

gegenüber	Geschäftsführer verhält sich	Einrichtungsleiterin verhält sich	Vorstand Trägergesellschaft
Ilke	Gibt Vorgaben, fordert persönlichen Gehorsam. Straft Gegenwehr mit Abwertung ab.	will sich entziehen. Lehnt Auseinandersetzung ab.	keine Kommunikation
Betriebsrat	Missachtet die Rechte. Wertet das Gremium ab. Beteiligt nicht. Schreibt Form der Zusammenarbeit nach eigenen Gutdünken vor.	Sieht sich mit Monatsgesprächen überlastet. Konfrontiert mit „fertigen“ Regelungen	
Geschäftsführer	--	Kuscht und verbirgt ihre Angst, zu versagen.	nichts bekannt
Einrichtungsleiterin	Brüllt und delegiert unzulässig. Leitet nicht an, fordert nur.	--	
Mitarbeiterenebene	Kontrolliert ungemeldet ohne Gespräch. Tritt unwirsch und ungepflegt auf.	Gibt den selbst verspürten Druck an die Mitarbeiterinnen weiter	keine Kommunikation

Herr Meier setzt Mittel der symbolischen Machtausübung (Wer muss zu wem kommen? Er hat es nicht nötig, sein Erscheinungsbild gegenüber Mitarbeiterinnen zu pflegen) ein, um seine rechtliche Machtausübung scheinbar zu sichern. Was zunächst als erfolgreiches Führungshandeln des Geschäftsführers (aus seiner Interessenslage heraus gesehen) erscheinen mag, zeigt sich bei dieser Zusammenstellung als eine Aneinanderreihung negativer persönlicher Verhaltensweisen. Er versucht durch strikten Bezug auf seine Person zu führen, bietet aber für diesen Führungsstil zu wenig inhaltliche Orientierungspunkte und erst recht keine Ansätze für eine Identifikation der ihm nachgeordneten Personen mit ihm als Führungsperson.

Aus der Perspektive der von dem Geschäftsführer geforderten Führungsleistung erscheint er eher schwach in seinem Leistungsvermögen. Er dominiert die Situationen durch sein persönliches Benehmen, vermeidet aber nicht nur Konflikte, sondern zeigt auch keine Formen von inhaltlicher Steuerung.

Um es deutlich zu sagen, der Umstand seiner autoritären Art allein sagt nichts über die Effektivität seiner Führungsleistung aus.

Führungsstile zwischen zwei Polen²



Auch ein autoritärer Führungsstil kann aus der Sicht eines Vorstandes oder eines Geschäftsführers zum Erfolg führen. An der Beziehung zwischen Geschäftsführer und Einrichtungsleiterin zeigt sich jedoch, dass er nur mit Anschreien und Kleinmachen keine hinreichende Leistung der Einrichtungsleiterin erreicht. Er erzeugt Angst, aber keine Befähigung zur Aufgabenwahrnehmung.

Zusammengefasst kann hier der Geschäftsführer eher als eine konzeptionslose Führungskraft verstanden werden, der es nicht nur an den Grundregeln im Umgang mit Menschen mangelt, sondern auch an einem erfolgsorientierten Führungsstil.

Analyse der rechtlichen Situation

Die Rechtsgrundlagen der Betriebsratsarbeit stehen eindeutig gegen die Praxis des Geschäftsführers:

BetrVG § 74 Grundsätze für die Zusammenarbeit

(1) Arbeitgeber und Betriebsrat sollen mindestens einmal im Monat zu einer Besprechung zusammentreten. Sie haben über strittige Fragen mit dem ernstesten Willen zur Einigung zu verhandeln und Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zu machen.

(2)

Die Delegation des Monatsgespräches auf die Einrichtungsleiterin ist nicht zulässig, da sie in den zu behandelnden mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten (§§ 87, 91, 92, 99 BetrVG) keine Entscheidungsbefugnis hat. Insofern ist ihr Verhalten gegenüber Ilke verständlich, da in der Tat die nun mit ihr geführten Monatsgespräche nichts bringen. Das Problem liegt hier vielmehr in der fehlenden Durchsetzung des Anspruches von Seiten des Personalrates.

Bei der Gestaltung der Dienstpläne besteht ein eindeutiges Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates.

*Hinweis zur Mitbestimmung bei der **Gestaltung von Dienstplänen** von Clemens Haardiek: Das Mitbestimmungsrecht des BR bei Dienstplänen ergibt sich aus § 87 BetrVG, der übrigens so eine Art Allround-Paragraph ist, weil er die Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten regelt und dem BR sehr viele Möglichkeiten gibt.*

In § 87 Abs. 1 heißt es:

² Glasl/Lievegoed „Dynamische Unternehmensentwicklung“ (1993), Seite 139

"Der BR hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

...

2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;

..."

in Absatz 2 heißt es:

"Kommt eine Einigung über eine Angelegenheit nach Absatz 1 nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen AG und BR."

Es handelt sich hier also um eine sog. "erzwingbare Mitbestimmung", da am Ende des Verfahrens in jedem Fall eine Einigung steht, da das Verfahren - ist es erst einmal in Gang gesetzt - bei Nichteinigung zwischen AG und BR vor der Einigungsstelle landet, die ein Ergebnis hervorbringen muss.

Der BR hat also auch die Möglichkeit, von sich aus in dieser Sache aktiv zu werden und muss nicht warten, bis der AG einen (neuen) Dienstplan einführen möchte.

Der Hinweis auf Tarif und Gesetz zeigt auch, dass im Rahmen des BetrVG natürlich nur der gesetzliche und tarifliche Rahmen ausgefüllt werden kann; Abweichungen von diesen übergeordneten Vorschriften sind nicht möglich - es sei denn es gibt dort Öffnungsklauseln.

Der AG kann nie einseitig - bei Vorhandensein eines BR - Dienstpläne anordnen oder Änderungen daran vornehmen. Es muss vorher immer die Zustimmung des BR einholen bzw. bei Nichteinigung die Einigungsstelle anrufen.

In der Praxis wird auch oft nur zwischen AG und BR ein Rahmendienstplan vereinbart, der dann von den einzelnen Abteilungen konkreter gefasst wird. Diese Konkretisierungen sind dann nicht mehr mitbestimmungspflichtig solange sie sich im vorgegebenen Rahmen bewegen.

Der § 87 BetrVG ist eine der tragenden Säulen des Gesetzes und er gibt den BR viele Möglichkeiten, auch in Deinem Fall, weil er Tatbestände nennt, die der AG nicht alleine entscheiden darf und für die er immer die Zustimmung des BR braucht. Will er also in diesem Bereich etwas ändern oder einführen, ist er automatisch auf eine Zusammenarbeit mit dem BR angewiesen. Dadurch erhält der BR eine sehr starke Position.

Soweit für heute. Wir können ja in Würzburg noch darüber sprechen.

Das Mitbestimmungsrecht des BR bei Dienstplänen ergibt sich aus § 87 BetrVG, der übrigens so eine Art Allround-Paragraph ist, weil er die Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten regelt und dem BR sehr viele Möglichkeiten gibt.

In § 87 Abs. 1 heißt es:

"Der BR hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

...

2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;

..."

in Absatz 2 heißt es:

"Kommt eine Einigung über eine Angelegenheit nach Absatz 1 nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen AG und BR."

Es handelt sich hier also um eine sog. "erzwingbare Mitbestimmung", da am Ende des Verfahrens in jedem Fall eine Einigung steht, da das Verfahren - ist es erst einmal in Gang gesetzt - bei Nichteinigung zwischen AG und BR vor der Einigungsstelle landet, die ein Ergebnis hervorbringen muss.

Der BR hat also auch die Möglichkeit, von sich aus in dieser Sache aktiv zu werden und muss nicht warten, bis der AG einen (neuen) Dienstplan einführen möchte.

Der Hinweis auf Tarif und Gesetz zeigt auch, dass im Rahmen des BetrVG natürlich nur der gesetzliche und tarifliche Rahmen ausgefüllt werden kann; Abweichungen von diesen übergeordneten Vorschriften sind nicht möglich - es sei denn es gibt dort Öffnungsklauseln.

Der AG kann nie einseitig - bei Vorhandensein eines BR - Dienstpläne anordnen oder Änderungen daran vornehmen. Es muss vorher immer die Zustimmung des BR einholen bzw. bei Nichteinigung die Einigungsstelle anrufen.

In der Praxis wird auch oft nur zwischen AG und BR ein Rahmendienstplan vereinbart, der dann von den einzelnen Abteilungen konkreter gefasst wird. Diese Konkretisierungen sind dann nicht mehr mitbestimmungspflichtig solange sie sich im vorgegebenen Rahmen bewegen.

Der § 87 BetrVG ist eine der tragenden Säulen des Gesetzes und er gibt den BR viele Möglichkeiten, auch in Deinem Fall, weil er Tatbestände nennt, die der AG nicht alleine entscheiden darf und für die er immer die Zustimmung des BR braucht. Will er also in diesem Bereich etwas ändern oder einführen, ist er automatisch auf eine Zusammenarbeit mit dem BR angewiesen. Dadurch erhält der BR eine sehr starke Position.

Es ist sogar davon auszugehen, dass der Geschäftsführer sich strafbar macht. Nach § 119 BetrVG Absatz zwei ist die Behinderung des Betriebsrates in seiner Arbeit strafbar. Diese Norm wird allerdings in der Praxis nicht angewandt und hat als materielles Recht in der Geschichte der Bundesrepublik aber auch in diesem Fall keine Bedeutung.

BetrVG § 2 Stellung der Gewerkschaften und Vereinigungen der Arbeitgeber

Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.

Der Einsatz der rechtlichen Möglichkeiten scheitert in der Praxis dieses Betriebsrates an der fehlenden Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen im Betrieb. Angesichts der Folgen der Sparpolitik sehen alle ihren Arbeitsplatz gefährdet. Ein beabsichtigter Abbau von Betten und eine damit einhergehende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und der Abbau von Stellen durch Besetzungssperre nach Fluktuation wird als kleineres Übel erlebt. Durch den Einsatz rechtlicher Möglichkeiten ist die Position des Betriebsrates gegenüber dem Geschäftsführer verbessern. Aber auf diesem Wege allein ist eine Veränderung der Machtverhältnisse nicht zu erreichen.

Im dritten Schritt der Kernthemenbearbeitung soll der Frage nachgegangen werden, warum die Machtausübung des Geschäftsführers ihre Wirkung in den Strukturen des Betriebes entfalten kann

Analyse der Machstrukturen

Im Fall erkennbare Machtressourcen und ihre Nutzung

	ökonomisch/ technische Ressourcen	rechtliche Normen	Regeln sozialen Handelns Arbeitsorganisa- tion	Sprache, Deutungs- muster
Vorstand Trägerge- sellschaft	Verfügungsge- walt über Produktionsmit- tel	Eigentums- rechte GG, BGB	nimmt in diesem Fall keinen Einfluss	Befugnis zur Richtungswei- sung nicht genutzt
Geschäfts- führer	Delegierte Ent- scheidungsbe- fugnis über Ressour- cenenverwaltung	Gesellschafts- recht BGB	Setzt die Regeln, kann aber die Einhaltung nur unzureichend kon- trollieren.	Behält sich die Definition von Erfolg vor. Seine Sprache fördert nicht die Kommuni- kation
Einrichtungs- Leiterin	operative Kenntnisse über die Bedingungen und Wirkungen des Ressour- ceneinsatzes	Arbeitsvertrag Linienorganisa- tion	Wirkt nicht stilbildend. Nutzt die Nähe zur produzierenden Ebene nicht. Nutzt die Vorga- ben zur Qualitäts- entwicklung nicht produktiv	Kann die das Wissen über die Produkti- onsabläufe nicht wirksam in die Kom- munikation einbringen
Betriebsrat		BetrVG §§ 90/91 BetrVG Mitbestim- mung	§ 75 BetrVG Grundsätze § 87 BetrVG Mitbestimmung nicht genutzte Möglichkeiten: Monatsgesprä- che einfordern! Anstreben von Betriebsverein- barungen	Ist dem Ge- schäftsführer und der Ge- werkschaft gegenüber sprachlos. Kann durch die Nähe zu der Belegschaft die Kommunikati- on wesentlich mitgestalten, tut es in diesem Fall nicht

Der Geschäftsführer setzt seine Idee von der Bettenreduzierung alleine durch. Er erfährt dabei keine Reaktion auf sein Negieren der Mitbestimmungsrechte. Er bestimmt die Form des Umganges mit dem Betriebsrat, indem er die Vorsitzende zu einem Vier-Augengespräch bestellt und dabei klar sagt, wenn seiner Einladung nicht gefolgt wird, setzt er die Regelung erneut alleine um. Er kommt morgens mit ungepflegtem Äußeren zur Kontrolle und spricht mit niemand. Sein Verhalten kann aus der Sicht der Machtaus-

übung so verstanden werden, dass er den anderen zeigt: „Ihr zählt für mich nicht.“ Die Einrichtungsleiterin schreit er an.

Die rechtliche Macht des Geschäftsführers erwächst aus der Delegation von Eigentümerrechten und von der rechtlichen Stellung dieses Funktionsträgers, wobei in der Fallgeschichte die rechtliche Konstruktion der Trägergesellschaft nicht ausgeführt ist und damit dieser Punkt nur vermutet werden kann. Er verbindet in der Machtausübung die rechtliche Macht (der Verfügung über die Mittel) mit Zeichen der symbolischen Macht (Bestimmung der Umgangformen, Äußerungen der Missachtung von Personen)

Seine Macht endet in der fehlenden umfassenden Information über die Ressourcenverwendung und insbesondere die Arbeitsabläufe. Hier beginnt der Machtbereich der Einrichtungsleiterin, die in diesem Fall davon aber offenbar keinen Gebrauch macht. Früher war sie diejenige, die wusste, wie der Betrieb zu organisieren ist. Jetzt sind neue Anforderungen dazugekommen. Ilke schildert sie im Kampf mit der neuen Anforderung in ständiger Verteidigung gegen den Geschäftsführer und um ihre gefährdete Position.

Der Betriebsrat und Ilke als Vorsitzende befindet sich in dem bereits mehrfach angesprochenen Dilemma zwischen Einsatz der rechtlichen Möglichkeiten und Desinteresse oder Ablehnung bei den Kolleginnen und Kollegen gegen dieses Vorgehen. Sie setzt die gegebenen rechtlichen Möglichkeiten, die über die Mitgestaltungsrecht einen Faktor der funktionalen Macht sind, nicht ein. Sie erwähnt in der Erzählung ihre eigenen Zweifel an der Betriebsratsarbeit. Aus dem Verstehen des Falles ist hier ein Zusammenhang zu sehen.

In dieser deutlichen Irritation erscheint es im Hinblick auf den achten Schritt sinnvoll, für die Strategie einen Weg über die Suche nach Bündnispartnern aufgrund der Beachtung der Interessenslagen vorzuschlagen.

Entwicklung einer Gegenstrategie

Die seitherige Strategie des Betriebsrates bestand aus zwei Elementen

Konfrontation des Geschäftsführers und der Einrichtungsleiterin mit gesetzlichen Vorgaben bei Regelverletzungen. Strikte Einhaltung von Regeln.
Suche nach gemeinsamen Vorgehen aller Betriebsräte, auch um gegenüber den Anteilseignern ein Signal zu setzen.

Diese Strategie wird von Ilke in der Fallgeschichte gescheitert angesehen. Der Geschäftsführer zeigt sich persönlich der Kritik nicht zugänglich und entledigt sich des direkten Umganges durch Delegation des Monatsgespräches an die Einrichtungsleiterin. Die Einrichtungsleiterin ist selbst randvoll mit Problemen der Überforderung, sie ist nicht mehr aufnahmefähig für weitere Themen.

Die Gemeinsamkeit der Betriebsräte lässt sich nicht herstellen, da letztlich die Angst vor dem Verlust von weiteren Arbeitsplätzen jegliche Aktivität lähmt. Die Anteilseigner sind schon gar nicht interessiert, da sie um das eingesetzte Kapital fürchten.

Der Betriebsrat sieht die Gefahr, bei Einsatz der rechtlichen Abwehrschritte in den Ruf der Verursachung weiterer Kosten zu kommen und dadurch weiter in die Isolation zu geraten.

1. Wenn die Kolleginnen und Kollegen der anderen BR aus lauter Sorge vor Arbeitsplatzverlust Angst vor Konfrontation mit dem Geschäftsführer haben, ist die Frage zu stellen, sichert er mit seinem Führungsverhalten den Bestand der Einrichtungen und damit der Arbeitsplätze?

2. Wenn die Einrichtungsleiterin ihre Machtressourcen gegenüber dem Geschäftsführer nicht nutzt, aus lauter Angst vor Versagen, ist die Frage zu stellen, ob der Betriebsrat über die Definition übereinstimmender Interessen von ihr Druck nehmen kann und punktuell die Zusammenarbeit mit dieser Frau in seine Strategie einbauen kann?
3. Wenn der Vorstand des Einrichtungsträgers nur an dem materiellen Gewinn interessiert ist und nicht an dem Bestand einzelner Einrichtungen, ist die Frage zu stellen, sichert ihm dieser Geschäftsführer die ökonomischen Interessen des Vorstandes?

Damit sind drei Grundfragen für die Entwicklung einer Strategie gestellt, deren Logik wie folgt begründet wird

- ⇒ Da der Angriff auf die Vorgehensweisen des Geschäftsführers mit den rechtlichen Mitteln des Betriebsrates nicht gelingt, kann versucht werden, sein Verhalten aus der dem Geschäftsbetrieb immanenten Logik zu kritisieren, zumal er deutliche Schwächen zeigt.
- ⇒ Da die solidarische Handlungsbereitschaft abgeht, sind neue Bündnispartner zu suchen. Dazu kommen die Einrichtungsleiterin und der Vorstand des Einrichtungsträgers in Frage, letzterer aber nur bei nachgewiesenen erheblichen Fehlern des Geschäftsführers, die sich auf die Einkommenslage auswirken.
- ⇒ Grundlage für Bündnisse sind übereinstimmende –konvergente- Interessen. Hier kann durch die Kritik an den Ergebnissen der Arbeit des Geschäftsführers und dem Hinweis auf Gefahren für die wirtschaftliche Absicherung eine Veränderung der Haltung der anderen BR erreicht werden. (Die Angst um den Arbeitsplatz ist nicht als Schwäche zu interpretieren, sondern Motiv, aufgezeigte Möglichkeiten der Verbesserung zu ergreifen) Die gemeinsamen Interessen mit der Einrichtungsleiterin sind nur punktuell gegeben, können aber Ansatz für gemeinsame Handlungen sein.

Führungsleistung Sollvorstellung

Im nächsten Arbeitsschritt soll die Führungsleistung an systemimmanenten Bewertungskriterien gemessen werden. Das Verhalten des Geschäftsführers muss auf der Sachebene gesehen und kritisiert werden. Im Sinne der Suche nach Bündnissen sind gemeinsame Bewertungsgrundsätze zu suchen.

Die Leitfrage lautet

Ist das Führungsverhalten des Geschäftsführers geeignet, die für die im Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit und den Entwicklungsmöglichkeiten der Einrichtung stehenden Ziele zu erreichen?

Sachliche Beurteilung des Geschäftsführers

Der persönlich diktatorische Stil des Geschäftsführers entspricht der Reaktion des Betriebsrates auf der persönlichen Ebene. Sein Verhalten wird moralisch bewertet. Seine persönlichen Angriffe als Herabsetzung und emotionale Verletzung erlebt und entsprechend verarbeitet. Die Suche nach der Solidarität von Leidensgenossinnen schlägt fehl, da die Leidensfähigkeit unterschiedlich ausgeprägt ist. Vor allem aber, da die Auseinandersetzung auf der persönlichen Ebene gefährlich ist. Vorwürfe müssen beweisbar sein und können relativ leicht sanktioniert werden.

Veränderung der Organisation nach Einführung der Pflegeversicherung

Vor Einführung der Pflegeversicherung war der Betrieb über die Vereinbarung von kostendeckenden Pflegesätzen ökonomisch abgesichert. Die betriebswirtschaftliche Leitung der Einrichtung erforderte eine korrekte Rechnungslegung. Die für den Betrieb der Einrichtung anerkannten Kostenstellen waren in einem Selbstkostennachweis aufzuführen. Auf dieser Basis wurde nach Ablauf des Vereinbarungszeitraums der neue Pflegesatz ver-

einbart. Mit diesem Prinzip der retrospektiven Pflegesätze fehlte der Anreiz aber auch der Druck zu wirtschaftlichem Verhalten. Gewinne wurden nach dem Prinzip der Gemeinwirtschaftlichkeit nicht erzielt. Die Bildung von Rücklagen erfolgte über Abschreibesätze lediglich für Investitionen. Der laufende Betrieb wurde auch bei defizitärem Wirtschaften im Prinzip durch einen dann höheren Pflegesatz gesichert. Der Bestand der Einrichtung wurde durch korrekte Erbringung der Leistung und Auslastung der Plätze gesichert.

Die heutige Einrichtungsleiterin war Heimleiterin. Sie hatte ausschließlich operative Führungsaufgaben.

Führung des Personals zur Erreichung der vereinbarten Leistungen einschließlich der Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht	
Personaleinsatzplanung	
Konfliktklärung	
Repräsentation der Einrichtung nach innen und außen einschließlich der Gespräche zur Aufnahme und Verhandlungen mit Kostenträgern über Aufnahme und Bewilligung von Nebenleistungen	
Sicherstellung eines angemessenen Umganges mit den Heimbewohnern einschließlich der Sicherstellung eines anregenden Beschäftigungsprogramms	
Kontakte zu Angehörigen	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Persönliche Führungsleistungen </div>

Die Rechnungsführung erfolgte in einer getrennten Einheit. An diese war vor allem die Anforderung der Korrektheit gestellt.

Mit der Einführung der Pflegeversicherung fand eine grundlegende Änderung der Logik der betriebswirtschaftlichen Organisation der Einrichtung statt. Um Anreize und Verpflichtung zur wirtschaftlichen Betriebsführung zu schaffen, wurde die Berechnung der Pflegesätze auf das prospektive Prinzip umgestellt. Dazu wird für die Einrichtung die für die Erbringung der Leistung erforderliche Strukturqualität und die Prozessqualität beschrieben. Darauf bezogen werden die für die verschiedenen Arbeitsvorgänge erforderlichen Sach- und Personalkosten berechnet. Auf dieser Grundlage wird der Pflegesatz errechnet. Zur Sicherung des Bestandes der Einrichtung bei Schwankungen im Betriebsergebnis, können Überschüsse erwirtschaftet werden, aus denen bei gemeinnützigen Organisationen Rücklagen gebildet werden. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit der Erwirtschaftung von Gewinnen. Damit wurde der Altenheimbereich interessant für Anleger.

Daher übernahm eine Trägergesellschaft die Einrichtung zusammen mit vier weiteren Heimen. Die Organisation wuchs und zugleich wurden die Führungsaufgaben ausdifferenziert. Damit veränderten sich die Komplexität der Einrichtung und zugleich die Bedingungen zum Erhalt und Betrieb. Damit wurden die erforderlichen Führungsleistungen ausdifferenziert nach Breite und Tiefe der zu erbringenden Leistung.

Die Führungskonzepte (Siehe oben) sind aus der Sicht des Unternehmenserfolges nicht aus ihrer Eigenart heraus erfolgreich oder zu verwerfen. Das Unternehmen aus der Sicht der Eigentümer hat den Zweck, Gewinn abzuwerfen.

Der Interessensgegensatz gegenüber den Arbeitnehmern verliert seine strategische Bedeutung, wenn die ökonomische Gesamtsituation für die Arbeitnehmerseite tatsächlich oder vermeintlich keine Alternative zum derzeitigen Arbeitsplatz offen hält. Die Erfolgsaussichten des eingesetzten Führungskonzeptes (und damit die Prüfung der Füh-

rungsleistung des Geschäftsführers) kann an dem Betriebsergebnis gemessen werden. Da hier jedoch eine Reihe von Umweltfaktoren entscheidenden Einfluss haben, ist es wirksamer, das Unternehmen als Organisation in seiner Wirkungsweise näher zu betrachten, da die interne Situation letztlich für den Erfolg ausschlaggebend ist.

Ein Instrument ist dafür die Betrachtung der verschiedenen Entwicklungsstufen von Organisationen und die daraus abgeleiteten Anforderungen an die Führungsebene. Hier wird im Weiteren auf die Ergebnisse der Forschung von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed Bezug genommen. Diese unterscheiden

- ⇒ Pionierphase
- ⇒ Differenzierungsphase
- ⇒ Integrationsphase
- ⇒ Assoziationsphase

Wegen der Länge dieser Ausführungen sind diese als Exkurs beigefügt.

Schwachstellenanalyse im Führungsverhalten des Geschäftsführers

Die in dem Fall beschriebene Einrichtung ist Teil einer Organisation von fünf Einrichtungen der Altenpflege. Zunächst wird die Einrichtung in der Zeit vor der Einführung der Pflegeversicherung als eine Organisation in der Pionierphase beschrieben, allerdings in der Eigenheit des öffentlichen und sozialen Bereiches. Die Heimleiterin agierte als persönliche Leitung. Gewinninteressen und Wirtschaftlichkeit waren ausgeblendet.

Mit der Zunahme der Komplexität der Anforderungen nach Einführung der Pflegeversicherung wechselte die Führungsposition auf den Geschäftsführer. Die Erweiterung der Organisation auf fünf Einrichtungen und die Sicherung der Interessen der Kapitalgeber erforderten den Aufbau von Strukturen, die eine Steuerbarkeit in Richtung auf ein befriedigendes wirtschaftliches Ergebnis ermöglicht. Die Einrichtung wechselte durch den Druck der Umweltverhältnisse in die Differenzierungsphase.

Die Bedeutung des persönlichen Bezuges in der Steuerung verlor an Bedeutung. Der Geschäftsführer blieb jedoch bei einem von seinen persönlichen Vorlieben und Einstellungen geprägten Führungsstil. Wie aus der Fallgeschichte deutlich wird, kümmert er sich nicht um die Funktionsfähigkeit der Linienorganisation. Auf die nunmehr als Einrichtungsleiterin agierende frühere Heimleiterin wurden Aufgaben aus der Pflegeversicherung delegiert, die überwiegend im Bereich der betriebswirtschaftlichen Führung liegen. Der Geschäftsführer gab ihr dazu weder Regeln für die Erledigung vor, noch kontrolliert er die Abläufe der Arbeit. Er erwartet fertige Ergebnisse und setzt die Einrichtungsleiterin persönlich unter Druck, wenn sie diese Ergebnisse nicht bringt. Er gibt dabei Vorgaben aus dem Geschäftsplan des Gesamtunternehmens, ohne die Auswirkungen auf die Prozesse der Leistungserbringung zu beachten.

Für die Gesamtsteuerung, einschließlich des Umganges mit dem Betriebsrat, setzt er keine durchgehend eingehaltenen Regeln ein. Vielmehr gestaltet er die Regeln nach dem Eindruck der Beteiligten nach seinen jeweiligen persönlichen Bedürfnissen. Er hat zwar die persönliche Distanz eines Technokraten, aber nicht die erkennbare Rationalität. Die Mitarbeitermotivation ist ihm offensichtlich gleichgültig, da er auf die Kraft der Androhung von Stellenabbau und Schließung setzt. Dadurch hat er zwar wenig Widerstand, aber auch eine schwache Motivation und so gut wie keinen Einfluss auf die Arbeitsergebnisse.

Die für den Unternehmensgewinn zu erbringende Leistung wird über Leistungs- und Kosten- sowie Qualitätsentwicklungsvereinbarungen von den Sozialbehörden kontrolliert. Die Führungsschwäche des Geschäftsführers lässt auf Dauer die erforderliche Sicherung der Qualität fraglich erscheinen. Damit kann letztlich auch von dieser Seite die Existenz der Einrichtungen bedroht sein.

Zusammenfassung: Mängel der Führungsleistung des Geschäftsführers in der Differenzierungsphase

- Keine Entwicklung und Sicherung einer betrieblichen Ordnung und Regelsysteme, stattdessen willkürliches Handeln
- Es ist keine funktionsfähige Linienorganisation aufgebaut
- der Führungsstil ist nicht technokratisch im Sinne einer personenunabhängigen Sicherung der Abläufe
- Im Umgang mit dem Betriebsrat werden Regeln nicht eingehalten, die einen rechtlichen Konflikt mit nachteiligen Folgen für die Einrichtung zur Folge haben können
- Es erfolgt keine Mitarbeitermotivation
- Es ist erkennbar kein Interesse am Betriebsergebnis vorhanden, die Steuerung beschränkt sich auf Inputvorgaben
- Insgesamt ist keine Richtung und kein Konzept in der Geschäftsführung erkennbar

Die vom Betriebsrat erkannten Mängel in den betrieblichen Abläufen, die völlige Überlastung der Einrichtungsleiterin mit der Folge des Wegbrechens notwendiger operativer Führungsleistungen ist auf die schwache Leistung des Geschäftsführers zurückzuführen.

Noch viel weniger ist seine Leistung geeignet, die Gesamtorganisation in die nächste Entwicklungsphase zu führen. Dazu fehlt im

- Zielorientierung und Konzept
- eine kommunizierbare Vorstellung von den Wertschöpfungsprozessen in den Einrichtungen
- Kompetenz, die für die wirtschaftlichen Erfolge zu erreichenden Ergebnisse zu definieren und die dafür erforderlichen Prozesse mit den Beteiligten abzustimmen
- Fähigkeit, Beziehungen zu allen Beteiligten aufzubauen und zu pflegen auf der Basis von Vertrauensbildung

Insgesamt sind bei ihm keine systematisch eingesetzten Führungstechniken erkennbar. Er beschränkt sich auf impulsive Kontrollen der Strukturqualität (Läuft morgens herum und prüft die Anwesenheit auf den Stationen, ohne mit jemandem zu kommunizieren)

Ansätze der Entwicklung einer Strategie des Betriebsrates

Konvergente Interessen

Es gibt erkennbare konvergente Interessen gegenüber den Eigentümern und der Einrichtungsleiterin

- Interesse am Erhalt der Einrichtungen
- Interesse an der Fortentwicklung der inhaltlichen Gestaltung der Arbeit der Mitarbeiterinnen überschneidet sich mit dem Interesse an der Kapitaleigner am Wirtschaftsergebnis und dem Interesse der Sozialbehörden an der Qualitätssicherung.
- Einrichtungsleiterin erwehrt sich dem persönlichen Druck des Geschäftsführers. Hier gibt es Schnittmengen mit der Belastung der Betriebsratsarbeit durch dessen persönlichen Arbeitsstil. Die Möglichkeiten der Einrichtungsleiterin in der operativen Steuerung sind eine Machtressource.
- Anforderungen der Pflegeversicherung erfordert eine Fortentwicklung der Organisation im Sinne der Integrationsphase. Hier gibt es Überschneidungen mit dem Entwicklungsinteresse der Mitarbeiterbene

Handlungsschritte für die Fallerzählerin

1. Bündnispartner suchen

Ilke geht auf die Einrichtungsleiterin Frau Luft zu. Sie schlägt ihr eine Entlastung vor, indem sie die Führung der Monatsgespräche mit dem Geschäftsführer durchsetzt. Sie schlägt Frau Luft eine gemeinsame Gestaltung der Dienstpläne vor, als eine Praxis, die für beide Seiten Chancen enthält.

2. Entwicklungsziele für die Organisation

Der Betriebsrat kann eine Entwicklungsinitiative ergreifen. Die Kritik des Geschäftsführers sollte zunächst in den Hintergrund treten. Stattdessen sollten Entwicklungserfordernisse (Gesetzliche Rahmenvorgaben zu Qualitätsentwicklung, Marktlage) und Entwicklungschancen betont werden. Dabei ist die Zusammenarbeit mit den Einrichtungsleiterinnen als Ressource zu nutzen. Für eine solche Initiative lassen sich die anderen Betriebsräte vermutlich eher gewinnen, da es hier positiv um die Sicherung der Einrichtungen geht.

3. Leitbild formulieren.

Der Betriebsrat kann mit den anderen Betriebsräten gegenüber der Trägergesellschaft die Initiative für die Entwicklung eines Leitbildes als Orientierung für die weitere Entwicklung ergreifen. Aus diesem Leitbild können dann Vereinbarungen über den Umgang zwischen Leitungsebene und Betriebsräten und Führungskräften und Mitarbeiterenebene abgeleitet werden.

4. Sollvorstellung Führungsaufgabe entwickeln.

Abgeleitet von den Entwicklungszielen und dem Leitbild kann die Sollvorstellung für ein Führungskonzept in die Diskussion eingebracht werden.

5. Gewerkschaft konkret einbinden.

Durch klar erwartete Leistungen und entsprechend formulierte Anforderungen sollte wieder eine praktische Handlungsebene mit den örtlich zuständigen Kolleginnen und Kollegen von ver.di aufgebaut werden. Die Qualität der Zusammenarbeit und Unterstützung kann dann an Ergebnissen gemessen werden und muss nicht mehr aus Vermutungen und Frustrationen abgeleitet werden.