

„Da müssen Sie was tun!“

Beschwerden erfolgreich behandeln

Als zentraler Ansprechpartner der Beschäftigten hat sich der Betriebsrat immer wieder mit Beschwerden zu befassen. Dies ist leichter gesagt als getan. Worauf der Betriebsrat achten sollte und wie er schwierige Situationen erfolgreich meistern kann, beschreibt Dr. Axel Esser.

Misständen abzuhelpfen und Probleme der Beschäftigten zu lösen, das zählt zum Alltagsgeschäft eines jeden Betriebsrats und sollte zu seinen Kernkompetenzen gehören. Er kann und muss Arbeitnehmer auf dem Weg von der Erhebung einer Beschwerde bis hin zur Beseitigung von Problemlagen in verschiedenen Rollen begleiten, etwa als Lotse, Sachverständiger, Vermittler, Ankläger oder sogar Streitross. Dabei empfehlen sich abhängig von der jeweiligen Ausgangslage unterschiedliche Strategien des Vorgehens. Auch ist zu berücksichtigen, ob Gegenstand der Beschwerde ein reines Sachproblem, ein Beziehungsproblem oder ein Machtkampf ist.

Warum beschwert sich jemand?

Die Beantwortung der scheinbar simplen Frage, warum sich jemand beschwert, verschafft Klarheit, worauf es beim Bearbeiten von Beschwerden ankommt:



Dr. Axel Esser
berät und schult
Betriebsräte

> Niemand beschwert sich, wenn es ihm gut geht. Beschwerden werden erhoben, weil etwas als negativ empfunden wird.

> Die negativen Empfindungen haben eine externe Ursache (z.B. Äußerung eines Vorgesetzten). Jedenfalls muss der Beschwerdeführer glauben, dass sein Problem durch Dritte verursacht wurde bzw. nur durch deren Handeln gelöst werden kann.

> Derjenige, der sich beschwert, hat sein Problem nicht selbst lösen können oder wollen. Deswegen sucht er die Unterstützung durch den Betriebsrat.

Systematisches Vorgehen hilft

Für ein erfolgreiches Bearbeiten von Beschwerden braucht es neben gesundem Menschenverstand und der Bereitschaft zum Zuhören auch Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit zum Problemlösen sowie Verhandlungsgeschick. Vieles lässt sich durch Erfahrung erwerben, manches (z.B. Gesprächsführung) sollte besser gezielt in Schulungen gelernt werden. Sinnvoll ist ein systematisches Vorgehen, das sich bildhaft mit einem Hürdenlauf vergleichen lässt: Hat man alle Hürden erfolgreich genommen, steht dem Zieleinlauf nichts mehr im Weg (vgl. Abbildung 1).

Die Kunst der Ansprache

Ist eine Beschwerde erhoben, stellt sich die Frage, wie diese gegenüber

der Person angesprochen werden soll, die den Grund für die Beschwerde geliefert hat. Selbst wenn man moralisch dazu im Recht sein sollte: Beschuldigungen und Vorwürfe helfen nur selten. Schließlich geht der damit Konfrontierte in eine Verteidigungshaltung über; Verhärtung, Blockaden oder Gegenangriffe sind das Ergebnis.

Die folgenden fünf Schritte bilden die goldene Regel für ein wirkungsvolles Ansprechen einer Beschwerde (vgl. Abbildung 2). Hierbei wird der Beschwerde"gegner" in den Prozess der Problemlösung einbezogen. Konfrontationen sowie Schuldzuweisungen werden vermieden. Vielmehr wird die Möglichkeit geboten, gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Stolpersteine

Leider läuft es in der betrieblichen Praxis nicht immer nach diesem Schema. Es gibt viele Stolpersteine, die es erschweren, das gesteckte Ziel zu erreichen.

Problematische Sachlage

Nicht selten sind Arbeitskollegen beim ersten Kontakt mit dem Betriebsrat emotional sehr aufgewühlt. Sie beschwerten sich, ohne ihre Äußerungen belegen zu können. Der Betriebsrat muss sie dann bitten, dies nachzuholen. Bei Sachproblemen dürfte dies nicht schwierig sein.

Anders ist es immer wieder bei persönlichen Konflikten. Hier stehen oft-



mals Aussagen gegen Aussagen und es wird die Existenz eines Konflikts geleugnet. Wenn die Gegenseite zeigt, dass sie an einer Bereinigung der Situation kein Interesse hat, dann kann eine umfassende Beweissammlung angebracht sein. Hierzu kann der Betriebsrat eigene Recherchen und Beobachtungen vor Ort anstellen. Auf diese Weise kann er sowohl die Glaubwürdigkeit des Beschwerdeführers als auch der Person, gegen die sich die Beschwerde richtet, überprüfen.

Nicht berechnigte Beschwerde

Ein Irrtum des Beschwerdeführers oder ein Missverständnis zwischen den Beteiligten kann dazu führen, dass sich eine Beschwerde als ungerichtet erweist. Daher ist Fingerspitzengefühl bei der Gesprächsführung gefragt! Schließlich dürfen am Ende weder der Beschwerdeführer noch die Gegenseite als Miesepeter dastehen. Vielmehr sollte die erfolgreiche Aufklärung eines Irrtums oder Missverständnisses Anlass für eine verbesserte Kommunikation in der Zukunft sein.

Problematische Beschwerdeführer

Im Laufe der Zeit lernt der Betriebsrat seine „Pappenheimer“ kennen. Es gibt Nörgler, die ständig mit allem unzufrieden sind und den Betriebsrat mit Beschwerden regelrecht überschwemmen. Andere fühlen sich ständig angegriffen und sind überfordert, Klärungen

zu bewerkstelligen. Manche glauben sich allein deswegen im Recht, weil sie die Beschwerde als Erste erhoben haben und reagieren verschunpft, sobald der Betriebsrat auch die andere Seite hören möchte. Gelegentlich lässt sich der Betriebsrat von Übertreibungen blenden und muss später einsehen, dass er sich auf „dünnem Eis“ begeben hat. Einige wollen alles bis ins letzte Detail geklärt haben, anstatt eine 99 %-Lösung zu akzeptieren.

Für den Umgang mit problematischen Beschwerdeführern muss sich der Betriebsrat ein passendes Konzept ausdenken und konsequent danach handeln. Dabei ist zu beachten, auch solchen Menschen gegenüber gerecht

Misständen abzuwehren und Probleme der Beschäftigten zu lösen, das zählt zum Alltagsgeschäft eines jeden Betriebsrats.

und fair zu bleiben und deren berechtigten Anliegen ein offenes Ohr zu schenken.

„Chemie“ stimmt nicht

Während die Beschäftigten die freie Wahl haben, an wen sie sich mit ihrer Beschwerde wenden, darf der Betriebsrat niemanden wegen einer persönlichen Abneigung ablehnen. Gleichwohl ermangelt es an einer erfolgversprechenden Grundlage. Daher empfiehlt es sich in solchen Fällen, ein

Betriebsratsmitglied mit der Angelegenheit zu betrauen, das frei von einer Antipathie ist.

Missbrauch des Beschwerderechts

Manchmal kann eine Beschwerde aus Bosheit angezettelt werden. Die Gefahr, auf eine gezielte Denunziation hereinzufallen, besteht allerdings selten. Ein solcher Missbrauch des Beschwerderechts sollte nicht hingenommen werden.

Zum Umgang mit Ängsten

Betriebsräte werden immer wieder mit der paradoxen Situation konfrontiert, dass sie zwar um Hilfe gebeten werden, aber nichts unternehmen sollen. Die Gründe für ein solches Verhalten können beispielsweise darin bestehen, dass der Betroffene

- > Angst vor Repressalien, Nachteilen oder Mobbing hat;
- > diffuse Vorstellungen besitzt, was alles passieren könnte;
- > über eine ungenügende Konfliktkompetenz oder ein geringes Selbstwertgefühl verfügt;
- > nur reden will.

Besonders dann, wenn sich die Beschwerde gegen Vorgesetzte richtet, bestehen Ängste vor zukünftigen beruflichen Nachteilen oder persönlichen Racheaktionen. Was tun? Ein sachgerechter Umgang mit den Ängsten entscheidet über Erfolg und Misserfolg

Abb. 1: Systematisches Vorgehen zur Bearbeitung von Beschwerden

✓ Start

Die Beschwerde sollte der eigenen Initiative des Beschäftigten, einem persönlichen Motiv, entspringen. Daher gilt: Keine Stellvertreterposition einnehmen.

- > Die Beschwerde sollte ernst gemeint sein, das heißt, es werden tatsächlich Verbesserungen angestrebt und es geht nicht bloß darum, zu jammern.

✓ Problemaufnahme

- > In Erfahrung bringen, was genau geschehen ist.
- > Prüfen, welche Benachteiligungen, Ungerechtigkeiten oder Beeinträchtigungen eingetreten sind oder für die Zukunft drohen.
- > Klären, welche Handlungen oder Unterlassungen von welchen Personen zu dem Missstand geführt haben.
- > Feststellen, wie gravierend die Beeinträchtigung ist.
- > Abfragen, wie stark das Interesse des Beschwerdeführers an einer Verbesserung seiner Situation ist.

✓ Zielbestimmung

- > Klärung des Ziels bzw. der Ziele der Beschwerde.
- > Beantwortung der Frage, wie die gewünschte Situation beschaffen sein sollte.

✓ Hausaufgaben

- > In Erfahrung bringen, ob der Beschwerdeführer bereits mit direkt Verantwortlichen bzw. den Verursachern des Problems gesprochen und bisher vergeblich versucht hat, auf eine Lösung hinzuarbeiten (gegebenenfalls nachholen!).
- > Prüfen, ob es Beweise (z.B. Dokumente, Zeugen) gibt, welche die Berechtigung der Beschwerde belegen (gegebenenfalls zusammentragen!).
- > Fakten, Belege und Argumente zusammenstellen.
- > Eruiieren, wie die mit der Beschwerde konfrontierten Personen sowie unbeteiligte Dritte (z.B. Arbeitskollegen) die Situation sehen.
- > Klären, mit welchen Mitteln das Problem beseitigt werden kann.

✓ Möglichkeiten zur Selbsthilfe

- > Feststellen, ob es für den Beschwerdeführer bisher unerkannte Handlungsmöglichkeiten gibt, die Situation durch eigene Initiative zu verbessern.

✓ Prüfung der Berechtigung

- > Beurteilung der Beschwerde nach erfolgter Sichtung aller Fakten: Ist die Beschwerde berechtigt?
- > Bestimmung der Verantwortlichen für die Bewältigung des Problems.
- > Zusammenstellung von Forderungen gegenüber dem Arbeitgeber.

✓ Kommunikation

- > Klare Darstellung der Probleme, negativen Folgen und angestrebte Lösungen.
- > Führung von lösungsorientierten Gesprächen mit allen Beteiligten.
- > Ausräumen von Missverständnissen und Vorbehalten.
- > Hinwirken auf ein gegenseitiges Verständnis hinsichtlich der problembehafteten Situation sowie einen fairen Umgang miteinander.

✓ Konfrontation (soweit erforderlich)

- > Fehlverhalten beim Namen nennen.
- > Konsequenzen eines unfairen, uneinsichtigen sowie böswilligen Verhaltens aufzeigen.
- > Einschalten der nächst höheren Ebene.

✓ Abhilfe der Beschwerde

- > Beendigung des Missstands, Beseitigung der problembehafteten Situation.

✓ Dauerhafte Lösung, möglichst im gegenseitigen Respekt.

- > Die Beteiligten vor nachträglichen Repressalien sowie Anfeindungen schützen.

der Beschwerde. Beschwichtigungen und verbales Schulterklopfen nach dem Motto: „Da passiert schon nichts“ helfen nicht weiter. Besser ist eine Mischung aus Ernstnehmen der Befürchtungen und dem Ausstrahlen von Zuversicht, dass man die Schwierigkeiten gemeinsam bewältigen wird.

Wenn tatsächlich mit Repressionen gerechnet werden muss, ist ein gründliches Risikomanagement unverzichtbar: Welche Maßnahmen sind geeignet, eine größtmögliche Erleichterung bzw. Verbesserung bei möglichst geringen Folgeschäden zu verschaffen? Erforderlich ist eine gründliche Beratung des sich Beschwerenden. Zudem sollte mit Bedacht und ohne Zeitdruck agiert werden.

Häufig sind Beschäftigte von den im Betrieb kursierenden Gerüchten angesteckt. Angst ist ein Gefühl, das zur Vorsicht mahnt. Wenn sie allerdings vorgaukelt, dass nur die Alternative Panik oder Angststarre bleibt, dann ist die Angst kein guter Ratgeber. Menschen in solchen Situationen gehen ihrer Angst gedanklich nicht auf den Grund. Wenn sie Angst spüren, hören sie auf, tiefer nachzudenken. Hilfreich ist es, mit Fragen in die Tiefe zu gehen: Was könnte schlimmstenfalls passieren? Wer wird was tun? Wie wahrscheinlich ist das? Was könnte man tun, wenn eine der befürchteten Gegenreaktionen tatsächlich eintritt? Gemeinsam lassen sich auf diese Weise reale und fantasierte bzw. unwahrscheinliche Gefahren unterscheiden und es können reale Risiken aufgearbeitet werden.

... und anderen Schwierigkeiten

Ein geringes Selbstwertgefühl sowie die Einschätzung der rhetorischen Unterlegenheit können dazu führen, dass ein Beschwerdeführer seine Rechte nicht durchsetzen möchte. Hier kann eine persönliche Ermutigung helfen; wie auch der Hinweis, dass der Betriebsrat rhetorische Tricks nicht zulassen wird. Eine klare und durchaus einfache Formulierung der eigenen, berechtigten Forderungen tut ein Übriges.

Man muss schon aufpassen, dass man als lösungsorientierter Betriebsrat Arbeitnehmer, die Rat suchen, nicht „überfährt“. Wenn für den sich Beschwerenden der Eindruck entsteht, dass der Zug zu schnell fährt und er die Kontrolle bei alledem, was der Be-

etriebsrat als Lösungsweg vorschlägt, verlieren könnte, springt er womöglich lieber gleich zu Beginn der Fahrt ab. Sein Rückzieher wäre hausgemacht.

Viele Menschen sind nicht wirklich an einer Veränderung ihrer Situation interessiert, wie man oftmals denkt, wenn man ihnen zuhört. Sie möchten sich aussprechen, ihr Leid mit jemandem teilen, Verständnis und Zustimmung erhalten. Wenn sie einen Zuhörer finden, ist die Sache für sie im Wesentlichen erledigt. Sie leiden zwar unter der Situation, scheuen aber die Mühen der Veränderung. Der Betriebsrat muss in einer solchen Fallgestaltung festlegen, wie viel Zeit er für die Rolle eines „seelischen Mülleimers“ erübrigen will.

Zu guter Letzt

Die ausführlichen Hinweise auf mögliche Stolpersteine sollen nicht den Eindruck erwecken, dass die Bearbeitung von Beschwerden eine beschwerliche Aufgabe ist. Im Gegenteil, sie gehört zu den wirklich dankbaren Bereichen der Betriebsratsarbeit. Hier können Betriebsratsmitglieder ihre Stärken ausspielen. Schließlich können sie über den Tellerrand der Abteilungen blicken, kennen die Entscheidungsträger im Unternehmen persönlich und sind mit einer gewissen rechtlichen sowie betriebspolitischen Macht ausgestattet. Missstände und Probleme, die dem Betriebsrat als Beschwerde bekannt geworden sind, können nur schwer unter dem Teppich gehalten werden.

Jedes Betriebsratsmitglied, das eine Beschwerde zu einem zufriedenstellenden Ergebnis überführt hat, kann zu Recht stolz sein. Hervorragend ist es, wenn sich die Betriebsratsmitglieder regelmäßig über die von ihnen behandelten Beschwerden austauschen. Welche Erfahrungen gibt es? Wie macht es der eine? Wo hat der andere Schwierigkeiten? In welchen Abteilungen häufen sich derzeit Beschwerden? Dieser Austausch ist besonders wichtig, wenn etwa von Entscheidungsträgern versucht wird, berechnete Beschwerden mittels Killerphrasen oder Hinhaltetaktik totlaufen zu lassen.

Viele Betriebsräte benötigen ein strategisches Konzept gegen den bei Arbeitgebern beliebten Spruch: „Nennen Sie mir zunächst Ross und Reiter!“ Nicht selten verbirgt sich dahinter eine unterwellige, aber in Wirklichkeit massive Drohung gegen mögliche Beschwerdeführer. Die Frage nach Namen soll auch den Unwillen verbergen, Missständen wirklich abzuhelpfen. Solche Situationen sollten nicht von einzelnen Betriebsratsmitgliedern, sondern vom gesamten Gremi-

um in Angriff genommen werden. Ein gutes Beschwerdemanagement erhöht das Ansehen des Betriebsrats im Betrieb beträchtlich. Dies dürfte wiederum sein Gewicht gegenüber der Arbeitgeberseite in Verhandlungen erhöhen. Vergeblich wartet man allerdings oft auf ein ausdrückliches Dankeschön von denjenigen, denen man geholfen hat. Mancher Arbeitskollege scheint leider nur allzu schnell zu vergessen, wem er die Lösung seines Problems zu verdanken hat. Keine Sorge, er wird sich wieder erinnern – spätestens bei der übernächsten Beschwerde! ■



Korrekturfahne

Fotos: Plainpicture

Korrekturfahne

Abb. 2: Die „goldene“ Regel für das Ansprechen einer Beschwerde

Schritt	Inhaltlicher Aspekt	Beispielhafte Formulierung
1	Worum geht es? (Rein sachliche Darstellung der störenden Angelegenheit)	„Ich möchte ein Problem an unserem Arbeitsplatz ansprechen. ...“
2	Was empfinde ich dabei? (Die emotionale Seite der Situation: Beschreibung des Schadens, der Ungerechtigkeit ...)	„Wenn die Kollegen ..., dann empfinde ich das als kränkend und ungerecht.“
3	Ich wünsche mir (Konkrete Darlegung, was man stattdessen will)	„Ich will mal ganz konkret sagen, was ich als fair betrachten würde, dass nämlich ...“
4	Mein Beitrag zur Lösung (Aufzeigen von eigene Ideen und Möglichkeiten zur Bewältigung der Situation)	„Ich will nicht nur Forderungen aufstellen, sondern aktiv dazu beitragen, die Situation insgesamt zu verbessern ...“
5	Wie siehst Du die Sache? (Die Sichtweise des Anderen in Erfahrung bringen)	„Wie ist eigentlich Deine Meinung zu ...?“