



SCHRIFTENREIHE DER ARBEITNEHMERKAMMER BREMEN

2 | 2013

# Arbeitsplatz Gremienvorsitz

## 2

Aufgaben, ›Sozialisation‹ und Belastungen  
betrieblicher Interessenvertretungen im Vorsitz

Studie



Arbeitnehmerkammer  
Bremen

HERAUSGEBER



**Arbeiterkammer Bremen**

Bürgerstraße 1  
28195 Bremen  
Telefon 0421·36301-0  
Telefax 0421·36301-89  
info@arbeiterkammer.de  
www.arbeiterkammer.de

KONTAKT

Mitbestimmung und  
Technologieberatung  
Michaela Gröne  
Telefon 0421·36301-912  
groene@arbeiterkammer.de

AUTOR/IN

Günter Gebauer  
Irena Medjedović

GRAFISCHE GESTALTUNG

Designbüro Möhlenkamp, Bremen  
Marlis Schuldt  
Jörg Möhlenkamp

TITELFOTO

iStockphoto, Photomorphic Pte Ltd

DRUCK

Girzig & Gottschalk, Bremen

DANKSAGUNG

**In der von der Arbeiterkammer im Jahr 2013 geförderten Studie ging es darum, die Schwerpunkte der psychischen Belastungen von Gremiovorsitzenden in Betrieben und Verwaltungen im Land Bremen zu ermitteln und daraus Empfehlungen abzuleiten. Die Ergebnisse der Untersuchung werden hier vorgestellt. Das Herzstück der Studie bestand darin, in einer qualitativen Befragung von Vorsitzenden des Gremiums**

**Betriebsrat, Personalrat und Mitarbeitervertretung (aus den Bereichen Metall, Handel und Soziales), die Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz zu fokussieren. Durch ihre engagierte Auseinandersetzung mit unseren Fragen haben die Interviewten wesentlich zum Gelingen der Studie beigetragen. Ihnen allen gebührt daher unser herzlichster Dank!**

# Inhalt

	2	Einleitung
1	4	<b>Die Bestimmung der Aufgaben des Betriebsrates (BR) nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)</b>
	5	■ Historisches Vorspiel
	6	■ Verfassung für einen friedlichen Konfliktverlauf
	7	■ Aufgabenkatalog des BR
	8	■ Mitbestimmung und Co-Management des BR
	9	■ Stellung des Betriebsratsvorsitzes
2	11	<b>Stand der psychischen Belastungsforschung</b>
	13	■ Was sind psychische Belastungen?
	14	■ Psychische Belastungen in der BR-Tätigkeit
3	17	<b>Stand der psychischen Belastungsforschung zum BR</b>
	18	■ Die Untersuchung Seidl (1999): ›Befindensbeeinträchtigungen und Beanspruchungen von betrieblichen Interessenvertretern‹
	23	■ Die Untersuchung von Gulmo (2008): ›Psychische Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretungen‹
	25	■ Resümee
4	26	<b>Aufstieg, Aufgaben und Belastungen von Vorsitzenden im Spannungsfeld zwischen Geschäftsführung, Belegschaft und Gremium</b>
	27	■ Sozialisation, Arbeitsplatz BR/PR-Vorsitz und Perspektiven. Der Weg ins Gremium, das Ehrenamt als Beruf
	34	■ Belastungen und Fehlbelastungen am Arbeitsplatz Gremiovorsitz. Belastung als positive Herausforderung. Doppelbelastung durch Vorsitz und reguläre Arbeit. Nachwirkungen der Arbeit auf Freizeit und Gesundheit
	41	■ Blick auf die Führungsaufgabe, das Gremium und seine Ressourcen. Gremium. Konflikte im Gremium. Gremium und Belegschaft. Technik der Einschüchterung durch sozialen Status
5	50	<b>Empfehlungen</b>
		■ Das Ehrenamt als berufliche Aufgabe verstehen. Doppel- und Fehlbelastung in der Ausübung zweier Berufe. Gedankliche Weiterbeschäftigung. Stellung zur eigenen Gesundheit. Gremium, Belegschaft und Öffentlichkeitsarbeit
	56	<b>Literatur</b>
	58	<b>Anhang</b>
	58	■ Zur Durchführung der Befragung
	60	■ Zitate zum BetrVG zu Kapitel 1

## Einleitung

BR, PR und MAV sind in Deutschland die gesetzlichen bzw. vereinbarten Interessenvertretungen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Sie sind zur *friedlichen Regelung* aller Konflikte mit den Leitungskräften in Betrieb und Verwaltung als Stimme der Belegschaft berufen, sie beaufsichtigen die Einhaltung von Arbeitsschutzgesetzen und Tarifvereinbarungen vor Ort. Im Rahmen der gesetzlichen Bestimmung (BetrVG, PersVG) formulieren sie die Interessen der Belegschaften. Für eine Reihe betrieblicher Arbeitsfelder werden ihnen auch Beratungs- und Mitbestimmungsrechte eingeräumt. In den Regelungsprozessen der nationalen Wirtschaft spielen die Interessenvertreter also eine dem Management vergleichbare Rolle.

Gemessen an dieser Stellung ist es verwunderlich, dass die spezifischen Belastungen, denen sie als ‚Führungskräfte‘ auf Betriebsebene ausgesetzt sind, kaum zur Kenntnis genommen werden. In der Wissenschaft, die eine Fülle von Literatur und Ratgebern zum betrieblichen Management und dessen Belastungen produziert, sind die Arbeiten zu den Gremienvertretungen, quantitativ gesehen, mehr als bescheiden. In den letzten 15 Jahren hat es gerade einmal zwei empirische Untersuchungen gegeben. Diese liefern noch immer die wichtigsten Daten zur Arbeitssituation und Belastung. Spielen die Belastungen und Beanspruchungen von BR, PR und MAV in der wissenschaftlichen Forschung sowie im allgemeinen Bewusstsein kaum eine Rolle, gilt dieser Befund erst recht für den Gremienvorsitz.

Dessen Arbeit bewegt sich im komplexen Spannungsfeld eigener und fremder Ansprüche: die Belegschaften erwarten ein promptes Handeln in ihrem Sinn, die Unternehmensverantwortlichen erwarten Mitverantwortung bei allen betriebli-

chen Entscheidungen und die Kolleginnen und Kollegen im Gremium haben ihre eigenen Vorstellungen und Ansprüche. Und das alles ist strukturell eingebettet in einen beschleunigten ökonomischen Wandel, in dem sie die Interessen der Belegschaft zur Geltung bringen sollen. So viel lässt sich vorab sagen, in dieser Aufgabe wird es an Spannung und auch an Belastung nicht mangeln.

Deswegen hat die Arbeitnehmerkammer eine Studie zur besonderen Belastungssituation am Arbeitsplatz Gremienvorsitz beim IAW in Auftrag gegeben. Eine politische Aufgabe der Arbeitnehmerkammer ist es, Arbeit und Bildung von Interessenvertretungen zu unterstützen. Dazu gehört, frühzeitig Belastungen von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen zu erkennen und Maßnahmen zu ihrer Reduktion vorzuschlagen. Mit der Abteilung Mitbestimmung und Technologieberatung<sup>1</sup> wurde das Forschungsdesign für eine qualitative Befragung von Gremienvorsitzenden gemeinsam abgestimmt. Der vorliegende Text stellt das Ergebnis der Untersuchung dar.

### 1. Kapitel 1

Um die (psychischen) Belastungen von BR, PR und MAV bei der Wahrnehmung ihrer gesetzlichen Aufgaben zu bestimmen, ist zunächst die Aufgabe im BetrVG zu analysieren. Sie gibt sowohl Aufschluss über den Zweck des Gesetzes und den Charakter der Arbeit als auch über die einzelnen Handlungsfelder. Das ist die objektive Bestimmung.

Aber wie wird diese Aufgabe subjektiv wahrgenommen? Wie denken die Vorsitzenden darüber? Wie kommen sie zu ihrer Aufgabe? Wie sind ihre Handlungsmöglichkeiten beschaffen, wie sehen Tagesablauf und Zeitbudget aus? Gelingt es ihnen, nach der Arbeit

›abzuschalten‹? Wie verstehen sie ihre Stellung im Gremium, auf welche internen und externen Ressourcen können sie zurückgreifen? Wie sehen sie ihr Verhältnis zu den Beschäftigten und zum ›Sozialpartner‹? Achten sie auf die Gesundheit der Belegschaft und vernachlässigen darüber ihre eigene? Fragen, die in den Interviews zur Klärung der Belastungen führen sollen.<sup>2</sup>

## 2. Kapitel 2

Hier wird kurz bestimmt, was psychische Belastungen sind, wie sie entstehen und wie sie sich äußern. In diesem Kontext werden die für die Gremienvorsitzenden wichtigen Ergebnisse dargestellt. Aus der Bestimmung ihres Arbeitsfeldes (der Schwerpunkt liegt auf der Belastung von Führungskräften) werden Hypothesen zu ihrer (psychischen) Arbeitsbelastung anhand des Stressreports Deutschland 2012<sup>3</sup> der BAuA gewonnen. Wie sie auf die täglichen Anforderungen und Stressoren reagieren, also auf ihre Beanspruchung durch den Katalog ihrer Aufgaben und deren Umfeld, sind auch leitende Gesichtspunkte für die Interviews und deren Auswertung.

## 3. Kapitel 3

Im Kapitel 3 werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchungen von Seidl<sup>4</sup> und Gulmo<sup>5</sup> referiert. Deren Befunde stimmen darin überein, dass die Betriebsratsarbeit Belastungen und erhebliche Beanspruchungen mit sich bringt, die teilweise signifikant höher liegen als in der Vergleichsgruppe der ›normalen‹ Arbeiten. Dieses Resultat der empirischen Untersuchungen erscheint auf den ersten Blick paradox, weil eine Betriebsratskarriere zum Teil auch

deswegen von Personen eingeschlagen wird, um aus dem normalen Arbeitsalltag und -stress auszusteigen. Da die meisten BR/PR positiv zu ihrer Tätigkeit im Gremienvorsitz stehen, fragt es sich natürlich, welche Ressourcen sie haben müssen, um den erhöhten Anforderungen in diesem Beruf stand- und sich psychisch und physisch gesund zu halten?

## 4. Kapitel 4

Danach wird das Herzstück der Studie vorgestellt, die Kernbotschaften aus den Interviews, aufgeteilt nach belastenden Arbeitssituationen und deren Wirkung auf die Befindlichkeit der Gremienvorsitzenden. Diese Fehlbelastungen werden in der vorliegenden Darstellung als Teil einer Gesamtbelastung gesehen und nicht nach Schweregrad gewichtet. Darunter ist ein ›Ausreißer‹, das ist die herausgehobene Belastung von Vorsitzenden, die mit einem Bein im Vorsitz und mit dem anderen weiterhin in der regulären Berufsbelastung stehen bzw. standen. Aber damit hier kein falscher Eindruck entsteht: der Arbeitsplatz Gremienvorsitz wird überwiegend als guter Arbeitsplatz gesehen.

## 5. Kapitel 5

Hinsichtlich einiger zentraler Belastungen werden im Schlusskapitel Handlungsempfehlungen für die Optimierung oder Einführung unterstützender Maßnahmen formuliert, die helfen können, die Ressourcen zur Bewältigung der Belastung bei der Zielgruppe der Gremienvorsitzenden zu verbessern. Die Ergebnisse der Untersuchung und die Empfehlungen sind sicherlich auch für das Gremium insgesamt nützlich.

# Die Bestimmung der Aufgaben des Betriebsrates (BR)<sup>6</sup>

nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

1



## Historisches Vorspiel

In der Anfangsphase der Weimarer Republik gab es Bestrebungen in einer starken Fraktion der Arbeiterschaft, den Kapitalismus abzuschaffen und eine Räterepublik zu errichten. Die staatstragenden gesellschaftlichen Kräfte verhierten das, dazu gehörten die Gewerkschaften des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes. Das in der Folge erlassene Betriebsrätegesetz zur Ordnung des Verhältnisses von Arbeiterschaft und Betriebsleitung war als Stärkung der Gewerkschaften gedacht. Von ihnen wurde, anders als von den linken Räten, »wirtschaftspolitische Vernunft« erwartet: »Die Gewerkschaften würden dafür Sorge tragen, dass die Arbeiterforderungen mit der Wirtschaftslage in Einklang gehalten werden.«<sup>7</sup>

Wie eine Ironie der Geschichte kommt das BetrVG nach dem II. Weltkrieg daher, denn die Neufassung des alten Gesetzes im Jahr 1952 unter dem Kanzler Adenauer sollte die Gewerkschaften, ihren politischen und ökonomischen Einfluss schwächen. Der Gesetzgeber hat in der Bundesrepublik den Betrieben eine Verfassung verordnet, die zum Teil aus dem Gesetz von 1920 der Weimarer Republik übernommen wurde. Diese Verfassung blieb in vielem weit hinter den gewerkschaftlichen Forderungen und Erwartungen zurück. Das betraf nicht nur den Punkt der paritätischen Mitbestimmung, sondern sie schloss explizit ein einheitliches Gesetz für gewerbliche Betriebe und den öffentlichen Dienst aus. Es war in der Adenauer-Ära kein Geheimnis, dass der Einfluss der Gewerkschaften und ihr Prinzip einer einheitlichen Arbeitnehmervertretung untergraben werden sollten. Im Aufruf des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Verhinderung des BetrVG vom 12. Mai 1952 hieß es:

■ *»Die echte Mitbestimmung der Arbeitnehmerschaft...soll verhindert werden. Das zeigt besonders das beabsichtigte Betriebsverfassungsgesetz...Es bestätigt die überlebten Vorrechte der Arbeitgeber! ... Darüber hinaus nimmt der Entwurf ... Euch Rechte, die Ihr vor 1933 gehabt habt...Dazu kommt die Absicht, die gewerkschaftliche Einheit von Arbeitern, Angestellten und Beamten zu untergraben und durch ein Ausnahmerecht für den öffentlichen Dienst die verschiedenen Gruppen gegeneinander auszuspielen! Dieser Entwurf darf nicht Gesetz werden!«<sup>8</sup>*

Dieser Entwurf wurde Gesetz. Nicht eine einzige Forderung seitens des DGB oder der Sozialdemokratie wurde in den Beratungen berücksichtigt.<sup>9</sup> Die politisch-sozialen Konflikte aus der Aufbauphase der Bundesrepublik sind inzwischen Geschichte. Auch die Betriebsverfassung ist derweil mehrmals reformiert worden, ohne großes gesellschaftliches Interesse zu wecken. Zuletzt unter der »rot-grünen« Bundesregierung 2001, weil durch Betriebsveränderungen immer mehr BR aufgelöst wurden und damit die Bedeutung der staatlich gewollten Institution zurückging.

Der kurze geschichtliche Rückblick soll daran erinnern, dass die Gesetzgebung nicht einfach einen Ausgleich zwischen gegensätzlichen Interessen bewerkstelligen will, sondern dass die Politik darin durchaus Partei ist und ihr eigenes Interesse an der Gestaltung der sozialen Beziehungen verfolgt. Das war in der Weimarer Republik so, das ist in der Bundesrepublik nicht anders. Dabei ist der Betriebsfrieden oder die friedliche Regelung des sozialen Interessengegensatzes das zentrale oder übergeordnete Ziel des BetrVG.

## Verfassung für einen friedlichen Konfliktverlauf

Mit dem BetrVG fasst der Gesetzgeber den sozialen Gegensatz in die Form eines vertrauensvollen Zusammenwirkens zum ›Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes‹. Das Gesetz verbietet den Arbeitskampf im Betrieb und gebietet, den sozialen Interessengegensatz nur in rechtlicher Form auszutragen.

■ § 2 ›Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll (...) zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.‹

■ § 74 Grundsätze für die Zusammenarbeit ›(1) Arbeitgeber und Betriebsrat (...) haben über strittige Fragen mit dem ernststen Willen zur Einigung zu verhandeln und Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zu machen. (2) Maßnahmen des Arbeitskampfes zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sind unzulässig.‹

Vom Gesetzgeber ist der BR zur Aufsicht über die Einhaltung der Gesetze berufen und auf den Betriebsfrieden verpflichtet. Viele Unternehmen sehen das teilweise anders, weil sie sich überhaupt an einer betrieblichen Mitsprache stören und deswegen nicht unbedingt ein positives Verhältnis zum BetrVG haben. Die wirtschaftliche Entscheidungsfreiheit des Arbeitgeberlagers steht zwar nicht grundlegend in Frage, aber es muss mit Einschränkungen leben. Nur ca. 29 Prozent der Betriebe mit 20–500 Beschäftigten haben die Institution BR. Besser sieht das Bild bei Betrieben mit über 200 Beschäftigten aus, dort haben 81 Prozent der Betriebe einen BR.<sup>10</sup> Dass Betriebsräte so unterschiedlich in Betrieben vorkommen, passt zu dem Umstand, dass der Gesetzgeber nicht etwa einen BR einsetzt, sondern den Zufälligkeiten der betrieblichen Konstellationen die Einrichtung der Institution überlässt.

Das Wohl<sup>11</sup> der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und des Betriebes ist dem Gelingen des betrieblichen Zwecks (ein angemessener Gewinn) untergeordnet. Der im Verkauf realisierte Gewinn, der am Ende als durchschnittliche Größe aus jedem Wirtschaftsakt herauskommen soll, ist Zweck der ganzen Operation. Dafür wird Arbeit eingekauft und angewandt, sie ist also das Mittel

für den Gewinn und die Lohnzahlung Abzug von ihm. Dieser Gegensatz der Interessen wird im BetrVG kodifiziert. Da der BR ein Organ zur Regelung des friedlichen Verlaufs dieses Konflikts ist, kommt ihm seitens des Gesetzgebers eine wichtige Aufgabe im Betrieb zu. Gleichzeitig ist damit aber auch klar, dass seine ›vertrauensvolle‹ Tätigkeit in einem Spannungsfeld steht zu seinem Sozialpartner, aber auch zu denen, die er vertritt.

### Wohl des Betriebes = Wohl der Beschäftigten = Konfliktpotential

Um das noch einmal zu verdeutlichen: Wohl des Betriebes = Wohl der Beschäftigten, heißt im Umkehrschluss, dass das Wohl der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen vom Wohl des Betriebes abhängt. Das Wohl des Betriebes ist die Voraussetzung und das Resultat der Konkurrenz. Die Konkurrenz der Unternehmen um die Senkung der Stückkosten schlägt sich nieder in negativen Wirkungen auf die Beschäftigten, z. B. in Form von wachsendem Arbeitsdruck, Über- und Unterarbeit, Lohnsenkungen, Kündigungen, Betriebsstillegungen usw. Diese negativen Wirkungen auf die Beschäftigten sind der Stoff zur Unzufriedenheit und Anlass für die Bemühungen, mit gemeinsamer gewerkschaftlicher und betrieblicher Abwehr die materielle Lebenslage wenigstens auf dem aktuellen Niveau zu halten.<sup>12</sup>

Zur anderen Seite gilt: von den Beschäftigten im Betrieb läuft natürlich niemand mit dem BetrVG ›unterm Arm‹ herum. Damit ist gemeint, dass aus den Belegschaften heraus, in Unkenntnis des BetrVG und der objektiven Aufgaben eines BR, von jedem Mitglied des Betriebsrats erwartet wird, dass es die Interessen der abhängig Beschäftigten vertritt. Was immer das auch sachlich im Einzelnen sein mag. Wie sich der BR zu den einzelnen Beschwerden stellt, also meistens zu ›Ungerechtigkeiten‹, daran wird er zum Teil von der Belegschaft gemessen. Ein sozialer Gegensatz wird im BetrVG als Meinungsverschiedenheit behandelt, für deren Beilegung Vorschläge zu machen sind.



### ■ § 85 Behandlung von Beschwerden durch den Betriebsrat

*›(1) Der Betriebsrat hat Beschwerden von Arbeitnehmern entgegenzunehmen und, falls er sie für berechtigt erachtet, beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinzuwirken.‹*

Was heißt aber nun Interessenvertretung am Beispiel einer Beschwerde über betriebliche Maßnahmen? (Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen).

■ § 99 *›(2) Der Betriebsrat kann die Zustimmung verweigern, wenn 1. die personelle Maßnahme gegen ein Gesetz, eine Verordnung, eine Unfallverhütungsvorschrift oder gegen eine Bestimmung in einem Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung oder gegen eine gerichtliche Entscheidung oder eine behördliche Anordnung verstoßen würde.‹*

Die Beschwerdeprüfung ist eine Prüfung der Gesetzeslage (BetrVG, ArbSchG, Tarifvertrag, betriebliche Vereinbarungen usw.). Ergibt die Prüfung, dass gegen ein Gesetz verstoßen wurde, kann der BR für das vorgetragene Interesse der Beschäftigten tätig werden. Wenn allerdings nicht gegen ein Gesetz verstoßen wurde, haben BR im Prinzip keinen Handlungsspielraum: Die personellen Maßnahmen mögen den Beschäftigten des Betriebs weder behagen noch bekömmlich sein, sie folgen dann aber schlicht betrieblichen Notwendigkeiten. Die Beschwerden der Beschäftigten bleiben dann folgenlos.<sup>13</sup>

Auch in einer weiteren Festlegung steht der BR potentiell auf Konfliktkurs zu seiner Wählerbasis im Betrieb: Der Pflicht zur Geheimhaltung.

### ■ § 79 Geheimhaltungspflicht

*›(1) Die Mitglieder und Ersatzmitglieder des Betriebsrats sind verpflichtet, Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse, die ihnen (...) vom Arbeitgeber ausdrücklich als geheimhaltungsbedürftig bezeichnet worden sind, nicht zu offenbaren und nicht zu verwerten.‹*

Der Betriebsrat ist also aufgrund der wirtschaftlichen Informationen, die er bekommt, im Regelfall zur Geheimhaltung verpflichtet. Zuwiderhandlungen werden mit Gefängnis bis zu einem

Jahr oder mit einem Geldbetrag bestraft (§120 (1)). Wenn z. B. lange Monate vor einer ›Umstrukturierung‹ im Betrieb oder in Vorbereitung einer Entlassungswelle (›Rationalisierung‹) diese Daten bekannt werden, hat das Konsequenzen für den Arbeitsablauf, für Produktivität und Arbeitsmoral. Das ist in der Tat schädlich für den wirtschaftlichen Erfolg und somit für das Wohl des Unternehmens. Darum sollen solche Informationen unterbleiben, bis die Geschäftsführung sie herausgibt. In seiner Verpflichtung auf Geheimhaltung befördert der BR einerseits den Betriebsfrieden, steht aber gleichzeitig potentiell auf Konfliktkurs zu den Beschäftigten.

### Aufgabenkatalog des Betriebsrats<sup>14</sup>

Viele Tätigkeiten im Aufgabenkatalog des BR sind eigentlich Aufsichtspflichten staatlicher Natur. Das ist zunächst verwunderlich, weil ausgerechnet eine Körperschaft des Rechts ohne hoheitliche Befugnisse (auch) für die Einhaltung von Gesetzen sorgen soll. In der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) zeigt sich dann allerdings, dass die Aufgaben nicht als hoheitliche Aufforderung gedacht sind<sup>15</sup>. Damit ist der BR schon einmal mit vielen Aufgaben betraut, die eigentlich Aufgaben des Gesetzgebers wären (z. B. ArbSchG), ohne dass der BR handfeste Zugriffsrechte hat.

■ § 80 fasst von diesen Aufgabenpflichten eine ganze Reihe zusammen, das ist ein Hauptkatalog der betrieblichen Tätigkeit des BR und damit seiner Arbeit. Der reicht von der Überwachung und der Einhaltung der für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geltenden Schutzgesetze, über die Gleichstellung der Geschlechter bis hin zur Integration ausländischer Beschäftigter und Umweltschutz.

So viel dürfte klar sein, die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Betrieb haben diese Aufsichtspflichten nicht in Auftrag gegeben. Was aber nicht heißen soll, dass deren Durchsetzung nicht nötig sei. Die Haltung der Beschäftigten im Unternehmen dürfte hinsichtlich des BetrVG etwas robuster sein: der BR soll unsere Interessen vertreten. Die meisten wissen gar nicht einmal von dem

umfangreichen Aufgabenkatalog, weil sie das BetrVG nicht kennen. Der Aufgabenkatalog beschäftigt allerdings schon ziemlich umfassend (auch zeitlich) einen Betriebsrat, wenn er sich konsequent auf den Standpunkt der Prüfung und Durchsetzung der gesetzlichen Grundlagen stellt. Schlichte Schutzrechte, Tarifgesetze usw. gelten offenbar in vielen Betrieben nur so weit, wie deren Einhaltung – durch den BR – durchgesetzt wird. Erst nach diesen allgemeinen Aufgaben, für die der BR gesetzlich einzustehen hat, geht es um die Mitwirkungs- und Anhörungsrechte, die im gewerkschaftlichen Sprachgebrauch als ›Gestaltungsaufgabe‹ gelten.

### Mitbestimmung und Co-Management des BR

#### § 87 Mitbestimmungsrechte

Die Mitbestimmungsrechte gehen von Fragen der ›Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb...bis zur Festsetzung der Akkord- und Prämien-sätze‹. Außerdem gehören noch der § 98: Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen, die Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen (§ 99) und Mitbestimmung bei Kündigungen (§102) dazu.

Die Reihe der Mitbestimmungsrechte bietet einen größeren Gestaltungsspielraum, um für die Interessen der Beschäftigten tätig zu werden und gilt damit zu Recht als die attraktive Seite – bzw. Ressource – der BR-Tätigkeit. Sie enthält jedoch auch einiges an konflikträchtigen Inhalt, weil in einem modernen Betrieb ständig ›Umstrukturierungen‹ anstehen, die ein Angriff auf die Normal-Arbeitszeit usw. sind (Fabriken müssen inzwischen ›atmen‹ und Flexibilität gilt als selbstverständliche Anforderung). Dazu kommen Auseinandersetzungen um die Kontrolle von Arbeitseinsatz und Leistung, den Urlaub und dessen Gewährung, die Art der Entlohnung und deren Höhe. Das hat seinen Grund in der wirtschaftlichen Notwendigkeit, die Stückkosten ständig zu senken, um in der Konkurrenz bestehen und einen Marktpreis erzielen zu können, der einen ausreichenden Gewinn einschließt. Deswegen werden die Produktion und ihre Methoden fortwährend umge-

wälzt und alle einzelnen Posten ständig neu kalkuliert. Dieses Vorgehen ist sachlich gesehen ein fortgesetzter Angriff auf den Status Quo des Erreichten (Lebensniveau /Arbeitszeit und Arbeitspensum) für die Beschäftigten und auf deren Anzahl im Betrieb. Es provoziert diese zur Reaktion: ohne Gegenwehr verschlechtert sich ihre Lage nicht nur relativ zum wachsenden Kapitalumfang, sondern auch absolut<sup>16</sup>. Der Betriebsfrieden wird daher ständig im Sinne des Wirtschaftswachstums aufgekündigt (es gibt keinen Stillstand<sup>17</sup>), hingegen gilt für die Belegschaften per Friedenspflicht die Auflage, still zu halten. Wenn sie sich wehren, stören sie den betrieblichen Frieden. BR haben Aufgaben auszuführen, bei denen die Festlegung auf friedliche Aushandlung schon dafür sorgen soll, dass das Interesse von abhängig Beschäftigten in den Mitteln seiner Durchsetzung eingeschränkt wird. Für den BR ist das ambivalent nach zwei Seiten hin, sowohl zur Seite seiner Basis (Interessenvertretung) als auch zur Geschäftsführung, die ›Co-Management‹ voraussetzt oder einfordert. Mitbestimmung ist gesetzlich als Co-Management gemeint, aber wie der BR seinen Weg austariert, das entscheidet er selbst.

Wo es um die gravierenden Veränderungen im Betrieb geht, wird das Direktionsrecht der Geschäftsführung nicht durch Mitbestimmung eingeschränkt. Dort muss der BR nur unterrichtet werden und er darf bei Restrukturierungen beraten. Die Unterrichts- und Beratungsrechte lesen sich wie folgt:

#### § 90 Unterrichts- und Beratungsrechte

›Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung

- 1. von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen,
- 2. von technischen Anlagen,
- 3. von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder
- 4. der Arbeitsplätze rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten.

*Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer ... so rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken... berücksichtigt werden können. Arbeitgeber und BR sollen dabei auch die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen.*

Diese wesentlichen ökonomischen betrieblichen Entscheidungen werden nicht von der Mitbestimmung des BR abhängig gemacht. Gleichwohl ist auch hier der BR zum Co-Management aufgerufen. Er fungiert dann als sachverständiger Begleiter der betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen und trägt in dieser Beratungsfunktion die Entscheidungen der Arbeitgeberseite mit. Für seinen Handlungsspielraum bedeutet dies, dass er versuchen kann, durch konstruktive Vorschläge den tendenziell eintretenden Schaden für die Beschäftigten abzuwehren oder abzumildern. Als Widerspruchsinstantz, als ein schlichtes Nein zu den geplanten Maßnahmen, ist die Beratung so wenig gedacht wie die Mit-Bestimmung.

### **Stellung des Betriebsratsvorsitzes**

Der Betriebsratsvorsitz ist in seinem Handeln erst einmal genau so allen Bestimmungen wie der BR insgesamt unterworfen und an die gemeinsamen Beschlüsse des Gremiums gebunden. Kontrolleure sind nicht die Wähler von der Basis, sondern die Kolleginnen und Kollegen aus dem Gremium. Ein imperatives Mandat gibt es nicht.

### **§ 26 Vorsitzender**

- 1. ›Der Betriebsrat wählt aus seiner Mitte den Vorsitzenden und dessen Stellvertreter.
- 2. Der Vorsitzende des Betriebsrats ...vertritt den Betriebsrat im Rahmen der von ihm gefassten Beschlüsse... (§ 29, 2) ... beruft (die Sitzungen) des Betriebsrats ein...setzt die Tagesordnung und leitet die Verhandlung

### **§ 33 Beschlüsse des Betriebsrats**

- 1. ›Die Beschlüsse des Betriebsrats werden...mit der Mehrheit der Stimmen der anwesenden Mitglieder gefasst. Bei Stimmengleichheit ist ein Antrag abgelehnt.‹

Die in den Vorsitz gewählte Person ist rechtlich gesehen nur soweit Führung, wie das Gremium ihre Vorstellungen und Handlungsansagen mitträgt. Anders als im Direktionsrecht der Betriebsleitung gegenüber den Beschäftigten hat ein Betriebsratsvorsitz keine einschlägigen Rechte gegen irgendwelche Personen, schon gar nicht im Gremium. Rechtlich gesehen lebt diese Stellung von der Kunst, andere zu überzeugen und oft vom kollektiven Beschluss. Wenn die Entscheidung des Vorsitzes im Gremium keine Mehrheit findet, kann das Prozedere von vorne beginnen oder endet damit, dass der Vorsitz droht, den ›Krempel hinzuschmeißen‹. Auch wenn faktisch gewisse Entscheidungsprozesse und Führungspositionen seitens des Vorsitzes als Gewohnheit Platz greifen, ist die Stellung ohne einen klaren Führungsauftrag. Insofern lassen sich hier erhebliche Belastungen in der Praxis erwarten.

### **Exkurs zum Personalvertretungsgesetz (PersVG) und zur Mitarbeitervertretung (MAV)**

Im Jahr 1952 wollten die Gewerkschaften eine einheitliche Betriebsverfassung und nicht die Spaltung in BetrVG und Personalvertretungsgesetz (PersVG). Das PersVG ist für den öffentlichen Dienst bestimmt. Es deckt sich in den meisten Punkten mit dem BetrVG. Der Haushalt des öffentlichen Dienstes wird aus Steuern bzw. aufgenommenen Krediten bezahlt, er ist Abzug von der Wertschöpfung. Der Unterschied zwischen der privaten Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst im Umgang mit ihrer Arbeitnehmerschaft ist sachlich deswegen ähnlich, weil die öffentlichen Arbeitgeber sich in ihren Lohn- und Gehaltskalkulationen von den privaten Arbeitgebern kaum unterscheiden. Der Lohn wird zwar nicht als Mittel des Gewinns kalkuliert, aber er wird, wie bei der Wertschöpfung, als eine zu senkende Kost behandelt.

Ebenfalls werden Rationalisierungen vorgenommen und die Arbeitsleistung intensiviert. Auch hier legt der gesetzliche Rahmen (Bremer PersVG § 52(2)) die PR auf die Friedens- und Schweigepflicht fest. Krisen in der Wirtschaft haben nicht die Auswirkungen von 1:1 auf den öffentlichen Dienst, aber sie sind meistens der Auftakt für neue Sparrunden – und das heißt meistens auch Personaleinsparungen und mehr Arbeit.

Bei der Mitarbeitervertretung (MAV),<sup>18</sup> deren Tätigkeit ihren Hintergrund in weltanschaulichen Haltungen hat oder hatte, ist der Unterschied sachlich gleich Null, z. B. müssen Krankenhäuser, Altenpflege usw. mit den staatlich festgelegten Sätzen kalkulieren, dafür sparen sie am Personal, einmal quantitativ, zum anderen halten sie die Gehälter niedrig und verordnen Nullrunden. Weil das so ist, ist im Prinzip mit dem BR auch die Funktion von PR und MAV geklärt.

### Fazit der Betriebsratsarbeit

Im betrieblichen Interessenkonflikt ist der BR verpflichtet, den vorliegenden Gegensatz friedlich zu regeln nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen. Dabei gilt das Interesse der Belegschaften soweit und so viel, wie BetrVG und Betriebszweck es erlauben. Mit dieser Festlegung des Interesses auf den Vergleich zwischen berechtigten und nicht durch das Gesetz gedeckten Beschwerden ist eine gewisse Unzufriedenheit in der Belegschaft mit dem BR vorprogrammiert. Diese Aufgaben, die der BR durchführen muss, von quasi staatlichen Kontrollfunktionen über die Mitbestimmungs- und Beratungsrechte, sind notwendig, um im Betrieb für die Einhaltung von Mindestvoraussetzungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu sorgen. Darin haben BR eine sehr wichtige Funktion als Interessenvertreter. Aber auch ihnen selber stößt darüber hinaus immer wieder auf, dass die gesetzliche Grundlage ›nicht ausreicht‹, Entscheidungen hinsichtlich wichtiger Veränderungen im Unternehmen zu stoppen oder zu befördern. Das betrifft normalerweise all das, was unter Arbeitnehmern und Arbeiternehmerinnen als das ›Soziale‹ gilt. BR sind im Regelfall in viel Arbeit eingespant, die sie schon vorab in

wichtig und weniger wichtig sortieren müssen, um ihr Arbeitspensum bewältigen zu können. Wieweit sie dabei in ihren Entscheidungen die Belegschaft über Information und Diskussion miteinnehmen, legt kein Gesetz fest, das ist letztlich eine Entscheidung des Gremiums. Ebenfalls fällt es in gewisser Weise in ihre Wahl, wie sie sich zur Geschäftsführung stellen und welche Varianten des Co-Managements oder einer eindeutigen Interessenvertretung sie ausfüllen wollen. Nicht zuletzt davon hängt ihr Verhältnis zur Belegschaft und deren ›Feedback‹ ab.

Gremienvorsitzende haben die schwierige Aufgabe, als Vorstand des Gremiums, für alle getroffenen Entscheidungen und betrieblichen Vereinbarungen grade zu stehen, sie bewegen sich in einem Dreieck der Verantwortlichkeit gegenüber Belegschaft, Gremium und Geschäftsführung. Wer den unterschiedlichen Erwartungen aus diesem Dreieck gerecht werden will, ist hohen Belastungen ausgesetzt, aber selbst wenn eindeutig Präferenzen hinsichtlich bestimmter Gruppen (z. B. Belegschaft und Gremium) vorliegen, bleibt die Belastung hoch. Diese Belastungen und die Umgangsweisen damit darzustellen, ist Aufgabe der folgenden Kapitel.

# Stand der psychischen Belastungsforschung

Die Erwerbsarbeit, die in Industrie, Handel, Verwaltung usw. verrichtet wird, verläuft in der Regel unter Bedingungen, die dem Wachstum und dessen Verwaltung dienen. Diese Bedingungen machen sich gegenüber den Beschäftigten als Voraussetzung geltend, auf die sie erst einmal keinen Einfluss haben. Davon legen die staatlichen Auflagen in Gestalt von Arbeitsschutzgesetz, Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV), Arbeitszeitgesetz (ArbZG), Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) usw. Zeugnis ab. Da der Zweck der Arbeit darin besteht, mit möglichst viel Leistung eine eingesetzte Geldsumme zu verwerten bzw. die Kosten niedrig zu halten, machen sich die Arbeitsumstände als Last geltend. Das hat hinsichtlich der Gesundheit der Beschäftigten physisch und psychisch Folgen in Form von Fehlbelastungen. Wenn Maßnahmen (z. B. Arbeitsplatzverbesserungen, neue Ablauforganisation) ergriffen werden, um diese Fehlbelastungen einzuschränken und abzubauen, entstehen aufgrund der ständigen Veränderungen im Unternehmen (Restrukturierungen) stets neue und teilweise veränderte Belastungsprofile. Dabei gibt es im Belastungsprofil bei Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen beachtliche Verschiebungen von den körperlichen hin zu den psychischen Belastungen.

■ *Alle vorliegenden Untersuchungen ... machen deutlich, dass sich im Laufe der letzten zehn bis zwanzig Jahre ein charakteristischer Strukturwandel im Belastungsprofil der Beschäftigten vollzogen hat. Die klassischen Belastungsfaktoren, die durch widrige Umgebungseinflüsse und schwere oder einseitige Arbeiten verursacht werden...haben sich insgesamt gesehen nur wenig verändert und bestehen im Wesentlichen fort ... Einer Studie zufolge ... waren über 82 Prozent der befragten Arbeitsschutzexperten ... der Auffassung, dass im Laufe der letzten fünf Jahre das Ausmaß arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastun-*

*gen zugenommen hat... Mit 43 Prozent stehen die psychischen inzwischen deutlich vor den körperlichen Fehlbelastungen mit 31 Prozent in der Rangfolge der arbeitsbedingten Gefährdungen der Gesundheit ... Vor allem Zeitdruck (82 Prozent), schlechtes Führungsverhalten (78 Prozent), Arbeitsplatzunsicherheit (71 Prozent) und fehlende bzw. gestörte soziale Beziehungen (65 Prozent) wurden dabei als häufigste Ursachen psychischer Belastung genannt.<sup>19</sup>*

Der aktuelle Stressreport Deutschland 2012<sup>20</sup> der BAuA stellt eine Zunahme von Arbeitsbelastungen fest, die immer häufiger in Krankheiten der Beschäftigten münden. Bei der Auflistung der Krankheiten spielen die psychischen Erkrankungen eine wachsende Rolle, sie machen z. B. in Bremen, nach Untersuchungen der DAK, 16,6 Prozent aller krankheitsbedingten Ausfälle von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aus (der Bundesdurchschnitt beträgt 13,4 Prozent, Zahlen 2011<sup>21</sup>), dabei sind Frauen stärker als Männer betroffen. Die psychischen Erkrankungen haben sich gemessen in Arbeitsunfähigkeitsfällen bei den AOK-Versicherten zwischen 1996 und 2007, also in einem Zeitraum von zehn Jahren, um 83,7 Prozent gesteigert.<sup>22</sup> Aber die individuell erlebten Belastungen am Arbeitsplatz führen nur selten direkt zu einer psychischen Erkrankung, sie äußern sich überwiegend in psychosomatischen Krankheitsbildern wie Rückenschmerzen, Bluthochdruck oder Magenbeschwerden. Insofern ist mit den offiziellen Krankenschreibungen wegen einer psychischen Erkrankung nicht unbedingt das wahre Krankheitsmaß ausgewiesen. Selbstverständlich gibt es auch Ursachen der Erkrankung, die in der Freizeit oder Familie usw. liegen. Aber als sicher gilt unter Experten und Expertinnen, dass 40 Prozent und damit der höchste Anteil der Erkrankungen arbeitsbedingte Ursachen haben<sup>23</sup>.



Welches die sogenannten klassischen Belastungen und Gefährdungen in der Arbeit aufgrund der körperlichen Beanspruchungen sind, ist meistens bekannt und inzwischen nicht mehr strittig. Anders sieht es bei den psychischen Belastungen aus, dort existieren stark divergierende Ansätze, schädliche Beanspruchungen zu definieren und einzuschätzen.<sup>24</sup>

### Was sind psychische Belastungen

Die Untersuchungsgruppe der BR/PR mit dem Schwerpunkt Gremienvorsitz fällt bei der Ausführung ihrer Tätigkeit meistens nicht unter die klassischen Belastungen. Deren Nachwirkungen mögen immer noch eine Rolle spielen (z. B. ein ›kaputter‹ Rücken durch Tragen von Lasten, Hörschädigung), aber mit der Tätigkeit als freigestellter BR/PR fallen Belastungsarten an, die vorwiegend psychischer Natur sind und aus Terminhäufung, Unterbrechungen der Tätigkeit und dem schwierigen Umfeld sozialer Beziehungen (Erwartungshaltungen unterschiedlichster Art) resultieren.

*Was ist nun unter psychischer Belastung, Beanspruchung, Fehlbelastung, sowie Stress zu verstehen?*

Zunächst ist festzuhalten, dass im Unterschied zur Umgangssprache der Begriff ›Belastung‹ in der Arbeitswissenschaft neutral definiert ist. Belastungen werden als alle auf den Menschen einwirkende Einflüsse aus den Arbeitsbedingungen verstanden. In diesem Sinne sind auch psychische Belastungen zu verstehen:

■ *Der Begriff ›Psychische Belastung‹ ist in der DIN EN ISO 10075 definiert. Psychische Belastungen sind demnach die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch (seelisch) auf ihn einwirken. Die Bezeichnung psychisch bezieht sich dabei auf wahrnehmende (informative), informationsverarbeitende (kognitive oder geistig-mentale) und gefühlsmäßige (emotionale) Vorgänge im Menschen. Angesprochen sind also Sinnesorgane, Denken, Lernen, Gedächtnis, Konzentration sowie Empfindungen. Psychische Belastungen müssen nicht zwangsläufig negative Auswirkungen haben. Berufliche Anforderungen kön-*

*nen eine Herausforderung darstellen und bei erfolgreicher Bewältigung zu Arbeitszufriedenheit führen. Die gleiche berufliche Situation kann von einer anderen Person aber auch als Überforderung erlebt werden, weil sie z. B. nicht über das erforderliche Grundlagen- oder Spezialwissen verfügt.<sup>25</sup>*

Ob eine Belastung also als eine positive Beanspruchung oder aber als Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit erfahren wird, hängt an dem individuellen Bewältigungsvermögen. Psychische Belastungen werden dann zu Fehlbelastungen, wenn die Belastungsfaktoren ungleichgewichtig auf die individuellen Leistungsvoraussetzungen und Ressourcen wirken.

■ *›Psychische Fehlbelastungen führen nicht bei allen Menschen zu gleichen Beanspruchungen. Persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten wie Ausbildung, Alter, Lebenserfahrung, die eigene Gesundheit oder die Motivation für eine Arbeit sind Faktoren, die das Erleben einer Arbeitssituation stark beeinflussen. ...Mit psychischen Fehlbelastungen sind die Anforderungen und Belastungen gemeint, die mit hoher Wahrscheinlichkeit bei Beschäftigten zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Das Arbeitsschutzgesetz nennt auslösende Faktoren wie die Gestaltung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen, die Gestaltung der Arbeitszeit und unzureichende Qualifikation (§ 5 Abs. 3 ArbSchG).<sup>26</sup>*

Als allgemeine Definition kann demnach gelten, dass mit psychischer Fehlbelastung Anforderungen und Belastungen gemeint sind, die mit großer Wahrscheinlichkeit bei den Beschäftigten zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen.

Diese Definition macht einige Schwierigkeiten, weil sie keine verlässlichen Wenn-Dann Beziehungen mit einem gesicherten Resultat herstellen kann. Das liegt daran, dass sich die Wenn-Dann-Logik immer wieder an den Potenzialen und Lebenserfahrungen der agierenden Personen relativiert, weil die Einwirkungen von deren Anpassungs- und Bewältigungsfähigkeit moderiert werden: Die eine Person kommt mit den Anforderungen in ihrer Tätigkeit gut klar, für die andere wird in vergleich-

barer Lage eine Grundlage für eine spätere Erkrankung gelegt. Das hat eine positive Seite, weil es zeigt, dass durch Qualifizierung, den Erwerb von Routine, die Nutzung von Ressourcen usw. durchaus eine Balance von Be- und Entlastung sich herstellen lässt. Negativ ist, dass es letztlich immer eine individuelle Umgangsweise mit ›auslösenden Faktoren‹ bleibt. Insofern kann über die Wenn-Dann Logik in einer Reihe von Konstellationen der (Fehl-)Belastung nur gesagt werden, dass sie ›mit hoher Wahrscheinlichkeit‹ zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Bluthochdruck, psychosomatische Beschwerden usw.) führen können. Diese Beeinträchtigungen infolge psychischer Fehlbelastungen lassen sich in kurzfristige, langfristige und chronische Reaktionen mit möglichen negativen Folgen differenzieren:

tet (ACTH, Adrenalin, Noradrenalin, Cortisol), durch die der Körper blitzschnell auf Angriff oder Flucht schalten kann, weil alle Leistungsreserven mobilisiert werden. Wenn die ›Ur-Gefahr‹ vorüber ist, normalisiert sich der Hormonhaushalt relativ schnell. Diese Schutzreaktion lässt sich nicht durch den Willen beeinflussen. Solche Stresssituationen laufen auch im Arbeitsleben ab, wenn wir uns gestresst fühlen. Bekanntlich kann dort aber niemand auf Angriff oder Flucht schalten, sondern da gilt es standzuhalten. Die dann aus Dauerstress sich ergebende Aktivierung des Körpers kann zu chronischen körperlichen Reaktionen führen.

### Psychische Belastungen in der BR-Tätigkeit / Items des Stressreports

Wie oben bereits angesprochen, gilt Stress als Ergebnis eines fehlenden Gleichgewichts zwischen äußeren Anforderungen und den vorhandenen Möglichkeiten, diese zu bewältigen. Immer, wenn mehr von uns gefordert wird, als wir leisten können (oder meinen, leisten zu können), entsteht Stress. Faktoren, die eine solche Stressreaktion auslösen, heißen Stressoren. Diejenigen Merkmale, die es uns erleichtern mit Stressoren umzugehen, heißen Ressourcen. Der neue ›Stressreport‹ versucht das Problem der divergierenden Einschätzungen zum Gegenstand ›Stress‹ dadurch zu lösen, dass er aus unterschiedlichen Positionen quasi ›einen gemeinsamen Nenner aller Modelle‹ formuliert und daran seine Untersuchung ausrichtet (vgl. Lohmann-Haislah 2012, S. 13–18). Das Gemeinsame aller Ansätze liegt darin, dass von einem Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und den Mitteln zu ihrer Bewältigung ausgegangen wird.

**Tabelle 1: Mögliche negative Folgen psychischer Fehlbelastungen durch Stress**

Kurzfristige Reaktionen auf psychische Belastungen und Stress	Langfristige und chronische Reaktionen
Anspannung	Bluthochdruck
Nervosität	Kopfschmerz
Innere Unruhe	Verspannungen und Rückenschmerzen
Ärger	Herzinfarktrisiko steigt
Aggressionen	Schwächung des Immunsystems
Konzentrationsstörung	Krebsrisiko steigt
Schlafstörungen	Psychosomatische Beschwerden
Leistungsschwankung	Burnout, Depressionen
Konflikte und Streit	Innere Kündigung
Isolierung innerhalb und außerhalb der Arbeit	Nikotin-, Alkohol-, Tablettensucht

Quelle: Inqa 2012, S.11

Der Begriff ›Stress‹ entstammt einem anderen Erklärungsansatz – dem sog. transaktionalen Stressmodell. Im Unterschied zum Belastungs-Beanspruchungsmodell geht das arbeitspsychologische Stressmodell grundsätzlich von einem ›Ungleichgewicht, das als unangenehm erlebt wird‹<sup>27</sup> aus: es definiert Stress als einen negativen Zustand.

Die unmittelbare Stressreaktion des Menschen ist eine uralte Schutzreaktion des Körpers, um in einer bedrohlichen Situation zu überleben. Dabei werden eine Menge von Hormonen ausgeschüt-

■ ›Entscheidend dafür, ob wir tatsächlich mit Stress reagieren, scheinen dabei neben den objektiven Bedingungen auch subjektive Einschätzungen der jeweiligen Situation sowie gewisse persönliche Voraussetzungen wie beispielsweise Kraftquellen (Ressourcen) oder Bewältigungsstrategien zu sein...Es ist nicht möglich, einzig aufgrund der Situation abzuleiten, wie viel Stress diese verursachen wird.‹ (ebenda, S. 17)



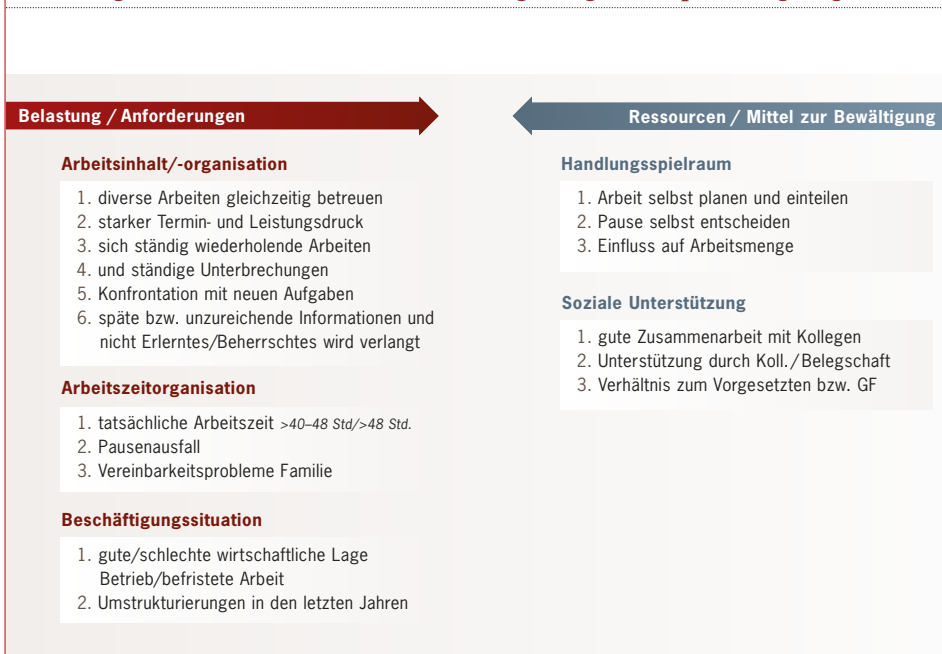
Kurzzeitig anhaltende Stresssituationen sind in der Regel kein Problem. Dauert aber eine Stresssituation länger und fehlt es an ausreichender Erholung, bevor Stressoren erneut auf den Organismus einwirken, beginnen Belastbarkeit und Bewältigungsfähigkeit zu sinken. Das führt irgendwann zu Erschöpfungsreaktionen, die in eine organische Erkrankung münden können. Also kommt es sehr darauf an, die Dauer von Stress erheblich zu reduzieren oder gar nicht erst aufkommen zu lassen. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Ressourcen als Mediator der Entlastung.

Die im Stressreport untersuchten Items (Tabelle 7) sind auf Seiten des begrifflichen Tandems **Belastung/Anforderungen**: Arbeitsinhalt/Arbeitsorganisation, Arbeitszeitorganisation und Beschäftigungssituation; auf Seiten der **Ressourcen/Mittel zur Bewältigung**: der Handlungsspielraum und die soziale Unterstützung. Die unmittelbaren Beanspruchungen und die langfristigen Folgen sind in der Tabelle 1 angegeben. Hinsichtlich ihrer Tauglichkeit in der Anwendung auf die Arbeitssituation von Gremienvorsitzenden lassen sich die Items wie folgt gliedern:

Diese Items und ihre Untergliederung stecken das Feld der Belastungsmomente, der Mittel zur Entlastung und der möglichen Folgen in der Arbeitssituation von BR-Vorsitzenden grob ab. Sie sind deshalb in die Erstellung der Leitfragen für die Interviews eingeflossen.

Laut Stressreport sind die Anforderungen an Führungskräfte (dazu zählen Gremienvorsitzende mit einem hohen Anteil ihrer Tätigkeit) bei ›Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit‹, ›starker Termin- und Leistungsdruck‹ sowie der ›gleichzeitigen Betreuung verschiedenartiger Aufgaben‹ höher als bei Beschäftigten ohne Führungsaufgaben. Die Anforderungen steigen mit der Zahl der zu betreuenden Mitarbeiter, 27 Prozent der Führungskräfte geben 8 oder mehr Gesundheitsbeschwerden an (S. 126). Führungskräfte verfügen nach dem Stressreport über mehr Ressourcen, haben einen größeren Handlungsspielraum und können ihre Arbeit selbst einteilen. Doch das ist ambivalent zu sehen, weil der meistens nur positiv besetzte Begriff Handlungsspielraum als Ressource durchaus in Belastung umschlagen kann. Viele Beschäftigte, die unter starkem Termin- und Leistungsdruck stehen, haben das Merkmal: ›Arbeit selbständig

**Abb. 1:**  
**Belastung, Ressourcen, unmittelbare und langfristige Beanspruchungsfolgen**



Quelle: angelehnt an Lohmann-Haislah 2012, S.27

planen und einteilen, d. h. Handlungsspielräume können mit hoher Belastung und Überforderung einhergehen (S. 111).

Die als Ressource gefasste soziale Unterstützung durch Kollegen/Belegschaft steht Führungskräften nicht im stärkeren Ausmaß zur Verfügung als anderen Beschäftigten. Die Auswirkung der sozialen Unterstützung wird in der Literatur zu BR unterschiedlich gesehen. Dabei ist eine merkliche Unterscheidung zu treffen: Gremienvertreter können auf außerbetriebliche Ressourcen zurückgreifen (z. B. Gewerkschaft, Arbeitnehmerkammer) und haben es teilweise selbst in der Hand, wie sie ihr Verhältnis zur Belegschaft oder zum Gremium ausbauen wollen. Es ist aber eine zusätzliche Aufgabe.

Ein weiterer Gesichtspunkt für die Belastungssituation ist die Ausdehnung der Arbeit von freigestellten BR. Teilweise hängt ihre psychische Belastung mit der Zunahme der Arbeitsbelastung aller Beschäftigten zusammen. Schließlich sind sie gehalten, sich vermehrt um die

Einhaltung von Gesetzen, Tarifverträgen und Beschwerden von Beschäftigten zu kümmern. Dadurch haben sie mehr Fälle zu bearbeiten, allein schon deswegen steigt ihr Arbeitsdruck. Die Arbeitszeiten von freigestellten Interessenvertretungen liegen zwischen 40 bis 50 Stunden, für 37,5 Prozent sogar darüber (Seidl 1999, S. 197). Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass schlechtorganisierte Arbeitsabläufe in der BR/PR-Arbeit selbst eine Rolle spielen können. Der Stress, dem sie ausgesetzt sind, ist teilweise abgeleitet aus den Wirkungen, denen vor allem die Belegschaften unterliegen:

■ *»Starke Rationalisierung und Konzentration von Unternehmen, steigender Wettbewerbsdruck, Verkürzung von Produktionszyklen und beschleunigte Innovationen sowie Mobilität und Arbeitsplatzunsicherheit. Als Interessenvertreter der Belegschaften finden sich Arbeitnehmervertreter unmittelbar in diesem Spannungsfeld... wieder.« Gulmo 2008 S. 26*

## Fazit

Beim spezifischen Untersuchungsgegenstand, der Berufsgruppe Gremienvorsitzende, geht es vor allem darum, die besonderen psychischen Belastungen – die Beanspruchungen und die Ursachen – in ihrer Arbeit zu bestimmen. Eine der zentralen Schwierigkeiten wird in den allgemeinen Untersuchungen wie dem Stressreport gar nicht tangiert, das Feld der widersprüchlichen Anforderungen an die Aufgabe des BR, weil die gesetzlichen Bestimmungen zur Betriebsratsarbeit, also die wirklichen Aufgaben der BR, nicht zusammenfallen mit den Erwartungen, die die Beschäftigten gegenüber ihrem BR haben und auch nicht mit den Erwartungen, die aus dem Arbeitgeberlager an die BR herangetragen werden. Das spielt im Handeln und in ihrer Befindlichkeit aber eine entscheidende Rolle. Beim Vorsitz kommt zu dieser doppelten Erwartung an ihn

oder sie noch das Gremium als Instanz dazu, er/sie muss dreifachen Ansprüchen gerecht werden: als »Führungskraft« ohne klares Profil und ohne klaren Auftrag seine Arbeit gut erledigen.<sup>28</sup> Im Stressreport (S. 100) sind bei den psychovegetativen Beschwerden (z. B. Schlafstörungen, Nervosität, Niedergeschlagenheit) die Sozial- und Erziehungsbetriebe die Spitzenreiter, für diese gelten auch die höchsten Werte für körperliche und emotionale Erschöpfung. Das ist ein zu beachtendes Indiz der Belastung, da die Gremienvorsitzenden sich (mit Anteilen) ihrer Tätigkeit in die Reihe der Helferberufe stellen lassen. Die meisten BR – und das ist der Blick der Interessenvertretung auf ihre Klientel – schätzen die psychischen Belastungen der Belegschaften höher ein als ihre eigenen.<sup>29</sup> Die Wahrheit sieht ein wenig anders aus, wie die Untersuchungen von Seidl und Gulmo zeigen.

# Stand der psychischen Belastungsforschung zum Betriebsrat

3

In der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema ›Stress‹ wurde den betrieblichen Interessenvertretungen bislang kaum Aufmerksamkeit zuteil, weder in theoretischen noch empirischen Arbeiten. Es gibt nur zwei einschlägige empirische Studien zur Belastung von BR: die 1999 erschienene, in Österreich durchgeführte Studie von Martin Seidl unter dem Titel ›Befindensbeeinträchtigungen und Beanspruchungen von betrieblichen Interessenvertretern‹ und ›Psychische Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern‹ von Norbert Gulmo 2008 publiziert. Seidl stellt fest, dass im Gegensatz zu Managern bzw. Managerinnen, deren Tätigkeit als Synonym für anspruchsvolle Arbeit unter Zeitdruck gilt, der Arbeitsalltag von Betriebsräten bzw. -rätinnen weitgehend ignoriert wird. Ihre Aufgabe wird eher darin gesehen, Stress, Druck und Belastungen, denen die Belegschaften unterliegen, zu vermindern; während Stress, Druck und Belastungen für BR selbst keine Geltung zu haben scheinen.

### **Die Untersuchung von Seidl (1999): ›Befindensbeeinträchtigungen und Beanspruchungen von betrieblichen Interessenvertretern‹**

Seidl untersuchte die Befindensbeeinträchtigungen und Beanspruchungen bei betrieblichen Interessenvertretungen in 83 Unternehmen (37 Produktion, 35 Dienstleistung und 11 Öffentliche Verwaltung) vor allem in Oberösterreich. Insgesamt liegen der Studie Angaben aus schriftlichen Fragebögen von 83 BR sowie 12 ergänzende qualitative Interviews mit BR zugrunde. Insgesamt gibt es in Österreich ca. 40 Tausend BR, wegen fehlender offizieller nationaler

Daten konnte er sein Sample nicht mit der Struktur der Gesamtheit vergleichen (S. 104), deswegen ist die Untersuchung nicht repräsentativ.<sup>30</sup> Gleichwohl deckt sie die Schwerpunkte von Belastung und Beanspruchungen in der BR-Arbeit auf, insofern ist sie eine verlässliche Folie für die Einschätzung von Belastungen und vergleichbar mit der Situation in deutschen Betrieben.<sup>31</sup>

Seidl zählt sieben Stressfaktoren der BR-Arbeit auf: Rollenkonflikt, Verantwortung, geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten, fehlende Information, Arbeitsüberlastung, Gruppenkonflikte und Statusunsicherheit. Hinzu kommen die persönlichen Ressourcen und die Lebensbereiche: Partnerschaft, Haushalt, Freizeit, die er abfragt.

Als arbeitsplatzspezifisch relevante Dimension von Beanspruchungen in der BR-Arbeit legt Seidl die folgenden – subjektiv wahrgenommenen – Faktoren zugrunde, die massiv als Stressoren wirken können:

- **Inhalte der Tätigkeit**  
*(quantitative Beanspruchung, Intensität)*
- **Qualitative Beanspruchungen:**  
*Monotonie, Verantwortung, Handlungsspielraum, Aufgabenklarheit, wahrgenommener Sinn der Tätigkeit, Änderungsdynamik am Arbeitsplatz*
- **Physikalische Arbeitsbedingungen und Unfallgefahr**
- **Soziale Stressoren: wechselseitige Abhängigkeit, soziale Unterstützung, Konkurrenz, Anerkennung**
- **Rahmenbedingungen: Akkord- und Schichtarbeit, Arbeitszeitregelung und Bildschirmarbeit**
- **Anreiz-Systeme: Entlohnung und Entwicklungsmöglichkeiten**
- **Drohende Arbeitslosigkeit**

Bevor er jedoch zur Untersuchung der Gesamtindikatoren der Beanspruchung in der Arbeitswelt von BR übergeht, untersucht Seidl zunächst die Befindensbeeinträchtigungen – wovon er drei Arten unterscheidet: die psychischen, die physiologisch/psychosomatischen Beschwerden und das Gesundheitsverhalten. Als Vergleichsmaßstab der erhobenen Daten zieht er jeweils Sekundärdaten aus Untersuchungen von anderen Berufsgruppen (einmal N = 330, einmal N = 52) heran. Da diese Befragungen früher und teils methodisch anders durchgeführt wurden, waren die Gruppen nicht an allen Punkten vergleichbar (S. 99).

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst:

### Die psychischen Befindensbeeinträchtigungen

Die psychischen Befindensbeeinträchtigungen fragt Seidl über insgesamt fünf Kategorien ab: Depressivität/Verstimmung, Gereiztheit/Belastetheit, Gedankliche Beschäftigung mit der Arbeit außerhalb der Arbeitszeit, Angst sowie Selbstwertgefühl.

Hinsichtlich der ›Depressivität/Verstimmung‹ kommt Seidl zum Ergebnis, dass BR weniger verstimmt sind als die Vergleichsgruppe. Als Menschen mit einer Depression würden sie kaum in das Amt drängen, auch entscheidungs-schwach sind sie nicht. Bei Kündigungen ist oft ein Stimmungstiefpunkt erreicht, vor allem, wenn der BR sie vertreten muss. Manchmal auch, weil der BR sich fragt, habe ich genug getan? (S. 113 f.)

Gravierender sieht das Bild in Bezug auf die ›Gereiztheit/Belastetheit‹ aus: 84 Prozent der BR geben an, ›mittelmäßig bis größtenteils‹ erschöpft zu sein (signifikant mehr als in der Vergleichsgruppe). Die Hälfte der BR ärgert sich ›mittelmäßig bis immer‹ über Kleinigkeiten. Die größte Abweichung liegt bei der Einschätzung der seelischen Belastung, sie ist erheblich höher als in der Vergleichsgruppe (S. 119). Es gibt eine Gereiztheit über ›Rund-um-Erwartungen‹

der Belegschaft, aber auch über ›Geschäftsführungswürschtl‹. Zuweilen versetzt einen BR die wirtschaftliche Unvernunft der Belegschaft in Erregung, z. B. Überstunden verrichten anstatt eines Vier-Schicht-Systems, manchmal der Neid, wenn einer der anderen ins ›Wadel‹ beißt, weil die mehr hat. Dabei ist Gereiztheit nicht nur eine Befindlichkeit, sondern wird wissentlich eingesetzt gegen die GF, aber auch gegen die eigenen Leute.

Gut die Hälfte der BR beschäftigt sich ›häufig bis immer‹ gedanklich außerhalb der Arbeitszeit mit ihrer Arbeit, also weitaus mehr als in der Vergleichsgruppe (›nur‹ ein Drittel). Der Vergleich unter freigestellten und nichtfreigestellten BR zeigt: 88 Prozent der freigestellten BR betreiben gedankliche Weiterbeschäftigung, aber nur 46 Prozent der nichtfreigestellten:

■ *›Dieser Prozess vollzieht sich schleichend ... Im Laufe der Zeit wird die Beeinträchtigung immer gravierender: am Schluss ist die Nachtruhe weg, was den physischen und psychischen Zustand weiter beeinträchtigt.‹ (S. 127)*

Empfindungen von ›Angst‹ und die Vermeidung unangenehmer Situationen kommen dagegen bei BR kaum vor, während sie verbreitet sind in der Sekundärgruppe (S. 131). Kein Wunder, da ›Betriebsräte sich fast durchweg aus Leuten (rekrutieren), die sich ›etwas zu sagen trauen‹ und keine Scheu davor haben, im Blickpunkt ... zu stehen‹ (S. 133).

Hierzu passt auch das positive Ergebnis beim ›Selbstwertgefühl‹. Im Vergleich zu den Sekundärdaten gibt es hier keine wesentlichen Unterschiede (S. 135 f.). ›Die eigene Leistung bzw. die eigene Person wird von BR vorwiegend positiv bewertet, Beeinträchtigungen des Selbstwertgefühls sind praktisch nicht vorhanden‹ (S. 138).

Das Gesamtbild der psychischen Befindensbeeinträchtigungen ergibt: 68 Prozent der BR sind psychisch nicht beeinträchtigt. Die Summe der psychischen Beeinträchtigung hält sich in Grenzen, zwar sind in einem Bereich 30 Prozent, aber in zwei Bereichen nur 2 Prozent und in 3 Bereichen nur 1 Prozent beeinträchtigt. In der Vergleichsgruppe sind 75 Prozent nicht beeinträchtigt, und nur 18 Prozent weisen in einem Bereich, 5 Prozent in zwei Bereichen und 2 Prozent in drei Bereichen Beeinträchtigungen auf. Der höchste Grad bei BR liegt in der Gereiztheit, die nicht freigestellten BR sind durch ihre Mehrfachfunktionen stärker belastet.

### Physische und psychosomatische Beschwerden

Beim ›Allgemeinbefinden‹ liegen die BR tendenziell unter den Werten der Vergleichsgruppe (S. 143): Sie fühlen sich demnach häufiger müde und zerschlagen, leistungsschwächer, leiden unter Schwindel, Benommenheit und ähnlichen psychosomatischen Beschwerden. Die Befunde zeigen, dass die betrieblichen Interessenvertreter vielen Varianten beruflichen Stresses ausgesetzt sind. Aus der Belastungsforschung ist bekannt, dass diese zu Herzrhythmusstörungen, Schilddrüsenüberfunktionen, Magengeschwüren und Alkoholproblemen führen können. Auch in den Befragungsergebnissen gab es hier einige Auffälligkeiten: Die Werte der BR bei den ›Herz-Kreislauf-Beschwerden‹ lagen leicht über denen der Sekundärgruppe (S. 146 f.) und BR empfinden häufiger ein Druckgefühl im Magen. Rund 12 Prozent der Freigestellten sind ›ziemlich bis sehr stark‹ von ›Anspannung‹ betroffen. Hier liegen die Werte der BR über denen der Sekundärdaten, vor allem bei Durchschlafschwierigkeiten (S. 151). Die Werte für ›Schmerzen‹ liegen höher als in der Vergleichsgruppe, besonders bei den Kreuzschmerzen (S. 154). Im Vergleich zwischen freigestellten und nicht-freigestellten BR sind unter den Nicht-Freigestellten mehr psychosomatisch beeinträchtigte BR zu finden.

Bei diesen dargestellten Ergebnissen zu den physiologischen und psychosomatischen Beeinträchtigungen ist allerdings einschränkend zu bemerken, dass die Abfrage zu einem fixen Zeitpunkt erfolgte. Wie schwer sie sich tatsächlich physiologisch und vor allem chronisch auswirken, lässt sich also aus den Ergebnissen nicht herleiten. Seidl erläutert hierzu, dass die BR oft am Anfang Probleme hätten (Magengeschwüre, Schilddrüsenüberfunktion usw.), aber ›die Gewöhnung an die alltäglichen Beanspruchungen ist ein Phänomen, von dem viele BR berichten‹ (S. 155). Sie deuten zwar die Signale des Körpers sukzessive richtig, interpretieren sie aber als: so mache ich halt gute Arbeit (S. 157), nehmen ihre Beeinträchtigung als Bestätigung für sich.

### Gesundheitsverhalten

Das Gesundheitsverhalten der BR ist geringer ausgeprägt als jenes der Vergleichsgruppe. Sie trinken häufiger Alkohol. Die Quote liegt bei ca. 10 Prozent, sie ist bei freigestellten BR und bei Frauen höher. Auch der Medikamentenkonsumentum ist leicht höher bei BR (ca. 6 Prozent) (S. 165). Alkohol- und Medikamentenkonsumentum sind aufgrund ihrer massiven Suchtwirkung Beeinträchtigungen des Befindens. Das schlechtere Verhalten der BR erklärt Seidl nicht mit einem fehlenden Gesundheitsbewusstsein, sondern mit Faktoren aus der Arbeit: nervliche Beanspruchungen, langer Arbeitstag, enger Terminplan (fettes Essen), geselliges Zusammenkommen (Alkohol) (S. 173 f.).

### Gesamtbeeinträchtigung

60,2 Prozent der BR sind frei von Befindensbeeinträchtigungen. In der Vergleichsgruppe sind 69,4 Prozent nicht beeinträchtigt, unter den BR sind also fast 10 Prozent mehr beeinträchtigt als in der Sekundärgruppe; dabei ist Gereiztheit am stärksten ausgeprägt, bei den freigestellten ist die Beeinträchtigung geringer (S. 175). Bemerkenswert ist die Alterskurve:

■ *›Die Beeinträchtigungskurve verläuft wannenförmig, sie ist unter jüngeren BR hoch, sinkt dann ab, um gegen das Alter zwischen 50 und 60 auf den höchsten Anteil zu steigen.‹ (S. 178)*

Auch der Hinweis, dass in der Freizeit die Ehe als Puffer einiges abfedere (dort kann man seinen Kummer aussprechen, zu Hause ›Last‹ abladen), verweist auf sie als Ressource (S. 180). Der größte Teil der Beeinträchtigten ist in der Produktion zu finden, im öffentlichen Dienst sind sie insgesamt geringer. Arbeiterbetriebsräte sind stärker belastet (S. 181) und Betriebsrätinnen noch einmal stärker als die anderen.

### **Empirische Analyse von Beanspruchungswelten**

In einem weiteren Schritt untersucht Seidl die Gesamtindikatoren der Beanspruchung in der Arbeitswelt, dafür gibt es mehrere Messgrößen. Die Fragen zielen ab auf die individuelle Beanspruchung und den Veränderungswunsch in der Arbeit, außerdem wird explizit die Frage nach der Zufriedenheit gestellt.

Lediglich 3,6 Prozent geben an, sich überhaupt nicht durch die Arbeit belastet zu fühlen. Knapp 29 Prozent fühlen sich gering belastet, 34,9 Prozent fühlen sich mittelmäßig belastet. Immerhin 32,5 Prozent fühlen sich ›ziemlich bis sehr belastet‹. Der Veränderungswunsch bezüglich der Arbeit ist geringer ausgeprägt, obwohl 35 Prozent einen ›ziemlich bis hohen‹ Wunsch nach Veränderung hegen. Die Unzufriedenheit mit der Arbeit ist deutlich geringer ausgeprägt (S. 183). Also gibt es Faktoren, die ein bestimmtes Maß an Zufriedenheit garantieren.

Der Vergleich zu den Beschäftigten zeigt, dass der Anteil der ›ziemlich bis sehr beanspruchten‹ BR um einiges höher ist als unter den Sekundärdaten, während der Veränderungswunsch und die Unzufriedenheit bei der Sekundärgruppe stärker ausgeprägt sind (S. 184). Hinsichtlich der Unzufriedenheit zeigt sich zwischen freigestellten und nicht freigestellten BR ein signifikanter Unterschied. Bei der Frage, sind sie gerne BR, haben die Freigestellten zu vier Fünftel mit ›sehr gern‹ geantwortet. Bei den nichtfreigestellten BR sind es nur

34,7 Prozent, also nicht einmal zwei Fünftel (S. 187). Für weitaus den größten Teil überwiegen die positiven Aspekte ihrer Tätigkeit (S. 190).

Hinsichtlich der Beanspruchungen, die aus dem Arbeitsinhalt erwachsen, zeigen sich bei den beiden Stressoren ›Unklarheit der Aufgabe‹ und ›niedriger Handlungsspielraum‹ nahezu keine Ergebnisse. Dagegen geben BR deutlich häufiger eine hohe Arbeitsintensität an. Die Angaben zu ›hohe Verantwortung‹ sowie ›hohe Komplexität der Aufgabe‹ liegen zwar auch über denen der Vergleichsgruppe, doch sind diese nicht unbedingt als Stressfaktoren zu bewerten, da BR Verantwortung und Komplexität der Aufgabe schätzen.

Die Arbeitsstunden pro Woche betragen für fast alle Freigestellten zwischen 41 bis 50 Stunden, mehr als ein Drittel liegen sogar darüber. Aber auch die nichtfreigestellten BR haben zu 60 Prozent Arbeitszeiten über 41 Stunden (S. 197).

Die Arbeitsorganisation ist als Problem nach einer Einarbeitungszeit meistens gelöst (S. 212 f.). Qualifikation ist anfangs wichtig, aber nach einiger Zeit herrscht gegenüber einem möglichen Know-how Vorsprung der Firmenvertreter eine gewisse Abgeklärtheit. Der Einbezug von Fachleuten aus Kammer und Gewerkschaft ist dabei als Ressource und Kompensation entscheidend. In diesem Untersuchungsschwerpunkt sind 17,2 Prozent der befragten BR in ihrer Selbsteinschätzung ›ziemlich bis sehr beansprucht‹. In der Begründung wird als wesentlicher Stressor ›die Vielzahl organisatorischer Veränderungen‹ hervorgehoben.<sup>32</sup>

Soziale Unterstützung, Anerkennung und Konkurrenz bilden Beanspruchungen durch soziale Faktoren ab. Wenig Unterstützung durch die Belegschaft und durch die GF ist für fast ein Drittel eine Beanspruchung, wobei 10 Prozent sich als ›ziemlich bis sehr‹ beansprucht sehen. Auch fachliche Probleme und Konkurrenz mit BR-Kollegen wirken stark beanspruchend (10 Prozent; S. 224). Allerdings wird von der GF eigentlich keine Unterstützung erwartet. ›Information durch GF‹ reicht von Zuschütten mit Informationen bis zu spärlich Informieren (S. 228), dennoch ist das Potenzial für Beanspruchungen



hier gering. Persönliche Beziehung zur GF wird als Konfliktpartnerschaft gewünscht, sie hat einen starken Einfluss auf Beanspruchung.

Die Belegschaft interessiert sich normalerweise nur wenig für die Arbeit des BR (S. 35). Der Informationsfluss zwischen BR und Belegschaft stimmt oftmals in beiden Richtungen nicht. Besonders gilt das für die freigestellten BR, die räumlich distanziert von der Belegschaft sind. Die Distanz wird oft von BR mit Gleichmut hingenommen, weil sie immer einen Anteil Meckerer sehen, »denen man es sowieso nicht Recht machen kann.« Viele BR interpretieren die Distanz der Belegschaft nicht als Desinteresse, sondern als Vertrauen (S. 240).

### Zusammenfassung und Fazit

Die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung:

- Betriebsräte sind tendenziell stärker in ihrem Befinden beeinträchtigt (39,7 Prozent in mindestens einem Bereich) als Personen, die nicht Betriebsräte sind (30,6 Prozent).
- 84,3 Prozent von ihnen geben auf einer Skala an, »mittelmäßig bis größtenteils« erschöpft zu sein (signifikant mehr als in der Vergleichsgruppe). 54 Prozent ärgern sich »mittelmäßig bis immer« über Kleinigkeiten.
- 54,2 Prozent der BR beschäftigen sich außerhalb der Arbeitszeit »häufig bis immer« gedanklich mit der Arbeit. Das betrifft die Freigestellten besonders, von denen nehmen 88 Prozent gedanklich ihre Arbeit mit nach Hause, 46 Prozent der nicht freigestellten BR geht es genauso, aber in der Vergleichsgruppe sind nur 35 Prozent betroffen. Diese psychische Anspannung (gedankliche Weiterbeschäftigung) hat Konsequenzen für das Ein- und Durchschlafen, hier liegen die BR weit über den Werten der Vergleichsgruppe.
- Hohe Ausprägungen der Beeinträchtigungen finden sich bei BR-Mitgliedern in den Bereichen Gereiztheit (28,9 Prozent, dominiert unter den psychischen Beeinträchtigungen) und Alkoholkonsum (9,6 Prozent können als alkoholabhängig eingeschätzt werden, allerdings ist das 15 Jahre her).

■ 71,1 Prozent der BR sind mindestens in einem Bereich hoch beansprucht, während dies in den Sekundärdaten 41,4 Prozent sind. Schwerpunkte der Beanspruchung sind Arbeitsinhalt und Verantwortung, Intensität und Komplexität der Arbeit. Das erklärt Seidl teilweise mit mangelnder Ausbildung und ständigem Termindruck. BR sind für viele Tätigkeitssegmente nicht ausgebildet. Sie sollen kompetent sein in recht- und betriebswirtschaftlichen Fragen bis hin zu »psychotherapeutischen« Hilfestellungen.

■ Die Rahmenbedingungen der Arbeit = ständiger organisatorischer Wechsel, sind ein elementarer Beanspruchungsfaktor (S. 286). Angst vor der Arbeitslosigkeit kommt hinzu wegen möglicher Nicht-Wiederwahl oder auch bei den nicht freigestellten BR, weil sie gar nicht lebenslang BR sein, sondern in ihren alten Beruf zurück wollen.

■ Die Beanspruchung durch soziale Faktoren erweist sich bei Seidl als relativ gering, dabei wirken am stärksten der Mangel an Unterstützung durch Belegschaft und GF (deren Unterstützung aber von den meisten BR gar nicht wirklich erwartet wird). »Die Interviews stützen die Befunde, dass die Freigestellten aufgrund ihrer exponierten Lage in Hinblick auf die Rechtfertigung ihres Agierens...einen besonders starken sozialen Druck erleben. Zudem wirkt bei ihnen die »Grenzrolle« stärker, als sie nicht in den Arbeitsalltag der Belegschaft eingebettet sind und in ständigem Austausch mit dem Management stehen...so werden sie stärker von der Belegschaft kritisiert.« (S. 287).

■ Rund ein Viertel der BR fühlt sich nach der Arbeit sehr erschöpft und fast 20 Prozent geben an, dass ihr Beruf sie seelisch sehr stark belastet.<sup>33</sup>

Hinsichtlich der starken Belastungsdimensionen in der BR Tätigkeit kommt Seidl zu dem Schluss, dass ein großer Handlungsspielraum, die starke Identifikation mit der Aufgabe sowie das hohe Verantwortungsbewusstsein (eventuell gepaart mit Macht) Ressourcen sind, die negative Auswirkungen von Beanspruchungen als Fehlbelastung stark vermindern (S. 259). Freigestellte BR sind zwar tendenziell stärker beansprucht, ihre Beeinträchtigungen sind aber geringer als bei den nicht freigestellten BR, weil sie sich auf eine Tätigkeit konzentrieren



können sowie einen größeren Handlungsspielraum haben (260 f.).

Gleichwohl sind die Beeinträchtigungen in der BR-Arbeit erheblich: Wenn sich rund ein Viertel der BR nach der Arbeit sehr erschöpft fühlt, 20 Prozent von starker seelischer Belastung sprechen und mehr als der Hälfte die Arbeit bis in die Freizeit nachgeht, dann hat das als Dauerstress gesundheitliche Konsequenzen. Zum Teil äußern sich die Beeinträchtigungen überwiegend in Form von ständiger Gereiztheit. In den zusätzlichen Interviews, die Seidl geführt hat, gab es auch Hinweise auf körperliche, psychosomatische Schäden wie Herzrhythmusstörungen, Schilddrüsenüberfunktionen, Magengeschwüre und Anzeichen auf Krebserkrankungen, die mit dem beruflichen Stress in einem engen Zusammenhang gesehen werden, weil sie in einer besonders anstrengenden Arbeitsphase auftraten (Seidl 2000, S. 253).

Seine Untersuchung weist noch drei weitere Befunde aus, die für die Einschätzung von Belastungen und Beeinträchtigungen wichtig sind:

- **1. der Befund über die nicht freigestellten BR, deren Belastungen zwar zum Teil geringer sind als die der Freigestellten, die aber größere gesundheitliche Beeinträchtigungen erfahren;**
- **2. der Befund über die weiblichen BR, deren Belastungen und Beeinträchtigungen höher sind als die der männlichen. Gründe dafür sieht Seidl in der Doppelbelastung (Arbeit und Haushalt) und darin, dass sie sich in einer maskulin geprägten Welt (BR) ›bewähren‹ müssen (S. 288);**
- **3. der Befund über die höheren Befindensbeeinträchtigungen bei älteren BR, obwohl sich ihre Beanspruchungen durch Routine merklich gemindert haben, als machte sich hier eine Erschöpfung durch lange BR-Arbeit geltend (S. 289).**

### **Die Untersuchung von Gulmo (2008): ›Psychische Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern‹**

Die zentrale Absicht der Untersuchung besteht darin, einen empirischen Beitrag zur Erörterung psychischer Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen sowie von Bewältigungsmöglichkeiten bei Arbeitnehmervertretungen zu leisten. Auch in dieser Untersuchung wurde auf eine standardisierte Fragebogenerhebung gesetzt. Die erzielten Ergebnisse basieren auf einem Rücklauf von insgesamt 608 Arbeitnehmervertretungen aus Dienstleistungs- und Produktionsbetrieben.<sup>34</sup>

#### **Untersuchungsansatz**

Folgende Fragestellungen werden bearbeitet (S. 93):

- *Welche Stressoren und Ressourcen haben für die Gesundheit und das Befinden von BR eine vorrangige Bedeutung?*
- *Existieren unterschiedliche Ausprägungen ausgewählter Stressoren/Ressourcen und/oder Gesundheits- bzw. Befindensindikatoren zwischen BR und anderen, BR und Gewerkschaften, Betriebsräten und Betriebsrätinnen?*
- *Haben Ressourcen von BR, neben einer direkten Wirkung auf die Gesundheit, auch Puffereffekte hinsichtlich der Wirksamkeit von Stressoren?*

Zu den Fragestellungen werden stressrelevante Dimensionen für die Erfassung der organisationalen Belastung bestimmt und Fragenkomplexe mit den folgenden Subskalen aufbereitet: Arbeitskomplexität, Variabilität, (Regulations-) Unsicherheit, Arbeitsunterbrechungen und Zeitdruck. Weitere Größen sind die sozialen Stressoren am Arbeitsplatz, die organisationalen Ressourcen (Handlungsspielraum, Partizipation, Zeitspielraum) und die soziale Unterstützung. Danach werden die personalen Ressourcen (Gesundheitsverhalten und Selbstwirksamkeitserwartung) erfasst. Hinzu kommen die kurz- und mittelfristigen Beanspruchungsfolgen (Irritation und psychosomatische Beschwerden).

Welche Stressoren und Ressourcen für Gesundheits- und Befindensindikatoren vorrangig Bedeutung besitzen, wird an 12 Großhypothesen unter Einbezug von 16 Prädiktoren (zur Voraussage eines Merkmals herangezogene Variable in der Statistik) in einer schrittweisen Regressionsrechnung bestimmt (vgl. S. 90 ff.). Prädiktoren bzw. ihre Variablen sind z. B. Gesundheitsverhalten (personal) und soziale Unterstützung (sozial). Diese 12 Groß-Hypothesen zur Belastung von BR werden als rechnerisch signifikant überprüft.

Von den Hypothesen lassen sich nur einige einschlägig bestätigen. Bei den Unterschiedshypothesen zeigt sich hinsichtlich Irritation kein Unterschied der Gruppen, während bei Seidl die Gereiztheit (Irritation) bei BR höher war, psychosomatische Beschwerden sind gleich, soziale Stressoren sind bei BR stärker als in der Vergleichsgruppe. Die Aussage von Seidl, dass soziale Unterstützung für BR geringer sei, trifft auch zu. Auch die Aussage, dass gesundheitliche und Befindensbeeinträchtigungen bei weiblichen BR stärker sind, findet sich bestätigt.

Bei den Moderatorhypothesen zeigt sich bedingt, dass soziale Unterstützung den Umgang mit Zeitdruck erleichtert oder moderiert. Es gibt Hinweise darauf, dass mit zunehmender sozialer Unterstützung bei BR die emotionale Erschöpfung signifikant zurückgeht und mit zunehmender Unsicherheit stark ansteigt (S. 194). Das gilt auch für psychosomatische Beschwerden. Die höchste Beeinträchtigung erreicht die Variable Gedankliche Weiterbeschäftigung (S. 166). Bestätigt werden kann auch, dass die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung (damit ist die persönliche Gewissheit gemeint, bestimmte Handlungen und Probleme auch selbst lösen zu können) den Zusammenhang zwischen den Stressoren Unsicherheit und den gesundheitlichen und Befindensbeeinträchtigungen moderiert und erleichtern kann.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Variablen, die eine wesentliche Rolle für negative Beanspruchungsfolgen bzw. Befindlichkeiten spielten, waren neben der personalen Variable ›Gedankliche

Weiterbeschäftigung‹ die organisationalen Stressoren ›Zeitdruck, Soziale Stressoren und Unsicherheit‹.

Als wichtige Ressourcen von Arbeitnehmervertretungen erwiesen sich vor allem die personalen Prädiktoren bzw. Variablen ›Gesundheitsverhalten‹, ›Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung‹ und ›Soziale Unterstützung‹. Je stärker diese Ressourcen ausgeprägt sind, desto geringer sind Beeinträchtigungen auf den Gesundheits- und Befindensvariablen. Organisationale Ressourcen wie Handlungs- oder Zeitspielraum spielen dabei offensichtlich eine geringere Rolle.

Bei der Untersuchung von Burnout zeigte sich, dass BR zu ca. einem Fünftel von starker emotionaler Erschöpfung und Überbeanspruchung betroffen sind, dagegen aber kaum de-personalisieren (Abstumpfung, zynische Einstellung gegenüber ihrer Klientel), weil sie ihre Klientel wertschätzen. Auffällig ist jedoch eine besonders hohe Ausprägung der ›reduzierten Leistungsfähigkeit‹, die von der Hälfte der BR empfunden wird.

Eine Gegenüberstellung von Befindlichkeiten von BR mit einer Vergleichsgruppe von Instandhaltern und Controllern ergab, dass sich die Gruppen hinsichtlich der Befindensindikatoren ›Irritation‹ und ›psychosomatische Beschwerden‹ nicht signifikant unterscheiden. BR sind aber signifikant höheren sozialen Stressoren ausgesetzt und erhalten gleichzeitig weniger soziale Unterstützung:

■ ›Problematisch ... deshalb, weil eine erfolgreiche Umsetzung von Arbeitnehmerinteressen für BR zumindest dauerhaft nur mit einer entsprechenden Unterstützung von Seiten der Belegschaft und nicht zuletzt auch von Seiten der Gewerkschaft möglich ist.‹ (S. 268 f.)

Hinsichtlich der Genderunterschiede zeigen sich größere Belastungen bei den Betriebsrätinnen (Irritation, psychosomatische Beschwerden und emotionale Erschöpfung), was mit der Tätigkeit in einer Männerdomäne und einer Doppelbelastung (Haushalt) zu tun haben kann. Allerdings ist das nur eine Vermutung. Frauen de-personalisieren (kein Zynismus) weniger als Männer, die Leistungsfähigkeit ist gleich (S. 184).

## Fazit

In der Überprüfung von stresspuffernden Moderatoreffekten ergaben sich hinsichtlich der Ressourcen ›Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung‹ und ›Soziale Unterstützung‹ in 7 von 30 Fällen signifikante Ergebnisse, allerdings nur von geringer Höhe. Vor allem betrifft das die Stressoren Zeitdruck und Unsicherheit (S. 269). Diejenigen BR, die über mehr und stärkere Ressourcen verfügen, haben aufgrund der direkten stressdämpfenden Effekte auch eine bessere Gesundheit und ein besseres Befinden. Dabei spielt die Möglichkeit der Austauschbarkeit von Ressourcen (Hobfoll, Modell der Ressourcenkonservierung) offenbar eine Rolle. Gesundheitsverhalten ist eine wichtige Ressource, die viele Beanspruchungen moderieren kann.

Der Befund, der auf jeden Fall für die Verbesserung der Belastungssituationen von BR zentral ist, betrifft die hohe Wirksamkeit von Ressourcen als Moderator-effekt gegenüber Stressoren. Es lohnt sich also, Ressourcen aufzubauen und zu pflegen, wie z. B. die vernachlässigte Ressource soziale Unterstützung (durch die Belegschaft) oder die Selbstwirksamkeitserwartung (dazu gehört z. B. auch Sicherheit in der Arbeit durch gute Kenntnisse, die sich in Erfolgen und Bestätigungen niederschlagen). Ein wesentliches Ergebnis der empirischen Untersuchung besteht darin, den Aufbau, Ausbau und Nutzen von Ressourcen als positives und sehr wirksames Moment der Bewältigungsstrategien zu verstehen.

## Resümee

Die Ergebnisse beider Untersuchungen belegen eindeutig die hohe psychische Belastung von BR/PR in ihrem Ehrenamt. Sie belegen auch, dass freigestellte BR stärker belastet sind als die nicht freigestellten BR. Sie machen aber keine direkten Aussagen zum Gremienvorsitz. Die Zahl derer, die erhebliche Erschöpfungsanzeichen an sich bemerken, beträgt fast ein Viertel. Hinzu kommt die hohe Anzahl derer, denen die Arbeit bis in die Freizeit nachgeht. Beeinträchtigungen durch die Arbeit zeigen sich in ständiger Gereiztheit (bzw. Irritation) und (Untersuchung Österreich) in Alkoholismus.

Stressoren sind einerseits im Arbeitsinhalt, der Intensität und der Dauer der Arbeit (Zeitdruck und Überstunden) zu finden, aber auch in der Verantwortung oder dem ständigen Wandel im Unternehmen. Bei Seidl erweist sich die Beanspruchung durch soziale Stressoren als relativ gering, dabei fällt der Mangel an sozialer Unterstützung auf. Die sozialen Stressoren bewertet Gulmo höher, und er sieht den Mangel an sozialer Unterstützung als besonders belastenden Faktor.

Schon Seidl weist in seiner Untersuchung darauf hin, dass die negative Wirkung von Stressoren durch Ressourcen erheblich ab gemindert werden kann. Ein wichtiges Moment dabei ist die Qualifikation (also Zeitmanagement, Entwicklung von Kompetenz, Kenntnisse). Für die moderierenden Effekte hat Gulmo Belege, er kann den Nachweis erbringen, dass die soziale Unterstützung einen moderierenden Effekt auf z. B. Zeitdruck haben kann. Das ist ein Lichtblick in den Untersuchungen, weil sie damit einen Weg angeben, dass Interessenvertretungen verlässlich durch präventive Maßnahmen ihre Arbeit nachhaltig besser bewältigen, ihre Beanspruchungen reduzieren und gesund bleiben können. Die Ressourcen dafür finden sie in ihrer Arbeit und im Umfeld, intern und extern.

Für die qualitative Untersuchung sind damit die Hauptbelastungsfelder der Befragung vorgegeben (Arbeitsinhalte, zeitliche Belastung, soziale Stressoren), aber auch die Ressourcen, die bei der Bewältigung der Aufgabe eine wesentliche Rolle spielen (Qualifikation, soziale Unterstützung).

# Aufstieg, Aufgaben und Belastungen von Vorsitzenden

im Spannungsfeld zwischen  
Geschäftsführung, Belegschaft und Gremium

4

## Sozialisation, Arbeitsplatz BR/PR-Vorsitz und Perspektiven

Die Interviewten hatten handwerklich-technische, sozialpädagogische u. a. Berufe erlernt, in denen sie sich fortgebildet oder auch zusätzlich neue Qualifikationen angeeignet hatten. Sie waren in ihren Berufen meistens mehr als 10 Jahre tätig gewesen, bevor sie sich zur Interessenvertretung entschlossen haben.

Der Blick auf die Arbeits- und Besprechungsräume der Interessenvertretungen zeigte, bis auf wenige Ausnahmen, dass die Räumlichkeiten relativ gut ausgestattet sind und oftmals in leicht zugänglicher Lage für die Beschäftigten liegen. Vom räumlichen Arbeitsort gingen also im Regelfall keine besonderen Belastungen aus. So waren sie zum Teil auch ein Ausdruck der Wertschätzung und der Kalkulationen der Geschäftsführungen hinsichtlich ›ihres‹ Gremiums.

### Der Königsweg in die Interessenvertretung und Rekrutierung (mit Verlaufsfläche)

Für die Funktion als BR/PR/MAV<sup>35</sup> treten heute mehrheitlich Aspiranten an, die keinen großen Idealismus der Weltverbesserung an die Aufgabe knüpfen, sondern in ihr eine Aufstiegsoption zur beruflichen Arbeit sehen. Aber nicht nur die Kandidaten und Kandidatinnen wählen ihre neue Aufgabe, im Prinzip unterliegen auch sie einem doppelten Auswahlverfahren: Bevor sie von der Belegschaft gewählt werden, haben sie das Gremium von ihren Qualitäten zu überzeugen. Dieser Schritt stellt sich ihnen dann oft so dar, als seien sie eher ›eingefangen‹ worden.<sup>36</sup> Die Übergang in die Tätigkeit als BR/PR verdankt sich den Kalkulationen des Gremiums (bzw. des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers) hinsichtlich der Nachrückenden genauso wie ihrer eigener Festlegung. Das ist der Königsweg der ›Sozialisation‹ ins Gremium. Personen, die dieses Amt wählen und dafür gewählt werden,

**sind im Regelfall selbstbewusst und reflektierter als viele ihrer Kollegen und Kolleginnen in der Erwerbsarbeit. Sie trauen sich was, vor allem trauen sie sich, etwas zu sagen.**

Die langen Jahre beruflicher Tätigkeit haben bei den Interviewten für eine realistische Haltung hinsichtlich der Veränderungsmöglichkeiten in der Interessenvertretung gesorgt, zumindest stellte sich das ihnen im zeitlichen Rückblick so dar. In den Expertengesprächen war der überwiegende Tenor zur ›Berufswahl‹ BR/PR der, dass die Tätigkeit im Prinzip nach ähnlichen Kriterien ausgesucht wird wie in einer sonstigen Berufswahl auch. Sie fragen sich einerseits, ›passt diese Aufgabe zu mir und gefällt sie mir besser als das, was ich bisher getan habe‹. Andererseits gibt es durchaus die Neigung, für andere etwas zu tun, das liegt vielen, wie sie sagen. Aber niemand ist damit befasst, ›ein Rundum-Glücklich-Paket‹ für die Beschäftigten zu schnüren.<sup>37</sup> Ein ausgeprägter Idealismus ist selten die Basis der Interessenvertretung, sondern eher der Wille, Abwechslung ins Berufsleben zu bringen, also etwas Neues zu tun. Dieser Befund aus den Interviews bedeutet allerdings nicht, dass die angehenden Interessenvertretungen keine Ideale hatten oder entwickeln, er hält nur fest, dass sie nicht als die großen Weltverbesserer antreten, um dann im Beruf gleich enttäuscht zu werden.

›Sie ist nicht mit idealen Vorstellungen ins Amt gegangen, sie kannte ja den Verwaltungsdienst, die Aufgaben und auch die Vorgesetzten seit Jahren. Andererseits ist ihr Standpunkt auch nie gewesen, es müsse alles so sein, wie es ist. Sie hat kein Problem damit, hin und wieder mal anzuecken – ist aber realistisch hinsichtlich der Sicht, was ein PR im ÖD erreichen kann.‹ (Interview 2)

Es gibt das Ehrenamt BR/PR in allen größeren Betrieben als eine Alternative zur Berufsarbeit. Für Beschäftigte aus der Produktion ist es, wie ein BR sagte, immer ein Aufstieg. Ein Teil der Aspiranten/Aspirantinnen kommt oft aus dem gewerkschaftlichen Vertrauenskörper, der ein Interesse hat, das Gremium gewerkschaftsnah zu besetzen. Dazu kommt oft noch ein Anstoß durch die betriebliche Realität, die von der Arbeit und den Weisungswegen her als einengend empfunden wird, aber auch ein ›reaktionärer‹ Chef bzw. eine ›reaktionäre‹ Chefin kann der Auslöser sein. Jemand unter den Beschäftigten, der sich nicht traut, den Mund aufzumachen, wird kaum auf den Gedanken kommen, dieses Amt taue für ihn, so wenig wie eine Person, die jedem Konflikt aus dem Wege geht. Deswegen geht die Literatur zum Thema davon aus, dass BR und PR einen ›breiteren Rücken‹ haben als ihre Kolleginnen und Kollegen,<sup>38</sup> also von daher auch belastbarer sind.

Bei der Entscheidung, ob sich jemand die Ausübung des Amtes zutraut, spielt nicht nur das eigene Vermögen und die subjektive Einschätzung eine Rolle. Die Nachrückenden haben quasi ein Bewerbungsgespräch und eine Probezeit (Hospitation) beim Gremium zu bestehen. Allein aus Gründen der Nachwuchsgewinnung müssen die aktiven BR/PR immer auch ihr personales Umfeld im

Blick haben, um zu sehen, an wen sie ›die Fackel‹ weitergeben können. Schließlich steigen Mitglieder aus dem Gremium aus, wechseln den Betrieb oder gehen in Rente. Für die Nachfolge in das Gremium stehen die Beschäftigten nicht gerade Schlange. Das normale Rekrutierungsverfahren hat also dieses Selektionsprinzip als ein ›Schnupper-Angebot an die potenziell Nachrückende zur Grundlage. Bei diesem Verfahren kommt als retardierendes Moment häufig noch dazu, dass aufgrund von einer Familien Gründungsphase viele Interessierte sich erst relativ spät in ihrem Lebensalter für das Ehrenamt entscheiden. Familie und Beruf sind auch hier in der akuten Kindererziehungsphase schwer zu vereinbaren.

› Solange sie in ihrer Familienphase war, während ihre Kinder noch klein waren, stand BR-Arbeit bei ihr nicht im Fokus, weil diese Doppelbelastung zu viel für sie gewesen wäre. Das gehe anderen genau so, sie steigen erst nach der Familienphase in die BR-Arbeit ein.‹ (Interview 1)

Viele Nachrückende halten sich jahrelang die Entscheidung offen, ob sie als BR/PR hauptberuflich tätig sein oder nicht lieber doch ihren Fuß in der Tür zum alten Beruf behalten wollen, weil viele die Sackgasse ›einmal BR, immer BR‹ fürchten. Die neue Tätigkeit muss erlernt werden, nur gibt es dafür keinen verbindlichen professionellen Lernweg.

### Exkurs: Andere Wege ins Gremium

Aufgrund krisenhafter Entwicklungen im Betrieb oder durch das Urteil in Teilen der Belegschaft, die BR/PR-Runden bestünden nur im Kaffeetrinken, kann es durchaus zu Revolten gegen die alten Betriebskader kommen, die als Mit-Schuldige an der Misere bestimmt werden:

›Es hat ein Zerwürfnis mit dem alten PR gegeben, weil der sich nicht für die Kollegen engagiert hat und eher ein Kaffeekreisler war‹ (Interview 11). ›Herr xy hat noch unter dem alten Vorsitz gedient. Dieser hat über 20 Jahre die Arbeit im Gremium gemacht. Sein Fall kam mit der anstehenden Insolvenz, wo er sich die Frage gefallen lassen musste, warum er den Schuldenberg des Hauses... abgenickt

habe...In der Belegschaft und im BR hat es damals eine Palastrevolution gegeben, woraufhin der BR-Vorsitz mitsamt Kronprinz abgetreten ist.‹ (Interview 8)

Es gibt auch die Variante ins Gremium, dass die GF verdeckt eine neue Liste stiftet und Vertreter daraus bei der Wahl ins Gremium gehievt werden. Oder eine GF beschließt, dass sie einen BR oder eine MAV aus Gründen der Reputation brauche und fragt im Betrieb herum. Aber auch die umgekehrte Variante kommt vor, dass z. B. BR im Konzern auf Reisen gehen und dabei die Institution BR an Standorten stiften, die keine Interessenvertretung haben.



## Rekrutierung als Arbeitsaufgabe

Ein zusätzlicher zeitintensiver Aufwand im Gremium ist die Einarbeitung von Nachrückenden, gleichwohl wird damit die Kontinuität der Gremienarbeit gesichert. Die Einarbeitung hat quasi ein Doppeltes zu leisten: Sie führt die Nachwuchsenden einerseits an die Arbeit heran, um sie auf Dauer dafür zu gewinnen, andererseits aber auch die Grundlage dafür schaffen, dass sie frühzeitig zur selbständigen Mitarbeit im Gremium fähig sind. Das hat – je nach der Qualität der Hospitation – erhebliche Auswirkungen für das Maß der späteren Arbeitsbelastung, vor allem im Vorsitz. Damit ist Personalentwicklung ein wichtiges Thema für das Gremium, weil Rekrutierung mehr oder weniger immer noch als zufällige Auswahl läuft.

Die ›BR/PR-Azubis‹ gehen einen besonderen Weg. Die Entscheidung Pro oder Contra Ehrenamt fällt aus der Hospitation heraus, die ein Mentor führt. Ein Prozess, der sich länger hinziehen kann, teils ist von zwei Jahren die Rede. Die Ausbildung in der Form eines Learning-by-doing ist immer ein Extraaufwand für das Gremium und den Aspiranten, bedeutet für beide eine zusätzliche Belastung (Sicherheit in der Interpretation von Gesetzen vermitteln bzw. bekommen, sich Konflikten stellen, Routine erwerben usw.). Die Klage von Gremienvorsitzenden zeigt, wie schwer das Geschäft der Einarbeitung ist:

›Schwierig sei die Situation mit ...neuen Personen im Gremium, weil die oft gegen die Wand laufen wollen. Wenn vieles von dem nicht geht, was sie sich auf die Liste der Veränderungen gesetzt haben, verlieren sie schnell das Interesse und sind frustriert, so dass sie nach einiger Zeit wieder abspringen. Dann braucht man abermals wieder eine lange Zeit zur Einarbeitung für die Nachrücker und muss darauf achten, dass sie nicht den gleichen Zyklus durchlaufen‹ (Interview 7)

›In diesem Jahr sind 2 neue Mitglieder ins Gremium gekommen, die noch eingearbeitet werden. Vor vier Jahren waren es gleich 6 neue. Diese Integration ist natürlich erst einmal intern zu bewerkstelligen.‹ (Interview 3)

Aber es gibt auch eine Auswahl der Nachrückenden und Talente, die sich nicht unbedingt an Effizienzkriterien hält, sondern quasi in der Besetzung des Vorsitzes den Lebensverdienst zum Maßstab macht.

›Hinzu kommt, dass auch talentierte Nachwuchskräfte nicht einfach an altgedienten BR vorbeigelassen wurden: es geht ja auch um Stellen und Freistellungen – und da haben dann auch Versorgungsgesichtspunkte ihr Gewicht.‹ (Interview 5)

Selbstverständlich gibt es Defizite im Wissen und in der Sicherheit des Handelns, die das Gremium stückweise versucht abzutragen (bzw. es kommen Funktionärsschulungen in der Gewerkschaft, bei ›Arbeit und Leben‹ und in der Universität Bremen usw. dazu). Mögliche Enttäuschungen über die Reichweite betrieblichen Handelns im Gremium lassen sich praktisch nur schwer auffangen. Vorstellungen, die gesetzlichen Grundlagen nur oberflächlich rezipieren zu müssen, schon.

›...sie glauben oftmals (Nachwachskräfte), sich ohne solide Gesetzeskenntnis durch schummeln zu können. Er erfahre das, wenn sie von den Funktionärsschulungen zurückkämen: Bloß keine Gesetze pauken und merken! Aber spätestens, wenn sie in Ausschüssen säßen, kämen sie dann an den Punkt, wo sie gesetzliche Kenntnisse für ihr Handeln benötigen, da sehen sie dann alt aus. Aber Erfahrung allein mache ja nicht klug. Ein Beispiel sei, dass ein Kollege sich moralisch über Werkverträge und Arbeitnehmerüberlassung empöre, und von seiner moralischen Haltung her glaube, dass dürfe es doch eigentlich alles gar nicht geben. Dass der Betrieb damit arbeitsrechtlich kein Problem hat, ignoriert er oder will er gar nicht wissen.‹ (Interview 5)

Das letzte Beispiel verweist auf die Notwendigkeit, die Arbeit als eine sachliche Aufgabe zu vermitteln, für die Gesetzeskenntnisse eine notwendige Voraussetzung sind. Sicher werden solche Anforderungen einerseits per Sozialisation im Gremium praxisnah eingelöst, sie können aber präventiv erörtert werden, wenn diese Haltungen auf Schulungen bekannt sind. Sich ›moralisch‹ im Recht zu wännen und dieses Gefühl gegen Rechtskenntnisse zu stellen, ist eine schlechte Handlungsgrundlage für BR-Arbeit.

› Für manche MA ist die Gremienarbeit am Anfang auch deswegen schwierig, weil sie einen Spagat zwischen der Loyalität gegenüber ihrem Abteilungsleiter und der Interessenvertretung hinbekommen wollen. (Interview 3)

Auch diesen Gewissenskonflikt gilt es zu bedenken und mit den Nachrückern zu besprechen. Schwieriger ist es mit den Personen, die sich von der BR/PR-Arbeit gravierende Verbesserungen in der allgemeinen Arbeitssituation versprechen und dann schnell enttäuscht abspringen, wenn sie realisieren, dass es am Arbeitsort Betrieb anders zugeht.

### Ein normaler Arbeitstag (bzw. eine Arbeitswoche) im Gremienvorsitz und das Selbstverständnis über die Arbeit

Die Schilderung eines normalen Arbeitstages im Gremienvorsitz hört sich zum Teil wie eine Bürotätigkeit mit Publikumsverkehr und Sitzungen an, in der es nicht ständig um Konflikte und deren dringende Lösung geht. Die Aufgabe unterscheidet sich darin gravierend von einer Bürotätigkeit, dass die Themen, die Schwerpunktsetzung und die Reihenfolge der Bearbeitung von keinem Vorgesetzten entschieden werden. Man oder frau ist seine eigene Chefin oder sein eigener Chef, ein Privileg in der Welt der Erwerbsarbeit. Dass die Interessenvertretung Engagement und einen intensiven Arbeitstag fordert, war mit dem Übergang in das Amt allen klar – und hat sie nicht davon abgehalten, das Amt anzutreten. Ein moderater Zeitdruck, sagt Gulmo (S. 234), scheint die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen zu steigern. Die Freiheit der Aufgabengestaltung ist Entlastung und Belastung zugleich. Vor allem am Anfang ist die Arbeitszeit eine Hauptbelastung, weil erst Routine zu erwerben ist und Zeitmanagement gelernt werden muss, um sich nicht durch die schiere Ausdehnung der Arbeitszeit zu erschöpfen. Die Arbeitszeit nachhaltig zu reduzieren, gelingt vielen erst nach einigen langen Jahren. Es ist nicht ausgeschlossen, dass dabei die (vermutete) Erwartungshaltung an den freigestellten Gremienvorsitz eine wichtige Rolle spielt<sup>29</sup>, also nicht

nur die Unerfahrenheit im Amt. Eine Gewähr für die Reduktion der Arbeitszeit mit der Einkehr von Routine gibt es nicht. Wenn weitere Aufgaben dazu kommen, im GPR und in Konzernausschüssen, in der Gewerkschaft, ständig Umstrukturierungen im Unternehmen anstehen usw., dann bleiben viele Überstunden als Dauerbelastung und als Quelle von Stress erhalten. Aber es gibt auch kein automatisches Gleichheitszeichen zwischen langer Arbeitszeit und Fehlbelastung, weil in einigen zusätzlichen Tätigkeiten durchaus der Aufbau und die Nutzung eigener Ressourcen gesehen werden.

Einen Eindruck über den Ablauf der Tätigkeit im Gremienvorsitz geben die folgenden Aussagen. Sie stehen exemplarisch für die Mehrheit der durchgeführten Interviews.

› Morgens kommt man in sein Büro, checkt seine Emails, Anrufbeantworter, Post usw., geht ans Telefon und arbeitet seinen Terminkalender ab: Sprechzeiten in den Abteilungen, Unterstützung bei Personalgesprächen, Themen für die Besprechung mit der Geschäftsführung vorbereiten und bearbeiten, Ausschusssitzungen planen und betriebliche Vereinbarungen entwickeln...Gegenüber der alten Aufgabe hat man hier viel mehr Möglichkeiten seine Arbeit zu gestalten, aber die mentalen Belastungen sind deutlich höher. Mit der Aufgabenvielfalt wächst auch wieder die Belastung. (Interview 8)

› Viele Beschäftigte werden vorstellig mit Beschwerden zu Überbelastungen, mit Klagen über Ungleichbehandlungen und mit Schwierigkeiten zu Vorgesetzten oder Kollegen/-innen. (Interview 9)

Das ist der normale Ablauf eines Arbeitstages im BR-Büro. Aber es kommen wichtige Tätigkeitsfelder dazu, wie Gremien-sitzungen und Arbeit in Ausschüssen. Dabei wird häufig das Verfahren einer intensiven Konsensfindung angewandt.

› Zweimal in der Woche finden die Fraktions-sitzungen des BR statt... Hier werden alle wichtigen Sachen entschieden – und zwar nicht durch Abstimmung, sondern sie werden so lange diskutiert, bis alle sie mittragen (oder verwerfen). Das ist im BR Tradition. Die meisten Routinetätigkeiten sind in die verschiedenen Ausschüsse verlagert, denen jeweils ein Sprecher vorsteht. In diesen Ausschüssen wird selbständig entschieden. Ohne diese Arbeitsteilung wäre die BR-Arbeit



nicht machbar. Er müsse dann noch bis zu zweimal in der Woche... zu Sitzungen in der Zentrale. Dazu kommen weitere Termine... Ein Teil der Termine muss intensiv vorbereitet werden. Das geht manchmal nur am Wochenende, denn im Büro werde er oft gestört, weil das Prinzip der offenen Tür gilt (da er viele Tage die Woche außer Hauses ist, will er nicht noch rigoros Sprechzeiten einführen) ... Zwar kann er sich einen Hauptteil seiner Termine selbst legen, aber das nimmt von der Zahl ja nichts weg. Fühlt sich gut an, ist aber ein hoher Zeitfresser. 55 Wochenstunden, oft auch am Sonntag, sind die Regel in einer offiziellen 40-Stunden-Woche ... Qualitativ gesehen ist er mit seiner Arbeit sehr zufrieden, die aufgewandte Zeit sei allerdings zermürbend. Das hätte er mit Rücksicht auf die Familie vor 10–20 Jahren so nicht machen können. (Interview 4)

Die Arbeitszeit ist das erste Problem und die erste Hürde, die genommen werden muss. Das verlangt große Selbstdisziplin.

› Sie war häufig nicht vor 19 Uhr zu Hause. Bis ihr mal jemand vermittelt hat, dass die Arbeit, die man nicht in der regulären Arbeitszeit verrichten kann, meistens auch schlecht organisiert sei ... Sie hat es inzwischen hinbekommen, eine reguläre Arbeitszeit von ca. 40 Stunden einzuhalten. Allerdings muss sie sich zu dieser Haltung immer wieder stark disziplinieren. (Interview 7)

In vielen Interviews gab es die Auskunft, dass es nach einigen Jahren der Arbeit im Gremienvorsitz eher möglich ist, tendenziell die Arbeitszeit auf das reguläre Maß zurückzuführen. Das setzt dann aber schon einiges an Erfahrungen und Sicherheit im Umgang mit dem Arbeitsrecht voraus, verlangt auch eine gut geplante und eingespielte Arbeitsteilung im Gremium.

› Der Termin- und Zeitdruck ist in der BR-Arbeit relativ hoch, aber aus Erfahrung weiß man inzwischen natürlich auch, was wirklich wichtig ist und was Zeit hat. Man kann also unter dem Etikett ›Alles Eilig!‹ durchaus sortieren und so dem Zeitdruck Herr werden... Wenn man seine Arbeit gut sortiert und diszipliniert ausübt, kommt man auch im Regelfall mit einer 40 Stunden Woche aus. (Interview 9)

Wenn erst einmal dieses Bewusstsein vorhanden ist, zwischen wichtig und unwichtig in der Arbeit des Gremiums sicher unterscheiden zu können, ist auch Klarheit der Schritte in der Aufgabengestaltung erreicht. Dann entspannt

sich einiges beim (zeitlichen) Arbeitsdruck, nur ist der Weg dahin meistens lang und mit Fehlbelastungen verknüpft.

### Selbstverständnis der Arbeit

Das das Ehrenamt einen Gegensatz der sozialen Interessen zur Grundlage hat, wird auch dort – wo es gewusst wird – nicht als Handlungsgrundlage verstanden. Dabei ist es doch der soziale Konflikt, dem sich das Amt und – streng genommen – viele Schwierigkeiten in der Ausführung des Amtes verdanken. Die Institution des Betriebs- und Personalrates beruht auf einem staatlichen Beschluss, der gegensätzliche soziale Interessen auf eine Gemeinsamkeit verpflichtet und als Förderung des Betriebswohls definiert. Der Beschluss verfügt die friedliche Austragung der Interessen und legt darauf die BR/PR fest. Doch darüber hat jeder seine eigene Deutungshoheit. Obwohl die Tätigkeit der Interessenvertretung sich einem Gesetz verdankt, das sich der Kontrolle der Einhaltung von Schutzgesetzen für Arbeitnehmer/innen und von Tarifverträgen verschreibt, sieht sich kein BR oder PR als Gesetzesvertretung. Das Handeln nach Gesetz und Gesetzeskenntnissen spielt zwar bei allen Interviewten eine wichtige Rolle, aber es gibt offenbar eine große Bandbreite bei der Einschätzung der Gestaltungsgrade im Handeln der Vorsitzenden. Der Rahmen liegt mit dem BetrVG/PersVG fest, die Themen ergeben sich aus der betrieblichen Agenda.

Obwohl also das Handeln des Gremiums gesetzlich definiert ist, gewährt es faktisch dem BR viele Handlungsfreiheiten.

› Im Gesetz sind die Aufgabe von BR/PR und GVS definiert. Aber als reiner Gesetzesvertreter versteht sich kaum ein BR/PR. Irgendwie haben alle die Vorstellung, dass das Gesetz nur die Grundlage ihres Handelns sei und darüber oder jenseits davon die eigentliche Arbeit beginne. Im Gegensatz zu früher sind inzwischen die genaue Kenntnis der Gesetze und ihre Einhaltung wichtig, weil die Geschäftsführung darauf auch achte. (Interview II)

Gesetzlich wird keinem BR oder PR verordnet, in welcher Reihenfolge und mit welchem Aufwand er sich um welches Thema zu kümmern hat. Das ist dem Gremium überlassen.

›Die Handlungsfreiheit ist sehr hoch, sie spielt auf Grundlage des BetrVG, aber man hat in der Reihenfolge der Bearbeitung viele Freiheiten und in den Gesprächen auch. Der Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital sei Grundlage seines Handelns. Sein Handeln bestimme sich als Suche nach einem Kompromiss, nicht die 100 prozentige Lösung, sondern eher die Marge um 20–30–40 Prozent.« (Interview 4)

Die Freiheiten in der Interessenvertretung verdanken sich also einmal dem Verfahren, die gesetzlich definierten Aufgaben nach dem Ermessen des Gremiums wahrzunehmen und zum anderen dem Spielraum, der den gesetzlichen Rahmen ausschöpft und vom Arbeitgeber mit getragen oder gegen ihn erkämpft wird. Das BetrVG ist in seiner Verpflichtung der Belegschaft auf den Betriebsfrieden zugleich auch Schutz vor willkürlichen Entscheidungen des Arbeitgebers, weil dessen ›Herr im Haus-Standpunkt‹ eingeschränkt wird. Damit ist das Gesetz den Arbeitgebern – ganz anders noch als der Belegschaft, für die es Schutzelemente enthält – oktroyiert worden. Für viele von ihnen ist es ›zu viel‹ Staat und die Verletzung ihres ›Naturrechts‹. Dass der Arbeitgeber, neben seiner Direktion der Kapitalvermehrung, erst noch die Gesetze zur Kenntnis nehmen muss und langerprobte BR ihm dabei in der Kenntnis überlegen sind, ist also kein Wunder.

›Nach 30 Jahren hauptamtlicher BR-Arbeit sei er an Rechtskenntnissen und Handlungssicherheit dem Sozialpartner meistens überlegen, er könne auch manchmal einfach Behauptungen in den Raum stellen. Alle Verfahren vom Sozialplan (Interessenausgleich § 112a) über die Arbeitsgestaltung, Arbeitszeitordnungen usw. bis hin zur Einigungsstelle hat er mehrmals mitgemacht. Da sei er sattelfest.« (Interview 5)

## BR/MAV-Vorsitz: Das Ehrenamt als Beruf

Der Einstieg in die Interessenvertretung läuft meistens so, dass das Gremium jemanden optiert. Die Einarbeitung erfolgt quasi als Hospitation. Diese durchläuft einer und springt wieder ab, weil die Gestaltungsmöglichkeiten zu gering sind. Eine andere bleibt im Gremium auf der Nachrückerliste, weil ihr Erwartungshorizont anders beschaffen ist. Wenn sich dann jemand entschließt, den Vorsitz zu übernehmen, führt diese Entscheidung bald in eine Einbahnstraße.<sup>40</sup> Niemand hat sich deswegen 8–10 Jahre um die Gremienarbeit und seine bzw. ihre Rolle darin gekümmert, um mit dem Antritt des Vorsitzes diese Aufgabe gleich wieder abzugeben. Wenn z. B. ein Betriebsrat oder eine Betriebsrätin aus der Produktion erst einmal hauptamtlich den Vorsitz einnimmt, ist eine Rückkehr in den alten Beruf für sie oder ihn nur noch schwer vorstellbar. Das hat Konsequenzen für die Zukunft und bringt persönliche Belastungen mit sich, weil es eher eine heimliche berufliche Option ist, die man nicht explizit kommunizieren kann (oder mag). Beim Scheitern der eingeschlagenen Perspektive droht Arbeitslosigkeit, dabei ist das Zusammenfallen von Abhängigkeit von der BR-Wahl und Alter ein wesentlicher Belastungsfaktor.<sup>41</sup> Der besondere Kündigungsschutz für BR sagt nichts über die Qualität der Optionen im Betrieb aus.

Mit der Option für den BR-Vorsitz als Beruf ist meistens die Vorstellung von einer betrieblichen beruflichen Karriere in den Bahnen der alten beruflichen Ausbildung beendet. Der Einstieg in die Gremienarbeit und eine parallel dazu laufende berufliche Entwicklung, war oft nicht alternativlos, es gab auch Angebote zu einer betrieblichen Karriere. Viele haben sich dann aber für den BR entschieden und wollen dabei bleiben.

›Ein Rückgang in den alten Beruf ist unwahrscheinlich. Er geht im Prinzip davon aus, dass er in der nächsten Wahlperiode wiedergewählt wird. Vorsitzender sei nun alternativlos seine berufliche Perspektive.« (Interview 13)

› Sollte er nicht wiedergewählt werden (was unwahrscheinlich ist), ist ihm so viel klar: In die alte Arbeit kann er nicht mehr zurück, der Zug sei nach langer BR-Arbeit abgefahren. Dann sei er ein Kandidat fürs ›Sterbezimmer‹, also für die Räume im Betrieb, in die Leute ohne Funktion im Unternehmen abgeschoben werden.‹ (Interview 4)

Die berufliche Sackgasse BR hat mehrere Gründe: Erstens entwickeln sich die Berufe weiter und nach 8–12 Jahren ist der Anschluss an die technische Entwicklung in vielen Sparten in hauptamtlicher BR Tätigkeit verpasst. Auch im demografischen Wandel ist individuell keine Verjüngungskur und Gesundung passiert. Zweitens bleibt die Arbeit nicht ohne Folgen für das Verhältnis zur Geschäftsführung: eine engagierte Interessenvertretung muss nicht, kann aber das Ende für eine betriebliche Karriere bedeuten. Drittens wollen BR auch nicht zurück in Reih und Glied, das wäre ja so etwas wie das Eingeständnis eines Scheiterns, also ein Imageverlust nicht nur im Betrieb. Das Amt Gremienvorsitz ist jetzt erlernt, soll das alles umsonst gewesen sein? Insofern wird das Ehrenamt, das nur per Wahlakt bezogen werden kann, so etwas wie ein Beruf, der sich im Wahlakt und in Abstimmung mit dem Gremium als Perspektive und Gewissheit – und das bleibt ein kleiner Widerspruch – möglichst einstellen soll.

› Wenn man erst einmal hauptamtlich im Gremium ist, wächst auch das Interesse, dabei zu bleiben. Also hofft man auch, in der nächsten Wahl wieder ins Gremium zu kommen. Das beschäftigt einen dann durchaus. Obwohl im Unternehmen keine Fälle bekannt sind, in denen ehemalige BR-Mitglieder in die ›Galeeren‹ versetzt worden sind.‹ (Interview 5)

Von der ausschließlichen beruflichen Perspektive Vorsitz im BR gibt es Ausnahmen, die aber immer geringer werden. Ein Weg ging früher oft in die Personalabteilung, dort türmen sich heute akademische Zugangsbarrieren auf. Die einmal gewählte Perspektive wird nun als Gesichtspunkt Bestandteil der Arbeit. Damit setzt eine schlichte Kalkulation als praktisch durchgeführter Vergleich zu den bescheidenen Alternativen ein, die einem mit fortschreitendem Alter in der Welt der Berufe noch zur Wahl stehen. Am Ende ist das ›Amt‹ dann der Beruf auf Lebenszeit, ohne dafür eine

hundertprozentige Gewähr bieten zu können. Diese Entscheidung hat Konsequenzen hinsichtlich des Umgangs mit dem Gremium, der Belegschaft und in der Stellung zur Geschäftsführung.

› Der lebensgeschichtliche Entwurf einer Betriebsratskarriere steht im Gremium bei den Ü 40 durchaus an. Mit einer Führungsposition im BR hat man ein Stück Macht, man steckt in wichtigen Themen und teilweise interessanten Arbeitszusammenhängen ... Man sieht also zu, dass man auch wieder gewählt wird und tariert daraufhin seine Stellung im Gremium, zur Belegschaft und zur Geschäftsführung. Man checkt die Konkurrenzlage und verhält sich insgesamt diplomatischer, um seine Zukunft nicht zu gefährden. Insofern kalkuliert man auch sein Verhältnis zur Gewerkschaft und trennt seine Arbeit möglichst von der gewerkschaftlichen Arbeit ab, sofern man da überhaupt noch aktiv ist.‹ (Interview II)

### Exkurs: Gremienvorsitz im ÖD – keine berufliche Sackgasse

Im öffentlichen Dienst im Land Bremen ist der Gremienvorsitz keine Einmündung in eine berufliche Sackgasse. Im Gegenteil, die Entscheidung zum Einstieg in eine PR-Karriere kann durchaus Mittel eines individuellen Aufstiegs und Durchlaufstadium sein. Schließlich kann diese Stellung, weil sie einen durchsetzungsfähigen Willen und Standfestigkeit beweist, für Dienststelle und Politik eine Empfehlung sein. Das bedeutet allerdings auch, dass die PR-Arbeit zum Parkett für politische Karrieren geraten kann. Das wurde bezüglich der Vergangenheit von Gremienmitgliedern moniert, die sich dadurch instrumentalisiert sahen. Die politischen Kalkulationen von Inhabern des Ehrenamts sorgen dann für neue Konflikte im Gremium. Aber auch private Kalkulationen hinsichtlich einer dienstlichen Karriere können eine Rolle spielen und den Vorsitz ›diplomatisch‹ eingrenzen, das gilt natürlich auch für BR. Die Möglichkeit einer Karriereplanung aus dem Ehrenamt PR-Vorsitz heraus sorgt also einerseits für Entlastung, weil das Amt keine Einbahnstraße ist, bereitet aber auch den Boden für Belastungen durch spezifische Gremienkonflikte.

Eindeutig war in den Interviews der Hinweis darauf, dass keine negativen Wirkungen hinsichtlich einer dienstlichen Weiterverwendung und Karriere zu befürchten sind. Selbst dort, wo es Konflikte mit früheren Vorgesetzten gegeben hatte, bestand nicht der Verdacht, dass diese auf andere Bereiche des öffentlichen Dienstes negativ ausstrahlen würden.

›Die Möglichkeit, wieder in die Arbeit zurückzugehen, sei im Amt immer gegeben, es sind auch keine Fälle bekannt geworden, in denen jemand nach der PR-Arbeit Schwierigkeiten gehabt hätte, eine akzeptable Tätigkeit zugewiesen zu bekommen.‹ (Interview 6)

›... sie ist gefragt worden, ob sie nicht auf der Einheitsliste für die PR-Wahl kandidieren wolle. Darüber hat sie nachgedacht ... Der Weg für eine weitere Entwicklung im Amt war dadurch nicht verbaut. Sie ... hat zwei Jahre als nichtfreigestellte PR ihre Aufgaben erfüllt. Da einer der freigestellten PR ... gegangen ist (neue Karriere in der Verwaltung), ist sie nachgerückt. Ein weiterer, der im Vorsitz war, hat auch das Amt verlassen, ebenfalls Karriere in der Verwaltung... Sie ist durchaus gewillt, sich eine Perspektive im Amt offenzuhalten, aber nicht, weil sie mit ihrer PR-Arbeit unzufrieden ist. Sie kann also sowohl das Amt noch 20 Jahre wahrnehmen als auch andere Aufgaben in der Verwaltung. Das ist ... die Besonderheit im ÖD, dass beides geht, man sich also eine Karriere offenhalten kann.‹ (Interview 2)

So lassen sich im öffentlichen Dienst sowohl die berufliche Entwicklung im Gremium als auch in der dienstlichen Karriereleiter offen halten. Für die Gremienarbeit bringt das allerdings einige störende Seiteneffekte mit sich, die es in der Form in der BR-Arbeit, hinsichtlich der politischen Ambitionen, nicht gibt.

›Es gibt Überschneidungen in der PR-Arbeit mit politischen und Karriereambitionen, die sich in der gemeinsamen Arbeit als störend auswirken. Insofern werden Themen dann auch nicht offen, sondern unter Vorteilsabwägung kalkuliert und portionsweise behandelt.‹ (Interview 2)

›Das PR-Gremium war zum Teil politischer Hebel für eine Karriere im öffentlichen Dienst, in Gewerkschaft und Politik. Darunter habe die sachliche Arbeit gelitten, deshalb sei das Ansehen des PR auch nicht besonders gut gewesen ...seit sie im Vorsitz ist, haben auch die politischen Ambitionen (vor allem bei

Männern) im Gremium nachgelassen oder kommen nicht mehr vor. Das war eine Hauptbelastung.‹ (Interview 12)

Natürlich hängt es auch in der öffentlichen Verwaltung vom Typus der Tätigkeit ab, ob es zu einem Karrierestau kommen kann. Im technischen und wissenschaftlichen Bereich kann man angesichts des aktuell fortschreitenden Wissens mit der Aneignung neuen Wissens nicht Jahre warten, sondern muss seine Kenntnisse zeitgemäß anpassen und möglichst mit einer halben Stelle in der Arbeit bleiben. Dafür gibt es zum Teil in der Gremienarbeit explizit Rücksichtnahmen als Richtlinie für Gremienmitglieder.

›In vielen Bereichen... ist es durchaus möglich, nach langen Jahren der Arbeit im PR wieder in alte Tätigkeiten zurückzukehren. Das geht allerdings im technischen, IT- oder wissenschaftlichen Bereich nur, wenn die Leute auch zum Teil in ihren alten Aufgaben weiterarbeiten. Für die PR-Arbeit wird das jetzt mit Freistellungen berücksichtigt.‹ (Interview 12)

## Belastungen und Fehlbelastungen am Arbeitsplatz Gremienvorsitz

### Belastung als positive Herausforderung

Belastung ist nicht gleich Belastung, schon gar nicht gleich Fehlbelastung. Fast alle Interviewten sehen die BR/PR-Arbeit im Vorsitz als eine Herausforderung, zu der sie sich positiv stellen. Ihre Identifikation mit der Aufgabe ist stark.<sup>42</sup> Der Vergleichsmaßstab ist einerseits die Erfahrung mit ihrer früheren eher einengenden Tätigkeit und zum anderen das Gefühl, sich für andere einsetzen zu können. Die Tätigkeit im Gremienvorsitz schneidet also im subjektiven Eindruck im Vergleich sehr positiv ab, obwohl der alte Beruf in der Summe vielfach weniger belastend war<sup>43</sup> und der Arbeitstag oft kürzer. Allerdings bedeutet der Vorsitz auch den Ausstieg aus Schicht- und Wochenendarbeit. Das positive Verhältnis zur neuen Aufgabe hat seinen zentralen Grund darin, dass eine Herausforderung, deren Annahme einen reizt, mehr Arbeitsfreude als der genormte reguläre Arbeitsablauf stiftet. Insofern kann er dafür sorgen, dass die Balance



zwischen Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnis als personaler Erfolg ins Lot kommt und als ausgewogen wahrgenommen wird.

Es gibt hin und wieder den einen oder anderen Zweifel, ob man oder frau sich diese Arbeit weiterhin ›zumuten soll‹ (z. B. bei größeren Konflikten). Aber im Prinzip wird diese Tätigkeit gern ausgeübt. Insofern stimmt hier die Balance zwischen Anforderungen und den Mitteln zu ihrer Bewältigung, wie sie der ›Stressreport‹ fasst. Dort gilt Stress zunächst als Ergebnis eines fehlenden Gleichgewichts zwischen äußeren Anforderungen und den vorhandenen Möglichkeiten, diese zu bewältigen. Immer, wenn mehr von jemandem gefordert wird, als er leisten kann (oder meint, leisten zu können), entsteht Stress.

›Entscheidend dafür, ob wir tatsächlich mit Stress reagieren, scheinen dabei neben den objektiven Bedingungen auch subjektive Einschätzungen der jeweiligen Situation sowie gewisse persönliche Voraussetzungen wie beispielsweise Kraftquellen (Ressourcen) oder Bewältigungsstrategien zu sein...Es ist nicht möglich, einzig aufgrund der Situation abzuleiten, wie viel Stress diese verursachen wird.<sup>44</sup>

Die subjektiven Einschätzungen der eigenen Arbeit sind bei den meisten Gremienvertretern größtenteils positiv. Das wird vor allem im Handlungsspielraum und durch die Abwechslung in der Arbeit klar. Langweilig ist selten jemandem, unter- oder überfordert fühlt sich auch keiner.

›Die qualitative Belastung wird von ihr schlicht als Herausforderung gesehen. Ihr sei noch kein Tag auf Arbeit langweilig gewesen und es gäbe immer wieder etwas Neues, so dass sie nach der Seite hin mit ihrer Arbeit sehr zufrieden sei.‹ (Interview 1)

Diese Aussage steht für viele, die ähnlich lauten.

›Der Handlungsspielraum sieht bei ihm anders aus als in seiner früheren Tätigkeit, dort konnte er innerhalb des Rahmens selber gestalten. Jetzt kann er z. T. auch am Rahmen mitgestalten, das ist vom Handlungsspielraum her vielleicht nicht leichter, sondern eher eine Herausforderung. So gesehen sind die Belastungen stärker.‹ (Interview 5)

›Gegenüber der alten Aufgabe hat man hier viel mehr Möglichkeiten seine Arbeit zu

gestalten, aber die mentalen Belastungen sind deutlich höher als in der alten Tätigkeit.‹ (Interview 8)

Belastung ist nicht gleich Fehlbelastung. Im Prinzip wird die Tätigkeit im Gremienvorsitz als eine Arbeit gesehen, die mit einer hohen Zufriedenheit ausgeübt wird, wenn nicht eine Reihe störender Momente wären, die aus der besonderen Stellung von BR und vor allem des Gremienvorsitzes resultieren.

### ›... und täglich grüßt das Murmeltier‹

Die rein positive Einschätzung der Tätigkeit erfährt nach vielen Berufsjahren teilweise eine Einschränkung<sup>45</sup> oder erweist sich als Abweichung von den Erwartungen an die Arbeit, wenn sich die Konflikte ständig wiederholen:

›Allerdings stellt er sich die Frage, ob man nicht nach langen Jahren der BR-Arbeit einiges an Arbeitsfreude und Flexibilität in der Aufgabenentwicklung einbüße, auch mit zunehmendem Alter – er meine: ja.‹ (Interview 5)

Natürlich hat BR/PR als Amt auch eine Eigendynamik, die sich im Laufe der Jahre als Entfremdungstendenz von der betrieblichen Basis (selbstkritisch) bemerkbar macht:

›Er merke nach zehn Jahren Freistellung eben auch, dass er vieles nicht mehr wisse und auch nicht nachvollziehen könne, wie es Vorort ablaufe. Man verlöre ein wenig den Bezug zu den Sorgen der Kollegen.‹ (Interview 6)

Dem möchte einer anderer BR von vornherein vorbeugen, indem er keine Routine aufkommen lassen will.

›...die ›Alltagsroutine‹ sieht er kritisch und nicht als erstrebenswert an, man wolle ja um Himmelswillen gar nicht in den ›alten Trott‹ zurück fallen...Nach längerer Tätigkeit als BR sieht er sich schon langsam im Film: ›Und täglich grüßt das Murmeltier‹. Ständig wiederholen sich Probleme in einigen Abteilungen, die sie nicht beheben können, dazu müsste z. B. der Abteilungsleiter ausgewechselt werden. Ständig gibt es Ärger mit dem Urlaub und dessen Organisation usw. Dass sei für einen technisch versierten Menschen, der nach klaren Lösungen sucht, wie man ein Problem beheben kann und dann behebt, auf Dauer eine unbefriedigende Situation.‹ (Interview 8)

### **Doppel- und Fehlbelastung in der Ausübung zweier Berufe: Vorsitz und reguläre Berufsarbeit (halbe Freistellung) als Problemfeld**

Einige Interviewte haben lange Jahre in der Doppelbelastung durch Gremienvorsitz und regulärer Arbeit gestanden. Von Ausmaß der Belastungen her war das für sie eindeutig die schwerste Zeit. Diese Belastung schlägt schnell in eine Fehlbelastung um, da die Freizeit immer stärker auf Kosten der Arbeitszeit schrumpft. Die geschädigten BR haben aufgrund der Aufstockung der Belegschaften oder durch Sondervereinbarung dann einen Weg gefunden, nur noch die BR-Arbeit zu verrichten. Die Gruppe der Gremienvorsitzenden in Betrieben mit einer Beschäftigtenzahl (bis 199 für BR), die im Regelfall nicht zur vollen Freistellung führt, rückt somit als eine der am stärksten belastete in den Fokus der Sorge. Sie bedarf zur ihrer Entlastung vor allem interner und externer Unterstützung.

In der Untersuchung von Seidl (1999) findet sich die Aussage, dass für den weit aus größten Teil der BR die positiven Aspekte der Tätigkeit die negativen überwiegen. Das gilt sowohl für die freigestellten als auch für die nichtfreigestellten BR. Allerdings mit einem Unterschied: den letzteren macht deutlich die Mehrfachbelastung zu schaffen (S. 190) – und diese gilt für die Gremienvorsitzenden noch einmal potenziert. So haben die nichtfreigestellten BR zwar weniger Belastungen, weil sie sich aber auf zwei Aufgaben konzentrieren müssen, mehr Beeinträchtigungen. Ist schon die einfache halbe Freistellung für die Gremienarbeit mit doppelter Belastung verbunden, führt sie im Gremienvorsitz offenbar häufig an den Rand der Erschöpfung und zum Scheideweg, entweder nur noch die berufliche Arbeit (bzw. Mitarbeit im Gremium) auszuüben oder die volle Freistellung anzustreben.

›In den ersten Jahren der Tätigkeit als Vorsitzender haben ihn Probleme häufiger um den Schlaf gebracht. Dabei ging es aber weniger um die Arbeit im Vorsitz, sondern um die Betreuung und das Gefühl der Vernachlässigung seiner Klientel im parallel ausgeübten Beruf. Wenn dort etwas schiefgelaufen ist, hat er sich mit dem Vorwurf gequält, ob er das nicht früher hätte merken können.‹  
(Interview 3)

›Er war zur Hälfte seiner Arbeitszeit als Berater und zur anderen Hälfte als BR-Vorsitzender tätig. Diese Zeit war von großer Belastung, weil seine Arbeitskapazität in beiden Bereichen zu 120 Prozent gefordert wurde.‹  
(Interview 10)

Dass die Arbeitszeit sich ausdehnt auf Kosten der Freizeit, damit scheinen viele BR/PR zu leben, aber die Ausdehnung auch noch in den Schlaf und den Erholungsurlaub hinein untergräbt letztlich die Regenerationsfähigkeit und führt in einen Zustand der Dauererschöpfung, der als Antriebslosigkeit benannt wurde.

›Die schlimmste Zeit für ihn war die Doppelbelastung in den ersten Jahren durch reguläre Arbeit und BR-Vorsitz. Die Zeit...war für beide Aufgaben zu kurz. Auch mit seiner faktischen 50–60 Stunden Woche hatte er das Gefühl, keine Arbeit zu 100 Prozent erledigen zu können. Mit dem Wachstum des Unternehmens und der nominellen Ausweitung der Anforderungen, war die Arbeit nicht mehr zu stemmen. Er ist eigentlich nie zur Ruhe gekommen, auch im Urlaub nicht, weil er immer meinte, sein Telefon dabei haben zu müssen (...) Durch die ständigen Anforderungen in zwei Tätigkeitsfeldern zugleich war er dann irgendwann soweit, dass er gegen seine Antriebslosigkeit ankämpfen musste.‹ (Interview 13)

### **Gedankliche Weiterbeschäftigung: Nachwirkungen der Arbeit auf Freizeit und Gesundheit**

Fast alle Gremienvorsitzende haben in ihrer Anfangsphase – und dabei handelt es sich nicht etwa nur um ein paar Monate – erhebliche Schwierigkeiten mit der Trennung von Arbeit und Freizeit gehabt. Die Work-Life-Balance stimmte meistens nicht. Das hat zwei Seiten, einmal wirkt die Arbeit mit negativen Erlebnissen, die an einem »nagen«, als gedankliche Weiterbeschäftigung bis in Freizeit und Schlaf hinein. Das Phänomen ist nicht nur als

Einstiegsschwierigkeit zu sehen, es begleitet weiterhin die Arbeit. Aber es muss vor allem in der Anfangsphase schon möglichst soweit gelöst werden, dass es nicht als Dauerstressproblem kulminiert. Die zweite Seite ist das hohe Maß an Überarbeitung, dagegen sind Strategien zu entwickeln, um die lange Arbeitszeit auf ein geringeres Maß zu reduzieren. Das ist zu erlernen und zu verinnerlichen, also in einigen Schritten zu automatisieren. Aber zum anderen kommen immer wieder neue Aufgaben dazu, die ebenfalls effektiver gestaltet werden müssen. Einigen Gremienvorsitzenden ist es auch nach langen Jahren der Gremienarbeit noch nicht gelungen, ihre Arbeitszeit auf 40 Stunden zu beschränken. Zum Teil funktioniert bei der Reduktion der Arbeitszeit und auch bei der negativen gedanklichen Weiterbeschäftigung die Familie oder der Sport als Regulator der Fehlbelastung, zum Teil eine effektive Arbeitsteilung im Gremium.

Seidl hat in seiner Untersuchung betont, dass unter Betriebsräten die negative gedankliche Weiterbeschäftigung mit der Arbeit außerhalb der Arbeitszeit sehr hoch sei. Während in der Vergleichsgruppe der Beschäftigten sich nur 35 Prozent mit ihrer Arbeit hin und wieder in der Freizeit beschäftigen, sind es bei den BR schon 54 Prozent. Wenn man dabei noch einmal gesondert den Blick auf die freigestellten BR wirft (in der Untersuchung Seidl ist das nicht zwingend identisch mit dem Vorsitz), sind es sogar 88 Prozent, denen die Arbeit als gedankliche Weiterbeschäftigung nachgeht. Diese Weiterbeschäftigung in der Freizeit vollzieht sich dann bei einigen als schleichender Prozess mit fatalen Folgen:

›Im Laufe der Zeit wird die Beeinträchtigung immer gravierender: am Schluss ist die Nachtruhe weg, was den physischen und psychischen Zustand weiter beeinträchtigt (Seidl 1999, S. 127).‹

Auch Gulmo greift dieses Phänomen als zentralen Punkt der Fehlbelastung und Prävention in der BR- und Gremienarbeit auf, er postuliert: Je intensiver die gedankliche Weiterbeschäftigung sei, desto höher auch die Beeinträchtigung von Gesundheit und Befinden (Gulmo 2008, S. 233 f.). Weil gedankliche Weiterbeschäftigung schwere Beeinträchtigungen zur Folge haben kann, ist es wichtig, die schwierige Trennung zwischen Arbeit und Freizeit persönlich bald in den Griff zu bekommen.

›Es ist ihm nie einfach gefallen, die Sphären Arbeit und Freizeit zu trennen... Der Vorsitz selbst ist nur mit einem hohen Arbeitsaufwand hinzubekommen und man muss aufpassen, dass die Arbeitszeit sich nicht gravierend auf Kosten der Freizeit ausdehnt.‹ (Interview 5)

Offenbar ist die Selbsthilfe ein wichtiger Schritt für eine bessere Arbeitsbewältigung, die Einsicht, dass die eigene Gesundheit auf Dauer die Beeinträchtigungen bis in die Freizeit nicht aushält. Da auch die Familie unter dieser Beeinträchtigung leidet, weil zu Hause unbedingt darüber gesprochen werden muss oder man/frau einfach unbrauchbar für alle Aktivitäten in der Freizeit ist, gibt es häufig Interventionen aus diesem Kreis heraus, die nicht ohne Wirkung bleiben und durchaus nachhaltig sind. Aber sie wirken nur, wenn die Überzeugung vorliegt, auch ›kürzer treten zu wollen.‹ Dafür steht das folgende Best-Practice Beispiel:

›Das Problem hat sich mit den Jahren gelegt... Einerseits sei sie durch die eigene Familie erzogen worden, immer wenn sie nach Hause kam, hat ihre Tochter das Sparschwein auf den Tisch gestellt und ihr klar gemacht: wenn sie wieder das Erzählen von der Arbeit anfange, dann müsse sie mit Schaden rechnen, nämlich dem Einwurf von Euros in das Sparschwein. Sie habe natürlich auch gemerkt, dass die Weiterbeschäftigung mit Arbeitsthemen ihre Erholung untergrabe – und sich schließlich vorgenommen, Sachen während der Arbeitszeit zu klären. Das hat nicht immer geklappt, aber im Laufe der Zeit immer häufiger. Inzwischen kommt es kaum noch vor, dass ihr Probleme aus der Arbeit in der Freizeit nachgehen. Insofern spricht sie auch davon, dass sie so etwas wie ›Selbsthygiene‹ betreibe, also daran denke, wie sie sich in der Arbeit Gesundhalten kann.‹ (Interview 1)

Die krankmachenden Wirkungen der gedanklichen Weiterbeschäftigung zeigen sich krass am letzten Fall:

›In den ersten Jahren als Vorsitzende sind ihr Probleme aus der Arbeit oft nachgegangen. Es ist deswegen häufiger vorgekommen, dass sie nicht schlafen konnte...Sie ist früher einmal bei der Arbeit zusammengebrochen und hat dann auf Intensiv gelegen. Das hat in ihrer Familie zu Gesprächen geführt mit der Auflage, sie solle gefälligst kürzer treten. Der Einspruch der Familie hat als ein Regulator ihrer Überbelastung gewirkt!‹ (Interview 7)

### **Besondere Belastungen durch BEM, Umsetzungen und Kündigungen**

Auch nach langen Jahren der BR/PR-Tätigkeit schlagen Gremienvorsitzenden, die z. B. bei BEM-Gesprächen dabei sind, die ›Schicksale‹ der Beschäftigten aufs Gemüt. Das Berufs- und meistens auch das drohende Beschäftigungsauß (= Kündigung) wird nicht einfach abgehakt. Es ist so, als könne das Ideal von einem gedeihlichen Miteinander der Interessen in einem Betrieb nicht mit dem Faktum einer praktischen Aufkündigung des Miteinanders vereinbart werden. Als schläge hier gegen das Harmonie-Ideal eines gemeinsamen Ganzen die Unvereinbarkeit der Interessen wieder durch. Das zeigt sich am Arbeitsplatzverlust und einem möglichen Abstieg der Gekündigten in Hartz IV am deutlichsten. Deshalb ist die punktuelle Streichung des Harmonie-Ideals eine erhebliche Belastung des Gemüts, sie schlägt sich als ›Ohnmachtserfahrung‹ nieder.<sup>46</sup> Sie weist jedes Mal die Grenzen der BR/PR-Arbeit wieder auf und wirft im Prinzip auch ein schlechtes Licht auf die sozialen Erfolge eines Gremiums.

Dort, wo die abhängig Beschäftigten am ehesten der Solidarität bedürften, nämlich dann, wenn Krankheit sie oder ihre Familie aus der Lebensbahn geworfen hat, wird vom Standpunkt, dass Beschäftigung sich für den Anwender lohnen muss, ihre Beschäftigung oft beendet oder sie werden im Betrieb ›nach unten durchgereicht‹. Das ist eine Härte für die Beschäftigten und rührt einen BR/PR auch emotional an.

›Belastend sind die persönlichen Schicksale, wenn jemand selber lange krank war und danach die alte Arbeit nicht mehr ausüben kann, oder Suchtfälle bzw. Familiensituationen, in denen Angehörige (Eltern, Frau, Kinder...) zu Pflegefällen werden, betreut werden müssen und wo das Konsequenzen für die Berufsarbeit hat. Da kann man nicht einfach als PR sein Gemüt abstellen, man sei schließlich als Mensch ein emotionales Wesen. Das gehe einem dann lange nach, vor allem wenn es mit einer Kündigung endet.‹ (Interview 6)

Belastend sind selbst die Gespräche, die nicht mit einer Kündigung enden, sondern ›nur‹ mit Herabstufungen, weil hier eine trostlose Karriere nach unten eingefädelt wird, über der die Drohung des Arbeitsplatzverlustes weiterhin schwebt.

›Als besondere Belastung gelten ihr die ca. 10–15 BEM-Gespräche, die sie pro Jahr führen muss. ...Dabei geht ihr nicht so sehr die Krankheit als solche aufs Gemüt, sondern das ihr bekannte Schicksal der Leute, das dahinter steht. Einen großen Teil der Leute kennt sie ja seit fast 25 Jahren und deren Entwicklung macht das Bedrückende an der Situation aus. BEM läuft insofern noch gut im Hause ...Früher wären diese Fälle alle mit einer Kündigung beendet worden, das ist vorbei.‹ (Interview 2)

Warum die Situation so ist, dass viele Fälle mit Kündigungen enden, wissen BR/PR natürlich auch. Einerseits wird ›Missmanagement‹ im Kleinen vermutet, nämlich Vorgesetzte, die sich nicht die Mühe einer aufwändigen Lösung machen wollen. Zum anderen wird aber durchaus der Hauptgrund benannt. Wenn Betriebe in ihren betriebswirtschaftlichen Kalkulationen auf die in ihrer Arbeitsfähigkeit Geschädigten Rücksicht nehmen würden, ginge das zu Lasten ihrer Konkurrenzfähigkeit.

›Als sehr belastend empfinde sie die Lösungen, die für Kolleginnen gefunden werden müssten, die krank sind und nicht mehr an ihren alten Arbeitsplätzen bleiben können. Das laufe meistens auf eine Herabstufung hinaus, schlechtere Arbeit und weniger Geld. Da fehlten meistens Vorgesetzten auch die Kompetenz, um mit den Leuten einvernehmliche Lösungen zu finden. Allerdings sei klar, die finanzielle Lage der Krankenhäuser gebe da auch nicht viele Möglichkeiten her. Durch die knappe Personalbesetzung sei die Arbeitsbelastung sehr hoch, jeder Ausfall durch Krankheit, Schulung usw. schlage sich auf



dem Rücken der Kolleginnen nieder.  
Hätte man z. B. 50–60 Pflegekräfte mehr,  
sähe die Sache anders aus.« (Interview 1)

Die Einschätzung eines BR, dass das BetrVG keine rechte Handhabe biete, um den geschäftlich erforderlichen Umgang mit den Beschäftigten zu unterbinden, deren Einsatz sich für die Firma nicht mehr lohnt und denen sie kündigt, wird schon stimmen.

›Beschäftigten ihn ... immer wieder persönliche Schicksale von Kollegen, die die GF auf der Abschlusliste habe. Diese schlagen sogar mehr aufs Gemüt... das Miterleben von persönlichen Schicksalen, zu denen sich das Unternehmen knallhart geschäftlich verhält, obwohl genug Geld da wäre, um eine soziale Lösung zu finden, sind Hauptbelastungen... Was ihm fehlt, ist die Möglichkeit, mehr soziale Sachen umzusetzen. Das Geld ist da, aber das Soziale fällt hinten runter. Darauf hätte er gerne mehr Einfluss – und den gibt das BetrVG nicht her.« (Interview 13)

### **Belastung durch ›Sparen‹ im sozialen Bereich**

Im sozialen Bereich macht sich seit Jahren der Rotstift bei der Streichung von Aufgabenfeldern gravierend geltend. Dieser Rotstift verdankt sich meistens politischen Beschlüssen, die quasi wie ein Naturgesetz hingenommen werden und als ›Schere‹ im Kopf von BR/PR wirken. Die Kassen seien leer, der Spruch gilt dort, wo das Geld nicht ausgegeben werden soll. Die Konsequenzen für die Beschäftigten, Arbeitsplatzabbau, Lohnkürzungen usw. sind eine Herausforderung für die BR und PR. Zumal diese ›Naturtatsache‹ gewusst und auch so behandelt wird, dass das ›Ende der Fahnenstange‹ noch gar nicht erreicht ist. Vor dem Hintergrund der Kürzungen wird die Gremienarbeit schwerer. Sie ist darin in der Wirkung von den ›ökonomischen Problemen‹, die den Beschäftigten in der freien Wirtschaft das Leben schwer machen, kaum mehr zu unterscheiden. Dabei ist es verkehrt den Fokus auf die Einschätzung zu legen, ›der Wirtschaft geht es schlecht und deswegen den Leuten‹. In der freien Wirtschaft führt gerade der Erfolg (also hohe Gewinne) einiger großer Firmen zu Problemen, die in der Konsequenz für die Beschäftigten wie ›Krisen‹ wirken.

Die politischen Sparbeschlüsse werden wie eine ökonomische Krise hingenommen. Dass in einer ökonomischen Krise für die Beschäftigten nicht viel ›drin‹ ist, also auch Krise in ihrer Kasse eintreten muss, gilt gemeinhin als selbstverständlich. Die Ankündigung weiterer Sparmaßnahmen im sozialen Bereich wird als sachliche Prognose abgehakt.

Gedacht wird allenfalls daran, sich in einem Kartell der Anbieter die Kostensenkungen nicht mehr einfach gefallen zu lassen oder gar noch selbst in einer Spirale nach unten Lohn-Billigangebote zu unterbreiten, sondern quasi ein kollektives Angebot zu machen.

›Was er als besonders belastend ansieht ist die gravierende Veränderung der ›Rahmenbedingungen‹ im sozialen Bereich. Da viele Aufgaben unter der ständigen Drohung erfüllt werden, wenn sie nicht kostendeckend zu erledigen seien, dann müsse man sie halt einstellen, steht das Gremium unter dem Druck existenzieller Ängste von Mitarbeitern aus einigen Abteilungen hinsichtlich der Schließung von Arbeitsfeldern und -aufgaben... Absehbar ist, das im sozialen Bereich, wenn man nicht unter den Trägern zu Vereinbarungen darüber kommt, welche Mindeststandards man gemeinsam nicht unterschreiten will, diese Entwicklung als Spirale nach unten weiter geht.« (Interview 3)

›...Und dazu kommt der Druck durch Kürzungen, zumal das Ende der Fahnenstange bei den Kürzungen noch gar nicht erreicht sei.« (Interview 9)

›Belastend sind die Umsetzungen...und das Schwinden der Hoffnung, dass sich die finanzielle Situation im Gesundheitswesen noch einmal langfristig verbessert. Also bleibt Unterbesetzung auch in Zukunft das Thema.« (Interview 1)

Es gibt also diesen Realismus (oben) in der Hinnahme belastender Situationen der Arbeit für die Beschäftigten, der die Umsetzung politischer Sparbeschlüsse einfacher macht.

›Auf den Haushaltsentwurf habe man keinen Einfluss und die Personaldecke werde im Hause immer dünner. Im letzten Jahr habe man wieder massenhaft Mehrarbeit von xx Stunden gehabt. Das zehrt an den Kollegen, von denen viele am Wochenende im Einsatz sind, das zehrt an deren Familien und das mache sich natürlich auch in der Arbeit des Gremiums geltend. Man sei jetzt in Verhandlungen über die Personaldeckung...Ohne

*zusätzliches Personal gehe es nicht. Die Kollegen erwarten das natürlich auch. (Interview 6)*

Und es gibt die eher kampfbetonte Position, die nicht schon jeden Beschluss im vorauseilenden Gehorsam hinnimmt, sondern bestreitet (»ohne zusätzliches Personal gehe es nicht!«). Sicherlich bieten BetrVG und PersVG wenig ausreichende Handhaben, um diese Beschlüsse zu torpedieren: so ist Interessenvertretung im Betrieb oder Amt gar nicht gemeint. Die Interessenvertretung hat den Auftrag, vor allem darauf zu achten, dass die geltenden Gesetze angewandt und eingehalten werden und dadurch ein Schaden von den Beschäftigten abgewendet wird. Aber die eher stoische Hinnahme von politischen Setzungen führt zur Resignation und ist nicht dazu geeignet, die Belegschaften für ihr Interesse zu mobilisieren und Positionen zu verbessern. Ein BR hat es im Interview einmal so formuliert: »Heulen oder Kämpfen, da muss man sich entscheiden.«

Während also im sozialen Bereich die sog. schlechte wirtschaftliche Situation den BR und PR Sorgen macht, ist zur anderen Seite mit der boomenden wirtschaftlichen Situation im Betrieb auch keine Sicherheit für die Beschäftigten verbürgt, weil die Freiheit der Kalkulation der Unternehmen sich davon gar nicht abhängig macht. Die Logik des Wachstums heißt nämlich: gespart werden muss immer.

*»Die wirtschaftliche Situation ist seit Jahren blendend. Sorge macht ihm da eigentlich nur, warum z. B. ein geplanter Erweiterungsbau nicht genehmigt wird, wo es doch an Geld nicht mangelt. Was haben die also vor? Eine Auslagerung nach...xy gibt es bereits, dafür wird ein kleiner deutscher Standort geschlossen.« (Interview 13)*

### Stellung zur eigenen Gesundheit

**Wer per Beruf u.a. für die Gesundheitsprävention im Unternehmen zuständig ist, benötigt Gesundheitskompetenz. Auch Interessenvertretungen müssen sich um ihre Gesundheit kümmern. Das kommt meistens zu kurz in Tätigkeiten, z. B. in Helferberufen wie bei Kitabeschäftigten<sup>47</sup>, in denen die Akteure sich oft nur für die Gesundheit der anderen zuständig sehen. Auf die Frage: Warum schauen Sie sich ihre eigene**

**Tätigkeit als Interessenvertretung nicht auch unter dem Gesichtspunkt der gesundheitlichen (psychischen) Gefährdung an? – mussten viele der Interviewten lachen, nachdem sie anfangs gestutzt hatten. Im Lachen befreit sich für sie die Unangemessenheit der Frage angesichts ihrer »gehobenen« Aufgabe, nämlich die Interessen anderer zu vertreten. Der Vorschlag stößt sich mit der Haltung: Darf ich in diesem Amt überhaupt so eine »selbstsüchtige« Kalkulation aufmachen? Aber dann löst sich der kleine Widerspruch im Lachen. Wenn man/frau sich nicht selbst um die eigene Gesundheit als Voraussetzung der Arbeitsfähigkeit kümmert, wer denn sonst?**

Die Frage an die Gremienvertretungen lautete: »Haben Sie sich schon einmal überlegt, eine Gefährdungsanalyse des eigenen Arbeitsplatzes durchzuführen?«

*»Gerade sei man im Hause dabei, einen schönen Plan für die Gefährdungsbeurteilungen auszuarbeiten. Aber an sich selbst hat man freilich nicht gedacht. Das sei sicher kein Zufall.« (Interview 11)*

*»Die jetzt seit ca. 3 Jahren vor allem sitzend ausgeübte Tätigkeit sei zwar einerseits eine Entlastung im Vergleich zur rückenbelastenden Tätigkeit in der alten Berufsarbeit, die schon bei ihm zum Bandscheibenvorfall geführt hat... Gerade plant man, Gefährdungsbeurteilungen einzuführen. An sich selbst habe man dabei nicht gedacht, darüber sei nachzudenken.« (Interview 9)*

*»Man plane ein Gesundheitsmanagement einzuführen, aber –... Er werde den Gedanken jetzt mal ins Gremium einbringen.« (Interview 8)*

Nur in wenigen Fällen war klar, dass die gesundheitlichen Präventionsmaßnahmen und die Einschätzung des Gefährdungspotenzials am Arbeitsplatz ebenfalls den Gremienarbeitsplatz betreffen.

*»Es gibt Gefährdungsanalysen im Haus, die werden mit der Einführung des BEM auch um den Gesichtspunkt der psychischen Belastung erweitert werden. Daran wird dann auch die MAV sich messen lassen müssen.« (Interview 3)*

*»Die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsplätzen unter dem Gesichtspunkt der psychischen Belastung stehe an, auch der BR wird sich dieser Untersuchung anschließen.« (Interview 4)*

## Blick auf die Führungsaufgabe, das Gremium und seine Ressourcen

### Das Gremium, Konflikte, Führung und Stellung zur GF

Das Gremium wird von allen Interessenvertretungen als notwendige Ressource und – positiv ausgedrückt – als selbstverständliche Basis ihrer Arbeit gesehen. Dass es das ist, ergibt sich nicht von allein, sondern daran muss durch gezielte Maßnahmen gearbeitet werden, von vernünftiger Arbeitsteilung, einer langfristigen Teamentwicklung bis hin zur vorausschauenden Rekrutierung von Gremiennachwuchs. Konflikte im Gremium gehen je nach Schweregrad bis an die Substanz einer teamförmigen Arbeit und sind dann eine harte Bewährungsprobe für die Beteiligten. Das Gremium wird als Team gesehen, dass für die Belegschaft positiv etwas bewirken soll. Das heißt zur anderen Seite allerdings nicht, dass die Ernennung des Gremiums zum Team schon für eine konfliktfreie Zusammenarbeit sorgt.

Idealfälle stellen sich in den folgenden Interviews dar:

- › Bezüglich des Gremiums kann er eindeutig von einer Ressource auszugehen. Das Team funktioniert sehr gut, die Arbeitsteilung klappt, alles wird ausdiskutiert. Beschlüsse werden gemeinsam getragen, weil man sich meistens sicher ist, man habe das Optimum herausgeholt. Da hat keiner von ihnen Bauchkneifen, wenn er in die Belegschaft kommt. Seine Zusammenarbeit mit seinem Stellvertreter... ist gut. Sie sind unterschiedliche Charaktere und ergänzen sich. Ohne dieses Gremium könnte er seine Arbeit bei der Terminbelastung überhaupt nicht tragen. (Interview 4)
- › Arbeitsaufgaben werden verbindlich umgesetzt... Jeder kommt gerne in die Plenumsitzung oder die Arbeitsgruppen... Das Gremium hat ... sich zum Team-Verständnis emporgearbeitet. (Interview 3)

Aber es gibt immer wieder Probleme und Konflikte in der Zusammenarbeit, die für alle Beteiligten belastend sind und auch vom Gremienvorsitz als arge Belastung empfunden werden. Dabei ist aber zu unterscheiden zwischen dem gefühlten und dem kommunizierten Konflikt, weil manches unter der Ober-

fläche bleibt, ohne dass die Inhalte und Implikationen klar sind.

› Oft heißt der umlaufende Vorwurf im Gremium erst einmal generell: dass es der, dem oder denen an Engagement fehle. Dahinter können ganz unterschiedliche Gründe stecken. Dazu gehören z. B.: Andere Vorstellungen oder auch Werte von der BR-Arbeit. Weniger kooperativ, eher belegschaftsorientiert oder eher sachlich-erfolgsorientiert versus ideologisch usw. Persönliche Gründe, auch die Konkurrenzsituation im Gremium, Probleme mit der Führungsrolle BR oder dem Gremienvorsitzenden (GVS) und im Spannungsfeld Gremium/Vorsitz ein gefühltes Informationsdefizit der Gremienmitglieder versus straffe und gezielte Sitzungsgestaltung seitens des Vorsitzes. Zum Teil sind es unausgesprochene Erwartungen im Gremium, aber auch seitens des GVS Erwartungshaltungen an die Gremienmitglieder, die gar nicht explizit formuliert werden, sondern nur als unterschwelliges Ressentiment Stimmung machen. Diese schwelenden Konflikte, die nie offen angesprochen wurden, sind für alle Beteiligten sehr belastend. (Interview 1)

Diesen Typus des unabsichtlichen und ungeklärten Konflikts bringt die folgende Ausführung auf den Punkt:

› Eine weitere Belastung, die ihm zu schaffen macht, ist die Kommunikation im Gremium und mit dem Gremium, wenn er nicht vor Ort ist. Dadurch kommt es vor, dass er einige Sachen, die das Gremium angeht und die es wissen muss, vergisst oder dabei andere Prioritäten setzt als das Gremium. Darüber entsteht dann Unzufriedenheit, weil die im Gremium glauben, er hätte ihnen eine Auskunft absichtlich unterschlagen. Das hat einerseits mit seinem vollen Terminkalender zu tun (darin kommt er sich schon manchmal wie ein Getriebener vor), aber es liegt nicht nur daran, sondern an den vielen Abwesenheitszeiten vom Standort. (Interview 4)

Gravierende Konflikte im Gremium unterminieren die sachliche Arbeit und verhindern ein gutes Arbeitsergebnis. Das ist das eine, weil das Gremium als notwendiges Mittel der (gemeinsamen) Aufgabenbewältigung und als positive Ausgangsbasis begriffen wird und dann dafür nicht taugt. In den Interviews zeigte sich, dass in einigen Gremien schwärende Konflikte in der Teamentwicklung zur Sprache gekommen, allen bewusst geworden sind und soweit gelöst werden konnten, dass sie die Gremienarbeit nicht mehr belastet und

auch das Klima im Team verbessert haben. Dabei ist es offenbar immer wichtig, mit einer Teamentwicklung von außen zu arbeiten. Über Konflikte im Team lässt sich nicht hinweg und einfach zur Tagesordnung übergehen. Das andere ist, wenn es dann zu Konflikten kommt, die grundsätzlicher Art sind oder werden, sind sie für alle Beteiligten, aber vor allem auch für den Gremienvorsitz, ein so hoher persönlicher Belastungsfaktor, dass Arbeitsfähigkeit und Gesundheit angegriffen und untergraben werden.

›An erster Stelle der Belastung standen die Zerwürfnisse im Gremium.‹ (Interview 6)

›Dass...ihm Themen aus der Arbeit nachgehen, hat jetzt wieder einen Höhepunkt erreicht durch die Spaltung des Gremiums...Die Hauptstörung und Belastung geht jetzt davon aus; die andere Arbeit sei, gemessen daran, keine hohe Belastung.‹ (Interview 10)

Im zuletzt genannten Gremium waren die auseinanderdriftenden Interessen nicht mehr zu vereinbaren. Interessant ist, dass eine Teamentwicklungs-Maßnahme in der Anfangsphase des Gremiums schon zu dem Befund geführt hatte, dass dem Gremium nicht mehr zu helfen sei. Diese Prognose hat sich dann schnell bestätigt. Eine zufriedenstellende Lösung findet sich dann oftmals nur durch die Auflösung des alten Gremiums.

›Er hatte die meisten Stimmen – und so hat er den Vorsitz übernommen...Das war damals eine schwierige Zeit für ihn: er war neu im Gremium, er hatte einen Stellvertreter, der mit der Amtsleitung kungelte, als heimlicher Vorsitzender hofiert wurde und Abmachungen traf. Der Amtsleiter versuchte alles, um ihn aus dem Vorsitz zu kippen. Er habe sich damals geschworen, ich halte ein halbes Jahr durch...Er hat dann ein Jahr durchgehalten und sein Stellvertreter ist zurückgetreten...

Seine Vorstellung, Interessen notfalls auch engagiert gegen die Amtsleitung zu vertreten, war ein schwieriges Geschäft...Bis in seinen Urlaub hinein hat sich die Situation im Gremium störend geltend gemacht, weil er seinem Stellvertreter nicht vertrauen konnte und mutmaßen musste, dass der jetzt Interna auspackt. Er hatte ja nicht nur den Konflikt mit einem Teil des Gremiums, sondern mit dem Amtsleiter und auch Teilen der Belegschaft, die hinter dem anderen PR standen.‹ (Interview 6)

Auch wenn das BetrVG den Vorsitz nur mit einer Richtungskompetenz ausstattet, stellt es ihn dennoch in eine Verhandlungssituation mit einer betrieblichen Leitung, die Entscheidungskompetenz hat. Wer auf ›Augenhöhe‹ argumentieren möchte, wünscht dann eigentlich auch Entscheidungshoheit. Die wird es in der Form aus dem Gremium zu Recht nicht geben, der Maßstab von Führung

## Exkurs

Das BetrVG kennt Führung nicht, weil es ausdrücklich keine Hierarchie im Gremium benennt und der Vorsitz den BR nur im Rahmen seiner Beschlüsse vertritt. Aber geführt wird mehr oder weniger trotzdem. Allerdings ist Führung lange tabuisiert worden, obwohl ein Typus jahrzehntlang als ›Betriebsratsfürst‹ verbreitet war und damit auch entschlossene Führung. Führung als Thema anzusprechen, war in den Interviews nicht heikel, das lag aber sicher auch daran, dass unterschiedliche Vorstellungen darüber existieren, was unter Führung zu verstehen sei. Von den Befragten verstand sich niemand als der Typus des ›alten

Betriebsratsfürsten‹ – und war es sicher auch nicht. Führung wurde eher als Teamführung verstanden. Vielmehr zeigte sich bei vielen anfangs eine mangelnde Führungserfahrung als Problem. BR/PR-Vorsitzende, die auch vorher schon gut organisiert waren oder leitende Tätigkeiten ausgeübt haben, fanden sich leichter in diese Aufgabe als Personen, die aus einem anderen Umfeld kamen. Führen und Delegieren müssen mehr oder weniger alle noch lernen. An der Führung selbst ist vor allem das Moment wichtig, die richtigen Leute und Talente im Gremium auch einsetzen zu können. Auch das lässt sich lernen.



wird immer nur aus der Welt des Managements bezogen, da erweist sich argumentieren müssen als Schwäche. Aber das muss doch nicht für den BR gelten: der Gremienvorsitz ist zur Führung durch argumentative Überzeugung gehalten.

›Er hat kein Problem damit, sich als Leitung des Gremiums zu sehen. Ihm gefällt es auch, ein wenig Macht zu haben, aber er sieht sich nicht als den alten Betriebsratsfürsten, die es auch immer noch gäbe.« (Interview 4)

Eine gute Zusammenfassung gibt es zur Führungsproblematik aus gewerkschaftlicher Sicht:

›Die Gremienarbeit läuft selten reibungslos, aber es gibt kaum politische oder glaubensmäßige Spaltungen. Die Probleme verlaufen eher entlang einer guten oder eher schwachen Führung. Klar ist, Führung durch den GVS muss sein – aber mit Fingerspitzengefühl. Und der Vorsitz muss die notwendige Arbeitsteilung im Gremium organisieren können. Daran entscheidet sich zu allererst, ob ein Gremium effektiv arbeitet. Zum Teil sind es Konflikte im Gremium nach Art der ›Gockelkämpfe‹, zum Teil Auseinandersetzungen zwischen Gruppen... Aber es gibt auch Reibereien hinsichtlich der Wahl und der Aufstellung von Vertretern. Oft fehlt strategische Orientierung und Offenheit in der Arbeit, weil man im Gremium konkurriert, als freigestellter BR kann und will man nach längeren Dienstjahren nicht zurück in die Reihe.« (Interview 11)

Dass die Offenheit im Verhältnis Vorsitz gegenüber dem Gremium an manchen Punkten leidet, weil die Wiederwahl als heimliche Agenda eine Rolle spielt, ist sicher zutreffend, also ein Merkmal in der Entwicklung des Gremiums. Aber zentral ist der Gesichtspunkt, wie sehr sich der Gremienvorsitz selbst erst zu einem argumentativen, entschiedeneren (Team-)Führungsstil entschließen und ›Richtungskompetenz‹ ausbauen muss. Das machen die folgenden Ausführungen deutlich, die zugleich auch noch einmal auf die Wichtigkeit der Teamentwicklung im Gremium hinweisen:

›Ihr Führungsverständnis war es eigentlich jahrelang, als Vorsitzende in einem Vorstand zu wirken, der sich als Team versteht. Sie hat aber im Laufe des letzten Jahres aus der Reaktion der Kolleginnen mitbekommen, dass deren Erwartungen ein anderes Führungsverständnis widerspiegeln. Es hat einige Konflikte im Team gegeben...Fragen der Wertschätzung im Team, die ihr bisher so nicht klar waren. Kritik an ihr kommt auch häufig nicht in Form eines sachlichen Einwands... Das heißt, es gibt Führungserwartungen an sie, die nicht explizit ausgesprochen und wo von ihr quasi Streicheleinheiten erwartet werden...Seit letztem Jahr hat der Vorstand deshalb mit einer Trainerin (von außerhalb) Teamentwicklung gemacht und schreibt diese Entwicklung auch fort. Dort sind diese Dinge zur Sprache gekommen und haben auch die Atmosphäre im Team verbessert. Auch die nicht freigestellten Kolleginnen finden inzwischen, dass sich die Verhältnisse im Vorstand eindeutig gebessert haben. Man schaut jetzt bei der Aufgabenverteilung noch einmal genauer hin.« (Interview 12)

Auch eine Führung per Konsens, wie sie in einer Reihe von Gremien offenbar gepflogen wird, hat ihre informellen Kanäle der Zu- und Abstimmung. Es gibt eine Reihe von schwierigen Fragen, die vorher im kleinen Kreis oder mit wichtigen Wortführern abgesichert werden, bevor die Entscheidung ans Gremium geht. Auch das ist ein Instrument der Konsensfindung, um Konflikte zu vermeiden. Aber das verlangt von der Führung viel Fingerspitzengefühl bei der Arbeitsteilung im Gremium.

### Exkurs

Die Stellung zur GF ist im praktischen Verlauf der Gremienarbeit unterschiedlich, aber im Selbstverständnis oder im Ideal der Gremienvorsitzenden läuft vielfach (auch in den von ihnen eher kritisch bewerteten Betrieben) Co-Management. Gewünscht werden eigentlich eher der Schulterchluss und ein harmonisches Miteinander. Das scheint auch für die eigene Befindlichkeit erträglicher. Aber das positive Verhältnis zur GF hängt ja nicht allein vom Willen der Personen im Vorsitz ab, sondern auch von den Kalkulationen der GF.

›Einige meinen halt, es sei besser, ein gutes Verhältnis zur Amtsleitung zu pflegen. Nur, das ist ja keine Frage des Wünschens und Wollens, sondern die Entscheidung nach sachlichen Gesichtspunkten, welches Interesse man vertreten will.‹ (Interview 6)

Konflikte sind belastend. Wer arbeitet, möchte nicht auch noch ständig Konflikten ausgesetzt sein. Nun ist die Ausgangslage von Gremienvorsitzenden im Betrieb nicht unbedingt eine, in der alles harmonisch zusammenstimmt. Wenn das so wäre, dann gäbe es das BetrVG/PersVG nicht. Ein sozialer Interessenkonflikt ist schließlich die Grundlage der Gremienarbeit (und zwar unabhängig davon, ob er das jemand aus dem BR so sieht oder nicht). Dieser Konflikt generiert eine Reihe kleiner Konflikte, für die das Gremium zuständig ist und dabei, nach den gesetzlichen Grundlagen, über Verlauf und Lösung entscheiden muss. Dabei haben es weder der Gremienvorsitz noch das Gremium allein in der Hand, ob es zu einem ›harmonischen‹ Miteinander und zu guten Lösungen im Betrieb kommt. Das ist auch immer noch die Entscheidung der Geschäftsführung. Seitens der GF gibt es einige intentionale Maßnahmen gegen BR/PR. Zum Beispiel schlechte Büroräume, der Versuch, dem Gremium (zusätzliche) Arbeit zu oktroyieren und das Verzögern von Entscheidungen (z. B. Betriebsvereinbarungen), ablehnende Haltungen sowieso und manchmal auch die Attitüde, ›so etwas brauche man nicht.‹ Aber zuweilen wird der BR auch von der GF als Institut gestiftet.

›Mit den GF hat er unterschiedliche Erfahrungen gemacht, für eine Wahlperiode hatte man jemanden, der wohl die Aufgabe hatte, die BR Arbeit zu konterkarieren. Das war eine harte Zeit, die sich aber wohl auch für den Betrieb nicht gelohnt hat. Jetzt fährt man wieder die andere, kooperative Variante. Aber auch ihm gefalle das Co-Management besser.‹ (Interview 4)

Das ist die Aussage eines Betriebsrats, dem man es ohne zu Zögern zutraut, auch einen Konflikt mit seiner GF unbeschadet zu bestehen. Das Harmoniebedürfnis kommt auch nicht allein aus der Festlegung des BR auf die Friedenspflicht, sondern kann sich folgender Erwägung verdanken: wenn sich die GF der Zusammenarbeit verweigert und nur das Nötigste tut, ist auch die BR-Arbeit nicht vom Erfolg gekrönt. Nicht umsonst gibt es das Verfahren einiger GF, die Belegschaft auf die sog. Gewerkschaftslastigkeit des Gremiums hinzuweisen und die Botschaft zu streuen, ohne diese ›Hörigkeit‹ könne für die Belegschaft viel mehr herauspringen. (Ob es dann wirklich herauspringt, ist eine ganz andere Frage.) Nur den Interessengegensatz rechtlich zu verwalten, das ist nicht attraktiv für einen BR. Ohne Betriebsvereinbarungen lassen sich keine Erfolge auf die Fahne schreiben.

›Endlich einmal die interne Kommunikation im Hause auf eine vernünftige Grundlage stellen. Den Blick von oben auf die Belegschaft als, das seien doch die Doofen, abstellen. Den PR seitens der Führungsebene nicht als Gegner, sondern als Partner begreifen, dem Ideal nach ein Miteinander und nicht ein Gegeneinander leben.‹ (Interview 11)

BR/PR sind nicht harmoniesüchtiger als ihre Wähler, das wäre ein falsches Bild. Sie sehen darin nur eine bessere Basis ihres Handelns als in einer ständigen Konflikthaltung, die jedes Gespräch belasten würde.

›Im Prinzip ist die Zusammenarbeit mit der GF ganz gut, Auseinandersetzungen führen selten bis in die Schiedsstelle – und wenn, anerkennt die GF auch den Schiedsspruch, was in anderen Häusern oftmals nicht der Fall ist.‹ (Interview 3)

Während in der Untersuchung von Seidl viele BR sich eigentlich keine Unterstützung durch die GF erwarten, spielt das Verhältnis zu ihr doch eine wichtige Rolle. Dabei ist der Begriff der Konfliktpartnerschaft (S. 231f.) wichtig, ein ›produktives Ausmaß zwischen Disput und Harmonie‹, wobei die BR zum Teil darauf achten, dass ihr Verhalten nicht als ›Packeln‹ erscheint. Es soll ein Nehmen und Geben herrschen, dafür ist ein gutes Verhältnis zur GF nötig, aber die Befindensbeeinträchtigung bei fehlender Harmonie sei gering. Bei Gulmo wird in einer Ausgangshypothese vermutet, dass



die BR-Belastungen in der IG BCE im Verhältnis zur Geschäftsführung geringer seien als in der IG Metall und bei ver.di, weil diese Gewerkschaft und ihre BR schon immer auf dem Standpunkt einer harmonischen Konfliktlösung stehen. In seiner Analyse zeigt sich eine leicht geringere gesundheitliche Beeinträchtigung bei den Vertretern des Harmonie-modells der IG BCE (S. 242), die aber nach der anderen Seite unter einer reduzierten Leistungsfähigkeit leiden (S. 182).

### **Führungsvarianten: Gleiche unter Gleichen und Führung im Tandem**

Das BetrVG kennt weder Führung noch Führungsduos im Gremium. Aber dennoch existieren beide Modelle, das vom Vorsitz, der führt und das vom Duo (Vorsitz, Stellvertretung) geführte Gremium. Verbreitet ist das vom Vorsitz geführte Gremium, das sicher auf eine Erfolgsgeschichte zurückblicken kann, aber mit hoher individueller Belastung (Einzelkämpfer) verbunden ist. Allerdings ist Einbettung ins Team auch hier eine unerlässliche Voraussetzung für gute Arbeit. Einige Gremien werden von Tandems geführt, die aufeinander eingespielt sind und sich gegenseitig entlasten. Diese Duos sorgen für erhebliche Entlastung dadurch, dass man Probleme vertraulich besprechen, gegenüber der Geschäftsführung arbeitsteilig Rollenstrategien fahren und sich absolut auf den anderen verlassen kann. Sicher gibt es darüber im Verhältnis zur GF einige Schwierigkeiten. Dennoch ist dies ein Best-Practice Modell zur Verbesserung der Arbeit im Vorsitz und zur Entlastung. Die klare Absprache, wer macht was und übernimmt welchen Teil der Rolle, ist Ausgangspunkt der Arbeit. Allerdings muss die Arbeitsteilung fürs Gremium und auch die Personalentwicklung dabei sorgfältig reflektiert werden.

Die Führung durch einen Vorsitz im Gremium ist die am meisten verbreitete Variante der Gremienarbeit und, auch unter dem Gesichtspunkt der Wiederwahl, wohl erfolgreichste. Dieses Modell bringt aber auch eine Reihe von Nachteilen mit sich, z. B. wegen häufiger Multi-

funktionen des Vorsitzes. Darunter leidet die Kommunikation im Gremium und ein Klima des Misstrauens keimt schnell auf. Damit auch diese Führung gut funktioniert, ist immer ein belastbares Kernteam nötig, nur so kann eine vernünftige Arbeitsteilung und Entlastung greifen. Das Gewicht ist dann aber verstärkt auf Führung im Team und Konsens gelegt, wie es als doppelter Pol der Leitung auch wieder im Tandem vorkommt.

Beim Duo ist es in der internen Arbeitsteilung und vor allem im Auftritt nach außen meistens von Vorteil und es erleichtert die Arbeit, dass auf ein breites Spektrum an Handlungsvarianten zurück gegriffen werden kann. Das sieht bei zwei Personen besser aus als bei einer Person, ist aber nicht nur additiv gemeint, sondern kann in der Verbindung eine neue Qualität gewinnen.

›Die Arbeitsteilung von Leitung und Stellvertretung läuft gut. Beide haben ihre Stärken und Schwächen, von denen sie beide wissen.« (Interview 8)

›Sie kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass das jetzige Team konfliktbereiter... sei ...Die Aufgabenteilung im Kern-Team ist hervorragend eingespielt. Davon gibt sie nach oben die vermittelnde und kommunikative Rolle, was ihrem Naturell entspricht, sie ist gern im Dialog. Die andere spielt die rechtlich härtere Position aus (kennt sich besser im Gesetz aus), also das ist schon ein kalkulierter Umgang mit der Rolle der Guten und der Bösen. Also, sie alle bringen unterschiedliche Sichtweisen in die Arbeit ein, strategisches Handeln (denkt mal daran, was das für uns heißt), kommunikative Fähigkeiten und unterschiedliche Haltungen, d.h. also sich für andere einsetzen, sachlich analysieren usw.« (Interview 2)

Der Vorteil im Duo, den die gemeinsame Arbeit im Vorsitz bringt und auch die individuelle Entlastung, sorgen häufig für eine gewisse Blindheit in der Wahrnehmung und Entwicklung des Umfelds. Aber in Kenntnis dessen lässt sich dieser Nachteil ausgleichen. Gerade hier sollte Personalentwicklung eine zentrale Aufgabe sein, da die Gefahr, durch ein gut funktionierendes Führungsmodell die Impulse aus dem Gremium zu vernachlässigen und sich abzukapseln, groß ist. Man/frau ist ja nicht für die Ewigkeit als Duo im Vorsitz und sollte deshalb vorsorgen.

›In den letzten Jahren hat er als Stellvertreter mit dem Vorsitz ein gutes Duo gebildet, er hat viele Aufgaben im Hintergrund bearbeitet und strategische Entscheidungen verfolgt. Seinem Vorsitz habe er damit den Rücken für die Führungsaufgabe freigehalten. Aber sie haben manchmal auch die Positionen hinsichtlich der Hartnäckigkeit gegenüber der GF gewechselt, sie waren halt ein eingespieltes Team. Was darüber zu kurz gekommen ist, war die Nachwuchsarbeit. Das lag zum einen an der hohen Zahl älterer Mitarbeiter, worin sich allerdings der Altersdurchschnitt spiegelt.« (Interview 5)

Dass ein eingespieltes Duo auch darauf achten muss, die Belegschaft mitzunehmen bei wichtigen Entscheidungen und teilweise in Arbeitsgruppen einzubinden, ist sicher kein Spezifikum der Arbeit eines Vorsitzes im Tandem. Es ist generell ein zentraler Gesichtspunkt der Gremienarbeit.

›Durch ihren jahrelangen Umgang miteinander kannten sie ihre jeweiligen Stärken und Schwächen und konnten in guter Arbeitsteilung ihre Trümpfe zu allen wichtigen Themen ausspielen...Die eingespielte Kooperation hatte aber auch eine Schattenseite, die sich bei der Auflösung zeigte. Da man sich blind vertrauen konnte, ohne viele explizite Absprachen treffen zu müssen, war das persönlich für jeden eine große Entlastung... Das ist jetzt vorbei... Außerdem ist jetzt auch klar geworden, wieweit das Gremium durch das Duo entlastet war und (selbstkritisch aus der Retroperspektive betrachtet) auch ein wenig autoritär entlastet wurde. Eigentlich war das Duo für alles verantwortlich... Das ändert sich jetzt, es werden mehr Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten eingerichtet und Gremienmitglieder an neue Aufgaben herangeführt.« (Interview 9)

Wieweit allerdings zufällige Konstellationen im Betrieb den Ausschlag für die Implementierung des Tandemmodells gegeben haben und ob das aus der ›Retorte‹ wiederholbar ist, ist ungeklärt. Gegen die zufällige Konstellation spricht die Häufigkeit des Vorkommens.

### Gremium und Belegschaft

**Der Betriebsratsvorsitz ist in seinem Handeln an die Beschlüsse des Gremiums gebunden. Das ist sein Korrektiv, nicht seine Wähler von der Basis. Ein imperatives Mandat gibt es nicht, weil der ›Druck der Straße‹ politisch auch**

hier ebenso wenig erwünscht ist wie im Bundestag. Gesetzlich betrachtet kommt das Amt ohne kontinuierliche Rückkoppelung mit der Belegschaft aus. Der Umgang mit der Belegschaft ist kritisch zu sehen: mit der Amtskonstruktion ist Distanz eingerichtet, die sich in der Arbeit, die auch administrativ über die Belegschaft verfügt, fortsetzt. Mit dem ›großen Ganzen‹ vor Augen ist vor allem die anfallende Arbeit zu erledigen, das ist Auslastung genug. So kehrt eine gewisse Gleichgültigkeit im Verhältnis zwischen Belegschaft und Gremienvorsitz ein: Nur – keiner der Interviewten hat ein gleichgültiges Verhältnis zur Belegschaft. Das ist nicht ihr Selbstverständnis. Vom Typus der Vorsitzenden her waren diverse Umgangsweisen verbreitet, vom gesprächsoffenen Typus bis zum eher bedeckten, der nicht auf ›Zuruf‹ der Belegschaft reagiert. Vielfach wird ein (lobendes) Feedback aus der Belegschaft vermisst, was Ausdruck der Abtrennung der Aufgaben des BR vom Willen der Belegschaft ist. Die Kommunikation mit der Belegschaft wird zum Teil nur sporadisch gesucht, obwohl die eine oder der andere regelmäßig durch den Betrieb geht und Gespräche führt.

Seidl (1999, S. 287) weist in seiner Untersuchung darauf hin, dass die Beanspruchung von BR durch soziale Faktoren in der quantitativen Auswertung relativ gering seien, also ihrem Verhältnis zur GF und zur Belegschaft kein großes Gewicht beizumessen wäre. Das erklärt auch, warum er unter dem Aspekt der psychischen Beeinträchtigung in der relativen Distanz zwischen BR und Belegschaft kein großes Problem sieht. In den Interviews, die er zusätzlich geführt hat, spielen die sozialen Faktoren aber eine stärkere Rolle, sie relativieren seinen Befund. Bei Gulmo (2008, S. 250 f.) wird die Distanz zur Belegschaft kritisch gesehen, weil sie als Ressource nicht genutzt und ausgebaut wird und er bei den meisten BR eine ›basisdemokratische Präsenz‹ vermisst. Er rät dazu, dass der BR sich hinstellen und Unterstützung aus der Belegschaft einfordern möge, denn soziale Unterstützung spiele auch eine wichtige Rolle zum Erhalt der Gesundheit (S. 268 f.).

Zuweilen beschleicht einen Gremienvorsitz schon der Verdacht, dass sie/er in ihrem/seinem Büro doch ganz schön ›weit weg sitze‹ von den Problemen und Nöten der Belegschaft. Deswegen werden die Beschäftigten befragt, was sie eigentlich wollen und wie sie mit der Arbeit des BR zufrieden sind. Das BetrVG legt den BR darauf fest, die gesetzlichen Aufgaben abzuarbeiten, insofern gibt es die Tendenz zur Verselbständigung seiner Arbeit. Die Sorgen und Nöte der Belegschaft spielen für den Vorsitz insoweit eine Rolle, wie sie im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen Gegenstand seines Auftrags sind. Wie ein Vorsitz mit Anforderungen aus der Belegschaft umgeht, entscheidet sich damit erstens am Gesetz, zweitens aus seinen Abwägungen hinsichtlich des Gremiums (und den Kalkulationen zur Wiederwahl). Drittens schließlich wird auch noch sein Temperament bzw. Naturell eine Rolle spielen. Die eine schätzt das Gespräch auf dem Flur mit Kollegen und Kolleginnen, der andere macht die Cafeteria zu seiner Bühne und dem dritten ist das zu ›proletarisch‹, er reagiert nicht auf Zurufe im Flur. Wobei dann allerdings die Kommunikation mit der Belegschaft bald defizitär werden kann. Aber gemeinsam ist allen der Wunsch, den Kontakt zur Belegschaft auszubauen und zu verbessern. Dabei schwebt vielen als Ideal ein gewerkschaftlicher Vertrauenskörper vor (das hat natürlich etwas mit der engen Gewerkschaftsnähe vieler der Interviewten zu tun).

›Die Wahlbeteiligung liegt bei ca. 80 Prozent... Betriebsversammlungen werden gut besucht. Das nimmt er als Indiz dafür, dass die Belegschaft an der Arbeit der Interessenvertretung ziemlich interessiert ist. Der BR hat früher einmal im Monat ein Flugblatt verbreitet mit Nachrichten aus seiner Arbeit, das wird jetzt wieder aufgenommen. Ebenfalls wird der Intranet Auftritt ausgebaut. Er selbst hat seine Bühne in der Kantine, die er regelmäßig aufsucht. Die anderen BR sind ja eh vor Ort. Zuletzt hat man über Fragen ein Meinungsbild zum Interesse der Kollegen hinsichtlich der Arbeitszeit, der Gestaltung von Brückentagen usw. durchgeführt. Das hat zu mehr als 90 Prozent Resonanz gefunden...schriftliche Befragungen wird man in Zukunft häufiger nutzen...Allerdings fehlt ihm ein Vertrauenskörper als Sprachrohr gewerkschaftlicher

Anliegen in die Belegschaft hinein. Dessen Aufbau hat er sich auf die Fahne geschrieben.‹ (Interview 13)

Die Deutung der hohen Wahlbeteiligung als Bestätigung der Arbeit ist für das Selbstwertgefühl wichtig, sie ersetzt sozusagen das kommunikative Feedback aus der Belegschaft. Während eine gut besuchte Betriebsversammlung sich nicht nur als Bestätigung des BR deuten lässt, dabei kann es sich auch um die Alternative ›Versammeln-statt-Arbeiten‹ handeln. Ein interessantes Beispiel wurde bei der letzten PR-Wahl aufgeboten, eine demonstrative Unterstützung durch bekannte Meinungsträger aus der Belegschaft.

›Sein Standpunkt war und ist, die Arbeit müsse sich stärker an den Interessen der Kollegen und nicht am Interesse des Amtsleiters orientieren... Nach der letzten Wahl hat sich auch gezeigt, dass er mit seiner festen Haltung gegenüber der Amtsleitung in der Belegschaft eine klare Mehrheit hat. Die Wahlbeteiligung lag zuletzt bei ca. 80 Prozent, das ist für ein Amt gut. Nach den schweren Auseinandersetzungen auch in der Belegschaft um den Dienstplan, haben sich angesehene Kollegen, die für den PR eingetreten sind, auf die Wählliste setzen lassen, nicht weil sie unbedingt ins Gremium wollten, sondern weil sie dem PR moralisch den Rücken zu stärken gedachten. Das hat als Welle der Solidarität viele Wähler mobilisiert.‹ (Interview 6)

Einige Gremien beteiligen die Belegschaften an betrieblichen Arbeitsgruppen zu Betriebsvereinbarungen (§ 28 a), das ist ein zukunftsfähiger Weg der Kooperation, der allerdings das Einverständnis des Arbeitgebers voraussetzt und auch die Frage des Arbeitsausfalls klären muss. Dieser Weg fordert Partizipation und Unterstützung der Belegschaft ein, er ist ein richtiger Schluss auf das Warten von Feedback. Im Zusammenspiel zwischen BR und Vertrauenskörper gibt es diesen Weg meistens auch.

›Weil die Belegschaften eben auch die Spezialisten für ihre Arbeit sind, müssen sie als diese auch in allen Arbeitsgruppen und Veränderungsprozessen genutzt werden vom BR. Es sind in den letzten Jahren eine Reihe von Arbeitsgruppen zu wichtigen betrieblichen Themen eingerichtet worden, an denen zum Teil mehr als 70 Personen beteiligt waren.‹ (Interview 9)

Häufig wird das positive Feedback vermisst. Es ist eine wichtige Ressource der Arbeit, die dafür sorgt, dass der hohe Arbeitseinsatz im Gremium sich auch als Lob aus der Belegschaft spiegelt und Ansporn für weiteren Einsatz ist. Etwa ein Drittel der Befragten äußerten den Wunsch, mehr positive Signale von den Beschäftigten zu erhalten. Die Belege wie Wahlerfolg oder hohe Beteiligung an Betriebsversammlungen, die eingeschränkt als Feedback genommen werden, reichen als Ressource und Ansporn der Arbeit offenbar nicht aus.

›Man vermisse manchmal schon in seiner Tätigkeit ein positives Feedback aus der Belegschaft, zumal dann, wenn man sich für eine Reihe von Leuten intensiv eingesetzt hat. Hin und wieder bedankt sich jemand oder schreibt ein Dankeschön als email. Aber eigentlich sind die Kontakte in die Belegschaft hinein...zu gering. Einmal oder zweimal im Jahr gibt es die große Betriebsversammlung, zu der tatsächlich manchmal 300 Leute kommen...aber es ist ja kein Dialog mit der Belegschaft ...Die Wahlbeteiligung liegt inzwischen immer zwischen 60–70 Prozent, und die guten Ergebnisse für die PR werden durchaus als hohe Akzeptanz verstanden... Mit der Belegschaftsbetreuung ist das Team noch nicht zufrieden, man hätte gerne eine aktive Belegschaft, die man als Ressource auch inhaltlich nutzen möchte, also nicht nur als Basis, die man mit Informationen füttert.‹ (Interview 11)

Wenn in einem Unternehmen falsche Schuldzuweisungen an die Beschäftigten in aktuell defizitären Abteilungen kursieren, ist es eine wichtige Aufgabe des BR/PR, diese aufzugreifen und zurückzuweisen, um so einer Entsolidarisierung der Belegschaft vorzubeugen.

›...unter dem Gesichtspunkt der Kostensenkung im Hause, fühlen sich leider viele MA berufen, über andere Abteilungen, die gerade rote Zahlen schreiben, schlecht zu reden. Die negative Bilanz soll ein Hinweis darauf sein, dass die MA dort schlecht gearbeitet hätten. Dann steht der eigene Arbeitsplatz deswegen zur Disposition, weil andere angeblich schlecht gearbeitet haben. Das ist ein Trugschluss und einfach nicht wahr. Das ist eine schwierige Situation für das Gremium, das dem entgegentreten muss. Wenn es diesen Schuldzuweisungen offen widerspricht, führt auch das zu Unmut.‹ (Interview 3)

Wenig verbreitet ist der offensive Standpunkt in den Gremien: ›tue Gutes und rede darüber‹, da liegt ebenfalls ein Bruch hinsichtlich der Selbstdarstellung von soliden Ergebnissen der Gremienarbeit. Das zeigt sich in den Gesprächen häufig daran, dass einige Gremien sich schwer tun, ihre Betriebs- oder Personalversammlungen mit ›mitreißenden‹ Themen zu bestücken. Wer sich darin sicher ist, mit seiner Tätigkeit richtig zu liegen, dürfte damit auch schon die Themen gesetzt haben.

### Technik der Einschüchterung durch sozialen Status

Für einen nicht unerheblichen Teil der Gremienvorsitzenden existiert auch nach einigen Jahren Gremienarbeit immer noch der Eindruck, die Verhandlung mit der Geschäftsführung und dem Management verlief nicht auf ›Augenhöhe‹. Sie wissen, dass es noch immer negative Haltungen zu ihnen gibt. Und sie vermuten, dass in den betrieblichen Befehlsrängen Akteure sitzen, die durch Studium und Bildung überlegen seien. Das ist im Zeitalter der klassenlosen Gesellschaft schon verwunderlich. Solange es eine Arbeiterbewegung gegeben hat, die sich als Klasse verstand, haben zwar Arbeitnehmer auch in der Bildung der besitzenden Klassen ein Ideal gesehen, das man erreichen wollte. Aber das immer vor dem Hintergrund, politisch in seiner Klasse und deren Entwicklung verankert zu sein. Das gibt es nur noch rudimentär in der IG Metall als Haltung und heißt ›Rudelbildung‹. Dort, wo ein Gegensatz von Kapital und Arbeit noch erinnert wird<sup>48</sup>, weil er auf den gewerkschaftlichen Funktionärsschulungen Thema ist, lässt man sich weniger durch Status imponieren. Sonst laborieren Gremienmitglieder teilweise daran, dass die betrieblichen Führungsposten mit Leuten besetzt sind, von deren sozialen Status man beeindruckt ist und deren Hochschulbildung man bei sich als Manko fasst. Kompensiert wird dieses ›Minderwertigkeitsgefühl‹ zum Teil durch den Besuch des Kurses ›sozialwissenschaftliche Grundausbildung‹ an der Uni Bremen, also durch Akademisierung der Interessenvertreter-Ausbildung.



Das BetrVG verpflichtet Arbeitgeber und per Gremium die Arbeitnehmer auf ein betriebsfriedliches Miteinander. Das sehen manche Unternehmer als eine Einschränkung, mit der sie leben müssen, mal eher positiv und mal weniger. Insofern kalkulieren sie auch ihren Umgang mit dem Gremium und dem Vorsitz. Dazu gehört u. a., dass negative Aussagen über die Sozialpartner im Gremienvorsitz seitens der Geschäftsführungsebene bewusst gestreut und lanciert werden: eine Technik der Einschüchterung nach dem Muster, das sind ja nur ›Schlosser‹ oder ›Maler‹, also ›kleine Lichter‹. Genau so gibt es aber auch die habituelle soziale Ranküne (›Einbildung‹) in den gehobenen Rängen der Gesellschaft gegenüber den Beschäftigten, die gar nicht groß auf Wirkung bedacht, aber in der Wirkung von der bewussten Technik der Herabsetzung nicht zu unterscheiden ist.

›Hinter ihrem Rücken...läuft in den Führungsebenen die abfällig gemeinte Bemerkung, man habe einen Gesprächstermin mit der... (Berufsbezeichnung). Das hat etwas Kränkendes im Vorsitz, weil sie darin die Bestreitung ihrer Kompetenz sieht. Sie wird nicht in ihrer jetzigen Aufgabe akzeptiert, sondern diese Rolle soll durch den Verweis auf ihren früheren Beruf untergraben werden. Natürlich hat sie am Anfang Schwierigkeiten gehabt, in ihre neue Funktion zu finden und sich die dafür nötigen Kompetenzen anzueignen.‹ (Interview 11)

Im Laufe der Jahre nutzt sich die Technik der Einschüchterung deswegen ab, weil man als Adressat erstens an Sicherheit in seinen Handlungen und Kenntnissen gewinnt und weil über die gewohnten Kontakte sich auch die spezifischen Rollenausprägungen abschleifen.

›Anfangs habe sie durchaus Probleme gehabt mit der GF und auch mit den Herren in Weiß..., weil man da doch eine große soziale Distanz sehe. Das hat sich aber inzwischen verflüchtigt – weil sie auch schon öfter im Hause ...vermittelt habe, sei sie anerkannt...Dieses Selbstbewusstsein habe aber das Gremium durchaus nicht, da sei noch zu viel überflüssiger Respekt verbreitet.‹ (Interview 1)

Die Technik der Einschüchterung ist meistens dort von wenig Erfolg gekrönt, wo die Erinnerung an einen sozialen Gegensatz noch vorhanden ist, vor allem in Gremien der IG Metall. Wenn es um

das Aushandeln von Interessen geht und man an diesen festhält, ist man weniger von gut formulierten Argumenten und vom Auftritt beeindruckt. Dann leuchtet ein, dass auch in der ›Chefetage nur mit Wasser gekocht wird‹ und es keinen Wettbewerb im Betrieb darum gibt, wer die ›besseren Argumente‹ hat. Interessen und Argumente sind zwei unterschiedliche Dinge.

›In der Anfangsphase hat der soziale Status des Gegenüber eine Rolle gespielt, aber da er aus der IG Metall kommt, wo Rudelbildung das Prinzip ist, hat er immer Unterstützung gehabt und im Laufe der Jahre sowieso erfahren, dass die Herren aus der Chefetage auch nur mit Wasser kochen, auch wenn sie sich besser ausdrücken können. Ein positives Moment der Rudelbildung liegt immer auch noch im Auftritt zu zweit bei den Metallern.‹ (Interview 4)

### Gewerkschaften und Arbeitnehmerkammer als Ressourcen

Ein Teil der Interviewten ist zusätzlich aktiv in der gewerkschaftlichen Arbeit und in Konzernbetriebsräten und Ausschüssen. Diese Arbeit ist einerseits eine zusätzliche Belastung, auch für das Gremium, weil der Vorsitz dann häufiger abwesend ist. Aber von den befragten Personen möchte andererseits niemand diese Arbeit missen: sie sehen darin einen hohen funktionellen Nutzen für die Gremienarbeit insgesamt. Gewerkschaftliche Belastungen (Erwartungshaltung durch die Organisation) sind in den geführten Interviews nicht vorgekommen, Gewerkschaft war Ressource. Vorwürfe aus der geschäftsführenden Ebene hinsichtlich einer ›Gewerkschaftslastigkeit‹ der Gremien wurden nicht als kränkend zurückgewiesen. Die andere Schiene der Unterstützung ist in Bremen die Arbeitnehmerkammer, die von den Interviewten als gute Ressource genutzt wird. Sie leistet als externe Ressource vor allem Unterstützung in der Entwicklung und Arbeit des Gremiums, und wird für ihr Coaching, ihre Rechtsberatung und viele praktische Hilfen von den Interviewten sehr wertgeschätzt.

# Empfehlungen zur Bewältigung von Fehlbelastungen

5



In den Empfehlungen ist vor allem an Maßnahmen zur Unterstützung, zur Erweiterung und zur Optimierung von Ressourcen gedacht, welche die Kompetenzen der Vorsitzenden stärken. Für die Empfehlungen zur Verbesserung der Lage werden Maßnahmenvorschläge und Praxisbeispiele zu Rate gezogen<sup>50</sup>, vor allem auch von Seidl und Gulmo.

### Das Ehrenamt als Beruf akzeptieren und verstehen

*›Betriebsratsarbeit entwickelt sich zunehmend zu einem anspruchsvollen Beruf, auf den Menschen vorbereitet und hingeführt werden müssen. Wer glaubt, aus dem Stand erfolgreiche Betriebsratsarbeit leisten zu können, irrt und wird sich oftmals überfordern und seiner Aufgabe nicht gerecht werden. Schon frühzeitig müssen Menschen eine Orientierung bekommen, was auf sie zukommt, wenn sie Betriebsrat werden wollen. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, leistungsfähige und hochqualifizierte Menschen für Betriebsratsarbeit gewinnen zu können. Dies wird nur gelingen, wenn Betriebsratsarbeit auch Karriere bedeuten kann oder zumindest einen Teil einer beruflichen Karriere bildet.‹<sup>51</sup>*

### Gremienvorsitz und die beruflichen Implikationen

Am Anfang steht der Entschluss zum Vorsitz im Gremium. Dieser Entschluss weist schon in Richtung Karriere, aber er kommt faktisch sehr differenziert zustande. Die eine wird gedrängt und lässt sich drängen, der andere übernimmt entschlossen das Amt mit einer klaren Perspektive. Aber gemeinsam ist allen, dass die wirkliche Perspektive BR als Beruf ihnen kaum in allen Implikationen klar ist, auch dem entschlossenen Aspiranten nicht. Das ist schon komisch in einem Amt, das den BR/PR und den Vorsitz quasi auch als Beruf seit fast 60 Jahren kennt. BR/PR wird inzwischen als

Karriere gesehen, aber über diese Entwicklung wird offiziell nicht gesprochen. Deshalb wäre es sicher hilfreich, hinsichtlich der beruflichen Perspektive in Rahmen eines Coachings oder einer Schulung die folgenden Punkte zu klären:

- Was heißt BR als Beruf?
- Ist damit der Rückgang in die ›normale‹ Arbeit bereits verbaut?
- Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?
- Welche Exit-Strategien gibt es?

Aber auch wenn die Arbeit im Vorsitz gar nicht als Dauerberuf gewollt ist, wäre zu klären, welche Schritte einer weiteren Karriereplanung im Betrieb anstehen können. Damit wird das Thema berufliche Entwicklung im und mit dem Gremium enttabuisiert. Es gibt dazu durchaus praktische Verfahren in einigen Bremer Betrieben, in denen BR/PR nebenher ihre berufliche Entwicklung verfolgen (so die Aussagen in zwei Interviews) mit Billigung und Unterstützung des Gremiums.<sup>52</sup>

Ist aber der Ausstieg aus dem alten Beruf definitiv gewollt, dann hat das spezifische Konsequenzen für die Karriereplanung: die Wiederwahl wird zu einem ›Muss‹, aber wie soll das gelingen? Und was heißt das für das Verhältnis zum Gremium, zur GF und zur Belegschaft. Was muss da alles bedacht werden?<sup>53</sup> Der Beruf Gremienvorsitz kennt keinen Ausbildungsrahmenplan, er verlangt aber die Reflektion eines Beratungskonzepts für BR/PR hinsichtlich Teamentwicklung und Coaching unter dem Aspekt der Professionalisierung. ›Aber wer kann (und will) 35 Jahre BR-Vorsitz?‹. Es steht im Prinzip eine systematische Professionalisierung an (so wie sie teils im Jahreskurs der Universität Bremen bereits angeboten wird).

## Führung lernen, Führung und Lernen

Wer als BR/PR in den Vorsitz geht, hat meistens eine längere Praxis-Phase hinter sich. Dennoch kommt auch für sie oder ihn viel Arbeit dazu und – was wichtiger ist – die Übernahme von Verantwortung. Führung, welcher Art auch immer, ist ein Thema, mit dem es sich viele im Gremium schwer tun, auch Vorsitzende. Aber letztlich muss geführt und delegiert werden. Damit ist auch Führung im Gremium oder Team-Führung angesprochen, wofür qualifiziert werden muss. Die Führungskonzepte müssen sich ausrichten an Konsensmodellen, sie können nicht einfach die Übernahme aus Modellen der Managementschulung mit Direktionsrecht sein. Nicht nur, weil das BetrVG diesen Typus von Führung nicht postuliert, sondern weil BR solidarisch im Gremium entscheiden müssen. Insofern gehört Führung explizit auf die Agenda des Gremiums, weil das Gremium nicht auf ›natürliche‹ Führung warten kann, sondern heute arbeitsteilig verfahren und Aufgaben delegieren muss.

Für die Arbeit im Vorsitz ist die Vermittlung von fachlichen Wissen und Knowhow über die Metaebene (Verhaltensweisen, Strategien usw.) notwendig. Effizienter Umgang mit der eigenen Zeit, klare Prioritätensetzung und zielorientiertes Handeln gehören dazu, sie lassen sich durch entsprechende Trainings lernen. Der Umgang mit Zeitdruck ist einzuüben und die Komplexität der gegensätzlichen Erwartungen zu verstehen im Spannungsfeld Gremium, GF und Belegschaft. Gefordert ist eine realistische Einschätzung von Positionen und Handlungsmöglichkeiten.

Da viele Vorsitzende gerade in der Anfangszeit einen hohen Arbeitsaufwand haben, sind Mentoring und eine kollegiale Beratung sinnvolle Angebote, um sie zu entlasten. In diesem Zusammenhang sind alle Themen der Work-Life-Balance zu behandeln, also das Verhältnis Arbeit zu Freizeit, Programme zum Stressabbau, Konfliktgespräche, die eigene Gesundheitsvorsorge und die Belastung am Arbeitsplatz. Die IG BCE bietet z. B. in ihrer Kursreihe Orientierungshilfen ein 2-Tages-Seminar für Gremienvorsitzende an: ›Ich helfe allen – aber wer hilft mir dabei?‹ (Führungskräfte

im Betrieb, Programm 2013, S. 14), in dem es um die Möglichkeiten persönlicher Unterstützung und passender Methoden geht.

## Coaching – eine Domäne von Gremienfrauen?

Für den Vorsitz ist zur Kontrolle und zur Verbesserung seines Handelns Coaching ein wichtiger Prozess, weil darin sein oder ihr Handeln gespiegelt wird. Es ist Katalysator und Hilfe dafür, Probleme und betriebliche Herausforderungen zu analysieren und zu meistern. Im Coaching kann auch auf problematische Haltungen eingegangen werden, die in einer Teamentwicklung nicht Thema sein können, z. B. der Umgang mit allen betrieblichen Akteuren unter dem Gesichtspunkt der Wiederwahl. Allerdings scheint es so, dass für viele BR, vor allem männlichen, dem Coaching immer noch etwas Anrüchiges anhaftet<sup>54</sup>, bei dem man als Mann nichts zu suchen hat. Auffällig ist, nach Aussagen in den Interviews, das sich eher Frauen als Männer coachen lassen. Auch am Coaching der Arbeitnehmerkammer nehmen fast nur Frauen teil. Diese Denkblockade ist also vor allem bei Männern aufzulösen. Zu denken geben könnte diesen, dass Coaching inzwischen zum Standardrepertoire auch der männlichen deutschen Führungskräfte gehört.

## Doppel- und Fehlbelastung in der Ausübung zweier Berufe

In den Interviews erwies sich eine Belastungskonstellation als besonders gravierend, nämlich die Doppelbelastung bei den BR, die aufgrund der betrieblichen Beschäftigtenzahl nur mit einer halben Stelle für ihre Aufgaben im Vorsitz freigestellt sind. Alle betroffenen Interviewten berichteten übereinstimmend vom Schweregrad der Belastung in beiden Arbeitsfeldern. Sie selbst haben inzwischen aufgrund unterschiedlicher betrieblicher Konstellationen und Entwicklungen eine volle Freistellung erhalten. Ihre persönliche Abwägung hieß damals eher ›Flüchten‹ aus dem Ehrenamt als ›Standhalten‹. Hier ist also ein externes Unterstützungsangebot zu entwickeln, dessen Charakter hinsichtlich der einzelnen Inhalte erst einmal

noch unbestimmt ist. Als freigestellte BR mit halber Stelle sind in Bremen sicherlich viele Gremienvorsitzende tätig, Schwerpunkt wäre wahrscheinlich der Betriebs-typus zwischen 100–199 Beschäftigten. Sie sind in verschiedenen Branchen beschäftigt und haben weit gestreute Qualifikationen, sie sind unterschiedlich lange in beiden Tätigkeiten und haben dabei diverse Weisen zur Bewältigung ihrer Belastungen entwickelt. Deshalb wäre es sinnvoll, explizit für diese Gruppe von Gremienvorsitzenden einen Arbeitskreis anzubieten, der auf einer Mischung von kollegialer Beratung zum Belastungsabbau mit Elementen von methodischem und Fachwissen beruht (das können je nach Interesse Arbeitstechniken, Teamentwicklung im Gremium, Coaching usw. sein, also im Prinzip das ganze Repertoire, das für Gremienvorsitze sinnvoll ist).

Da in dieser Gruppe der Gremienvorsitzenden die Belastung schon sehr hoch ist, bleibt deren zusätzliches zeitliches Engagement ein Problem. Deshalb muss der Arbeitskreis sich relativ schnell für die Interessenten in merklichen Erfolgen der Arbeiterleichterung niederschlagen.

### **Gedankliche Weiterbeschäftigung und Belastungen durch BEM, Umsetzungen und Kündigungen**

Aus den Untersuchungen von Seidl und Gulmo (und aus dem Stressreport) ist bekannt, dass die gedankliche Weiterbeschäftigung eine der wesentlichen Belastungen ist, die langfristig die Gesundheit untergräbt. Das wissen natürlich auch BR/PR, wenn an ihnen ständig Erinnerungen an den Arbeitstag ›nagen‹, dass dann ihre Erholung in der Freizeit kippt.

#### **■ Strategien der Entlastung:**

*Insofern haben sie einige Strategien selbst entwickelt oder gehen darauf ein, wenn die Familie ›spontan‹ interveniert. Andere haben davon berichtet, wie gut ihnen die Fahrradtour von der Arbeit nach Hause tut, wenn sie Joggen oder sonst einen Sport treiben. Abschalten (können) ist wichtig. Wenn und insofern sie darüber sprechen können, entlastet das natürlich auch (das*

*ist etwas anders, als wenn alles ›Hineingefressen‹ wird), aber muss das Ventil dafür unbedingt die eigene Familie sein? In der Untersuchung von Seidl ist sie das oft, teilweise auch in den Interviews, weil sie als Ressource fungiert. Aber wäre nicht im Gremium dafür zu sorgen bzw. in informellen Gruppen, dass über Themen, die einem Gremienmitglied nachgehen, auch gesprochen wird?*

#### **■ Foren der Entlastung:**

*Teilweise gibt es diese Form der Entlastung durch Aussprache in einigen Führungsduos: ›Positiv sei für beide, dass sie ihren Frust untereinander besprechen können, das entlädt und stiftet Klarheit.‹ Aber das könnte Frauen leichter fallen als Männern, weil der Austausch über Befindlichkeiten und von Ereignissen, die das Gemüt belasten, bei Männern stark tabuisiert ist: man spricht darüber nicht. Auch durch das Erlernen von Entspannungstechniken können z. B. krankmachende Emotionen wie dauernde gedankliche Weiterbeschäftigung, Wut, Ärger und Zynismus reduziert werden.*

Für Einzelkämpfer und -kämpferinnen, aber natürlich auch für Duos, könnte ein kollegiales Forum der Beratung für Entlastung sorgen, dass solche Themen auf greift. Dort wird anhand eines Problems der Austausch über Lösungsmöglichkeiten und Bewältigungsformen in anderen Betrieben organisiert, und es werden Denkanstöße für die eigene Arbeit, größere Klarheit hinsichtlich von Zielen und Möglichkeiten ihrer Durchsetzung entwickelt. An Fällen dafür wird es keinen Mangel geben, allerdings sollten die Gelegenheiten zur Aussprache nur ein Unterformat sein, weil es dezidiert um die strategische Ausrichtung des Vorsitzes geht. Dazu gehört auch einmal wieder Klarheit darüber, was BR/PR Arbeit leisten kann und was nicht. Der Handlungsspielraum eines Interessenvertreters ist, soweit es geht, natürlich auszuschöpfen.

Ansonsten gehört das Thema der spezifischen Belastung für das Gremium auch auf die Seminare oder Einführungsveranstaltungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und in die Besprechung zum Kündigungsschutzgesetz.

## Problematische Stellung zur eigenen Gesundheit

Eine Grundlage der Beschäftigungsfähigkeit ist Gesundheit, sie ist deshalb neben den fachlichen Kompetenzen präventiv als Gesundheitskompetenz zu vermitteln und auszubauen. Sie ist Teil der beruflichen Kompetenz und als deren Bestandteil zu pflegen. Dieser Gedanke ist alles andere als Allgemeingut, auch nicht bei BR/PR. Weil der Blick der Interessenvertretungen auf die Belegschaft geht, wird in den meisten Weiterbildungsmaßnahmen die eigene gesundheitliche Prävention ausgeblendet. Die Belastung der Beschäftigten steht auf der Tagesordnung, ohne dass jemand das Gespräch additiv auf die Arbeitsbelastungen im Gremium bringt. Es sollte selbstverständlich werden, dass Gefährdungsbeurteilungen im Unternehmen den Arbeitsplatz Gremium mit einschließen. Auch in die Teamentwicklung gehört dieses Thema. Der Anspruch an das Gremium, den Stress der Belegschaften zu vermindern, kann zu eigenen Belastungen führen. Zur Sensibilisierung kann jedes Gremienmitglied sich gegenüber Gefährdungen seiner Gesundheit durch den ›TBS Stress Profil Check‹ der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. informieren.<sup>56</sup>

Die Gewerkschaft ver.di hat ein dreitägiges Angebot zur Fortbildung in Niedersachsen unterbreitet, welches das Thema präzise trifft: ›Mehr Gelassenheit – weniger Druck, Stressbewältigung für BR und PR‹<sup>57</sup>, es verbindet den Einsatz für die Beschäftigten mit der Klärung der eigenen Belastungssituation: ›Es geht darum, Stressursachen und Auswirkungen zu erkennen und sie einerseits auf der betrieblichen Ebene zu bewältigen und andererseits die persönlichen Stressfaktoren wahrzunehmen und präventive Verhaltensstrategien zu entwickeln.‹

## Gremium, Belegschaft und Öffentlichkeitsarbeit

### ■ Sprechzeiten:

*Das Problem im Verhältnis von Vorsitz und Belegschaft beginnt schon damit, dass der BR meistens abgetrennt in irgendeinem Büro sitzt. Also versuchen viele Vorsitzende, möglichst oft oder immer erreichbar zu sein. Aber unter dem Aspekt, die Arbeit bewältigen zu können und ein striktes Zeitmanagement zu pflegen, ist ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit kontraproduktiv. Die Zeit für kontinuierliche Arbeit, Vorbereitung von Sitzungen usw. fehlt dann und wird in den Abend und ins freie Wochenende verlagert. Das wird dann zum Dauerbrenner, der letztlich zu Irritation (Gereiztheit) oder anderen Formen von Krankheitskarrieren führen kann. Der Arbeitstag ist so nicht mehr kalkulierbar, Sprechzeiten oder Gespräche im Betrieb sind daher die bessere Lösung. So plausibel auch der Gedanke ist, als Vertreter der Belegschaft für diese so häufig wie möglich zur Verfügung zu stehen, langfristig gesehen ist es ein Vabanque-Spiel mit der eigenen Gesundheit.*

### ■ Kommunikation:

*Vernünftigerweise hätte ein Gremium mit der Belegschaft darüber zu kommunizieren, welche Erwartungen ein BR/PR erfüllen kann und welche nicht.<sup>58</sup> Das kann in der Form passieren, dass das Gremium sagt, was es sich für das kommende Jahr vorgenommen hat, wie es seine Ziele zu erreichen gedenkt und was die Belegschaft davon hat. Oftmals hat es ein Gremium ja auch nur mit Abwehrkämpfen zu tun, so dass Gestalten gar nicht immer geht, aber auch das sollte es kommunizieren. Es kann in seinem Handeln unrealistische Vorstellungen zurückweisen, sich dabei aber eindeutig positionieren.*

Wer eine klare Vorstellung darüber hat, was ein BR/PR im Betrieb bewirken kann und was nicht, kann auch der Belegschaft ›reinen Wein‹ einschenken. Er sollte dafür alle Wege der Kommunikation im Betrieb nutzen, vor allem die eigenen Mitglieder vor Ort, die Vertrauensleute und andere Multiplikatoren in den Abteilungen, die an der BR-Arbeit interessiert sind. Insofern ist es wichtig, dass die große Mehrheit im Gremium Beschlüsse aus Überzeugung mitträgt und sie auch gegenüber der Belegschaft

vertritt, weil sie sich sicher ist, das etwas Besseres nicht herauszuholen war. Das ist dann Grundlage dafür, um die soziale Unterstützung der Belegschaft quasi auch einmal ›einzufordern‹, ein großes Manko der Gremienarbeit im Verhältnis zur Belegschaft. Versuche, sich in der Belegschaft verstärkt durch Vertrauensleute zu verankern, sind ein Weg zur Aufhebung einer gewissen Distanz im Verhältnis BR/PR-Belegschaft. Dieser Weg führt weiter zu einer konsequenten Interessenpolitik, aber nicht, weil die Belegschaft sie unbedingt fordert (in einem Interview gab es durchaus herbe Kritik am PR für seine klare Interessenvertretung aus Teilen der Belegschaft, auch das gehört zum Beruf), sondern weil eine klare Positionierung der Prüfstein der Glaubwürdigkeit für die Interessenvertretung ist. In Österreich gibt es den Begriff der Konfliktpartnerschaft zur GF, damit ist gemeint, die Nähe zur GF sollte nicht zu groß sein, BR als Interessenvertreter der Belegschaft kenntlich bleiben. Wo das ins Vergessen gerät, verläuft zuweilen der soziale Gegensatz ideologisch zwischen den Mitgliedern im Gremium, den ›Co-Managern‹ und ›Interessenfundamentalisten‹.<sup>59</sup>

Auch hinsichtlich der Betriebsversammlungen liegt vieles im Argen. Sie sind vielen ein Graus, dieses Ritual aus Statement des BR, Statement der GF, Fragen? Nein? – und Tschüss. Dazu gibt es seit Jahren schon gute Alternativen durch die Beratung der Arbeitnehmerkammer.

Einen Königsweg im Verhältnis zur Belegschaft gibt es nicht, so wenig wie eine ideale Kommunikation zwischen Belegschaft und BR. ›Die Kommunikation schafft jedoch Klarheit und kann den Betriebsrat davor bewahren, als ›Selbstbedienungsladen‹ oder ›Wunscherfüller‹ gesehen zu werden, selbst wenn dadurch Erwartungen frustriert werden.‹ (Seidl 2000, S. 256)

### Ein Best-Practice Beispiel

Beim Blick auf die Qualifizierungsangebote für Gremienvorsitzende sticht besonders das Angebot der Gewerkschaft IG BCE heraus.<sup>60</sup> Zwar gibt es viele Elemente des Angebotes in allen Gewerkschaften und auch bei anderen Anbietern, aber die IG BCE hat speziell die Vor-

sitzenden im Fokus und fokussiert ihre Angebote auf die Entwicklung des Gremiums hin, das liest sich fast wie ein Alleinstellungsmerkmal. Das Fortbildungsprogramm ist zugeschnitten auf Führungskräfte (Vorsitz, Stellvertretung und die eine oder den anderen freigestellten BR). Die Angebote für Führungskräfte sind in fünf Bereiche gruppiert, die Qualifizierung verläuft von der Orientierungshilfe bis hin zu den rechtlichen Entwicklungen, gestuft und miteinander verzahnt:

- Orientierungshilfe
- Gute Organisation der eigenen Arbeit
- Strategische Einflussnahme
- Branchenkonferenzen
- Rechtliche Entwicklungen

Außerdem gibt es spezielle Querschnittsangebote, das Betriebsräte-Kolleg und Angebote in Kooperation mit Hochschulen.

Weil sich mit der verantwortlichen Position von Akteuren im Gremium auch die Perspektive der Arbeit ändert, ist es notwendig, die Angebote zu differenzieren und in unterschiedlichen Formaten anzubieten. Neben wertvollen inhaltlichen Anregungen werden die Kompetenzen im Vorsitz durch Reflexion der eigenen Arbeit, Selbstreflexion und Feedback ausgebaut und gestärkt.

### Fazit

Wer über die Belastungen und vor allem Fehlbelastungen von Gremienvorsitzenden schreibt, behandelt einen Aspekt ihrer Arbeit, der zu korrigieren ist. Es geht darum, nach Mitteln und Wegen zu suchen, um Fehlbelastungen durch Auf- und Ausbau von internen und externen Ressourcen zu reduzieren, Arbeitsqualität und Gesundheit zu verbessern. Das ist wichtig, aber darüber soll eines nicht vergessen werden, dass der Arbeitsplatz Gremienvorsitz von den Akteuren positiv gesehen wird: den meisten macht die Arbeit Freude, sie schleppen sich nicht missmutig in ihr Büro. Arbeit im Ehrenamt ist eine Herausforderung für sie und zugleich eine wichtige Ressource.



## Literatur

- **Almstadt, E.; Gebauer, G.; Medjedović, I. (2012):**  
*Arbeitsplatz Kita. Berufliche und gesundheitliche Belastungen von Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen im Land Bremen. Schriftenreihe IAW 15, IAW-Universität Bremen*
- **Arbeit und Leben Bremen (Hrsg.) (2013):**  
*Praxisbezogene Qualifizierung für Betriebs- und Personalräte 2013*
- **Behrens, R.; Otto, K.-S.; Fleischmann, F. (2010):**  
*Abschlussbericht Nachhaltige Betriebsratsarbeit, Projekt ›Mit System zum Erfolg‹, Hans-Böckler-Stiftung, Heft 194, [www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_194.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_194.pdf) (Zugriff: 8.02.2013)*
- **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**  
*(in der Fassung von 2001)*
- **Boeckler Stiftung:**  
[www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2007\\_16\\_4-5.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2007_16_4-5.pdf), (Zugriff: 17.04.2013)
- **Borsdorf, U.; Hemmer, H.O.; Martiny, M. (Hrsg.) (1977):**  
*Grundlagen der Einheitsgewerkschaft. Historische Dokumente und Materialien. Frankfurt a. M.*
- **BWS der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) (Hrsg.) (2013):**  
*Führungskräfte im Betriebsrat (die Akademie), Programm 2013*
- **DAK Gesundheitsreport (2011):**  
[www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/E6F3246A8B9E2276C12578240047C8B7/\\$File/DAK\\_Gesundheitsreport\\_2011\\_I.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/E6F3246A8B9E2276C12578240047C8B7/$File/DAK_Gesundheitsreport_2011_I.pdf) (Zugriff: 18.02.2013)
- **Giesert, M.; Tempel, J. (2001):**  
*Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung*
- **Gulmo, N. (2008):**  
*Psychische Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern – Stress und damit verbundene gesundheitsbeeinträchtigende sowie -fördernde Faktoren bei Betriebsräten und Schwerbehindertenvertretungen in Deutschland, München und Mering*
- **Hocke, S.; Tietel, E. (2012):**  
*Forschungsprojekt: Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie, Ergebnisse der Expertenbefragung August 2012 [www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Expertenbefragung%20-%20Bericht.pdf?asset\\_id=1605003](http://www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Expertenbefragung%20-%20Bericht.pdf?asset_id=1605003) (Zugriff: 23.09.2013)*
- **IG Metall (Hrsg.) (1966):**  
*Fünfundsiebzig Jahre Industriegewerkschaft 1891 bis 1966, Frankfurt a. M.*
- **IG Metall:**  
[www.igmetall.de/2013\\_1\\_BOR\\_SB\\_237\\_Handlungsbedingungen\\_fuer\\_die\\_Interessenvertretung\\_der\\_AN.pdf](http://www.igmetall.de/2013_1_BOR_SB_237_Handlungsbedingungen_fuer_die_Interessenvertretung_der_AN.pdf) (Zugriff: 17.08.2013)
- **Inqa (Hrsg.) (2012, 5. Überarbeitete Auflage):**  
*Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung – Handlungshilfe, Neue Qualität der Arbeit, Dortmund*
- **Klebe; Ratayczak; Heilmann; Spoo (2012):**  
*Betriebsverfassungsgesetz, Basiskommentar mit Wahlordnung (17. Auflage), Frankfurt am Main*
- **Kölbach, M.; Zapf, D. (2011):**  
*Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Von Stress, Mobbing, Angst bis Burnout, Mainz.*
- **Kuckartz, U. (2005):**  
*Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, Wiesbaden*

- **Lohmann-Haislah, A. (2012):**  
Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/ Dresden (auch als Download), [www.baua.de/dok/3430796](http://www.baua.de/dok/3430796) (Zugriff: 17.02. 2013)
- **Meuser, M.; Nagel, U. (1991):**  
Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, D.; Kraimer, K. (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen, S. 441–471
- **Oppolzer, A. (2006):**  
Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit. Hamburg
- **PersVG Bremen**  
[www.bremen.beck.de/default.aspx?vpath=bibdata%5cges%5cBrPersonalvertG%5ccont%5cBrPersonalvertG.htm&mode=all](http://www.bremen.beck.de/default.aspx?vpath=bibdata%5cges%5cBrPersonalvertG%5ccont%5cBrPersonalvertG.htm&mode=all) (Zugriff: 18.01.2013)
- **Ulich, E. (1994):**  
Arbeitspsychologie, Zürich
- **Ramm, T. (2012):**  
Das kirchliche Arbeitsrecht: [www.arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung/20121016\\_bam\\_dritter\\_weg.html](http://www.arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung/20121016_bam_dritter_weg.html) (Zugriff: 20.07.2013)
- **Schienstock, G. (1979):**  
Interessenkonflikt und Stress – Belastungen in der Betriebsratsarbeit, in: Karmaus, W.; Müller, V.; Schienstock, G. (Hrsg.), *Stress in der Arbeitswelt*, Köln 1979, S. 144–163
- **Seidl, M. (1999):**  
Befindensbeeinträchtigungen und Beanspruchung von betrieblichen Interessenvertretern: Eine empirische Analyse. In: Eckardstein, D. v.; Neuberger, O. (Hrsg.): *Personalwirtschaftliche Schriften*, Band 15, München und Mering
- **Seidl, M. (2000):**  
Die Last der Verantwortung, Stress und gesundheitliche Beeinträchtigungen von Betriebsräten, *WSI-Mitteilungen* 4/2000, S. 247–256
- **Schreier, M. (2010):**  
Fallauswahl, In Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, Wiesbaden, (S. 238–251)
- **Stuhr, U.:**  
Zum Stellenwert der Arbeitswelt in der Psychosomatik [www.boehme.co/psychologie\\_Manipulations/22.%20Einf%C3%BChrung%20in%20die%20psychosomatische%20und%20psychotherapeutische%20Medizin/22-37.PDF](http://www.boehme.co/psychologie_Manipulations/22.%20Einf%C3%BChrung%20in%20die%20psychosomatische%20und%20psychotherapeutische%20Medizin/22-37.PDF)
- **Tietel, E. (2007):**  
Der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topografie des Betriebes, in: *Empirische Arbeitsforschung* Nr. 3, April 2007, Magdeburg
- **Tietel, E. (2006):**  
Konfrontation-Kooperation-Solidarität, Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle, Berlin
- **Tietel, E. (2010):**  
Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte, [www.zap.uni-bremen.de/homepages/etietel/publikationen/Vortrag-Betriebsratsvorsitzende-als-paradoxe-Fuehrungskraefte.pdf](http://www.zap.uni-bremen.de/homepages/etietel/publikationen/Vortrag-Betriebsratsvorsitzende-als-paradoxe-Fuehrungskraefte.pdf) (Zugriff: 26.09.2013)
- **Tietel, E.; Kunkel, R. (Hrsg.) (2011):**  
*Reflexiv-strategische Beratung, Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten*, Wiesbaden
- **Witzel, A. (2000):**  
»Das problemzentrierte Interview«, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*, 1. Download unter: [www.nbn-resolving.de/urn:nbn:0114-fqs0001228](http://www.nbn-resolving.de/urn:nbn:0114-fqs0001228) (Zugriff: 31.05.2012)
- **ZAP Universität Bremen (Hrsg.) (2013):**  
Broschüre zum 1-Jahres-Kurs (2013), [www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Broschuere%201-Jahres-Kurs.pdf?asset\\_id=1574004](http://www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Broschuere%201-Jahres-Kurs.pdf?asset_id=1574004) (Zugriff: 14.09.2012)

## Anhang 1: Bemerkungen zum methodischen Vorgehen

Methodisch beruht die Untersuchung im Wesentlichen auf zwei zentralen Säulen.

Zum einen wurden bereits vorliegende Studien zur Belastung von Betriebs- und Personalräten gesichtet und ausgewertet. Darunter sind zwei einschlägige arbeitswissenschaftliche Studien. Die Studien benennen dezidiert einige gravierende Arbeitsbelastungen im Bereich der betrieblichen Interessenvertretungen mit den entsprechenden Folgen für die Gesundheit. Hinzugezogen wurden aktuelle Veröffentlichungen von Belastungsuntersuchungen von Beschäftigten durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), hierbei wurde der Fokus in der Sichtung der Untersuchung auf Führungskräfte gelegt (dazu wird man die Gremienvorsitzenden mit einem hohen Anteil ihrer Tätigkeit rechnen können). Diese Befunde fließen daher auch in die Bestandsaufnahme ein (siehe Kapitel 2 und 3).

Zum anderen – und dies ist das eigentliche Herzstück der Untersuchung – wurde eine eigene qualitative Befragung im Land Bremen durchgeführt, um den Arbeitsplatz und die daraus entstehenden Belastungen aus der Perspektive der Gremienvorsitzenden zu verstehen. Es ging im Kern um die Frage, wie der tägliche Arbeitsablauf im BR/PR-Büro aussieht und mit welchen Belastungsfaktoren die Vorsitzenden in ihrer Tätigkeit und im Gremium konfrontiert sind. Zu diesem Zweck wurde ein Leitfaden entwickelt, der als Leitfragen in den Interviews das Gespräch strukturieren und den aktuellen Stand der Belastung und des Problembewusstseins darüber im Gremienvorsitz erschließen sollte (zur Interviewmethode vgl. Witzel 2000 sowie Meuser & Nagel 1991). Die Ergebnisse der Interviews finden sich in Kapitel 4.

### Empirische Grundlage I: Experten- und Expertinneninterviews

Der Befragung der Gremienvorsitzenden gingen Experteninterviews mit Trägern von Beratungseinrichtungen für BR/PR/MAV voraus: es wurden Expertinnen und Experten in der Abteilung Mitbestimmung und Technologieberatung in der Arbeitnehmerkammer und ein Experte in der Gewerkschaft ver.di anhand eines offenen Gesprächsleitfadens zu ihren Einschätzungen der spezifischen Belastungen von Gremienvorsitzenden, zur Struktur ihrer Tätigkeit und zu Konflikten im Gremium befragt. Diese Interviews lieferten wichtige Daten zur Einschätzung der Belastungen und zur Erstellung der Leitfragen.

Den Leitfaden haben wir dann nach einer ersten Durchsicht der Belastungsuntersuchungen erstellt und mit der Expertin und dem Experten der Arbeitnehmerkammer diskutiert. Dabei wurden auch der Umfang der Befragung und die Bereiche festgelegt, aus denen die Gremienvorsitzenden kommen sollten. Das Ergebnis entspricht einer theoretisch begründeten Auswahl von Fällen (s. unten; zu qualitativen Auswahlstrategien vgl. Schreier 2010).

## Empirische Grundlage II: Interviews mit Gremiovorsitzenden

Die Leitfragen bezogen sich schwerpunktmäßig auf den Arbeitsalltag und die dabei auftretenden ›berufsspezifischen‹ Belastungen. In den Interviews ging es auch darum, einen ›normalen‹ Arbeitstag im BR/PR-Büro zu rekonstruieren und zu ergründen, was die mit ihm verbundenen Anforderungen für die langfristige Arbeitsfähigkeit der Vorsitzenden bedeuten. Die Themenfelder wurden wie folgt gegliedert:

- *Der Arbeitsplatz Interessenvertretung,*
- *Der Blick auf die Führungsaufgabe im Gremium (Anforderungen und Ressourcen des sozialen Umfelds),*
- *Stand der internen und externen Ressourcen.*

Die Ansprache der Vorsitzenden erfolgte durch die Arbeitnehmerkammer. Weil die Arbeitnehmerkammer ihr Interesse an der Klärung der Belastung von Vorsitzenden und Empfehlungen zu deren Reduktion klar kommunizierte, stieß die Befragung auch nicht auf Skepsis oder Vorbehalte. Dadurch war eine gute und offene Gesprächsatmosphäre vorbereitet und die Termine ließen sich problemlos abstimmen. Selbst die gewünschte lange Gesprächsdauer von mindestens 1,5 Stunden (meistens wurden es dann doch 2 Stunden und mehr) wurde ohne Protest akzeptiert.

Die 13 geführten Interviews (Zeitraum vom 22.04. bis 51.05.2013) beruhen in ihrer Auswahl auf einer Unterscheidung zwischen Branchenzugehörigkeit des Betriebes (Metall, Handel und Soziales) und Größe des Gremiums. Wir hatten uns im Vorfeld dafür entschieden, nur freigestellte Vorsitzende zu befragen, weil wir uns dadurch einen leichteren Zugang zu den Interviews versprochen haben. Dabei legten wir das Gewicht auf die Befragung von Vorsitzenden mittlerer Gremien mit 7–15 Mitgliedern, aber es waren auch zwei größere Gremien darunter.<sup>61</sup> Von den befragten Vorsitzenden waren zehn Männer und fünf Frauen. Es wurden drei Gremiovorsitzende in Bremerhaven und zehn in Bremen befragt.

Die gesamte Anzahl der befragten Personen war höher, weil in drei Betrieben auch die Stellvertretungen am Interview beteiligt waren, also sind insgesamt 16 Personen befragt worden. Die Doppelgespräche waren besonders interessant, weil Facetten der Arbeitssituation aus einem zweiten Blickwinkel beleuchtet wurden, der für das Verständnis der Gremienarbeit aufschlussreich war. Die meisten Gespräche fanden am Arbeitsplatz Gremiovorsitz statt, so konnten die Räumlichkeiten als Moment der Arbeitssituation auch gleich in Augenschein genommen werden.

Alle Gespräche wurden unmittelbar nach dem jeweiligen Interview protokolliert (vgl. hierzu ›protokollbasierte Analyse‹ bei Kuckartz 2005:42). Für die Auswertung wurden analytische Kategorien gebildet und die entsprechenden Passagen der Protokolle diesen zugeordnet. Wo immer es sich als sinnvoll erwies, wurden Passagen aus den Interviews in den Ergebnissen zitiert, weil die Interviewten ein plastisches Bild von ihrer Arbeit vermitteln können.

## Anhang 2: Zitate zum BetrVG, Kapitel 1

### Zu 1.3

§ 80 Aufgaben des BR  
(1) Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben:

- 1. darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden;
- 2. Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen;
- 2a. die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg, zu fördern;
- 2b. die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern;
- 3. Anregungen von Arbeitnehmern ... entgegenzunehmen und, falls sie berechtigt erscheinen, durch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf eine Erledigung hinzuwirken;...
- 4. die Eingliederung Schwerbehinderter und sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen zu fördern; 5. ...
- 6. die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb zu fördern;
- 7. die Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb... zu fördern, sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit ...;
- 8. die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern;
- 9. Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern.

### Zu 1.4

§ 87 Mitbestimmungsrechte  
(1) Der Betriebsrat hat ... in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

- 1. Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb;
- 2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;
- 3. vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit;
- 4. Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Arbeitsentgelte;
- 5. Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans sowie ...;
- 6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen;
- 7. Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften;
- 8. Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen...;
- 10. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung;
- 11. Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze...



- 1 An dieser Stelle möchten sich Autor und Autorin für die Unterstützung, den komfortablen Zugang zu den Gremienvorsitzenden, die produktiven Diskussionen des Interviewleitfadens und der schriftlichen Ergebnisse bei Michaela Gröne und Jörn Diers von der Arbeitnehmerkammer herzlich bedanken.
- 2 Für die Interviews wurden 13 Gremien in den Bereichen Metall, Soziales und Dienstleistungen in Bremen und Bremerhaven ausgewählt. Zielgruppe waren freigestellte Vorsitzende aus Gremien von 7–30 Mitgliedern, die in 1,5–2,5 stündigen Gesprächen befragt wurden. Die Mehrzahl der Betriebe und Einrichtungen hatte zwischen 200–800 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In einem Anhang wird darauf ausführlicher eingegangen.
- 3 Lohmann-Haislah, A. (2012)
- 4 Seidl, M. (1999)
- 5 Gulmo, N. (2008)
- 6 Mit Betriebsrat (BR) ist hier meistens das Gremium gemeint.
- 7 Borsdorf, U.; Hemmer, H.O.; Martiny, M. (1977), S. 171
- 8 Zitiert nach: Pirker, Theo (1960): Die blinde Macht, Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland, Erster Teil 1945–1952, Vom Ende des ›Kapitalismus‹ zur Zähmung der Gewerkschaften. München, S. 255
- 9 Wer sich für die Gründe der Politik und auch für die Handlungen der Gewerkschaften damals interessiert, kann diese bei dem Gewerkschaftshistoriker Theo Pirker (1960) nachlesen.
- 10 Vgl. [www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2007\\_16\\_4-5.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2007_16_4-5.pdf), Zugriff 25.01.2013. Weiter heißt es: ›Mancher (von den mittelständischen GF), der seinen Betriebsrat anfangs regelrecht bekämpft hat, spricht heute, ein paar Jahre später, von einem, soliden Gespann‹ zwischen ihm und dem Betriebsratsvorsitzenden. Aber erst einmal stößt das Gesetz auf lauter Vorbehalte, es wurde von der Kapitaleseite auch nicht in Auftrag gegeben, auch wenn damit später ein Arrangement stattfindet und der soziale Frieden ein Konkurrenzvorteil ist.
- 11 Der gewerkschaftsnahe Kommentar zum § 2,1 (›Wohl des Betriebes‹) sagt: das Wohl sei ja nicht definiert (S. 99). Explizit nicht, aber über den Zweck, dass die Wirtschaft Gewinne einfahren soll, die sich in Euro messen, weiß jedes Kind Bescheid. Vgl. Klebe; Ratajczak; Heilmann; Spoo (2012)
- 12 Wenn der gewerkschaftsnahe Kommentar zu dem Paragraphen des BetrVG den Schwerpunkt auf den ersten Willen zur Einigung bei strittigen Fragen legt und darin vor allem eine Aufforderung an die Kapitaleseite, ihr Direktionsrecht relativiert zu sehen, dann mag das stimmen (vgl. Klebe u. a., *ibid.*, S. 387). Auch die Unternehmen werden unter die Bestimmungen des BetrVG genötigt. Die Kommentatorinnen und Kommentatorinnen übersehen nur eine besondere Pointe der gesetzlichen Bestimmung, die den Interessengegensatz als eine Meinungsverschiedenheit fasst. Wenn Interesse als eine Meinung politisch einsortiert wird, dann ist das Interesse bestritten. Ob der soziale Gegensatz überhaupt als solcher explizit gesehen wird, spielt hier erst einmal keine Rolle. Das Grundsatzprogramm des DGB kennt ihn. und auch BR benennen ihn (›den Gegensatz von Kapital und Arbeit kann ich mit meiner Arbeit nicht aufheben‹).
- 13 Aus einem Interview: ›...PR-Arbeit, wo sie dem betreffenden Kollegen im PR ein wenig Weltfremdheit vorwirft. Eine Putzkraft soll vom TVÖD 3 runter gestuft werden. Der Kollege sagt, davon kann man/frau doch sowieso nicht leben – und dann noch Abstufung. Das Urteil des Kollegen in allen Ehren, aber es gibt diese Lohnstufen und eine Abstufung lässt sich nur dann verhindern, wenn sich Kriterien in der Arbeit finden lassen, die die alte Einstufung rechtfertigen. Und das gilt natürlich für viele andere Fälle auch.‹ (Interview 2)
- 14 Die §§ 80 und 87 sind als Zitate in den Anhang gerückt worden.
- 15 ›Die allgemeine Überwachungsaufgabe gibt dem BR nach Auffassung des BAG keinen Anspruch, die Durchführung entsprechender Vorschriften durch den AG in einem arbeitsgerichtl. Beschlussverfahren durchzusetzen.‹ Klebe u. a., *ibid.*, S. 465
- 16 Die IG Metall spricht in der Ankündigung von Funktionärsschulungen davon, dass ›Deutschland sich in den letzten beiden Jahrzehnten dramatisch verändert hat. Fast wehmütig blicken manche auf den früheren ›Rheinischen Kapitalismus‹ zurück, der noch eher zu sozialen Kompromissen bereit war.‹ [www.igmetall.de/2013\\_1\\_BOR\\_SB\\_23\\_7\\_Handlungsbedingungen\\_fuer\\_die\\_Interessenvertretung\\_der\\_AN.pdf](http://www.igmetall.de/2013_1_BOR_SB_23_7_Handlungsbedingungen_fuer_die_Interessenvertretung_der_AN.pdf)
- 17 ›Die Änderungen werden vorwiegend von der Managementseite initiiert und häufig zunächst von der Belegschaft als Bedrohung erlebt (in vielen Fällen ist sie auch eine solche). Der Betriebsrat hat sich nun dafür einzusetzen, die negativen Wirkungen dieser Änderungen ab zu puffern.‹ Seidl, M (1999): S. 221. Es ist also auch kein Wunder, dass die Belastung und Beanspruchung von BR hier vergleichsweise hoch ist (S. 216 f.)
- 18 Die Handlungsmöglichkeiten in vielen MAV sind oft eingeschränkter als im BetrVG, z. B. hinsichtlich der Mitbestimmungsrechte. Zu dem Thema vgl. Ramm, Thomas (2012), Das kirchliche Arbeitsrecht [www.arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung/20121016\\_bam\\_dritter\\_weg.html](http://www.arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung/20121016_bam_dritter_weg.html)
- 19 Oppolzer, A. (2006): Gesundheitsmanagement im Betrieb, Hamburg, S. 71 f.
- 20 Lohmann-Haislah, A. (2012)
- 21 DAK Gesundheitsreport 2011 [www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/E6F3246A8B9E2276C12578240047C8B7/\\$File/DAK\\_Gesundheitsreport\\_2011\\_1.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/E6F3246A8B9E2276C12578240047C8B7/$File/DAK_Gesundheitsreport_2011_1.pdf)
- 22 Hrsq. Inqa (2012, 5. Überarbeitete Auflage): Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung – Handlungshilfe, Neue Qualität der Arbeit, Dortmund S. 5
- 23 INQA (2012), S. 6f.
- 24 Vgl. Ulich, E. (1993): Arbeitspsychologie, 3. Aufl., Zürich. S. 397 ff.
- 25 INQA (2012), S. 6f.
- 26 INQA (2012), S. 6f.
- 27 Kölbach, M. /Zapf, D. (2011): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Von Stress, Mobbing, Angst bis Burnout, Mainz.

- 28 Vgl. dazu: Tietel, E. (2010): Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte, zap paper, [www.zap.uni-bremen.de/homepages/etietel/publikationen/Vortrag-Betriebsratsvorsitzende-als-paradoxe-Fuehrungskraefte.pdf](http://www.zap.uni-bremen.de/homepages/etietel/publikationen/Vortrag-Betriebsratsvorsitzende-als-paradoxe-Fuehrungskraefte.pdf)
- 29 Giesert /Tempel (2001): Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, S. 39
- 30 In der Befragung wurde der Zugang zum Gremium über den BR-Vorsitz gesucht, deren Mitglieder befragt wurden. Wieweit unter den Befragten Vorsitzende sind, ist nicht bekannt. Es kann aber wohl ein Gleichheitszeichen zwischen freigestelltem BR und BR-Vorsitzenden bzw. Stellvertretungen gelten. Die Majorität (67) der befragten BR war nicht freigestellt. Der Frauenanteil lag bei 23 Prozent.
- 31 Die Vergleichbarkeit der österreichischen BR-Arbeit mit der deutschen ergibt sich aus einem ähnlichen BetrVG. Der BR ist auch in Österreich ein kollegiales Vertretungsorgan, das neben der Berufspflicht auszuüben ist. Der Vorsitz ist ebenfalls an die Beschlüsse des Gremiums gebunden. Zweck des BR ist es, einen Interessenausgleich »zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes« herbeizuführen.
- 32 »Dieser relativ unspezifische Begriff reicht vom Eigentümerwechsel, Veränderungen in Konzernstruktur, personellen Wechsel in Geschäftsführungen über die Reorganisation via Unternehmensberater bis zu Kündigungen oder der Einführung neuer Arbeitszeitmodellen. Den Betriebsrat betreffen diese Veränderungen jedoch in mehrerlei Hinsicht: zum einen direkt in seiner Arbeit..., zum anderen über die Erwartung seiner Belegschaft (z. B. Sicherheit geben)«. (S. 249)
- 33 Vgl. Seidl, M. (2000): Die Last der Verantwortung, Stress und gesundheitliche Beeinträchtigungen von Betriebsräten, WSI Mitteilungen 4/2000, S. 252
- 34 Gulmo, N. (2008): Psychische Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern..., Von 1.959 ausgeteilten Fragebögen kamen 608 auswertbare zurück. Es wurden ca. 198 Items mit meistens mehreren Antwortoptionen an die Adressaten verteilt.
- 35 In der Darstellung wird fast durchgehend auf die Benennung der MAV verzichtet. Natürlich gibt es Unterschiede in den gesetzlichen Bestimmungen zwischen BR und MAV, z. B. bei den Mitbestimmungsrechten, die für die MAV schlechter sind. Von den Aussagen her konnte in den Interviews kein Unterschied zwischen ihnen und den anderen festgestellt werden.
- 36 In der österreichischen Untersuchung von Seidl, M. (1999) heißt es deshalb auch, man sei »mit dem Kappel gefangen« worden. S. 188
- 37 Natürlich gibt es persönliche Erfahrungen und Übergänge aus Zeiten, in denen die Gremien klassenkämpferisch oder politisch dominiert waren und in denen Aspiranten der BR-Arbeit das abstoßend fanden oder als Traditionslinie annahmen. Gewerkschafts- und BR-Arbeit im Elternhaus sind immer noch eine Rekrutierungslinie. Aber die alte Linie aus der Arbeiterbewegung, dass man in eine verpflichtende Tradition einsteigt, ist im Aussterben begriffen und meistens bereits Geschichte.
- 38 Vgl. die Untersuchung von Seidl, M. (1999): Befindensbeeinträchtigungen..., S. 70. Seidl spricht davon, dass die BR dank des Selbstelektionsmechanismus über einen breiten Rücken verfügen. Er spricht auch davon, dass dem Amt das Stigma einer Ersatzkarriere anhängt.
- 39 Drastisch schildert ein Interviewter bei Seidl das Problem: »...wenn sechs Betriebsräte sind, ja wenn einer freigestellt ist, dann muss ohnehin der arbeiten, die anderen tun eh nix. Und die Leute sehen das auch so. Auch die, die mit dir mit rennen. Das ist schon mal der Stress.« S. 204
- 40 Diese Sackgasse hat etwas mit den beruflichen Karrierewegen zu tun und scheint an diesem Punkt für viele mit einer Karriere als BR zu enden. Einmal BR heißt dann für viele immer BR, weil sie keine lohnenden Möglichkeiten des Ausstiegs sehen. Zu dem Komplex auch die Vorstudie von Hocke, S., Tietel, E. (2012): Forschungsprojekt: Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie, Ergebnisse der Expertenbefragung August 2012 [www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Expertenbefragung%20-%20Bericht.pdf?asset\\_id=1605003](http://www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Expertenbefragung%20-%20Bericht.pdf?asset_id=1605003)
- 41 Seidl (1999) spricht hier von einem Knock-Out Kriterium. Ein Interviewter: »Die sind am Markt tot. Am Arbeitsmarkt sind die tot.« S. 206. Er weist des Weiteren darauf hin, dass die Arbeitslosigkeit als ständige Bedrohung erlebt werde, wenn man einmal nicht mehr im BR sei. Das gilt auch für die nichtfreigestellten BR, die wegen der BR-Tätigkeit die berufliche Entwicklung meistens vernachlässigt haben und nicht ewig ihr Mandat als BR wahrnehmen wollen. S. 223
- 42 In der Untersuchung von Seidl, M. (1999) sagen nahezu vier Fünftel der befragten freigestellten BR, dass sie gern BR seien. Bei den nichtfreigestellten BR sind es hingegen nur weniger als zwei Fünftel (34,7 Prozent). S. 187
- 43 Seidl, M. (1999), S. 175 Während 60,2 Prozent der BR frei von Befindensbeeinträchtigungen sind, sind es in der Vergleichsgruppe Beschäftigte 69,4 Prozent. Sieht man allein auf diese Daten, dann ließe sich wohl die »Berufswahl BR« als Fehler benennen.
- 44 Lohmann-Haislah, A. (2012), S. 17
- 45 Seidl weist in seiner Untersuchung darauf hin, dass es älteren BR zwar gelungen sei, ihre Belastungen abzubauen, dass sie gleichwohl aber wieder stärker beansprucht seien.
- 46 In der Literatur zur Fehlbelastung bei BR weist Gulmo, N. (2008) darauf hin, dass vor allem in der Verantwortung für Menschen, die ihren Arbeitsplatz verlieren können, ein dauerhaftes

- Stresspotenzial für BR liege. Man stelle sich nämlich immer die Frage, habe ich genug und das richtige getan, um negative Entwicklungen abzuwenden. (S. 15) Dieses Stressphänomen ist auch nicht gendertypisch und bei Frauen verstärkt, wie manche Interviewte im Gespräch annahmen, die dann genau ihre Betroffenheit geschildert haben, sondern auf beide Geschlechter verteilt.
- 47 Altmstadt, E., Gebauer, G., Medjedovic, I. (2012): Arbeitsplatz Kita. Berufliche und gesundheitliche Belastungen von Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen im Land Bremen, IAW, Uni Bremen, S. 51. Die Ausbildung der Kitakräfte (Berufsbild) stellt einzig das Wohl des Kindes in den Mittelpunkt, die Gesundheit der Beschäftigten spielt dabei kaum eine Rolle.
- 48 Im Grundsatzprogramm des DGB von 1996 heißt es: ›Der Interessengegensatz von Kapital und Arbeit prägt nach wie vor die wirtschaftliche wie die gesellschaftliche Entwicklung kapitalistisch verfasster Marktwirtschaften.‹ Die IG Metall spricht in der Ankündigung von Funktionärsschulungen davon, dass ›Deutschland sich in den letzten beiden Jahrzehnten dramatisch verändert hat. Fast wehmütig blicken manche auf den früheren ›Rheinischen Kapitalismus‹ zurück, der noch eher zu sozialen Kompromissen bereit war. Inzwischen weht ein schärferer Wind.‹ [www.igmetall.de/2013\\_1\\_BOR\\_SB\\_237\\_Handlungsbedingungen\\_fuer\\_die\\_Interessenvertretung\\_der\\_AN.pdf](http://www.igmetall.de/2013_1_BOR_SB_237_Handlungsbedingungen_fuer_die_Interessenvertretung_der_AN.pdf) (Zugriff am 2.08.13)
- 49 ›Zweischneidig ist vom Beanspruchungsaspekt aus die unter Betriebsräten grassierende Übernahme von außer- bzw. überbetrieblichen Ämtern und Aufgaben wie in Gewerkschaften, politischen Parteien oder Vereinen: ›Sie erhöhen einerseits die Intensität der Arbeit und vermindern die Freizeit, andererseits schaffen sie ein Forum für Ressourcen, Erfahrungsaustausch und ›social support‹, d. h. soziale Unterstützung. Der stützende Aspekt scheint zu überwiegen, weswegen bei aller zeitlichen Inanspruchnahme diese Tätigkeiten für die Betriebsräte meist nicht zur Diskussion stehen‹ (Seidl 2000:252).
- 50 Darunter das Programm 2013 für ›Führungskräfte im Betriebsrat (die Akademie) BWS‹ der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Programme der IG Metall, Fortbildungen für Mitarbeitervertretungen 2013 der ›Diakonischen ArbeiternehmerInnen Initiative e. V.‹, ver.di, die Homepage der Arbeitnehmerkammer und eine Broschüre von Arbeit und Leben Bremen, ›Praxisbezogene Qualifizierung für Betriebs- und Personalräte 2013.‹
- 51 Behrens, R./Otto, K.-S./Fleischmann, F. (2010): Abschlussbericht Nachhaltige Betriebsratsarbeit, Projekt ›Mit System zum Erfolg‹, Hans-Böckler-Stiftung, Heft 194, S. 64 [www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_194.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_194.pdf)
- 52 Vgl. dazu Tietel, E., Hocke, S. (2012): Ergebnisse der Befragung zum Forschungsprojekt: Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie, Bericht Hans-Böckler-Stiftung. Hier findet sich auch der Hinweis auf die Freistellungsschwierigkeiten, wenn es um die problematischen Aspekte des Amtes in Schulungen geht. [www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Expertenbefragung%20-%20Bericht.pdf?asset\\_id=1605003](http://www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Expertenbefragung%20-%20Bericht.pdf?asset_id=1605003)
- 53 Das Prinzip des Delegierens und der Arbeitsteilung im Gremium ist z. B. ein guter Umgang, um Belastungen zu verteilen und abzubauen, aber: ›Diese Form ist nicht ohne Tücken: Einerseits wird sie als Möglichkeit der Entlastung, andererseits jedoch auch als Einschränkung des persönlichen Machtbereichs gesehen.‹ (Seidl 2000, S. 253)
- 54 ›Das Thema Personalentwicklung im Betriebsrat wurde bisher sehr vorsichtig angegangen. Dabei konnten zwei wichtige Fortschritte eingeleitet werden: Erstens konnten zunehmend Betriebsräte für Coaching-Maßnahmen gewonnen werden. Hinsichtlich des
- Coachings gibt es dennoch Vorbehalte. Möglicherweise wird dieses Instrument von einigen immer noch als Maßnahme für psychisch schwache Menschen angesehen und grundsätzlich als Schwäche bewertet.‹ Behrens, u. a. (2010), S. 61
- 55 Anders inzwischen beim zap an der Universität Bremen. Im Uni-1-Jahres-Kurs für BR/PR ist dieser zentrale Punkt enthalten: ›Zunehmend wichtiger wird die Frage, wie man/frau als Interessenvertreter/in mit dem eigenen Stress und der eigenen Belastung umgehen kann. Dieses Thema haben wir neu im Kurs aufgenommen.‹ Broschüre zum 1-Jahres-Kurs (2013), S. 11 [www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Broschuere%201-Jahres-Kurs.pdf?asset\\_id=1574004](http://www.zap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/Broschuere%201-Jahres-Kurs.pdf?asset_id=1574004) (Zugriff: 25.08.2013)
- 56 [www.demobib.de/bib/index,id,6960,selid,3414,type,VAL\\_MEMO.html](http://www.demobib.de/bib/index,id,6960,selid,3414,type,VAL_MEMO.html)
- 57 In den Seminarangeboten zu den betrieblichen Gefährdungsbeurteilungen kommen in den Ankündigern keine selbstreflexiven Verweise vor. Das Angebot lief vom 30.05.12–1.06.12, es ist im Januar 2012 recherchiert worden, aber nicht mehr im aktuellen Programm für 2013–14. Im Prinzip stimmt immer noch der Hinweis von Seidl (2000, S. 254), dass die Beanspruchungen von Interessenvertretungen auf den meisten Schulungen vergessen werden.
- 58 Vgl. Seidl 2000, S. 255
- 59 Vgl. Tietel, E.: Teambildung mit Betriebsratsgremien, S. 173 (in: Tietel, E., Kunkel, R (Hrsg.) *ibid...*)
- 60 Die Akademie der IG BCE versteht sich als ›Anlaufstelle für eine hochkarätige Fortbildung, die den besonderen Anforderungen von erfahrenen Betriebsrät(inn)en in Spitzenpositionen gerecht wird.‹ Vorwort S. 5
- 61 Die Daten über die Zusammensetzung der Gremien und die Anzahl der Beschäftigten in den Betrieben und Einrichtungen sind uns bekannt, aber aus Datenschutzgründen verzichten wir hier auf ihre Mitteilung.



Die Beratungszeiten weichen teilweise von den Öffnungszeiten ab – bitte erfragen Sie diese telefonisch oder bei Ihrem nächsten Besuch oder informieren Sie sich im Internet.

## Orte und Zeiten für Beratungen

### Geschäftsstelle Bremen

Bürgerstraße 1  
28195 Bremen  
Telefon: 0421·36301-0  
Telefax: 0421·36301-89  
info@arbeitnehmerkammer.de  
www.arbeitnehmerkammer.de

#### ■ Allgemeine Öffnungszeiten

Montag bis Donnerstag 8.00–18.30 Uhr  
Freitag 8.00–13.00 Uhr



#### (H) Straßenbahn

2, 3, 4, 5, 6, 8  
Bus 24, 25

#### (P) Parkhaus Violenstraße

### Geschäftsstelle Bremerhaven

Friedrich-Ebert-Straße 3  
27570 Bremerhaven  
Telefon: 0471·92235-0  
Telefax: 0471·92235-49  
bhv@arbeitnehmerkammer.de

#### ■ Allgemeine Öffnungszeiten

Montag und Mittwoch 8.00–18.30 Uhr  
Dienstag und Donnerstag 8.00–16.30 Uhr  
Freitag 8.00–13.00 Uhr

#### ■ Neue Adresse ab Februar 2014:

Barkhausenstraße 16 · 27568 Bremerhaven



#### (H) Bus

502, 508, 509  
Wilhelm-  
Raabe-Schule  
503, 507  
Elbstraße

### Geschäftsstelle Bremen-Nord

Lindenstraße 8  
28755 Bremen  
Telefon: 0421·66950-0  
Telefax: 0421·66950-41  
nord@arbeitnehmerkammer.de

#### ■ Allgemeine Öffnungszeiten

Montag und Donnerstag 8.00–18.30 Uhr  
Dienstag und Mittwoch 8.00–16.30 Uhr  
Freitag 8.00–13.00 Uhr



#### (H) Bus

91/92, 94  
Fährgrund



## Arbeitsplatz Gremienvorsitz

Gremienvorsitzende haben einen Arbeitsplatz, an dem die meisten gerne arbeiten und den sie im Vergleich zu ihrer vorherigen Tätigkeit auch als interessanter einstufen. Dennoch bringt ihre anspruchsvolle Aufgabe Belastungen mit sich. Dazu gehören zum Beispiel die erstmalige Übernahme der Verantwortung im Vorsitz, Überstunden, das häufige Nachwirken von Arbeitserlebnissen und von Konflikten bis in die Freizeit. Deshalb ist es wichtig, die Belastungen mit ihren möglichen negativen Wirkungen zu identifizieren und durch Empfehlungen zu einer Eingrenzung die Beeinträchtigungen zu reduzieren. Die Studie stellt Ergebnisse aus Interviews mit Vorsitzenden und aus der einschlägigen Literatur unter diesem Gesichtspunkt vor.

[www.arbeitnehmerkammer.de](http://www.arbeitnehmerkammer.de)

Studie

