

Vorblatt zur Fallarbeit

Die Fallgeschichte haben wir aus einem Tondokument mit Einverständnis des Fallerszählers übernommen und selbstverständlich in den persönlichen Daten umgeschrieben.

Autoren	Gerlinde Rücker-Lindner Michael Lindner
E-Mail-Adresse der Autoren	m.lindner-rue@t-online.de
Fallerzählung (Bezeichnung)	Fall BR Vorsitzender Otto: „Dauerkonflikt mit dem Geschäftsführer“
Kontext: Seminars (allgemeine Beschreibung, nicht konkreter Titel oder)	Betriebsverfassungsrecht
Handlungsproblematik	BR Vorsitzender sieht sich durch das Verhalten des Geschäftsführers behindert, findet keinen Weg, gegen ihn anzukommen
Kernthemen	Umgang mit Konflikten zwischen BR-Vorsitzenden und Geschäftsführer, Machtausübung von Seiten des Geschäftsführers, des Betriebsrates und der Mitarbeiterenebene, Sanktionsmöglichkeiten bei Behinderung der BR Arbeit
Schlagwörter: (Stichwörter dazu: Fall, Lerninteresse, Interpretationsschwerpunkt des Autors, Thematische Schlagwörter, Kontext des Seminars, das Typische dieses Falles)	Kommunikation, Konfliktdynamik und Konfliktmanagement, Dynamik der Machtausübung Rechtliche Sanktionen bei Behinderung BR

Fall BR Vorsitzender Otto: „Dauerkonflikt mit dem Geschäftsführer“	2
Handlungsproblematik und Lerninteressen des Fallerszählers	3
Strukturbild Fall Otto	4
Kernthemenbearbeitung	5
Konzept	5
Die Bedeutung der sprachlichen Kommunikation und Interaktion für die Entstehung und den Verlauf des Konfliktes.....	5
Ironie als strategisches Kommunikationsmittel.....	10
Die Machtverhältnisse	11
Geschäftsführer.....	12
Logik der Machtverhältnisse	14
Geschäftsführer.....	14
Betriebsrat	15
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	15
Die Konfliktdynamik	16
Rechtliche Sanktionsmöglichkeiten bei Behinderung der Betriebsratarbeit	18
Erzwingung von Handlungen oder Unterlassungen des Geschäftsführers	19
Handlungswege für den Fallerszähler (aus heutiger Sicht)	19
1. Kommunikation und Konfliktbearbeitung.....	19
2. Sitzungsleitung in Gesprächen mit Geschäftsführer	20
3. Strategieentwicklung des BR in Bezug auf die Machtverhältnisse	20

Fall BR Vorsitzender Otto: „Dauerkonflikt mit dem Geschäftsführer“

Der Geschäftsführer der Klinik, in der Otto seit vielen Jahren die Interessen der Kolleginnen und Kollegen vertritt, belastet durch sein Nichteinhaltung von Informationszusagen, kurzfristige Terminverschiebungen und sein persönliches Verhalten die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. In diesem Dauerkonflikt erlebt Otto immer wieder neue Facetten, aber keine Entwicklung in Richtung Änderung.

Die Klinik war bis 1999 ein kommunaler Betrieb. Otto war seit 1994 PR Vorsitzender. Nach der Privatisierung wurde er BR Vorsitzender. Herr Fischer kam neu als Geschäftsführer der GmbH, die Träger von nun vier Kliniken ist, mit zusammen 1500 Arbeitsplätzen. Zu Beginn führten beide ein Gespräch, in dem Otto Zusammenarbeit bei notwendigen Änderungen im Betrieb anbot. Dieses fruchtete nicht.

Otto schildert eine **Schlüsselszene**, die diesen „sich wiederholenden Prozess“ verdeutlichen soll. Termine der Monatsgespräche werden halbjährlich vereinbart. Immer wieder nennt Fischer andere, ihm wichtigere Termine, um die Gespräche mit dem BR zu verschieben oder zu verkürzen. Beispielsweise Gespräche mit dem Sozialministerium oder den Krankenkassen. Am Tag der Fallgeschichte war vereinbarter Sitzungsbeginn 13.30 Uhr. Herr Fischer kam nicht. Otto besprach mit dem Gremium das weitere Vorgehen, bereit auch eine Auseinandersetzung wegen Verletzung der vertrauensvollen Zusammenarbeit zu führen. Ein bei dem Personalleiter, Herrn Salz, ergab, dass dieser, von Fischer beauftragt war, an dessen Stelle das Monatsgespräch zu führen. Dies lehnte Otto ihm gegenüber unter Hinweis auf die Rechtslage ab, vereinbarte aber eine kurze Vorstellungsrunde, die dem noch teilweise ausstehenden persönlichen Kennenlernen dienen sollte. Zwanzig Minuten nach Beginn der Runde „fliegt die Tür auf und der Geschäftsführer kommt hereingeplatzt“. Strahlend und mit einem lockeren Spruch auf den Lippen übergang er die konsternierte Reaktion aller Beteiligten, auch seines Personalleiters. Wie immer nimmt er eine betont lässige Sitzhaltung ein, der Fallerzähler beschreibt diese mit „Hinlummeln“. Otto habe zu ihm gesagt, er wäre jetzt etwas verwirrt, erst hieße es, Herr Fischer käme, dann bekämen sie überraschender Weise mitgeteilt, er schicke einen Vertreter, ohne dass er den BR darüber informiert hätte, als drittes erscheine er dann doch.“ Herr Fischer antwortete: „Ja, da bin ich!“ Die Sitzung nahm dann unter Leitung von Otto den vorgesehenen Verlauf.

Weiter erzählte Otto, der BR müsse immer wieder bei mitbestimmungspflichtigen Vorgängen nachhaken. Herr Fischer zeige sich dann überrascht, was der BR alles wissen wolle, sage Informationen zu, die dann nicht in der vereinbarten Frist einlaufen. Auf Nachfragen schiebe er die Verantwortung für die Nichterledigung auf Nachgeordnete. Auch während der Sitzungen gebe er immer wieder Zeitdruck an und er versuche die Dauer damit zu verkürzen. Als Otto ihn in einer früheren Sitzung auf die vereinbarte Dauer und den Erörterungstermin ansprach, blieb Fischer entgegen seiner ursprünglichen Absicht dann doch bis zum Ende. Wenn Fischer etwas vom BR will, erlebte Otto ihn sehr einschmeichelnd. Otto schildert als Beispiel den weiter zurückliegenden Vorgang um die Kündigung eines Arztes. Bei einem Streit über eine Überstundenanordnung lenkte der Geschäftsführer ein, nachdem der BR ein Beschlussverfahren einleitete.

Herr Fischer betone seine verschiedenen akademischen Ausbildungen und stelle sich als einen allseits informierten und kompetenten Menschen dar, selbst von Krankenpflege verstehe er etwas, da er als junger Mensch ein Praktikum absolvierte. Immer wieder behauptet er, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller vier von ihm geleiteten Kliniken persönlich beliebt und durch seine Geschäftspolitik anerkannt zu sein. Otto sieht hier von Seiten des Herrn Fischer eine unzutreffende Selbsteinschätzung. Er drohe im Einzelfall Mitarbeitern mit persönlichen Nachteilen bei Einschaltung des BR. Genauer weiß Otto dazu nicht.

Fischer habe subtile Formen der Machtausübung, was Otto am Beispiel einer Druckausübung auf eine ehemalige Führungskraft zeigt. Er suchte ihn im Büro auf und sagte ihm: „Ach, Sie sind ja immer noch da. Ich dachte, sie hätten sich nach einem anderen Arbeitgeber umgesehen.“

Auf die Frage nach seiner Art der Gegenwehr hebt Otto seine scharf formulierte Ironie hervor, die er auch in Betriebsversammlungen einsetzt. Er gehe voran und sehe die Kolleginnen und Kollegen hinter sich, was nicht immer leicht sei. In diesem Krankenhausbetrieb leidet eine Strategie der konsequenten Interessenvertretung an der Haltung, nach der für viele das „Helfen“ und „Lebenretten“ ausschließliche Priorität hat.

Der Betriebsrat beabsichtigte eine eigene Publikation, mit der er zu den Problemen in der betrieblichen Umgestaltung Stellung nehmen wollte. Der Geschäftsführer bestritt die Notwendigkeit und bot an, in seiner Hochglanz Mitarbeiterzeitung Berichte und Stellungnahmen des BR aufzunehmen. Da er aber darin die Letztentscheidung hat, lehnte der BR dies ab. Leider fehlen in der Fallgeschichte Informationen über die Entwicklung dieser Publikationsidee.

Die rechtlichen Verpflichtungen des Geschäftsführers in der Zusammenarbeit seien ihm bekannt, es fehle ihm der praktische Ansatz zur Durchsetzung. Einen Vorschlag der Kollegin Sarah zur strukturierten Gegenwehr hat Otto nicht aufgegriffen, ohne das ihm die Gründe dafür präsent sind. Sarah wollte, dass der BR alle Verstöße des Geschäftsführers gegen betriebsverfassungsrechtliche Regeln systematisch erfasst, um eine Grundlage für Beschlussverfahren zu erlangen.

Handlungsproblematik und Lerninteressen des Fallerzählers

Otto versucht, in der Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer eine vernünftige Struktur der Kooperation aufzubauen, die für beide Seiten von Nutzen ist. Er strebt dabei keine Harmonie an, da die aus der Interessenslage resultierende Abgrenzung gegenüber der Geschäftsführung nicht in Frage gestellt wird.

Der Geschäftsführer Fischer bringt immer wieder zum Ausdruck, dass ihm die Außenkommunikation mit Ministerien oder Krankenkassen wichtiger für den Erhalt der Organisation ist. Bei Herrn Fischer sieht Otto in besonderer Weise eine Differenz zwischen seinem positiven Selbstbild und seiner negativen Wirkung auf den BR und die Mitarbeiterinnen. Otto stellt das als einen persönlichen Mangel dar.

Otto sieht sich in seiner Rolle als Kämpfer gegen diesen Mann, er spricht Sachverhalte an und kanalisiert die Unzufriedenheit vieler Kolleginnen und Kollegen mit den betrieblichen Bedingungen. Der Druck der Geschäftsabläufe und die Rahmenbedingungen veranlassen ihn jedoch, immer wieder zur Tagesordnung überzugehen. Er findet keinen Ansatz, den Konflikt offen anzusprechen und seine Sicht auf das Machtverhalten des Geschäftsführers kritisch zu artikulieren. Ein zu Beginn der Zusammenarbeit geführtes Gespräch über Möglichkeiten der Kooperation war für ihn der Ansatz, Arbeitsgrundlagen zu schaffen. Er ging dabei an die Grenze des aus seinem Aufgabenverständnis vorgegebenen Rahmens, ohne dass der Geschäftsführer angemessen reagierte. Hier scheint uns eine wesentliche Ursache für die persönliche Seite des Konfliktes zu liegen.

Otto kennt die rechtlichen Pflichten des Geschäftsführers. Aber er sucht nach praktischen Ansätzen, diesen zur Einhaltung von Zusagen zu verpflichten. Dabei will er auch noch mal die juristische Seite ansehen, aber insbesondere sucht er Handlungswege, mit denen der BR Herrn Fischer an bestimmten Stellen seines Verhaltens „knebeln“ kann.

Die vom Fallerzähler aufgewählten Kernthemen sind

Welche Bedeutung für den Fallverlauf hat der Umstand/Sachverhalt, dass...	Kernthemen
keine Auseinandersetzung über dieses GF Verhalten stattfindet	Konfliktfähigkeit, Konfliktmanagement, Sanktionsmöglichkeiten
der GF zu spät kommt und Otto mit der TO weitermacht	Umgang miteinander, Machtsymbolik, Unterordnung

der GF mit Sanktionen droht, wenn sich Kolleginnen/Kollegen an den BR wenden

Sanktionsmöglichkeiten bei Behinderung der BR-Arbeit

Strukturbild Fall Otto

Gesellschafter der GmbH

Gesamtbetriebsrat

Personal-
Leiter
Herr
Salz

Geschäfts-
führer

Herr Fi-
scher

Assis-
tent

Sekre-
tärin

Gewerk-
schafts-
sekretär
Karl

Betriebsrats-
vorsitzender

Otto

Betriebsrat

13 Mitglieder

Sarah

Vier ehemals selbständige Krankenhäuser nunmehr als GmbH
Mit 1400 Beschäftigten in Niedersachsen

Kernthemenbearbeitung

Konzept

In der Nachfrage zum Fall im Seminar wurden einige uns heute wichtige Aspekte nicht hinterfragt. So die Bedeutung der Organisationsentwicklung nach der Privatisierung für das Fallgeschehen, die entstandenen betrieblichen Strukturen und die Inhalte und Ziele der Geschäftspolitik. Daher kann diesen Aspekten auch in der heutigen Fallbearbeitung nicht nachgegangen werden.

Aus der zeitlichen Distanz zu dieser Fall Erzählung erscheinen uns drei Wege zum Verstehen der Handlungsproblematik wichtig:

Die Bedeutung der sprachlichen Kommunikation und Interaktion für die Entstehung und den Verlauf des Konfliktes

Die Machtverhältnisse

Die Konfliktdynamik

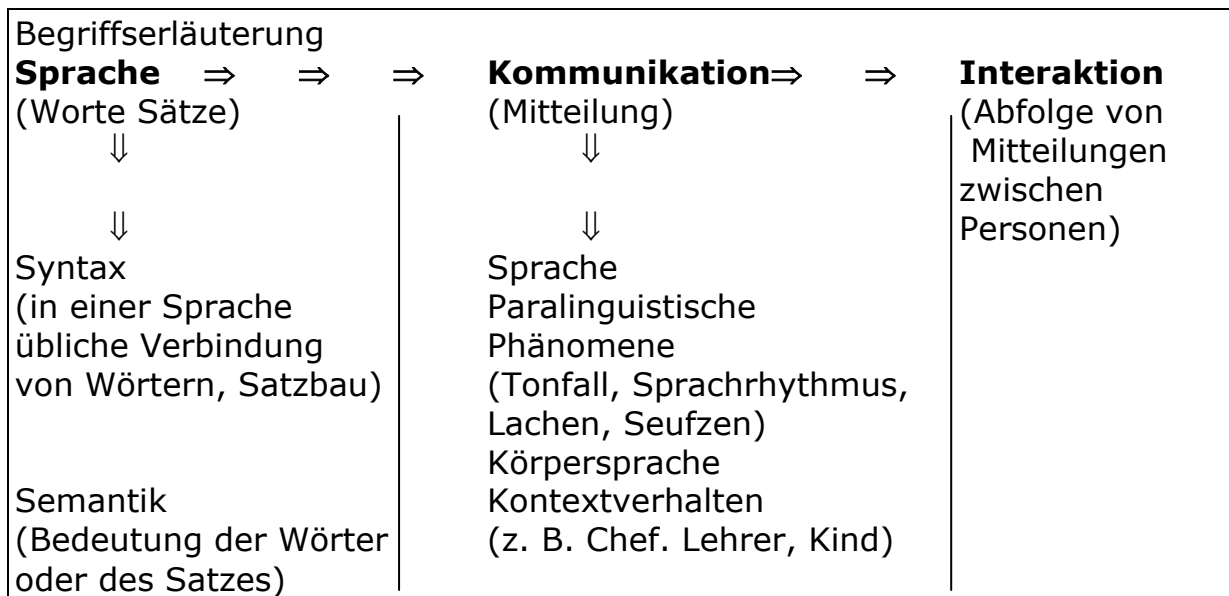
Dazu werden wir im Laufe der Kernthemenarbeit einige ergänzende Zitate aus der Fall Erzählung einfügen.

Durch einen Blick auf die rechtlichen Instrumente (Sanktionsmöglichkeiten bei Behinderung der BR Arbeit) wird die Kernthemenarbeit ergänzt.

Die Bedeutung der sprachlichen Kommunikation und Interaktion für die Entstehung und den Verlauf des Konfliktes

Die Sprache, die Kommunikation und die Interaktion ist Grundlage für die Gestaltung der sozialen Beziehung zwischen den Beteiligten. Machtausübung wird durch die spezifische Eigenheit der Interaktion gestaltet. Der Konflikt zwischen Otto und Herrn Fischer ist auf der persönlichen wie der betrieblichen Ebene als Teil der Machtausübung zu verstehen. Sprache, Kommunikation und Interaktion sind zugleich als Ursachen der Fallproblematik und als Instrumente in der Entwicklung der Dynamik zu sehen. Ihre nähere Betrachtung ist damit zugleich Analyse wie Einstieg in die Überlegungen zur Entwicklung einer neuen Strategie für den Betriebsratsvorsitzenden. Die hier verwendeten Begriffe werden im Sinne der auf der folgenden Seite enthaltenen Definition verwendet.

In diesem Abschnitt der Kernthemenbearbeitung sehen wir auf die in der Fall Erzählung dargestellten Formen und Abläufe von Kommunikation und Interaktion zwischen dem Fall Erzähler und dem Geschäftsführer. Wir fragen uns, wie verständigen sich die beiden wechselseitig über das, was sie von dem anderen erwarten? Aus der Position einer distanzierten Betrachtung versuchen wir zu begreifen, welche Chance die beiden haben, sich dabei auch zu verstehen.



Die Beziehung zwischen dem Fallerzähler und dem Geschäftsführer ist objektiv gesehen eine formale Beziehung im Sinne einer Arbeitsbeziehung. Uns fallen starke Anteile in der Kommunikation auf, die eine persönliche Beziehung kennzeichnen. Otto schildert das Verhalten Fischers in Gesprächen mit dem BR in weitem Umfang über dessen Äußerungen zu seiner Person, sein Studiengang, nicht als Nachweis der Kompetenz zur Beurteilung von Sachverhalten, sondern als Spiegel seiner allumfassenden Bildung. Seine von ihm selbst demonstrativ gezeigte fähige Persönlichkeit wird aus dem Erleben von Otto heraus eingesetzt, um für sich um Anerkennung als einen besonderen Menschen zu werben. „Er holt in jeder Situation das Passende aus dem „Fundus“ seiner Studienabschlüsse heraus“

Fischer betont, dass er beliebt ist. Das sehe er an den bei ihm einlaufenden Rückmeldungen. Für ihn steht danach die positive Bewertung seiner Person in der Priorität über der Bewertung seiner Arbeitsergebnisse. Zur Verdeutlichung dessen, was uns hier spezifisch erscheint: jede Führungskraft arbeitet mit einer positiven Darstellung der eigenen Person, um zu guten Ergebnissen zu kommen. In dieser Fall Erzählung entsteht bei uns jedoch der Eindruck, bei Fischer sei dies umgekehrt. Otto beschreibt seine Botschaft: „Jeden Abend hat er Audienz und dann kommen die Leute und erzählen ihm, wie begeistert sie alle von ihm sind und wie gut die neuen Strukturen sind.“ Otto hält dagegen. „Ja ich weiß, es kommen jeden Abend Busladungen von zufriedenen Leuten“ Auf die Frage, ob diese Wertschätzung der Person und der Ergebnisse den tatsächlich nachzuvollziehen sei, berichtet Otto von einer Betriebsversammlung, auf der sich viele Kollegen über betriebliche Bedingungen beschwerten. Danach habe er mit sarkastischem Unterton dem Geschäftsführer sagen können: „Nun werden sie nicht mehr sagen können, das Busladungen zufriedener Menschen zu ihnen kommen werden“.

Was sehen wir hier und warum ist das von Bedeutung? Zunächst, wissen wir nicht, warum die Beteiligten sich so verhalten, aus welchen Gründen und mit welchen Intentionen und wollen dem hier auch nicht nachgehen, da wir hier nur zu Spekulationen kämen. Für die Praxis der Machtausübung beider Seiten und für die Konfliktdynamik erscheint uns aus der Distanz etwas deutlich. Es geht hier nicht mehr um sachliche Inhalte, sondern um die Frage der Bewertung der Person des Geschäftsführers. Die inhaltliche Auseinandersetzung über Sachverhalte, auch über die wichtige Frage der Zufriedenheit der beteiligten Beschäftigten mit bestimmten Änderungen der Arbeitsbedingungen, wird zweitrangig. In erster Linie geht es darum, sind die Leute mit Herrn Fischer zufrieden oder nicht.

An anderer Stelle antwortet Otto auf die Frage, ob der BR denn eine Form der Information für die Kolleginnen entwickelt hat: „das der Mann pathologisch ist, brauchen wir den Kollegen nicht zu erklären, dass wissen die schon.“ Damit wird für uns deutlich, Otto geht in der persönlichen Auseinandersetzung mit Herrn Fischer auf die Ebene der Bewertung der Person durch die Mitarbeiter ein, führt aber mit den Kolleginnen und Kollegen dazu keinen Austausch.

Die Art und die Inhalte der Informationen des Betriebsrates im Betrieb erschließen sich aus der Fallgeschichte leider nicht. Aus der Antwort auf eine Rückfrage wissen wir, dass vor der betrieblichen Öffentlichkeit keine Auseinandersetzung über die Art und Weise der Zusammenarbeit des Geschäftsführers mit dem BR statt.

Dieser Verlagerung auf die Ebene der Auseinandersetzung mit der Person des Geschäftsführers mag mit dazu beitragen, dass Otto seine kritischen Äußerungen in weitem Umfang an der Person des Herrn Fischer festmacht.

Das ist nachvollziehbar, lenkt jedoch von der Auseinandersetzung mit der dahinterstehenden Strategie ab. Die von ihm geäußerte Wut über dessen Verhalten wird anhand von Sachverhalten begründet. So zum Beispiel die ausbleibende Information an den BR über Maßnahmen zur Umgestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen. Hier war eine Nachfrage erforderlich. Sie erfolgte nicht wie nach § 90 BetrVG vorgesehen, rechtzeitig und unter Bereitstellung der Informationen. Oder Formen von Machtausübung in personellen Einzelfällen. Hier gibt es hinreichende Gründe für sachliche Kritik.

Die Interaktion über die Folgen dieser Sachverhalte werden von ihm aber in Inhalt und Form auf der persönlichen Ebene ausgetragen. Die Kommunikation während einer Konfrontation Fischers im BR durch die Mehrheit der Kolleginnen und Kollegen beschreibt Otto mit dem Bild, er habe sich zurückgelehnt und Fischer habe sich irritiert den Bart gestrichen, so etwas sei er nicht gewohnt. Dabei weicht dieser auf der Sachebene der Argumentation des BR grundsätzlich wendig aus, indem er zu geschilderten Misständen bemerkt: „Dazu habe ich eine andere Wahrnehmung.“ Auf der Ebene der persönlichen Kommunikation ist das auch völlig in Ordnung, wenn jeder eine andere Wahrnehmung hat. Auf der Sachebene würde man sich darauf verständigen müssen, die Grundlagen für die Beurteilung eines Sachverhaltes zu klären. Das ist der Kern des Unterschiedes zwischen der Kommunikation auf diesen unterschiedlichen Ebenen. Die unterschiedliche Bewertung von Sachverhalten führt entweder zu einer Verständigung auf eine zumindest punktuell gemeinsame Sicht oder zu einer Offenlegung der divergenten Bewertungen, die argumentativ zu begründen sind. Das erfolgt in den in der Fall Erzählung geschilderten Diskursen nicht.

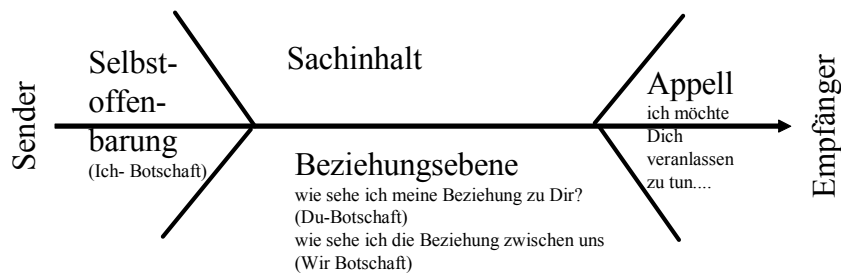
In der Kommunikation steht die persönliche Missachtung des anderen im Vordergrund. Fischer zeigt diese beispielsweise durch Lümmeln in der Sitzung oder herablassende Bewertungen einzelner Anliegen, gegenüber Otto aber auch anderen BR Mitgliedern. Aber auch Otto bringt in der Fall Erzählung durchgehend nur sehr weitgehende abschätzige Beschreibungen der Person Fischers ein.

Um auch hier nicht überspitzt zu wirken, auch wir haben in unserer früheren Praxis als PR und GPR Vorsitzende in Gedanken oder auch in internen Sitzungen den Dienststellenleiter in Konflikten wenig schmeichelnde Titel gegeben. Aber die grundtiefe und durchgehende Ablehnung der Person des Gegenübers in der „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ können auf Dauer zu keiner gelungenen Kommunikation mehr führen und müssen, wenn der andere durch sein Verhalten zu dieser Situation geführt hat, in geeigneter Weise im BR thematisiert werden und mit Unterstützung der Gewerkschaft angegangen werden, sonst ist der dauernde Verlauf der Krise vorgegeben.

Der Frage, wie verständigen sich Otto und Herr Fischer und welche Bedeutung hat dabei die persönliche Beziehung zwischen den beiden, dient der folgende Rückgriff auf die Kommunikationsforschung. Auf allen Ebenen wird beim Austausch einer Nachricht von dem Sender an den Empfänger nicht nur der gesprochene Text übermittelt, sondern auch

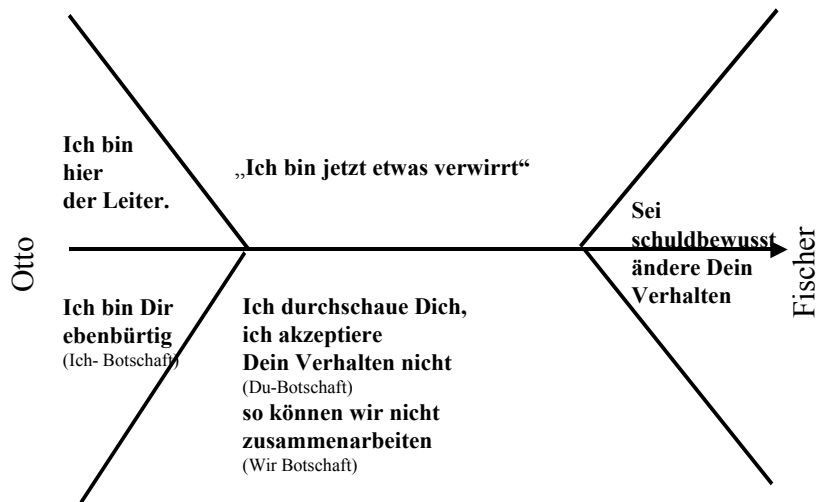
Mitteilungen über die Beziehungsebene zwischen ihm und dem Empfänger. Die Sachinformation enthält die Daten der Nachricht, die Beziehungsbotschaft entscheidet über die Bewertung der Nachricht. Friedemann Schulz von Thun ¹ hat dieses Modell der Gleichzeitigkeit von Sachnachricht und Beziehungsnachricht ergänzt. Er stellte fest, dass der Sender mit seiner Nachricht etwas von sich und seiner Person offenbart und einen offenen oder unausgesprochenen Appell an den Empfänger richtet.

4 Seiten einer Nachricht (nach Schulz von Thun)



Ob eine Nachricht vom Empfänger in dem vom Sender intendierten Sinne erreicht hat, kann nur durch Rückmeldung in der Verständigung zwischen den beiden festgestellt werden. Dazu eine Schlüsselsequenz aus der Erzählung. Zwanzig Minuten nach dem Beginn einer Vorstellungsrunde mit dem vom Geschäftsführer geschickten Vertreter kommt dieser doch selbst: „mit einem lockeren Spruch auf dem Lippen platzt er herein“. Er setzt sich in einer Weise hin, die auf Otto „lümmelnd“ wirkt. Otto sieht überrascht aus und spricht ihn an.. Reaktion Otto:

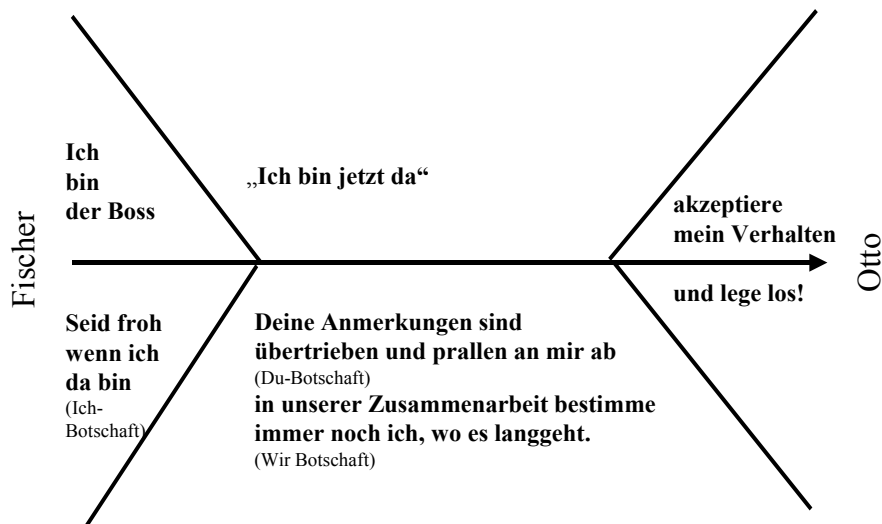
¹ Schulz von Thun „Miteinander Reden 1“



In dieser Darstellung unterstellen wir nicht den Beteiligten von ihnen beabsichtigte Botschaften, sondern wir beschreiben aus der Distanz, wie die Kommunikation zwischen den beiden Personen von uns verstanden wird

Seine sprachliche Information gibt einen anderen Zustand an, als den, den er mit seiner Botschaft vermitteln will. Er will ihm klar sagen, sein Verhalten wird von ihm nicht akzeptiert und zwar logischerweise deshalb, weil er es durchschaut. Er ist aus unserer Sicht in dieser Aussage klar und keineswegs verwirrt.

Die Antwort von Fischer



So gesehen war die Kommunikation aus der Sicht von Fischer erfolgreich, da der weitere Verlauf der Sitzung zeigt, dass sein Appell wirkt und der von Otto nicht. Der Geschäftsführer setzt sich innerhalb dieser Situation im Betriebsrat und vor den weiteren Beteiligten durch.

Die dann entstehende Situation steht in deutlichem Widerspruch zu der zuvor im internen Kreis von Otto bekundeten Bereitschaft zur Auseinandersetzung über dieses Verhalten. Mit deutlichen Worten hatte er die Kampfbereitschaft des BR betont. Diese scheint aber nur in der Abwesenheit von Herrn Fischer zu bestehen. Kommt er und agiert, kuschelt das Gremium und sein Vorsitzender. Hier kommt die Missachtung deutlich zum Ausdruck: Ich kann mit Euch verfahren, wie ich will, ihr zieht den Schwanz ein.

Wir sehen in dieser Situation mehrere Probleme in der Form der Kommunikation. Die Auseinandersetzung findet auf der persönlichen Ebene statt, auf der sich der Geschäftsführer auf ganzer Linie durchsetzt. Otto konnte bei objektiver Einschätzung der Rahmenbedingungen die wörtliche Androhung der Form der Auseinandersetzung nicht umsetzen. „...und kloppen ihm dann auch paar in die Fresse, so auf deutsch gesagt, so von wegen der Verletzung der vertrauensvollen Zusammenarbeit.“ (Dagegen hatte Otto auf die Nachfrage, ob er Fischer „schon mal bildlich gesehen an den Hals gegangen ist“ geantwortet, das sei nicht seine Art) Sicherer wäre es daher gewesen, die offenkundige Verletzung der Form der Zusammenarbeit auf der formalen Ebene unter Benennung des Sachverhaltes zu artikulieren. Dazu mehr in den Handlungsoptionen.

Zweitens kann Ottos Kommunikation das intendierte Ziel, auf die Handlungen des Geschäftsführers gestaltend Einfluss zu nehmen, nur erreichen, wenn der Geschäftsführer auf unausgesprochene Teile der Nachricht eingeht. Das erfordert zunächst mal die Fähigkeit, die unausgesprochene Botschaft dechiffrieren zu können. Ob Fischer das konnte, wurde nicht durch Sprache aber durch sein Verhalten zurückgemeldet. Auf die Voraussetzungen des Verstehens soll anschließend noch mal bei näherer Betrachtung der Wirkung des Mittels Ironie nachgegangen werden.

Ob Fischer es verstehen wollte scheint zumindest aus seinem Gesamtverhalten fraglich. Aus der Sicht des BR kam es somit zu einer erheblichen Störung der Kommunikation, da bei einer Fortsetzung dieser Linie eine Zielerreichung hinsichtlich der Sicherung der Zusammenarbeit nicht mehr möglich war.

Wegen des sachlichen Zusammenhangs ein kurzer Vorgriff auf die Handlungsoptionen. An einer solchen Stelle wirkt es konfliktlösend, die Ebene, auf der bis dahin kommuniziert wurde, zu verlassen und auf einer Metaebene die Störung anzusprechen.

Hilfreich ist es, diese Störung als Sachverhalt möglichst präzise zu analysieren und Möglichkeiten der Änderung zu thematisieren. Dabei kommt es darauf an, das konkrete Verhalten und seine Auswirkung in den Mittelpunkt zu stellen, da daran die Forderung nach Änderung geknüpft werden kann. Steht der „Störer“ als Person im Zentrum des Diskurses, liefern die Änderungsforderungen auf eine Änderung seiner Persönlichkeit heraus. Das ist in einer formalen Arbeitsbeziehung nicht nur illegitim, es ist auch aussichtslos. Nicht die Person soll sich ändern, sondern konkret benannte Verhaltensweisen.

Die starke Bedeutung der unausgesprochenen Teile in der Kommunikation und die dementsprechend hohe Bedeutung der Fähigkeit, die verschiedenen Botschaften zu begreifen ist typisch für diese Fallgeschichte.

Ironie als strategisches Kommunikationsmittel

Otto sieht als ein wesentliches Mittel seiner Auseinandersetzung die Ironie in der persönlichen Auseinandersetzung. Damit ist er auch erfolgreich, wenn diese von Fischer verstanden wird. In einer Sitzung im Jahr 1999 wurde Fischer von ihm auf die Nichteinhaltung einer Bestimmung hingewiesen. Die Antwort auf die Frage, seit wann die Einhaltung erforderlich sei, lautete 1998. „Na, da haben wir ja noch Zeit“ war Fischers ironische Bemerkung. Danach drängte er auf Verkürzung der Sitzung, da er unter Zeitdruck stehe. Otto konterte „wenn wir das jetzt mal mit dem soeben von Ihnen genannten Zeitmaßstab

messen, haben Sie ja noch viel Zeit, den nächsten Termin zu erreichen". Hier verstand dieser die Ironie und interpretierte die Botschaft richtig. Er blieb bis zum vereinbarten Schluss der Sitzung. In anderen Beispielen bleibt es offen, welche Wirkung die Ironie erzielte.

Sehen wir nochmals die Beziehungsebene. Definition des Begriffes „Ironie“ laut Duden: „ein feiner, verdeckter Spott, mit dem man etwas dadurch treffen sucht, dass man es unter dem auffälligen Schein der eigenen Billigung lächerlich macht.“ Nach dem oben gesagten ist davon auszugehen, dass die Wirkung der Ironie eine Übermittlung von Beziehungsbotschaft in Richtung fehlender Akzeptanz der Person hinausläuft, ohne die Gründe dafür nachvollziehbar zu benennen. Es soll damit Distanz hergestellt werden und der Eindruck des „über der Sache“ oder auch „über der Person stehend“ vermittelt werden.

Der Kommunikationswissenschaftler Peter Fuchs² sagt zur Wirkung von Ironie in der Kommunikation folgendes. Nach seiner Definition wirkt Ironie dadurch, dass die Form der Mitteilung den Inhalt der Mitteilung konterkariert, oder der Adressat der Mitteilung nicht sicher entscheiden kann, ob er an der Mitteilung oder an der artikulierten Information anschließen soll, weil die Mitteilung diese Information in ihrer Aussage umkehrt (invertiert). Ironie erzeugt Verwirrung, da sie zwei widersprechende Botschaften transportiert.

Sie unterliegt daher einer gegenüber anderen Formen der Kommunikation noch höheren Bandbreite der Interpretation. Ironische Kommunikation setzt deshalb ein gemeinsames Welt- und Signalwissen voraus, in dem sich die Beteiligten so bewegen, dass die Sinnumkehrung verstanden und aufgenommen wird. Kurz gesagt kann bei den Hauptprotagonisten in der Fallgeschichte bezweifelt werden, ob das Maß ihrer Gemeinsamkeiten ausreicht, um eine auf Verstehen gerichtete ironische Kommunikation zu führen.

Eine weitere Sequenz aus der Aufzeichnung der Fallgeschichte fügen wir ein, um auf die Erfolglosigkeit der von Otto eingesetzten Strategie der Ironie hinzuweisen. Im Zusammenhang mit der unterschiedlichen Einschätzung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte der BR durchgesetzt, dass der Geschäftsführer einen Artikel in eine Publikation setzt, die er unter der Bezeichnung Mitarbeiterzeitung herausgibt. In dem Artikel sollten die Mitarbeiter von dem Geschäftsführer darauf hingewiesen werden, dass sie sich bei Schwierigkeiten mit dem Vorgesetzten direkt an ihn wenden können. Der vertrauliche Umgang mit diesen Informationen wurde zugesagt. Es erschien ein Artikel über Motivation, der dem vereinbarten Inhalt nicht entsprach. Otto fragte nach und Fischer behauptete, die geforderte Information sei in dem Artikel deutlich vorhanden. Otto antwortete: „Das habe ich überlesen“. Dieser Satz drückt aus Sicht Ottos Ironie aus. Aus der distanzierten Betrachtung ist er als Information zu sehen, die im Gegensatz zu der beabsichtigten Mitteilung steht. Fischer stehen nun zwei Interpretationsoptionen offen. Er wählt die seinen Interessen naheliegende und zeigt mit seiner Rückmeldung: „Stand doch drin“, dass er die Information als den zutreffenden Inhalt der Mitteilung aufgenommen hat, mit dem impliziten Appell, wenn Sie es überlesen haben, lesen Sie so lange, bis Sie es gefunden haben.

Das geschilderte Beispiel des Einsatzes von Ironie zeigt die Gefährlichkeit dieses Mittels in einer machtbesezten Interaktion. Wir verstehen das Geschehen so, dass Fischer sich durch diese Ironie nicht beeinträchtigt sieht, sondern sie für seine Form der Machtausübung nutzt.

Die Machtverhältnisse

Otto sagt unter Bezug auf seine Lernergebnisse aus früheren gewerkschaftlichen Fortbildungen, es sei ihm durchaus bekannt, dass der bestimmende Umgang mit der Ressource

² Peter Fuchs „Moderne Kommunikation“

Zeit ein Signum der Macht sei. Ergo bewertet er die Zeitverschiebungen des Geschäftsführers entsprechend. Er akzeptiert dessen jeweils genannten Gründe für die Veränderungen nicht, sondern interpretiert jede Terminänderung als Demonstration der Macht des Geschäftsführers. Der kurze Schluss führt ihn zu einer eindeutigen Erklärung aber nicht zu einem besseren Verständnis der Handlungsproblematik.

Wir möchten uns mit dem Machtaspekt mit einem spezifischen Verständnis von Macht auseinandersetzen. Es interessiert uns hier die Machtausübung. Machtausübung verstehen wir, im Sinne eines Verhältnisses zwischen Personen und Personengruppen, als eine Weise der Einwirkung auf die Handlungen anderer. Dahinter steht ein Machtbegriff als ein „Ensemble von Handlungen in Hinsicht auf mögliche Handlungen“ in Anlehnung an Michel Foucault, den wir versuchen funktional einzusetzen, ohne den weiteren theoretischen Hintergrund aufzunehmen. Wir sehen den Fall mit der Frage nach Form und Logik elementarer Mechanismen der Machtausübung an. Dabei sehen wir drei Beteiligte: Geschäftsführer Herr Fischer, Otto als Betriebsratsvorsitzender unterstützt von Sarah und die Gruppe der Krankenhausmitarbeiterinnen und -mitarbeiter.

Die bis hier bereits eingehend beleuchtete persönliche Seite des Konfliktes Otto und Herr Fischer hat auch eine zentrale Bedeutung für die Formen der Machtausübung. Jeder der beiden setzt Mittel ein, um den anderen in seinen kommenden Handlungen zu bestimmen oder zumindest zu beeinflussen.

Die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen wir als eine Handlungseinheit als Personengruppe, die als solche Formen der Einflussnahme auf die Handlungen des Geschäftsführers und des Betriebsrates entwickelt und umsetzt. Die Gruppe mag heterogen sein. Einzelne Akteure handeln unterschiedlich. Aber unterschiedliche Aktivitäten aus der Gruppe werden auf eine für alle wirksame Weise Interessen vertreten. Die Fallgeschichte gibt zu Differenzierungen wenige Hinweise, so dass sie hier nicht berücksichtigt werden. Otto nutzt die Betriebsversammlungen als Spiegel, um sein Bild des Geschäftsführers zu bestätigen. Ansonsten unterstellt er eine eingeschränkte Bereitschaft zu kollektiver Interessensvertretung aufgrund spezifischer berufsethischer Einschränkungen. Wir kommen zu einem anderen Ergebnis.

Die Sicht der Formen der Handlungsweisen innerhalb der Machtverhältnisse ordnen wir nach folgendem Analysesystem:

- ⇒ Differenzierungen im System (Unterschiede des Status und der Vorrechte)
- ⇒ Typen von Zielen die von denen verfolgt werden, die auf das Handeln anderer einwirken
- ⇒ Instrumentelle Mittel die eingesetzt werden
- ⇒ Institutionalisierung, d. h. woraus ergibt sich strukturelle Absicherung des Verhaltens?
- ⇒ Grad der Rationalisierung d. h. wie ausgefeilt ist der Einsatz von Mitteln im Verhältnis zu den erwarteten Ergebnissen?

	Geschäftsführer	Otto als BR- Vorsitzender	Mitarbeiter/innen
Differenzierung im System	Spitze der Hierarchie mit Entscheidung	Eigenständigkeit des Gremiums und Schutz	Abhängig Beschäftigte in stark ge-

	über Ressourcen, Organisation und Personal. Abhängig von Gesellschaftern.	des Gremiums wie der einzelnen Mitglieder in ihrer Tätigkeit. Allerdings unter Wirkung der Doppelrolle der Nichtfreigestellten	gliedertes, hierarchischer Struktur.
Typen von Zielen	Verfolgt die Interessen der Gesellschafter, will positives Außenbild, will motivierendes, zustimmendes Betriebsklima.	Sicherung der Zustimmung der Mitarbeiter/innen. Sicherung der Existenz der Klinik, Durchsetzung der vom Gremium definierten Mitarbeiterinteressen Für Otto Sicherung der Position des freigestellten BR-Vorsitzenden	Individuelle Sicherung des Arbeitsplatzes, der Karriere und der materiellen Interessen. Damit verbunden Interesse am Erhalt der Klinik. Sicherstellung der Identifizierung mit einer positiven Berufsrolle
Instrumentelle Mittel	Setzt kommunikatives Verhalten (außen und innen) ein wegen <ul style="list-style-type: none"> - Konsensbildung - Konfliktsteuerung - Darstellung. Setzt dabei die Wirkung seiner Person ein. Setzt unmittelbaren Druck ein bei Einzelpersonen ein. Setzt Steuerung von Informationsfluss bei BR ein. Setzt konvergente Interessen bei BR ein. Setzt Stellung in der Hierarchie zur Abwehr persönlicher Verantwortung ein. Setzt Stabsstellen ein. (Personalleiter, Assistent) Setzt Zustimmung von Mitarbeitern ein.	Sichert Handlungsfähigkeit durch Rollenverteilung und interne Arbeitsabsprachen unter allen. Setzt teilweise rechtliche Instrumente ein. (Einforderung Infos, Androhung Beschlussverfahren) Beharrt auf Erörterung der von ihm vorgegebenen Themen. Dokumentiert Gesprächsergebnisse. Akzeptiert die zeitlichen Vorgaben des GF, besteht aber auf gemeinsamer Terminplanung für Gespräche. (Wenn auch bisher ohne Erfolg) Schaltet sich bei Druckausübung auf Personen schützend ein. Fordert die ausbleibenden Informationen ein. Bekundet Bereitschaft, bei konvergenten Interessen zu kooperieren. Nimmt GF in persönli-	Geben positive Rückmeldung an den Geschäftsführer und den BR über die jeweilige Tätigkeit. <i>(Wir konstatieren hier aus der Fallergählung, dass es für beide „Seiten“ entsprechende Rückmeldungen gab, in welcher Quantität auch immer)</i> Beschwerden über Verhältnisse an den BR verbunden mit der Delegation der Aufgabe der Veränderung. Setzen im übrigen ihre Fähigkeiten zur Erreichung des Zwecks der Klinik und der Ziele der Gesellschafter ein.

		che Verantwortung, akzeptiert die Substituierung durch Stabsstellen nicht. Setzt die auf BV geäußerte Unzufriedenheit von MA ein.	
Institutionalisierung	Ist als Organ der GmbH im Gesellschaftsrecht hinsichtlich Rechten und Pflichten verankert. Wird intern in entscheidender Rolle für den Erfolg und damit die Sicherung der Organisation erkannt, insbesondere durch die Gesellschafter (aus Dauer seiner Geschäftsführung abgeleitet)	Rechtliche Verankerung des Gremiums, seine Sicherung und die Sicherung einzelner Mitglieder durch BetrVG. Anerkennung der Rolle von Seiten der Mehrheit der MA durch Wahlverfahren dokumentiert.	Sicherung über spezifische Fähigkeiten. Sicherung über hohes gesellschaftliches Ansehen der beruflichen Rollen. Sicherung über Arbeitsvertrag und Tarifvertrag
Rationalisierung	Nimmt seine Rechte als GF wahr. Achtet auf interne und externe Verankerung. Setzt Konflikte mit BR kalkuliert ein und reagiert flexibel auf Gegendruck.	Fallunabhängige Standards in der Entscheidungspraxis (keine Zustimmung zu Kündigung) Nutzung des Rechtsweges bei Überstundenanordnung. Konfliktbegrenzende Reaktionen bei Provokationen des GF.	

Logik der Machverhältnisse

Wir verstehen die im Fall hervortretende Machtlogik so:

Geschäftsführer

Der Mann setzt alle Möglichkeiten ein, den Erfolg der Klinik im Interesse der Gesellschafter zu erreichen und damit seine Rolle zu sichern. Dies ist ihm bereits drei Jahre gelungen und an keiner Stelle der Fallgeschichte ist für ihn ein Bedrohungspotential erkennbar. Herr Fischer scheint alle Instrumente seiner Machtausübung zu beherrschen. Auch die scheinbaren Zugeständnisse an den BR sind nur Teil seines Konzeptes der Machtausübung. Er ist in seiner Strategie erfolgreich.

Wir verstehen ihn so, dass er die Wirkung seiner Person als Instrument einsetzt, um damit strategische Ziele zu erreichen. Zumindest werden persönliche Reaktionen (außer Bärtchen streicheln) nicht erzählt. Im BR gibt er den alerten und umfassend gebildeten Akademiker, baut damit einen Popanz auf und kümmert sich, so scheint es, wenig darum, was davon geglaubt wird, solange es wirkt. Das erscheint als Mittel in der Handhabung von Konflikten mit dem Gremium berechnendes Verhalten zu sein.

Betriebsrat

Nach den Schilderungen des Fallerszählers über seine Arbeitspraxis gehen wir von einem klaren, interessenbezogenen Selbstverständnis und einer entsprechenden Praxis aus. Nutzung von Rückkoppelungsmöglichkeiten zur betrieblichen Öffentlichkeit und Sicherstellung von Einzelbeziehungen erfolgt in der Fallgeschichte durch Versammlungen und Einzelgespräche.

Hervorzuheben ist der durch aktive Gestaltung des Vorsitzenden erreichte Gleichklang von Aufgabenstellung als solidarische Interessensvertretung und arbeitsteiligen Formen der Arbeit, unter Einbeziehung aller, mit je ihren Möglichkeiten. Leider kommt dies in der Fallgeschichte eher in den Nebensätzen zum Ausdruck.

Es fällt uns ein Widerspruch zwischen dem mehrfach geäußerten Verbalradikalismus und dem pragmatischen Umgang mit dem Geschäftsführer auf. BR setzt seine Instrumente ein, wenn für alle eine Schmerzgrenze erreicht ist (Vorläufige Anordnung gegen Überstundenanordnung) oder Einzelne zu schützen sind, aber nicht zur Durchsetzung seiner Rechte als Gremium im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem GF. Wir verstehen das so, dass sich Otto und der BR der Unterstützung der Strategie seitens der Kolleginnen und Kollegen sicher ist, wenn es um konkret erkennbare Interessen Beteiligten geht. Wenn es um die Rechte des BR selbst geht, fehlt diese Sicherheit.

Ob dabei die Zusammenhänge zwischen Sicherung dieser Rechte und effizienter Interessensvertretung immer genug berücksichtigt werden, geht aus der Fallgeschichte nicht hervor.

Diese pragmatische Logik des BR ermöglicht bei einer Erweiterung der Rückkoppelungsmöglichkeiten zu betroffenen Gruppen (z. B. bei Organisationsänderungen) durchaus viele Handlungsvarianten. Sie sollte Otto jedoch Anlass geben, seine von ihm postulierte Sonderrolle in der persönlichen Auseinandersetzung mit Herrn Fischer zu reflektieren.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mit unserer Sichtweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als eine, heterogene aber handelnde Personengruppe scheint in den direkt und indirekt geschilderten Handlungen durchaus eine Logik erkennbar, unabhängig von der Eigenheit der beteiligten Subjekte. Die einen gehen zum Geschäftsführer, um ihn zu loben, die anderen zum Betriebsrat, um ihn aufzufordern, sich kritisch mit dem Geschäftsführer auseinander zu setzen. Diese scheinbaren gegensätzlichen Handlungen werden von uns als wirksames Austarieren von positiven und negativen Rückmeldungen in verschiedene Richtungen verstanden. So werden die unterschiedlichen Rollen von GF und BR genutzt, um beide optimal für die Sicherung der Interessen dieser Personengruppe einzusetzen.

Die von Otto zweimal scharf kritisierte Verhaftung in der Helferrolle, von ihm als Hindernis auf dem Weg zur einer aktiven Interessensvertretung gesehen, erscheint uns Teil der Machtlogik zu sein. Sicher werden hier auch persönliche Bedürfnisse befriedigt, aber in Bezug auf die Machtverhältnisse wirkt dieses Verständnis der Wahrnehmung der beruflichen Rolle doppelt. Zum einen wird der aktive Einsatz der spezifischen Fähigkeiten der Heil- und Pflegeberufe für den Erfolg der Klinik eingesetzt. Auf eine sehr eigene Weise wird die Art der eigenen Rollenwahrnehmung mit der Qualität der Produkte verbunden und damit unverzichtbar für den Erfolg, auch der Gesellschafter. Gleichzeitig erreicht die Pflege dieses Images (oder vielleicht auch dieser Imagination) in der Öffentlichkeit eine hohe gesellschaftliche Bewertung mit der Folge einer gegenüber anderen Serviceleistung (gerade im Vergleich mit Verwaltungsberufen) höheren Wirkung für die gesellschaftliche Absicherung der Organisation.

Bei dieser Sichtweise entsteht ein Bild von einem Netz der Machtverhältnisse, eine Struktur, die bei der Entwicklung von Handlungswegen zugrunde gelegt werden kann.

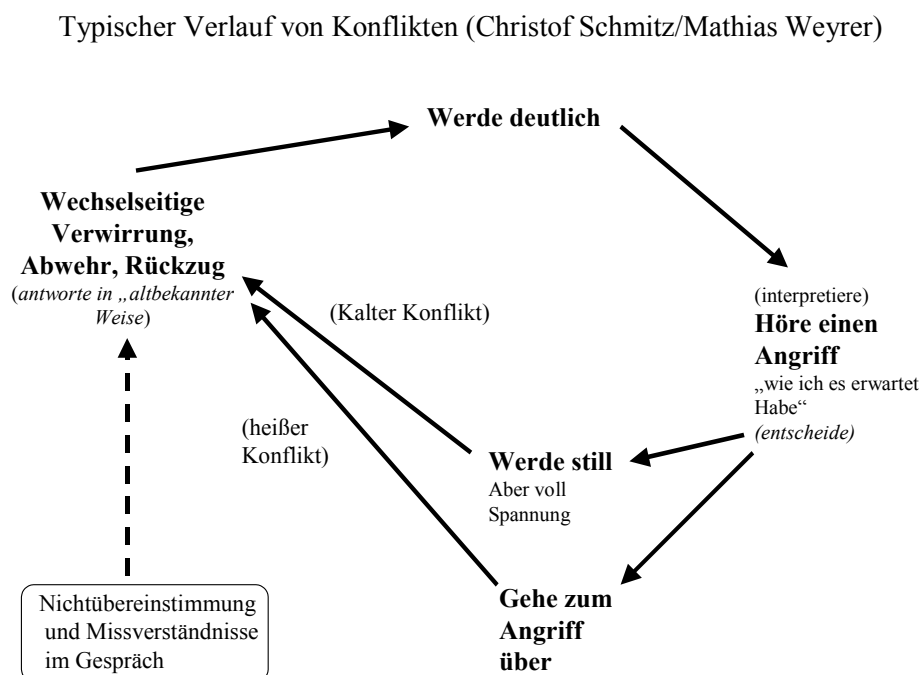
Die Konfliktdynamik

In der Betrachtung des Falles aus der Perspektive des Konfliktverlaufes erinnern wir an zwei zentrale Punkte unseres Fallverstehens aus den vorherigen Perspektiven. Die Ausleuchtung der Art und Weise der Kommunikation brachte uns zu der Sicht, dass ein hier thematisch und funktional auf der Sachebene angesiedelter Konflikt auf der Ebene der persönlichen Kommunikation ausgetragen wird. Damit verbunden sind für diese Ebene kennzeichnende Aspekte der Bewertung und Abwertung des persönlichen Verhaltens und der Person des Geschäftsführers, mit den damit verbundenen emotionalen Reaktionen, die wiederum von einer wirksamen Durchsetzung auf der Sachebene ablenken.

Der Versuch, die aus dem Geschehen hervortretende Machtlogik zu entschlüsseln brachte uns zu unserem Verständnis, dass der Geschäftsführer solche Elemente in der Kommunikation als Teil seiner Machtausübung mehr oder weniger bewusst einbaut, auf jeden Fall höchst wirksam mit den Reaktionen umgeht.

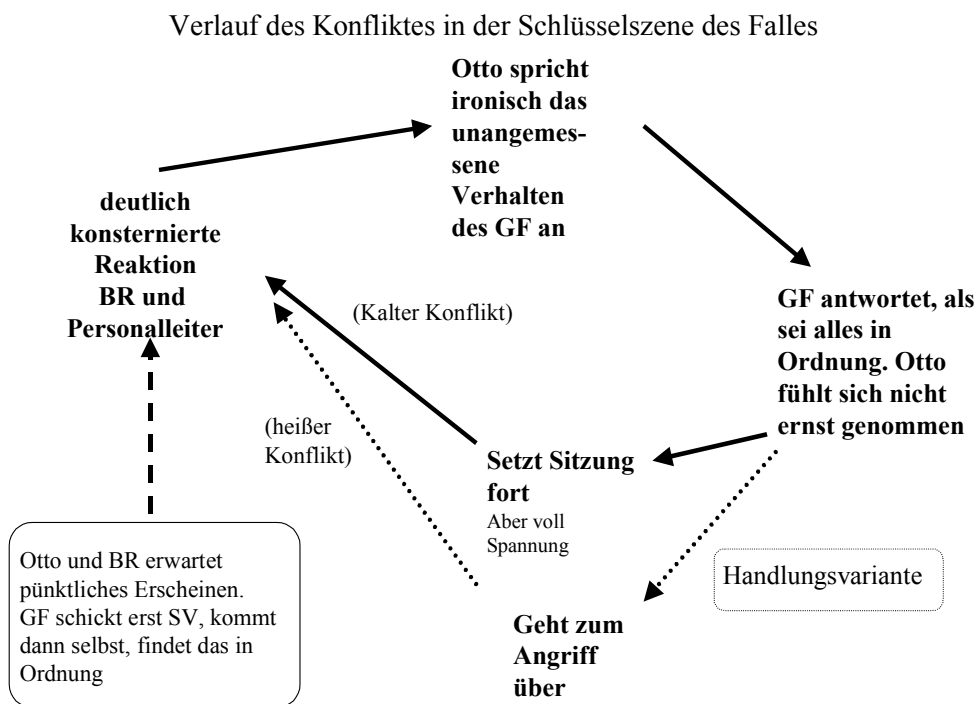
Es wäre möglicherweise reizvoll, dies noch mal in vollem Umfang aus der Perspektive dieses Kapitels zu überprüfen. Dies scheint uns aber verzichtbar. Wir möchten uns daher auf die Betrachtung der Konfliktdynamik in der Schlüsselszene beschränken, in der Annahme, dadurch weitere Erkenntnisse für die Vorschläge zu den Handlungswegen zu gewinnen.

Dazu möchten wir eine Folie aus der Konfliktforschung zur Grundlage nehmen:



Diese Darstellung versucht vereinfacht darauf hinzuweisen, dass die Dynamik des Konfliktes zum Kreislauf wird, wenn die Beteiligten in das Geschehen nicht durch den Einbau neuer Sichtweisen oder Handlungsvarianten Chancen gewinnen, eine andere Richtung einzuschlagen.

Die Konfliktentwicklung in der Schlüsselszene sehen wir danach so:



Es entsteht aus unserer Sicht durch die von Otto als typisch bezeichnete Szene eine zirkuläre Konfliktdynamik, die durch die nicht offene Ansprache die Funktion eines kalten Konfliktes bekommt.

Solche Konflikte haben die Eigenschaft, in einer dynamischen Sogwirkung Energie abzusaugen und dazu entsprechend die Spannung zu steigern.

Fritz Glasl nennt aus seiner Forschung dazu drei Stufen.

I.

Man ist sich des Vorhandenseins von Spannungen und Divergenzen bewusst, bemüht sich aber um eine möglichst sachgerechte Behandlung des Problems und um eine Lösung mit der Gegenseite.

II.

Die Auseinandersetzung verlagert sich auf die Beziehung zwischen den Konfliktparteien. Die Art und Weise des Umganges miteinander wird zum Problem. Die Distanz zwischen den Konfliktparteien nimmt zu, Misstrauen und Respektlosigkeit kommen auf.

III.

Die Auseinandersetzung erfolgt nun mit einer Absolutheit und Härte, die bezeugt, dass die Konfliktparteien einander jede menschliche Würde aberkennen. Die Parteien sind füreinander quasi Sachobjekte, die man manipulieren, beseitigen oder vernichten kann.

So gesehen befindet die Dynamik des Konfliktes aus der Sicht Ottos auf direktem Weg zur Stufe drei. Darauf kommen wir bei den Handlungswegen zurück.

Rechtliche Sanktionsmöglichkeiten bei Behinderung der Betriebsratarbeit

Da in der Fall Erzählung, mit Ausnahme des Vorschlages von Sarah, keine Handlungssituationen in Bezug auf Erwägung oder Einleitung von Sanktionen vorhanden sind, kann dieser Abschnitt als Kernthema nicht aus der Handlung heraus entwickelt werden, er wird als Material angefügt.

Straf- und Ordnungsrechtliche Sanktionen

Die Behinderung der Wahl oder der Arbeit des Betriebsrates ist ebenso wie die Benachteiligung von BR Mitgliedern und einigen weiteren Beteiligten strafbar nach § 119 BetrVG. Es handelt sich um ein Antragsdelikt. Antragsberechtigt sind im vorliegenden Fall der Betriebsrat, der Geschäftsführer (da auch andere Personen sich dieser Straftat schuldig machen können) der Gesamtbetriebsrat und eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft. Der BR kann nur als Gremium mit Mehrheitsbeschluss den Antrag stellen, einzelne Mitglieder haben kein Antragsrecht. Der Antrag ist innerhalb von drei Monaten nach Bekanntwerden des Vorfalles gestellt werden. Die Stellung eines Strafantrages ist kein Grund zur fristlosen Kündigung, es sei denn, sie erfolgte rechtsmissbräuchlich, z. B. offensichtlich unbegründet. Der Antrag ist bei der für den Sitz der Firma zuständigen Staatsanwaltschaft zu stellen.

Eine strafbare Behinderung oder Störung kann in einem Tun oder Unterlassen bestehen. Die Verurteilung erfordert selbstverständlich einen Schuldnachweis im Sinne einer vorsätzlichen Handlung. Im vorgegebenen Fall wäre die Drohung mit persönlichen Nachteilen bei Einschaltung des BR in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten durchaus unter diesem Aspekt zu prüfen. Voraussetzung wäre eine entsprechend gesicherte Beweislage. Ein Nachweis wäre bei entsprechenden Zeugenaussagen möglich, wenn auch der Geschäftsführer diese Drohungen nur im vier Augen Gespräch geäußert hat. Seine Äußerungen sind in der Fall Erzählung nicht zitiert, es ist aus den übrigen geschilderten Beiträgen eher zu vermuten, dass er die Drohung nur verschlüsselt formuliert hat.

Mögliche Rechtsfolge nach dem Paragraphen wäre eine Haft- oder Geldstrafe. Allerdings findet diese Möglichkeit in der Praxis so gut wie keine Anwendung. Die Erläuterung dazu weiter unten.

Zuvor noch eine weitere Möglichkeit. Nach § 121 BetrVG begeht eine Ordnungswidrigkeit, wer den Aufklärungs- und Auskunftspflichten in organisatorischen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten nicht, wahrheitswidrig, unvollständig oder verspätet erfüllt. Das kann mit einer Geldbuße bis zu 10.000 € geahndet werden. Die Verfolgung erfolgt von Amts wegen, setzt aber die Kenntnis des Sachverhaltes an der zuständigen Stelle voraus. Zuständig ist die oberste Arbeitsbehörde in dem Land, in dem die Ordnungswidrigkeit begangen wurde.

Es wird auch hier nur vorsätzliches Handeln geahndet. Unkenntnis schützt hier jedoch nicht vor Strafe. Dem Vertreter des Arbeitgebers kann die Kenntnis der einschlägigen Bestimmungen unterstellt werden, er kann sich hier nicht auf Irrtum berufen. Im vorliegenden Fall wäre ein Nachweis der Verletzung der Pflichten erforderlich. Es wurden zwar Protokolle der Erörterungsgespräche angefertigt. Aber es liegt noch keine systematische und durchgehende Erfassung der Verstöße vor. Dies war der bereits erwähnte Vorschlag des BR Mitglieds Sarah, darauf ging der BR und Otto nicht ein.

Die Vorschriften klingen eindeutig und könnten sicher umfangreich und so auch in diesem Fall bei entsprechenden Nachweisen angewendet werden. Jedoch ist in der Praxis davon auszugehen, dass Staatsanwälte oder Ordnungsbehörden die Verfahren in den meisten Fällen einstellen. Im Kommentar des Bund Verlages zum BetrVG sind nur wenige Urteile oder Bußgeldbescheide genannt, die zudem zeitlich weit zurückliegen und nur geringe Beträge ausmachten. Neuere Urteile waren bei der Internetrecherche nicht zu finden, was uns zu dem Schluss veranlasst, dass solche auch nicht vorhanden sind.

Erzwingung von Handlungen oder Unterlassungen des Geschäftsführers

Ein Teil der geschilderten Handlungen des Geschäftsführers ist als grober Verstoß gegen die Bestimmungen des BetrVG zu sehen. Allerdings wäre auch hier, wie oben gesagt, eine systematische Erfassung und Darstellung erforderlich. Der Nachweis eines schuldhaften Verhaltens ist nicht erforderlich. Es reicht der objektiv festzustellende Tatbestand. Eine grobe Pflichtverletzung ist anzunehmen, wenn es zu einer wiederholten Missachtung von Mitbestimmungsrechten kommt.

Nach § 23 BetrVG kann, bezogen auf diesen Fall, der Betriebsrat oder eine in dem Betrieb vertretene Gewerkschaft beim Arbeitsgericht beantragen, den Geschäftsführer zu veranlassen, solche Handlungen zu unterlassen. Dazu wird ein Beschlussverfahren durchgeführt, zunächst als Erkenntnisverfahren. Kommt der Geschäftsführer dem Unterlassungsanspruch nicht nach, kann er auf erneuten Antrag in einem Vollstreckungsverfahren nach vorheriger Androhung durch das Gericht zu einem Ordnungsgeld verurteilt werden und zwar für jede einzelne Handlung. Kommt er danach der Entscheidung des Gerichtes immer noch nicht nach, kann ein Zwangsgeld bis zur Höhe von 10.000 € verhängt werden.

Unabhängig von dieser rechtlichen Bestimmung besteht die weitere Möglichkeit, unter Bezug auf § 78 BetrVG in einem Beschlussverfahren vor dem Arbeitsgericht die Unterlassung der Behinderung zu erreichen. Auch hier reicht der objektive Tatbestand, ohne Nachweis einer subjektiven Absicht des Arbeitgebers.

Einigungsstelle als rechtliche Gestaltungsmöglichkeit der formalen Beziehung

Wenn BR und Geschäftsführer in einer mitbestimmungspflichtigen Angelegenheit ernsthaft verhandelt haben und es zu keiner Einigung kommt, kann zur Beilegung der Meinungsverschiedenheiten eine Einigungsstelle gebildet werden. Das wäre auch möglich, wenn der BR dem Geschäftsführer in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten Vorschläge macht, die dieser trotz zweimaliger Aufforderung nicht beantwortet. Die Kosten der Einigungsstelle trägt der Arbeitgeber. Ist eine Verständigung auf einen oder eine Vorsitzenden oder Vorsitzende nicht möglich, wird diese Person durch das Arbeitsgericht nach § 98 ArbGG bestellt. In mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten reicht zur Bildung der Einigungsstelle der Antrag einer beteiligten Seite. Boykottiert eine Seite die Sitzung der Einigungsstelle, entscheiden die anwesenden Mitglieder.

In diesem Fall wird von einem Beschlussverfahren berichtet, in dem sich der Geschäftsführer trotz bekundeter Siegesgewissheit schließlich doch zu einem Einlenken bewegte. Andere Beispiele des Versuches des Einsatzes rechtlicher Möglichkeiten kommen nicht vor. Es wird bei den Handlungswegen zu prüfen sein, welche rechtlichen Möglichkeiten die Handlungsmöglichkeiten in dieser Fallsituation erweitern können.

Handlungswege für den Fallerzähler (aus heutiger Sicht)

1. Kommunikation und Konfliktbearbeitung

- ⇒ Kommunikation über Sachverhalte auf der Sachebene belassen. Handlungen der Beteiligten in ihrer Wirkung und Konsequenz auf den Sachverhalt hin prüfen und artikulieren, Trennen von der Person.
- ⇒ Bei Störungen der Kommunikation und Konflikte sofort auf die Meta-Ebene gehen. Störungen, Gründe und Wirkungen auf die weitere Kommunikation ansprechen. Dabei die ausgelösten negativen Gefühle benennen (als Ich-Botschaft) Lösungsvorschläge machen. Gegebenenfalls Kommunikation unterbrechen, bis entsprechende Schritte möglich sind.

- ⇒ Ausdrücklich nicht geeignet scheint uns hier die Lösung über Konflikte im dialogischen Verfahren (wie in der be-online Fallbearbeitung Ruth), da hier in den Machtverhältnissen zunächst die Anerkennung der BR als Verhandlungspartner im Rahmen der normierten Zusammenarbeit durch den GF erreicht werden muss.

2. Sitzungsleitung in Gesprächen mit Geschäftsführer

- ⇒ Deutlich machen, welche Funktion das Gespräch zu dem jeweiligen Thema hat
- Information BR mit welchem Beteiligungsrecht
 - Meinungsbildung des BR
 - Unmittelbare Entscheidungsvorbereitung BR
- } Konsequenzen
bei Störung
benennen

3. Strategieentwicklung des BR in Bezug auf die Machtverhältnisse

- ⇒ Sofort Sarahs Vorschlag aufgreifen: Die Regelverstöße des Geschäftsführers erfassen und dokumentieren um für die Einleitung rechtlicher Verfahren die Beweislage zu sichern. Dabei Fristen beachten.
- ⇒ Strategieklausur mit den Themen
- Interne Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen optimieren (Rückhalt weiter sichern, auch bei veränderter Strategie, Schmerzpunkte erkennen, Aufträge im offenen Dialog hinterfragen.)
 - Handlungsmuster gegenüber dem Geschäftsführer rationalisieren, durch deutliche Formalisierung der Kommunikation. Betonung formeller Regelungen. (z. B. Unpünktlichkeit führt zu Ausfall mit der Folge der Verpflichtung zu neuer Terminvereinbarung) Spontane und persönliche Reaktionen intern reflektieren, Sau rauslassen, aber nicht als Instrument einsetzen.
 - Einsatz der rechtlichen Sanktionsmöglichkeiten nicht situativ entscheiden, sondern als Teil des Strategiekonzeptes vorbereiten. Schritt zu dieser Strategie in Betriebsversammlung und gegenüber Geschäftsführer erläutern. Ziele bei Einsatz rechtlicher Mittel reflektieren, Vermittlung des Vorgehens und der Ziele an die Kolleginnen und Kollegen in der Klinik, Rückmeldungen beachten, auch die ablehnenden und ambivalenten. Kooperationsmodelle zu gemeinsamen Handeln mit Geschäftsführer entwickeln und konkret anbieten. (Das in der Fallgeschichte erwähnte Angebot war in sich zumindest unklar) Auch diesen Teil der Strategie mit den Kolleginnen und Kollegen in der Klinik kommunizieren.
 - Überprüfung des Verhältnisses des eigenen Verständnisses als Interessensvertretung und Bedeutung der Identifikation mit der Berufsrolle. Den Ärger erst wegstecken und Prüfung der Aspekte: „kulturelle Identität (implizite Leitbilder) in einer Klinik“ Funktionen einer solchen Identität nachgehen.