

Ohne Werte geht es nicht

Wertebestimmung in der Betriebsratsarbeit



Verschiedene Wertvorstellungen sind nicht selten der Grund für Streitigkeiten und Konflikte im Betriebsrat. Dies wiederum kann dazu führen, dass der Betriebsrat mit sich selbst beschäftigt ist und seine eigentlichen Aufgaben aus den Augen verliert. Peter Slezak informiert, wie ein solcher Zustand „wert(e)loser“ Betriebsratsarbeit vermieden werden kann.

Eine Situation, wie sie bisweilen vorkommen kann: Der Betriebsratsvorsitzende Krug ist verzweifelt. Die Betriebsratssitzung hatte in einem kleinen Desaster geendet. Ausgerechnet während der wichtigen Beschlussfassung zur neuen Betriebsvereinbarung gingen die Meinungen wieder einmal auseinander. Kollege Auge bestand auf Lohnausgleich, während Kollege Bund auf Zeitausgleich pochte. „Was nützt Dir Geld ohne Freizeit?“, lautete Auges Argument. „Mit Geld kann man sich wenigstens etwas kaufen!“, konterte Bund. Es kam, wie es kommen musste: Die Beschlussfassung wurde verschoben. Herr Krug weiß nicht weiter. Wie soll der Betriebsrat mit der Ge-

schäftsführung auf einen Nenner kommen, wenn dies bereits im Gremium unmöglich ist?

Die Situation von Herrn Krug ist in der Tat nicht einfach. Basierend auf verschiedenen Wertvorstellungen hinsichtlich der Aspekte „Geld“ und „Freizeit“ kommt es in seinem Gremium zu Konflikten. Doch was sind Werte genau? Weshalb sind sie uns so wichtig und warum geraten wir darüber so schnell in Streit?

Werte begleiten unser Leben

Werte begleiten uns ein Leben lang. Friedemann Schulz von Thun definiert sie als Tugend, Leitprinzip oder Persönlichkeitsmerkmal. Bereits in der Kindheit prägen uns Werte sowie Wertvorstellungen und steuern fortan unsere Wünsche und Ziele. Laut dem amerikanischen Psychologen Clare Graves (1914 – 1986) durchlaufen wir schon in Kinder- und Jugendjahren verschiedene Werteebenen. Damit einhergehend ändern sich Werte und Wertvorstellungen über die Jahre hinweg. Während Kinder auf ihre Bezugspersonen und ihr Überleben fixiert

sind, handeln Jugendliche nach egozentrischen sowie ihrer Ansicht nach „höheren“, absolutistischen Werten.

Unser Wertesystem bleibt nicht dort stehen, wo wir es wünschen. Emotional tiefgreifende Erlebnisse bewirken oftmals eine Werteverchiebung oder sogar eine Neuordnung der Wertehierarchie. So wirkt beispielsweise auch die Wahl in den Betriebsrat auf uns und unser Wertesystem.

Werte im Betriebsrat

Wir können ohne Zweifel behaupten, ohne Werte faktisch „wert(e)los“ zu sein. Dem Betriebsratsgremium geht es nicht anders! Jedes einzelne Betriebsratsmitglied besitzt seine persönliche Wertehierarchie, welche bewusst oder unbewusst in die Betriebsratsarbeit mit eingebracht wird. Je nach Ausprägung kann dies hinderlich oder hilfreich sein.

Wir wissen, dass Werte unsere Ziele und Handlungen steuern. Das bedeutet, dass es bestimmte Wertvorstellungen gab, die uns zu dem Ehrenamt überhaupt erst kandidieren ließen. Die



Peter Slezak ist Betriebsratsvorsitzender bei der ASTRA Plattform Services GmbH in Unterföhring www.aps.de

darauf erfolgte Wahl würfelte allerdings nur die stimmenstärksten Personen zusammen, nicht aber unbedingt die wertestärksten. Das daraus entstehende Konfliktpotenzial ist systembedingt. Dies erkennen wir spätestens dann, wenn bei heiklen Themen plötzlich nicht mehr nur die Fakten ausschlaggebend für die Entscheidungsfindung sind. Auf einmal geht es „um’s Prinzip“ oder „um das Wesentliche“.

Die Ursachen hierfür liegen oftmals in schwelenden Wertekonflikten im Betriebsrat. Es geht um das Abwägen oder Entscheiden von konkurrierenden Werthierarchien. Dies stellt eine Gedulds- und Zerreißprobe für jedes Gremium dar, wenn die Werte und die Ziele der Betriebsratsarbeit nicht festgelegt worden sind.

Das Wertesystem nach Clare Graves

Eine gute Arbeitshilfe für den Betriebsrat bietet das Wertesystem nach Clare Graves, der acht Werteebenen definiert hat. Diese Ebenen können universell auf Personen, Unternehmen sowie soziale Systeme übertragen werden. Je nachdem, auf oder zwischen welchen Werteebenen wir uns bewegen, ändern sich die Ausrichtungen der eigenen Interessen und Bestrebungen (vgl. das Schaubild unten auf dieser Seite).

Um möglichen Wertekonflikten innerhalb des Betriebsrats auf die Spur zu kommen, sind – basierend auf dem Modell von Clare Graves – vor allem fol-

gende Fragen interessant:

- > Auf welcher Werteebene befindet sich Ihr Gremium?
- > Auf welcher Werteebene würden Sie sich gerne befinden?
- > Können Sie einschätzen, wo sich die Geschäftsführung einordnen lässt?

Die Antwort auf die letzte Frage zeigt mögliche Wertekonflikte zwischen den Motiven des Betriebsrats und denen der Geschäftsführung auf. Zum Beispiel wird ein ausschließlich auf der personalistischen Ebene agierender Betriebsrat mit einer hauptsächlich auf der materialistischen Ebene handelnden Geschäftsführung eher früher als später Konflikte bekommen. In vergleichbarer Weise können systemisch orientierte Geschäftsführungen mit absolutistisch geführten Betriebsratsgremien in Konflikt geraten.

Hilfreich ist dieses Wissen besonders im Streitfall. Es ermöglicht uns, unsere Gesprächs- bzw. Verhandlungspartner besser einschätzen sowie ihr Verhalten und ihre Reaktionen besser vorhersagen bzw. abschätzen zu können.

Ein Beispiel aus der Praxis

Ein Geschäftsführer „alter Schule“ leitet seit vielen Jahren die Geschicke eines Unternehmens. Er allein kennt sein Ziel und bestimmt die Marschrichtung. Nach dem Graves-Modell sind absolutistische Verhaltensweisen erkennbar. Nun fordert ein – womöglich gerade neu gegründeter – Betriebsrat die Beachtung seiner gesetzlich eingeräumten

Vier Schritte zu einer werthaltigen Betriebsratsarbeit

- ▶ Werden Sie sich Ihrer eigenen Motive für das Ehrenamt bewusst.
- ▶ Gewichten Sie diese nach Ihren persönlichen Prioritäten.
- ▶ Trennen Sie persönliche Werte von jenen, die Sie als Gremium vertreten möchten.
- ▶ Nehmen Sie dieses Ergebnis als Grundlage für die Erarbeitung eines Werte-Leitbildes.

Rechte ein. Das wahrscheinliche Ergebnis: Der Geschäftsführer verbittet sich die „Einmischung“ in seine absolutistischen Ziele, während der Betriebsrat auf der Einführung und Einhaltung einer systemischen Handlungsmaxime – dem Betriebsverfassungsgesetz – besteht.

In diesem Fall hilft die Frage nach der jeweiligen guten Absicht der beiden Seiten:

- > Was will der Geschäftsführer mit seinem Verhalten erreichen?
- > Was will der Betriebsrat erreichen?
- > Was ist die positive Intention beider Seiten?

Im Idealfall gleichen sich die Antworten nach der zweiten oder dritten Fragerunde. Auf diese Weise können gemeinsame Werte ermittelt werden. Indem wir uns von eingefahrenen Sichtweisen lösen, erreichen wir neue Handlungsoptionen. Diese bestehen zum Beispiel im Erkennen hinderlicher Reiz-Reaktions-Schemata sowie der sinnwidrigen Erwartung unterschiedlicher Arbeitsergebnisse trotz jeweils gleicher Ausgangshandlung.

Ein eigenes Werte-Leitbild

Geben Sie Ihrem Gremium ein Werte-Leitbild. So kann die Geschäftsordnung (vgl. § 36 BetrVG) um ein Werte-Leitbild ergänzt werden. Der Betriebsrat setzt auf diese einfache und effektive Art ein individuelles Zeichen für seine eigene Werte- und Arbeitshaltung.

Konkrete Werte machen Ihr Betriebsratsgremium und Ihre Arbeit sprichwörtlich „wert(e)voll“. Diskutieren und legen Sie fest, wofür Ihr Betriebsrat steht und was Ihnen wichtig ist. Entscheidend ist dabei die generelle Richtung, der rote Handlungsfaden sowie die Gedanken- und Wertemaxime des Betriebsrats. Wenn das Gremium nicht weiß, welche Werte welchen Stellenwert haben, woher soll es dann die Belegschaft wissen? ■

Die Werteebenen nach Clare Graves

Werteebene	Interessen und Bestrebungen
holistisch	Es wird eine globale Sichtweise angenommen.
systemisch	Das Wissen, dass eine Veränderung immer Auswirkungen auf das Gesamtsystem hat. Im Vordergrund stehen vernetztes Denken und Handeln.
personalistisch	Entscheidend ist das Wohl der Gruppe oder des Teams. Alleingängertum ist out, das Ziel steht über den Dingen. Unter Umständen leidet die eigene Organisationsstruktur unter dem vorgehaltenen Wert der Nächstenliebe.
materialistisch	Fokussierung „auf das Ergebnis“ mit dem Ziel materieller Wertanhäufung (z.B. riskante Spekulationen).
absolutistisch	Selbstaufopferung mit dem (höheren) Ziel einer späteren Belohnung (z.B. der Kapitän, der das sinkende Schiff als letzte Person verlässt).
egozentrisch	Alles dreht sich um das „Ich“ (z.B. Machthaber, Diktatoren).
tribalistisch	Man opfert sich selbst, damit die Gruppe überlebt (z.B. Naturvölker).
reaktiv	Das biologische Überleben steht im Mittelpunkt (z.B. Babys).