

Die Mitarbeitervertretung und der Praxisalltag

Sonderdruck
der Beiträge von Hans Georg Ruhe
in der Rubrik "Basiswissen"
der ZMV-Hefte seit 1994

Inhalt

Nicht untergehen in der Orientierungslosigkeit. Anregungen für die tägliche Arbeitspraxis von Mitarbeitervertretungen	1
Vorbereitung und Durchführung einer MAV-Sitzung	3
Arbeitsorganisation und Arbeitsmittel von Mitarbeitervertretungen	6
33 Vorschläge, Mitarbeiterversammlungen anders zu gestalten	10
Hilfen und Selbsthilfen. Wer kann Mitarbeitervertretungen unterstützen?	13
Wenn der Chef ruft ... Gesprächsvorbereitung und Gesprächsführung	17
Die Neuen sind da. Mitarbeitervertretungen nach der Wahl	20
Was tun, wenn ... Vom Umgang mit Ordnungen, Gesetzen, Handbüchern und Kommentaren	23
Wie erfahren, was Kolleginnen und Kollegen denken? Rückkoppelung der MAV-Arbeit	29
Ich brauche mal eben Ihre Zustimmung ... Die kleinen Tricks der Machtsicherung	32
Allein gegen die Dienstgeber? Mitarbeitervertretungsarbeit in kleinen Einrichtungen	36
Wenn Vernunft nicht weiterführt. Grundsätze für Konflikte	38
Wenn Vernunft nicht weiterführt. Konfliktmittel	40
Leiten und leiden: Vorsitz in der Mitarbeitervertretung – Ein schweres Amt?	43
Leiten und leiden: Vorsitz in der Mitarbeitervertretung – Formale Regeln der Sitzungsleitung	45

Hinweise und Impressum

Hans Georg Ruhe ist Bildungsreferent am St. Jakobushaus Goslar, Akademie der Diözese Hildesheim.

In den Beiträgen vor 1996 beziehen sich die Angaben zur MAVO auf die Rahmenordnung in der Fassung des Beschlusses der Vollversammlung des Verbandes der Diözesen Deutschlands vom 25.11.1985; in den Beiträgen ab 1996 beziehen sich diese Angaben auf die Rahmenordnung in der Fassung des Beschlusses der Vollversammlung des Verbandes der Diözesen Deutschlands vom 20.11.1995.

Der Abdruck einzelner Beiträge für nicht gewerbliche Zwecke ist mit Quellenangabe gestattet.

Zusammenstellung der Beiträge – Juni 1998:

ZMV-Redaktionsbüro, Christa Meyer, Auwaldstraße 33, 79100 Freiburg
Telefon 0761/135893, Fax 0761/135894

BASISWISSEN

Hans Georg Ruhe, Goslar

Nicht untergehen in der Orientierungslosigkeit Anregungen für die tägliche Arbeitspraxis von Mitarbeitervertretungen

Mitarbeitervertretungen werden für drei oder vier Jahre gewählt, erhalten gute Wünsche und, wenn sie Glück haben, den Text der Mitarbeitervertretungsordnung . . .

Mitarbeitervertreter und Mitarbeitervertreterinnen haben nach der Wahl große Pläne, viele Ideen und, wenn sie Glück haben, erfahrene Kollegen, die dies alles auf Normalmaß zurückschrauben . . .

Wie aber geht man und frau mit dem Wust der Aufgaben, Selbstanforderungen und Fremdanforderungen der täglichen Praxis um?

MAV-Arbeit bewegt sich zwischen Solidarität und Frustration. In diesem Spannungsfeld werden viele Fehler gemacht (und natürlich vieles Richtige).

1. Hauptfehler vieler MAVen

1. Sie verschaffen sich nur unzureichend einen Überblick über tatsächliche Rechte und Pflichten.
2. Sie setzen keine Prioritäten.
3. Sie verzichten auf Rückkoppelung zu Kolleginnen und Kollegen.
4. Sie entwickeln nur geringwertige Formen der Solidarisierung im Kleinen.
5. Sie laden Arbeit und Aufgaben auf nur wenige Schultern und errichten damit zwangsläufig ein gefährliches Kompetenz- und Entscheidungsgefälle.

In diesem Beitrag sollen einige praktische Anregungen gegeben werden, damit die Hauptfehler nicht zu häufig begangen werden. Die Vorschläge in diesem Beitrag sind selbstverständlich keine Rezepte. Sie müssen anhand der konkreten Situation in der jeweiligen Einrichtung überprüft werden.

2. Überprüfung der eigenen Situation

- Wie anerkannt in Kompetenz und Einfluß ist die Mitarbeitervertretung?
- Wie wird sie gesehen vom Dienstgeber, Dienstgebervertreter, leitenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen?
- Welche Arbeitstraditionen vergangener Mitarbeitervertretungen gab es bisher (haben sie sich z.B. nur um den Betriebsausflug gekümmert)?
- Wie ist die Zusammensetzung der Mitarbeitervertretung (alte Hasen und junge Hüpfen)?
- Handelt es sich um eine kleine oder um eine große MAV?
- Gibt es freigestellte Kolleginnen und Kollegen in der Mitarbeitervertretung?

2. Aufgabenteilung nach der MAVO

Die Vorschriften der "Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungsordnung" (MAVO) zur funktionalen Aufgabenteilung innerhalb einer Mitarbeitervertretung sind bescheiden. Ausdrücklich erwähnt werden die Ämter des Vorsitzenden, des stellvertretenden Vorsitzenden, des Schriftführers. Nach § 14 Abs. 1 MAVO muß jede Mitarbeitervertretung einen **Vorsitzenden/Vorsitzende** wählen. Aber schon für den stellvertretenden Vorsitzenden und den Schriftführer ist von "soll" die Rede. Weitere Funktionen sind in der Ordnung nicht vorgesehen. Mit den genannten Ämtern sind **keine zusätzlichen Rechte** verbunden. Die maßgeblichen Kommentare zur Mitarbeitervertretungsordnung (Bleistein/Thiel und Frey/Coutelle) gehen davon aus, daß die Mitarbeitervertretung immer als ganze bei ihren Aufgaben, Rechten und Pflichten gefragt ist:

Der Vorsitzende der MAV hat moderierende bzw. gesprächsleitende Funktion: Er ist eher als Sprecher zu zugehen (vgl. BAG vom 16.10.1991, ZMV 1992 S. 247). Bleistein/Thiel schreiben in ihrem Kommentar zum § 14 der MAVO u.a.: "Soll der Vorsitzende der MAV oder ein anderes Mitglied zu bestimmten Geschäften ermächtigt werden, so bedarf es dazu eines entsprechenden Beschlusses der MAV." Ein solcher Beschluß dürfte aber nicht so weit gehen, daß sich die MAV selbst aus ihren Rechten entlasse.

Beispiel

Wenn es um die Beteiligungsrechte bei Ein- und Anstellung bzw. Kündigung geht, so kann die Mitarbeitervertretung nicht per Beschluß verfügen; daß die Beteiligungsrechte lediglich vom Vorsitzenden wahrgenommen würden. Hier ist weiterhin die Gesamt-MAV gefragt. Unabhängig davon kann eine vom Vorsitzenden eigenmächtig abgegebene Erklärung im Nachhinein positiv sanktioniert werden. Sie kann aber auch kassiert und dadurch ungültig werden.

Der Vorsitzende hat die Pflicht, die Mitarbeiterversammlung einzuberufen und zu leiten (§ 21 MAVO). Dort muß er den Tätigkeitsbericht erstatten. Hier tritt er als Sprecher der Mitarbeitervertretung auf. Er repräsentiert also die MAV und nicht sein Amt.

Der **Schriftführer** hat gemeinsam mit dem Vorsitzenden die Niederschriften von Anträgen und Beschlüssen der Mitarbeiterversammlung (§ 22 Abs. 4 MAVO) zu unterzeichnen. Er ist lediglich Unterzeichner, also nicht

zwingend der Protokollant. Es finden sich keine weiteren Vorschriften, die das Amt des Schriftführers näher festlegen könnten.

Der § 14 Abs. 6 MAVO sieht des Weiteren vor, daß über die Sitzung von Mitarbeitervertretungen eine Niederschrift zu fertigen ist. Diese Niederschrift muß lediglich vom Vorsitzenden unterzeichnet sein.

Nach § 39 MAVO sind die Tagesordnung und das Besprechungsergebnis der "gemeinsamen Sitzungen und Gespräche" zwischen Dienstgeber und Mitarbeitervertretung in einer Niederschrift festzuhalten. Diese ist vom Dienstgeber und vom Vorsitzenden der Mitarbeitervertretung zu unterzeichnen.

Die Mitarbeitervertretungsordnung macht keine Aussagen über die Aufgaben des stellvertretenden Vorsitzenden. Er/sie vertritt den Sprecher der Mitarbeitervertretung bei dessen Verhinderung. Weitere Rechte sind mit dieser Position nicht verbunden.

Die Mitarbeitervertretungsordnung ermöglicht also große Freiheiten in der Festlegung von Aufgabenteilung.

Je größer eine Einrichtung und die dort gewählte Mitarbeitervertretung, desto notwendiger ist es, die Mitarbeitervertretung gezielt zu organisieren. Aufgaben müssen geteilt werden.

4. Aufgabenorientierung

Die Aufgabenteilung kann nach unterschiedlichen Kategorien und Kriterien erfolgen:

- nach Funktionen (diese sind siehe oben rechtlich nur spärlich festgelegt);
- nach lokaler Präsenz der Mitarbeitervertreter/innen (ein Mitarbeitervertreter ist z.B. für eine Station, für mehrere Stationen oder einen Gebäudeteil zuständig);
- nach Fach- oder Feldkompetenz einzelner Mitglieder.

Mitarbeitervertretungen sollten sich von diesen Grundhaltungen leiten lassen:

- (1) Das Kompetenzgefälle innerhalb einer MAV darf nicht zu groß werden bzw. muß kontrollierbar sein. "Obermitarbeitervertreter" sind zu vermeiden.
- (2) Mitarbeitervertretungen sollten sich im positiven Sinne als Gegenmacht zum Dienstgeber verstehen. Die zentrale Aufgabe des Dienstgebers ist, das "Einrichtungsziel" zu verwirklichen. Zentrale Aufgabe einer MAV ist die Interessenvertretung. Aus dieser (scheinbaren?) Gegenüberstellung muß sich im besten Sinne ein Miteinander, eben die Dienstgemeinschaft, entwickeln. Macht und Gegenmacht müssen zu gemeinsam optimierten Fähigkeiten und Fertigkeiten führen.
- (3) Mitarbeitervertretungen müssen ein Interesse an ständiger Repräsentanz haben. Sie vertreten dem Dienstgeber gegenüber die Interessen aller Mitarbeiter.

(4) Mitarbeitervertretungen müssen Interesse haben an ständiger Präsenz, d.h. sie müssen gegenwärtig und erreichbar sein.

Mitarbeitervertretungen haben immer zu tun mit Präsenz und Absenz: nicht jede Gegenwärtigkeit heißt "gute Mitarbeitervertretungsarbeit". Die Qualität der jeweiligen Präsenz muß untersucht werden.

(5) Arbeitsprinzip muß die erkennbare Kontinuität sein. Diese Kontinuität muß sich sowohl nach innen (in Richtung Mitarbeiterseite) als auch nach außen (in Richtung Dienstgeberseite) deutlich zeigen. Kontinuität wird geschaffen durch Kompetenz, Verlässlichkeit und durch den Willen zur Ernstnahme eigener Arbeit.

(6) Mitarbeitervertretungen müssen die eigene Selbstsicherheit erhöhen. Selbstsicherheit erhöht sich durch Erfolge und die Rückkoppelung dieser Erfolge in die Mitarbeiterschaft.

(7) Mitarbeitervertretungsarbeit ist nur dann erfolgreich, wenn sie Spaß macht. Wer nur unter seiner Aufgabe leidet, sollte möglichst bald aus der Mitarbeitervertretung ausscheren.

Es geht hierbei nicht um den "rosaroten Blick", sondern um die realistische Wahrnehmung des Machbaren und die Realisierung des Möglichen.

Scheitern ist oft Ausdruck für Selbstüberschätzung oder fehlende realistische Fremdeinschätzung.

(8) Und als Letztes: Mitarbeitervertretungen müssen bestrebt sein, alle Fähigkeiten ihrer Mitglieder zum Tragen zu bringen. Erst in der Entwicklung dieser Fähigkeiten liegt die Chance einer solidarisierenden Arbeit, die nicht in Frustration endet.

5. Arbeitsplanung einer MAV

Die Arbeit vieler Mitarbeitervertretungen leidet darunter, daß sie ungeplant ist. MAVen arbeiten in der Regel defensiv, d.h. sie warten darauf, daß Dienstgeber sie beteiligen.

Die Mitarbeitervertretungsordnung hingegen sieht, wenn auch als schwache Rechte, ein offensives Arbeiten von Mitarbeitervertretungen vor. Die Mitarbeiter/innen, in ihrer Repräsentanz die Mitarbeitervertretung, sind aufgefordert, aktiv an den Zielen der Einrichtung mitzuwirken. Dies ist nur möglich, wenn die MAV-Arbeit geplant wird.

Nach ihrer Wahl tut eine Mitarbeitervertretung gut daran, sich in einer ausführlichen Sitzung darüber klar zu werden, welche kurz-, mittel- und langfristigen Aufgaben angegangen werden sollen.

Die Mitarbeitervertretung sollte unterscheiden nach offensiven Aufgaben, also solchen, die sie selbst angehen will, und defensiven Aufgaben, also solchen, die durch den Dienstgebervorteiler unausweichlich auf sie zukommen werden.

Planung heißt:

1. Festlegung der Aufgabe und des Ziels
2. Festlegung der Verantwortlichkeit
3. Festlegung des Zeitrahmens
4. Festlegung der Kontrolle

Aufgabenfestlegung ohne entsprechende Kontrolle führt ins Leere. Aufgaben, die nicht erfüllt werden, sollten auch dadurch zum Abschluß gebracht werden, daß ihre Nichterfüllung festgestellt wird. Viele Mitarbeitervertretungen blockieren sich jahrelang dadurch, daß sie Zielen hinterherhecheln, die sie nicht erreichen können (sei es, weil die rechtlichen Möglichkeiten fehlen, sei es, weil die fachliche oder persönliche Kompetenz nicht ausreicht).

Planung der Aufgaben setzt aber auch voraus, sich über die eigenen personellen Ressourcen (zeitlich, Fachkompetenz, Durchsetzungsfähigkeit innerhalb einer Einrichtung) klar zu werden.

Eine Mitarbeitervertretung, die sich in ihren Rechten und Möglichkeiten überschätzt, wird von der Solidarisierung schnell zur Frustration kommen.

Nur das sollte kurz-, mittel- oder langfristig geplant werden, was auch nach voraussichtlichem Ermessen zu einem Erfolg führen kann.



Hans Georg Ruhe, Goslar

Vorbereitung und Durchführung einer MAV-Sitzung

1. Wie wichtig sind MAV-Sitzungen?

Die MAV kann Beschlüsse rechtswirksam nur in ordnungsgemäß einberufenen Sitzungen fassen. Beschlüsse im Telefonrundruf, durch Rundschreiben, durch Ausschüsse oder durch die/den Vorsitzende/n sind unzulässig.

2. Einberufung der Sitzungen

Der/die Vorsitzende beruft nach § 14 MAVO die Mitarbeitervertretung ein. Die Häufigkeit der Sitzungen hängt vom Arbeitsanfall ab. Eine Sitzung ist auch dann einzuberufen, wenn die Mehrheit der MAV-Mitglieder dies verlangt.

Es hat sich als günstig erwiesen, wenn die Sitzungen zu einem festgelegten Zeitpunkt an einem bestimmten Tag kontinuierlich stattfinden (z.B. jeden Montag 10-12 Uhr oder jeden 1. Dienstag im Monat von 14-17 Uhr). Von einem solchen Termin sollte nur dann abgewichen werden, wenn nach Meinung der Mitarbeitervertretung kein Handlungs- oder Gesprächsbedarf besteht oder wenn

Aufgaben können funktional, kompetenzorientiert oder erfahrungsorientiert verteilt werden. Insbesondere Vorsitzende müssen ein Interesse an einer gelungenen Aufgabenteilung haben. Es gehört zu den vornehmsten Aufgaben, die Aufgaben so zu verteilen, daß die vorhandene Kompetenz einer MAV möglichst optimal ausgeschöpft wird. Ein zu großes Gefälle der Sachkompetenz führt oft zu Frustration auf beiden Seiten: die Kompetenteren fühlen sich in der Vielfalt ihrer Aufgaben allein gelassen, die weniger Kompetenten fühlen sich in ihrer Hilflosigkeit allein gelassen. Manchmal ist es langfristig sinnvoller, auch weniger "geschickten" Kollegen/innen schwierige Aufgaben zu übertragen, als dies immer wieder höher qualifizierten zuzumuten.

Beispiel

Die Aufgabe wird einem weniger erfahrenen Kollegen übertragen, er bekommt als "Partner im Hintergrund" einen erfahrenen Kollegen zugewiesen. So kann er mit Unterstützung in eine Aufgabe hineinwachsen.

- Leitlinien für Aufgabenteilung sollten immer sein:
- a) die lokale Funktion (wer arbeitet in welchem Bereich);
 - b) die kompetente Funktion (wer kennt sich besonders gut in dem Fachgebiet aus);
 - c) die Erfahrungskompetenz (wer hat mit diesen Tätigkeiten am meisten bislang zu tun gehabt).

eine außerordentliche Sitzung zusätzlich einberufen werden muß, weil z.B. eine Frist im Zustimmungs- oder Anhörungsverfahren eingehalten werden muß.

Bei Anberaumung und Dauer der Sitzungen ist auf die dienstlichen Erfordernisse Rücksicht zu nehmen; die Sitzungen finden aber in der Regel während der Arbeitszeit in der Einrichtung statt. In größeren Einrichtungen kann es sinnvoll sein, wenn die Mitarbeitervertretung an wechselnden Orten (z.B. in unterschiedlichen Häusern, auf unterschiedlichen Stationen) tagt, um z.B. der Mitarbeiterschaft gegenüber präsent zu sein.

Ort und Zeitpunkt der Sitzungen sind dem Dienstgeber bekanntzugeben.

3. Einladung

Die Einberufung der MAV-Sitzung erfolgt durch Einladung unter Angabe der Tagesordnung. Im Normalfall erfolgt die Einladung daher schriftlich. Es ist jedoch auch rechtlich zulässig, eine außerordentliche Sitzung

mündlich (telefonisch) unter Angabe des Tagesordnungspunktes, der zu behandeln ist, einzuberufen.

Fristen sind für die Einladung nicht vorgesehen. Die Einladung mit der Tagesordnung muß den Sitzungsteilnehmern jedoch so früh zugehen, daß sie sich auf die Sitzung vorbereiten können. Das sind aber höchstens ein oder zwei Tage, weil die Frist zwischen Zugang eines Antrags des Dienstgebers, Beschlußfassung durch die MAV und Mitteilung an den Dienstgeber in der Regel nur eine Woche beträgt, zwar ausnahmsweise verlängert, aber auch verkürzt werden kann (vgl. §§ 29 Abs. 3, 30 Abs. 2, 31 Abs. 2, 33 Abs. 2 MAVO).

4. Festlegung der Tagesordnung

Die Tagesordnung ist vom / von der Vorsitzenden festzulegen. Es ist sinnvoll (z.B. durch Rundruf oder Rundgespräch), vorab zu klären, was die zentralen Fragen der jeweiligen Sitzung sind.

Wichtige Punkte der Tagesordnung sind Anträge des Dienstgebers, die innerhalb bestimmter Fristen (meist eine Woche) behandelt werden müssen.

Die Tagesordnung muß so konkret formuliert sein, daß sich die Teilnehmer der Sitzung auf die einzelnen Punkte vorbereiten können. D.h. Tagesordnungspunkte wie "TOP 3 Einstellungen" genügen nicht.

Aus der Tagesordnung muß z.B. erkennbar sein, wer für welche Stelle als was eingestellt werden soll. Das könnte so aussehen:

"TOP 3 Einstellungen/Eingruppierungen
– Frau Magda Müller als Krankenschwester auf der HNO-Station."

Die Tagesordnung muß grundsätzlich alle Punkte ausweisen, die behandelt werden sollen. Um kurzfristig unvorhergesehene Punkte erörtern zu können, ist es sinnvoll, einen "TOP Verschiedenes" auf die Tagesordnung zu nehmen. Es ist sinnvoll, für die einzelnen Tagesordnungspunkte Zeitvorgaben zu machen.

5. Wer ist zur MAV-Sitzung einzuladen?

Zu der MAV-Sitzung sind alle MAV-Mitglieder einzuladen. Wenn ein MAV-Mitglied zeitweilig verhindert ist, ist auch das Ersatzmitglied zur Sitzung einzuladen. Außerdem sind die Vertrauensfrau oder der Vertrauensmann der Schwerbehinderten und der Jugendsprecher zur Sitzung einzuladen, wenn sie in der Einrichtung gewählt wurden.

Der Dienstgeber ist nicht zu den MAV-Sitzungen einzuladen. Falls die MAV im Rahmen einer MAV-Sitzung ein Gespräch mit dem Dienstgeber führen will, ist die Anwesenheit des Dienstgebers auf die zu besprechenden Punkte begrenzt. Bei der Beratung und Beschluß-

fassung der MAV darf der Dienstgeber nicht anwesend sein.

6. Inhaltliche Vorbereitung

Damit die MAV-Sitzung zügig und effektiv durchgeführt werden kann, müssen die einzelnen Tagesordnungspunkte inhaltlich vorbereitet werden. Das ist die Aufgabe des/der Vorsitzenden, die aber auch auf andere Mitglieder delegiert werden kann.

Zur inhaltlichen Vorbereitung gehört:

- die Feststellung des Sachverhalts und der Fakten;
- die Überprüfung, ob die Informationen seitens des Dienstgebers ausreichend sind;
- die Einholung von Auskünften, z.B. der Berufsgenossenschaft;
- die rechtliche Prüfung, soweit Rechtsfragen tangiert sind (z.B. bei der Eingruppierung).

7. Durchführung der Sitzung

a) Sitzungsleitung

§ 14 MAVO sieht vor, daß der/die Vorsitzende die Sitzung leitet. Informell dürfte es unproblematisch und sinnvoll sein, wenn die Gesprächsleitung delegiert wird. Der Gesprächsleiter sollte sich, wie es allgemein üblich ist, nicht an der Diskussion beteiligen, sondern nur darauf bedacht sein, die Tagesordnung sachgerecht umzusetzen.

Rechtlich hat der/die Vorsitzende das Hausrecht während der Sitzung. Dazu gehört Eröffnung und Schließung der Sitzung, Leitung der Verhandlung, Worterteilung und -entziehung, Feststellung der Beschlußfähigkeit, Durchführung der Abstimmung (vgl. Bleistein/Thiel, Kommentar zur MAVO-Rahmenordnung, 2. Aufl. 1992, § 14 Rdn. 33).

b) Feststellung der Anwesenden und der Beschlußfähigkeit

Zu Beginn der Sitzung ist von der Person, die die Sitzung leitet, die Zahl der anwesenden MAV-Mitglieder festzustellen. Beschlußfähigkeit ist gegeben, wenn mehr als die Hälfte der MAV-Mitglieder anwesend ist.

c) Änderungen der Tagesordnung?

Zu Beginn der MAV-Sitzung kommt häufig seitens des/der Vorsitzenden oder anderer Mitglieder der Wunsch, Ergänzungen der Tagesordnung vorzunehmen; z.B. die Aufnahme weiterer Punkte zur Beratung und/oder Beschlußfassung.

Die Änderung der Tagesordnung in der Sitzung ist rechtlich nur begrenzt möglich.

Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zum Betriebsverfassungsgesetz ist eine Änderung der Tagesordnung nur durch einstimmigen Beschluß zuläs-

sig, wenn alle Mitglieder anwesend sind (BAG Urteil vom 28. 4. 1988, BAGE 58, S. 221 = AP Nr. 2 zu § 29 BetrVG 1972).

Unter dem Tagesordnungspunkt "Verschiedenes" können Beschlüsse nur dann wirksam gefaßt werden, wenn alle Mitglieder anwesend sind und kein Mitglied der Beschlußfassung widerspricht (BAG, Beschluß vom 28. 10. 1992 7 ABR 14/92, BB 1993 S. 580).

d) Abhandeln der Tagesordnung

Als zweiter Tagesordnungspunkt ist in der Regel die Genehmigung des Protokolls der vorhergehenden Sitzung vorgesehen. Der Gesprächsleiter hat darauf zu achten, daß es nicht erneut zu einer inhaltlichen Diskussion kommt (Lieblingsfehler: es folgt eine inhaltliche Diskussion).

In einem allgemeinen Tagesordnungspunkt "Berichte / aktuelle Informationen" sollte über die Durchführung von Beschlüssen der vorhergehenden Sitzung und die Erledigung bestimmter Aufgaben berichtet werden.

Bei der Behandlung der einzelnen Tagesordnungspunkte ist darauf zu achten, daß Beschlüsse konkret formuliert sein müssen. Festzuhalten ist:

1. Wer ist für die Durchführung der Beschlüsse verantwortlich?
2. Was soll konkret getan werden?
3. Bis wann hat dies zu erfolgen?

Abstimmungen sind über Anträge des Dienstgebers oder einzelner Mitglieder herbeizuführen. Liegen zur selben Sache mehrere Anträge vor, erfolgt die Abstimmung zuerst über den weitestgehenden Antrag.

Die Sitzungsleitung hat auf den vorgegebenen Zeitrahmen zu achten und dafür zu sorgen, daß jeder Tagesordnungspunkt mit einem Beschluß endet bzw. mit einer deutlichen Verfahrens- oder Aufgabenfestlegung. Diese deutliche Aufgabenfestlegung bezieht sich auf die Person, Zeit und Berichtspflicht an die MAV.

8. Niederschrift

Von den Sitzungen der MAV sind Niederschriften zu fertigen. Die Niederschrift muß die Namen der An- und Abwesenden, die Tagesordnung, den Wortlaut der Beschlüsse und das jeweilige Stimmenverhältnis enthalten (§ 14 Abs. 6 MAVO).

Die Ausführungen sollen kurz und knapp in Form eines Ergebnisprotokolls gehalten sein.

Die Niederschrift ist vom/von der Vorsitzenden zu unterschreiben.

Die MAVO regelt nicht, ob die Sitzungsniederschrift allen Sitzungsteilnehmern zuzuleiten ist. Geregelt ist die Zuleitung an den Dienstgeber für den Teil der Sitzung, an dem er teilgenommen hat. Es scheint sinnvoll und rechtlich unbedenklich, allen Sitzungsteilnehmern die

Niederschrift zuzuleiten. Nur so kann jedes MAV-Mitglied effektiv an der Arbeit beteiligt werden.

Es scheint rechtlich auch unbedenklich, wenn die Sitzungsniederschrift den MAV-Mitgliedern zugeleitet wird, die nicht an der Sitzung teilgenommen haben. Ersatzmitglieder dürfen die Sitzungsniederschrift aber nur erhalten, wenn sie tatsächlich an der Sitzung teilgenommen haben. Das gilt auch für die Schwerbehindertenvertretung und den Jugendsprecher.

9. Nacharbeit

Wie oben schon angedeutet, sind die Beschlüsse von Mitarbeitervertretungen nachzuarbeiten, d.h. Erfolg und Mißerfolg müssen festgestellt werden mit dem Ziel, eine Aufgabe tatsächlich zum Ende zu bringen und für alle erkennbar abzuschließen. Das mindert Frustrationen.

Musterschreiben für die Einladung zu einer MAV-Sitzung

Adressaten der Einladung

- Alle MAV-Mitglieder
- Ersatzmitglieder, falls MAV-Mitglieder verhindert sind
- Vertrauensfrau oder Vertrauensmann der Schwerbehinderten
- Jugendsprecher.

Information über Zeit und Ort der Sitzung an den Dienstgeber.

Einladung zur MAV-Sitzung am 3. Mai 1994

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
zur nächsten MAV-Sitzung am 3. Mai 1994 von 14.00 bis 17.00 Uhr im MAV-Zimmer lade ich Sie ein.

Tagesordnung

TOP 1

Feststellung der Anwesenden und der Beschlußfähigkeit

TOP 2

Genehmigung des Protokolls der Sitzung vom 19.4.1994

TOP 3

Berichte und Informationen des Vorsitzenden (15 Minuten)

TOP 4

Zustimmung zur Einstellung/Eingruppierung
– Magda Müller als Krankenschwester auf der HNO-Station
– Fritz Bauer als zweiter Hausmeister für die Gebäude D und E

TOP 5

Höhergruppierung/Bewährungsaufstieg
– Krankenpflegehelferin Susanne Huber von Kr 4 nach Kr 5
– Krankenpfleger Mdx Huber von Kr 7 nach Kr 8

TOP 6

Antrag des Dienstgebers auf Einführung eines Rauchverbots im Sozialraum.

TOP 7

Einführung einer neuen Telefonanlage
– Antrag des Dienstgebers auf Zustimmung der MAV

TOP 8

Beschwerden von Mitarbeitern
– Heilgymnastin Monika Sauer wegen falscher Eingruppierung

– Die Mitarbeiterinnen im Labor beklagen die Nichteinhaltung der Gesundheitsschutzbestimmungen

TOP 9

Verschiedenes.

Falls Sie an der Sitzung nicht teilnehmen können, bitte ich um umgehende Mitteilung,

Mit freundlichen Grüßen
MAV-Vorsitzende

Hans Georg Ruhe, Goslar

Arbeitsorganisation und Arbeitsmittel von Mitarbeitervertretungen

Die Basis einer guten Mitarbeitervertretungsarbeit ist die vernünftige, zielgerichtete und einrichtungsorientierte Organisation der eigenen Arbeit.

Wie in der Einrichtung selbst müssen auch in der Mitarbeitervertretung Arbeitsabläufe organisiert werden, um Verwaltungs- und Entscheidungsabläufe zu effektivieren.

Grundsätze sind dabei zu beachten

1. Mitarbeitervertretungen benötigen die notwendigen personellen, sachlichen und finanziellen Hilfen, die für die Durchführung der Arbeit notwendig sind. Der Dienstgeber hat diese zur Verfügung zu stellen. Die Mitarbeitervertretung entscheidet im Rahmen der Mitarbeitervertretungsordnung über den notwendigen Umfang.

2. Die Organisation der MAV-Arbeit muß zu höherer Effektivität und Transparenz führen. Oberstes Ziel sollte sein, alle Kolleginnen und Kollegen der MAV an den Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

3. Gerade in größeren Einrichtungen müssen Mitarbeitervertretungen **Schwerpunkte setzen**. Einzelne Vertreter und Vertreterinnen können Obmann-Funktionen für diese Schwerpunkte wahrnehmen. Aber Vorsicht: Das darf nicht zu Spezialistentum führen, das ausgrenzt und gefährliche Hierarchien in einer MAV institutionalisiert. Die MAV besonders der Vorsitzende hat dafür Sorge zu tragen, daß die Schritte, die notwendig sind, gemeinsam gegangen werden. Hier gilt: Transparenz schafft Beteiligung, Vertrauen und Unterstützung.

4. Es macht Sinn, Schwerpunktsetzungen gezielt auch an solche Kolleginnen und Kollegen zu vergeben, die weniger erfahren in der Mitarbeitervertretungsarbeit sind. Ein erfahrener Kollege sollte dabei unterstützen.

Ziel: Qualifizierung und Ausbau der Kompetenzen aller Kolleginnen und Kollegen in der MAV.

5. Die Arbeitsmittel, die für eine Mitarbeitervertretung notwendig sind, müssen auch tatsächlich eingefordert werden. Wichtige Hinweise darauf liefern die Mitarbeitervertretungsordnung, insbesondere die Kommentare "Frey/Schmitz-Elsen/Coutelle" und "Bleistein/Thiel" (siehe insbesondere die Kommentierungen zu § 17 MAVO "Kosten der Mitarbeitervertretung").

Die Arbeitsorganisation

Die Mitarbeitervertretung muß jederzeit erreichbar sein. Gerade in kleineren Einrichtungen ist dies personell nicht immer möglich. Gleichwohl gibt es Brücken.

Ansprechpartner / in

Die Mitarbeitervertretung macht in geeigneter Weise bekannt, wer zu welcher Zeit, unter welcher Telefonnummer, in welchem Büro erreichbar ist. Größere Mitarbeitervertretungen können dabei bestimmte Arbeitsschwerpunkte einzelnen Kolleginnen oder Kollegen zuordnen und darauf deutlich hinweisen. (Beispiel: A ist für die Fragen der Arbeitszeit zuständig, B für Besoldungsfragen, C für Veranstaltungen).

Sprechzeiten

Die Mitarbeitervertretung sollte im Regelfall Sprechzeiten festsetzen, zu denen sie immer erreichbar ist. Das erleichtert die Kommunikation.

Briefkasten

Ein zentraler Briefkasten für Rückmeldungen und Anliegen macht deutlich, daß die Mitarbeitervertretung bereit ist, sich jederzeit ansprechen zu lassen. Die Mit-

arbeitervertretung muß selbstverständlich auf Briefe schnell reagieren (durch Telefonanruf, schriftliche Mitteilung oder persönlichen Besuch am Arbeitsplatz).

Kontakte am Arbeitsplatz

Das ist wichtig: Nicht immer darauf warten, daß sich Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen melden, sondern auf sie zugehen. In regelmäßigen Abständen sollte die MAV an den Arbeitsplätzen erscheinen, um Kontakt zu halten. Man spricht mit den Kolleginnen und Kollegen über Probleme, überbringt die Einladung zur nächsten Mitarbeiterversammlung oder fragt nach Wünschen zum Betriebsausflug.

Dienstgeberkontakt

Zentrale Vorschrift der Mitarbeitervertretungsordnung ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Dienstgemeinschaft. Mitarbeitervertretungen sollten sich bemühen, regelmäßig mit dem Dienstgebervertreter/in Kontakt zu halten auch dann, wenn es keine Punkte gibt, die zu "regeln" sind.

Eine MAV sollte immer wieder vertrauensbildende Maßnahmen einleiten:

- Stimmungen in der Arbeiterschaft werden weitergegeben;
- Positionen zu anstehenden Konfliktpunkten dargestellt;
- Arbeitsplanungen der Mitarbeitervertretungen vorgestellt;
- Verstöße gegen die MAVO (auch kleine) werden angemerkt.

Gleichzeitig muß mit dem Dienstgebervertreter/in ein bestimmtes Arbeitsprozedere verabredet werden:

- Wie beteiligt der Dienstgeber die Mitarbeitervertretung?
- Wie erfolgen die Informationen (schriftlich, mündlich)?
- Wie sind die Kommunikationswege (z.B. verhindern, daß immer nur der Vorsitzende angesprochen wird)?
- Welche Wünsche hat der Dienstgeber an Rückäußerungen?
- Wie ist bei notwendigen Anschaffungen vorzugehen (z.B. Literatur für die MAV-Arbeit)?
- In welchem Abstand finden gemeinsame Sitzungen statt? Regelmäßige Gespräche zwischen Dienstgebern und Mitarbeitervertretungen haben sich bewährt. Der zeitliche Abstand ist u.a. abhängig von der Größe der Einrichtung.
- Wie wird die Beteiligung des Dienstgebers bei Mitarbeiterversammlungen gehandhabt? (Viele Dienstgeber gehen davon aus, daß sie ein "natürliches Recht" der Teilnahme hätten. Das ist im Regelfall falsch, außer im Fall § 21 [3] MAVO).

Dennoch treten immer wieder pikante Situationen auf: Was ist z.B. zu tun, wenn der Dienstgebervertreter/in

auf seinem Stuhl sitzen bleibt, obwohl der Tagesordnungspunkt, zu dem er geladen war, längst beendet ist? Hier ist es konfliktmindernd, wenn das Procedere grundsätzlich vorher geklärt wurde.

Die MAV-Sitzungen

Wie in der Reihe Basiswissen an früherer Stelle schon einmal dargestellt, ist die Mitarbeitervertretung ein "Organ", das als Ganzes Verantwortung trägt und entscheidet. Einzelne Funktionen (Vorsitzende/r, Schriftführer/in) sind nicht mit Sonderrechten ausgestattet, sondern haben lediglich den Auftrag, die Arbeit effektiver und rechtlich korrekt zu organisieren.

Der oder die Vorsitzende ist hinsichtlich der Arbeitsorganisation einer Mitarbeitervertretung besonders in der Pflicht. Er/sie moderiert die anfallenden Aufgaben, ist gleichzeitig Repräsentant und in den meisten Fällen erster Ansprechpartner/in. Aber: Es zählt sich langfristig für Mitarbeitervertretungen nicht aus, wenn sie zwar einerseits gute Ergebnisse der Arbeit vorweisen können, andererseits diese aber immer nur von einzelnen erbracht werden. Spätestens wenn diese Kolleginnen oder Kollegen aus der Arbeit ausscheiden, tut sich ein großes Loch auf, in das viele Mühen abtauchen werden.

Freistellung

In großen Einrichtungen haben Mitarbeitervertretungen das Recht, sich freistellen zu lassen (§ 15 MAVO). Wenn dies der Fall ist, ist die Gefahr der Kompetenzschere besonders groß: Die einen können sich zeitweise oder gänzlich ihrer Aufgabe als Mitarbeitervertretung widmen, während andere ohne klar umrissenen Freistellungsanspruch mitwirken. Insbesondere der Vorsitzende der MAV hat in einer solchen Situation die besondere Verantwortung dafür, daß die Schere nicht zu weit klafft. Die Chance der Freistellung in einem zeitlich umrissenen Umfang kann eine Gefahr für das Engagement der übrigen Mitarbeitervertreter/innen sein. Tendenziell sollten sich Freigestellte immer eher um die "Spezialaufgaben" kümmern sozusagen eigene Arbeitsreferate haben. Je klarer diese Aufgaben umrissen sind, desto eher kann ein zu großes Gefälle innerhalb der MAV verhindert werden.

Sitzungsvorbereitung

MAV-Sitzungen müssen vorbereitet werden: Dienstgeberanfragen, Anträge oder Informationen sind zu sammeln, zu sichten und der Mitarbeitervertretung vorzulegen. Anfragen aus der Arbeiterschaft müssen eingeführt, eigene Fragestellungen dargestellt werden oder der/die Vorsitzende hat eine Tagesordnung zu erstellen, die der Mitarbeitervertretung zugeleitet wird. Ob dies jeweils durch eine persönliche Einladung geschieht,

durch Aushang in einem Mitarbeitervertretungszimmer oder durch Eintrag in ein Protokollbuch, muß geklärt werden. Ist eine genaue Kenntnis z.B. einzelner Schriftstücke notwendig, empfiehlt es sich, diese in Kopien den beteiligten Kolleginnen und Kollegen vorher zuzuleiten. Hilfreich ist es, wenn die einzelnen Tagesordnungspunkte mit einer Zielbenennung versehen sind (Was soll erreicht werden?). Wenn darüber hinaus Ca.-Zeiten angegeben werden, dürfte dies zur Straffung der Sitzung beitragen. Späteren Tagesordnungspunkten wird nicht die notwendige Beratungszeit genommen.

Im Rahmen der Sitzungsvorbereitung ist auch zu klären, ob der Dienstgebervertreter zur gesamten Sitzung oder zu einzelnen Tagesordnungspunkten eingeladen werden soll.

Die Sitzung

Eine gut vorgedachte Tagesordnung erleichtert den Sitzungsablauf. Jede Sitzung sollte mit einer kurzen Rückschau auf die Aufgaben beginnen, die während der letzten Sitzung verteilt worden waren:

- Sind die Aufgaben erledigt worden?
- Was ist das Ergebnis, ergibt sich eine Konsequenz für die Weiterarbeit?
- Wenn eine Aufgabe nicht erledigt wurde, worin liegt der Grund?

Der Sitzungsleiter muß darauf achten, daß eine inhaltliche Diskussion zu diesem Zeitpunkt vermieden wird. Die Überprüfung erledigter oder unerledigter Aufgaben hat hier lediglich die Funktion, den Arbeitsstand festzuhalten bzw. an die Erledigungsdisziplin zu appellieren. Ergibt sich zwingend längerer Diskussionsbedarf, so ist dafür ein eigener Tagesordnungspunkt anzusetzen.

Beschlüsse

Verantwortlichkeiten sind bei der Beschlußfassung festzulegen.

1. Wer ist für die Durchführung der Beschlüsse verantwortlich?
2. Was soll konkret getan werden?
3. Bis wann hat dies zu erfolgen?

Verteilung von Verantwortlichkeit heißt nicht, daß diesem MAV-Mitglied die gesamte Arbeit übertragen wird. Der Benannte hat lediglich Sorge dafür zu tragen, daß die Arbeit auch realisiert wird.

Protokoll

Es ist notwendig, von den Sitzungen Protokolle zu führen. Unterschiedliche Möglichkeiten bieten sich an:

- Wortprotokoll (nahezu immer überflüssig);
 - ausführliches Protokoll;
 - Ergebnisprotokoll (nur die Beschlußfassungen).
- Auch über die Art der Abfassung ist je nach Größe der Einrichtung zu entscheiden:

- Erhält jedes MAV-Mitglied eine Kopie? Oder:
- Wird ein Protokollbuch geführt, das zentral ausliegt und eingesehen werden kann?

Jedes Protokoll sollte im Kern so verfaßt werden, daß MAV-Mitglieder, die nicht an der Sitzung teilgenommen haben, die Ergebnisse nachvollziehen können.

Nachbereitung einer Sitzung

Wenn während einer MAV-Sitzung Aufgaben verteilt wurden, so ist es hilfreich, wenn der/die Vorsitzende zwischen den Sitzungen in Kontakt mit seinen Kollegen/innen überprüft, wie der Erledigungsstand ist. Dies hat mahrende, aber auch unterstützende Funktion.

Er oder sie unterrichtet den Dienstgeber über die Ergebnisse, die für diesen wichtig sind. Bei vielen Beteiligungsformen hat das schriftlich zu geschehen. Konstruktiv wirken kann es, wenn der Vorsitzende die schriftliche Stellungnahme persönlich überbringt. Offene Fragen oder strittige Punkte können dabei angemerkt oder unterstrichen werden.

Zur Nachbereitung einer MAV-Sitzung gehört u.U. auch, nicht anwesende Kollegen/innen in einem persönlichen Gespräch über Problemlagen zu informieren, um ihnen so den Wiedereinstieg bei der nächsten Sitzung zu erleichtern.

Wenn ein Thema nicht unter die Schweigepflicht der MAV fällt, ist es hilfreich, zwischen den Sitzungen mit Mitarbeitern/innen Gespräche zu führen, um Meinungen zu anstehenden Fragen einzuholen bzw. Kommentierungen zu sammeln. So wird Basisanbindung geschaffen und die MAV läuft nicht Gefahr, sich von der Mitarbeiterschaft abzukoppeln.

Ort der Sitzung

In größeren Einrichtungen kann es sinnvoll sein, daß die Mitarbeitervertretungen an wechselnden Orten (z.B. in unterschiedlichen Häusern, auf unterschiedlichen Stationen) tagen, um auch auf diese Art der Mitarbeiterschaft gegenüber präsent zu sein.

Die Organisationsmittel

Damit eine Mitarbeitervertretung ihren Aufgaben nachkommen kann, benötigt sie geeignete Organisationsmittel. Die Mitarbeitervertretung setzt selbst fest, darin sind sich die Kommentatoren der MAVO einig, welche Mittel sie für ihre Arbeit im notwendigen Umfang benötigt. Die häufiger zu beobachtende Praxis, daß Dienstgeber Mitarbeitervertretungen Auflagen machen, ist nicht vertretbar. Gleichwohl wird man sich insbesondere bei Kostenfragen immer wieder mit dem Dienstgeber verständigen müssen, schon um unnötigen Streitereien oder Schlichtungsverfahren aus dem Weg zu gehen.

Raum

In größeren Einrichtungen sollte die Mitarbeitervertretung über einen eigenen Arbeitsraum verfügen. Die Ausstattung muß angemessen sein: Telefonanschluß, Anrufbeantworter und Faxgerät.

Technische Ausstattung

Im Regelfall nutzt die Mitarbeitervertretung die technische Ausstattung der Einrichtung (z.B. Fotokopiergerät, Drucker). Darüber hinaus mag es sinnvoll sein, daß für die Mitarbeitervertretung speziell angeschafft werden: Computer, eigener Telefonanschluß, usw. Der Standard der Ausstattung der Mitarbeitervertretung ist am allgemeinen Standard der Ausrüstung an anderen Büroarbeitsplätzen in der Einrichtung zu orientieren.

Büromaterial

Dies fällt unter die sachlichen Mittel und muß durch den Dienstgeber angemessen zur Verfügung gestellt werden.

Literatur

Damit die Mitarbeitervertretung ihre Arbeit fachgerecht erfüllen kann, benötigt sie eigene jederzeit greifbare Literatur. In jeder Einrichtung dürfte dies die Basisausstattung sein: die Mitarbeitervertretungsordnung, die Kommentare zur MAVO (Frey/Schmitz-Elsen/Coutelle und Bleistein/Thiel), eine Sammlung der Arbeitsgesetze, ein Handbuch zur Arbeits- und Sozialordnung. Je größer die Einrichtung ist, desto umfangreicher muß die Bibliothek einer Mitarbeitervertretung sein. Bei sehr kostspieligen Werken ist es nach gängiger Rechtsprechung zumutbar, wenn hier die Exemplare des Dienstgebers mitbenutzt werden, solange diese jederzeit frei zugänglich sind. Strittig ist es, ob der Dienstgeber die Kosten für eine einschlägige Fachzeitschrift zu tragen hat. Unstrittig dürfte dies für eine solche Fachzeitschrift sein, die sich unmittelbar nur mit Mitarbeitervertretungsfragen beschäftigt (z.B. die "ZMV"). Hier ist davon auszugehen, daß auch der Dienstgeber kleiner Einrichtungen die Kosten zu tragen hat.

Schulung

Die Regelung der Kosten ergibt sich aus der Mitarbeitervertretungsordnung (§§ 16 und 17 MAVO). Immer wieder wird der § 16 hinsichtlich der Bedeutung von "zwei Wochen" strittig ausgelegt. Frey u.a. kommentieren: "Es ist nicht die Rede von Arbeitstagen, sondern von zwei Wochen, also von 14 Tagen, über die die Mitarbeitervertreter verfügen können". Bleistein/Thiel interpretieren die Vorschrift so, daß es sich um zwei "Arbeitswochen" (d.h. in der Regel 10 oder 12 Tage) handelt. Im Interesse der Mitarbeitervertretung ist der Interpretation von Frey u.a. eher zuzustimmen.

Einzelne Diözesen weichen von der Rahmenordnung ab und gewähren längere Schulungsansprüche (Rottenburg-Stuttgart und Freiburg).

Daß die Ausnutzung des Schulungsanspruches sinnvoll und notwendig ist, braucht hier sicher nicht weiter betont zu werden.

Reisekosten

Der Dienstgeber hat im Rahmen der bei ihm geltenden Ordnung die Reisekosten im notwendigen Umfang zu erstatten.

Medien

Je nach Größe der Einrichtung muß die Mitarbeitervertretung über entsprechende Publikationsmedien verfügen: Schwarzes Brett, Plakate, Infoblätter, eigene Zeitschrift, etc. Die anfallenden Kosten sind vom Dienstgeber zu tragen.

Personelle Hilfe

Unstrittig ist es, daß die Mitarbeitervertretung auch personelle Hilfe in Anspruch nehmen kann (z.B. durch Verwaltungsmitarbeiter für die Unterstützung bei der Protokollführung). Schreibbüros können in Anspruch genommen werden, Hausmeister müssen Räume vorbereiten und Küchenbedienstete ggfs. Kaffee kochen.

Rechtsanwaltskosten

Eine Mitarbeitervertretung erledigt ihre Aufgaben in der Regel ohne Rechtsbeistand. Die Kompetenz innerhalb einer Einrichtung ist zu nutzen. Die MAV muß prüfen, ob im Rahmen der Dienstgemeinschaft Möglichkeiten des rechtlichen Beistandes gegeben sind (z.B. Jurist einer Diözesanen Arbeitsgemeinschaft der MAVen). Wenn dies nicht möglich ist bzw. Interessenkollisionen drohen, kann zu den notwendigen Kosten, die die Dienstgemeinschaft zu tragen hat, auch die Beratung durch einen Rechtsanwalt gehören.

Im Schlichtungsverfahren entscheidet der Vorsitzende über die Zulassung eines Rechtsbeistandes. Wird dies nicht für erforderlich gehalten und abschlägig beschieden, kann sich eine Mitarbeitervertretung außerhalb des Schlichtungsverfahrens beraten lassen. Der Dienstgeber muß diese notwendigen Kosten übernehmen.

Da es sich hierbei eher um die Ausnahme denn die Regel handelt, ist es empfehlenswert, die Kommentierungen zur Mitarbeitervertretungsordnung zu beachten.

Streitfall

Grundsätzlich gilt bei sachlichen, finanziellen und personellen Hilfen: Die Mitarbeitervertretung entscheidet über den notwendigen Umfang, der Dienstgeber hat die Kosten zu tragen. Im Streitfall entscheidet die Schlichtungsstelle (§ 41, Abs. 1, Satz 5 MAVO).

Je größer eine Einrichtung ist, desto professioneller hat die Mitarbeitervertretung zu agieren. Es gibt keine Gründe, die es rechtfertigen würden, einen geringeren personellen oder sachlichen Aufwand zu betreiben als dies z.B. der Dienstgeber selbst tut. Die Mitarbeitervertretung ist Bestandteil dieser Einrichtung und kann nur dann effektiv ihrer Arbeit nachkommen, wenn sie sich den jeweils üblichen Standards anpaßt.

Dies sichert ihr übrigens nicht nur Kompetenz, sondern auch Respekt.

Effektive Arbeitsabläufe repräsentieren auch das tatsächliche Engagement. Wer schlampig organisiert, wem die Aufgaben unter den Händen zerrinnen und wer Durchführungen verschleppt, dem wird schnell die inhaltliche Kompetenz abgesprochen. Schlechte Orga-

nisation führt zur Demotivation von Mitarbeiterschaft und Mitarbeitervertretung.

Anmerkungen der evangelischen Redaktion

Die Ausführungen gelten sinngemäß für die Arbeit einer Mitarbeitervertretung, die sich nach dem MVG oder der MVO regelt. Für den Bereich der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie wird man als unerläßliches Arbeitsmittel ebenfalls die ZMV ansehen müssen. Für den Anwendungsbereich des MVG wird der in Kürze im Otto-Bauer-Verlag erscheinende PraxisKommentar für die MV unverzichtbar sein.

PL



Hans Georg Ruhe, Goslar

(Und die Teilnehmer/innen des MAV-Seminars "Zu Wort kommen ..." 13.-16.6.94 im St. Jakobushaus Goslar)

33 Vorschläge, Mitarbeiterversammlungen anders zu gestalten

Nicht wenige Mitarbeitervertretungen agieren wie lebenslang berufene Vereinsvorsitzende: träge, umständlich, phantasielos. Man ist darauf bedacht, möglichst nicht aufzufallen, möglichst nicht anzuecken und möglichst reibungslos zu funktionieren.

Schulterklopfen wird gern entgegengenommen, zumal wenn diese Handbewegungen vom Dienstvorgesetzten kommen, kritische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden zu "Nörglern" degradiert, und am Ende eines Mitarbeitervertretungsjahres werden die Erfolge von Kegelabenden oder Betriebsausflügen gewürdigt.

Mitarbeiterversammlungen, die von solchen Mitarbeitervertretungen vorbereitet werden, sollen in möglichst gewohnten und geordneten Bahnen vonstatten gehen: der Begrüßung folgt ein Rechenschaftsbericht, dem die Aussprache, dann der Punkt Verschiedenes. Am Ende ein Aufatmen: "Das haben wir mal wieder hinter uns gebracht."

Zu oft werden Mitarbeiterversammlungen als notwendiges Übel betrachtet, das die Routine unterbricht oder stören könnte. Mitarbeiterversammlungen aber haben wichtige Aufgaben. Hier können ...

- ... Meinungen eingeholt,
- ... Kritik eingefordert,
- ... Vorschläge gemacht,
- ... Mobilisierungen für gemeinsame Interessen betrieben,

- ... Kontakte hergestellt,
- ... Begegnungen mit Kollegen ermöglicht,
- ... und viele Ideen verwirklicht werden.

In den §§ 21 und 22 der Mitarbeitervertretungsordnung sind die wichtigsten rechtlichen Vorschriften enthalten. Mitarbeiterversammlungen sind nicht öffentlich, sie müssen mindestens einmal jährlich stattfinden, können aber häufiger einberufen werden.

Notwendige Fahrtkosten für jährlich höchstens zwei Mitarbeiterversammlungen muß der Dienstgeber tragen, zusätzlich für die, die er selbst einberuft.

Die wichtigste inhaltliche Aussage zur Mitarbeiterversammlung: "Die Mitarbeiterversammlung befaßt sich mit allen Angelegenheiten, die zur Zuständigkeit der Mitarbeitervertretung gehören. In diesem Rahmen ist die Mitarbeitervertretung der Mitarbeiterversammlung berichtspflichtig. Sie kann der Mitarbeitervertretung Anträge unterbreiten und zu den Beschlüssen der Mitarbeitervertretung Stellung nehmen." (§ 22, Abs. 1)

Die Paragraphen 21 und 22 enthalten weitere Vorschriften zu Fristen, Niederschriften, etc.

Darüber hinaus befindet sich in § 4 der MAVO die rechtliche Grundlage für Teilversammlungen und die wunderschöne Definition "Die Mitarbeiterversammlung ist die Versammlung aller Mitarbeiter". (So witzig dies auch klingt, macht die Vorschrift dennoch Sinn. Sie regelt wer "Mitarbeiter" im Sinne der Ordnung ist.)

Im folgenden sind 33 Vorschläge zu lesen, die Mitarbeiterversammlungen unterhaltsamer, interessanter, vergnüglicher, informativer, effektiver oder gehaltvoller machen. Die Vorschläge wurden u.a. erarbeitet während eines Seminars für Mitarbeitervertreter/innen in Goslar. Manches hat sich bewährt, anderes ist neu. Die Ideen sollen weitergedacht, kombiniert oder ergänzt werden. Sie sollen ermutigen, gewohnte Bahnen schrittweise zu verlassen. Ob und welche Anregung tatsächlich umgesetzt wird, muß eine Mitarbeitervertretung vor Ort unter den Gegebenheiten der eigenen Institution prüfen.

1. Persönliche Einladung

Die Einladung zur Mitarbeiterversammlung wird von einem MAV-Mitglied überbracht, gleichzeitig wird gefragt, ob der Kollege/Kollegin teilnehmen wird.

2. Individuelle Einladung

Die schriftliche Einladung wird mit einem persönlich gehaltenen, handschriftlichen Gruß ergänzt.

3. Ortswechsel

Die Mitarbeiterversammlung findet nicht in der Dienststelle, sondern an einem anderen Ort statt, der besonders geeignet ist. Wenn es die Inhalte erlauben: Die Mitarbeiterversammlung findet unter freiem Himmel statt und hat eher den Charakter einer Gartenparty.

4. Mithilfe

Möglichst viele Mitarbeiter/innen werden gebeten, die Versammlung vorbereitend mitzugestalten. Möglichkeiten: Übernahme kleiner Hilfsdienste (Raum stellen, Kaffee kochen, Plakate aufhängen), Leitung kleiner Gesprächsgruppen, Betreuung eines Schriftstandes o.ä.

5. Musik

Die eintreffenden Mitarbeiter werden nicht durch die übliche Standardrede des Vorsitzenden begrüßt, sondern durch ein kleines Konzert.

6. Namensschilder

In größeren Einrichtungen werden an der Eingangstür Namensschilder verteilt (Kreppband).

7. Begrüßung

Es wird zu einem genauen Zeitpunkt eingeladen. Die ersten 10 Minuten allerdings werden in Form eines Stehempfanges gestaltet: kleine Getränke werden gereicht, Namensschilder verteilt, Möglichkeiten des Kontaktaufnehmens geschaffen.

8. Pausen

Während der Mitarbeiterversammlung wird dafür gesorgt, daß Pausen eingehalten werden. Minisnacks und Getränke werden gereicht.

9. Meinungsplakate

Vor Beginn der Mitarbeiterversammlung werden im Raum große Plakate aufgehängt. Auf diesen Plakaten werden Erfolge und Mißerfolge der Mitarbeitervertretung dargestellt mit der Bitte an die Mitarbeiter/innen, diese schriftlich zu kommentieren.

10. Gute Fee

Mitten in den Raum wird eine große Stellwand/Litfaßsäule gestellt. Jeder eintreffende Mitarbeiter/in erhält drei Zettel: "Wenn es eine gute Fee gäbe, die in dieser Einrichtung drei Wünsche erfüllen kann: Welche wären das?" Die Wünsche werden an die Wand gepinnt und können u.U. Material für die Mitarbeiterversammlung oder für die Weiterarbeit der Mitarbeitervertretung liefern.

11. Öffentliche Meinung

Ein Mitglied der Mitarbeitervertretung interviewt während des Eintreffens der Mitarbeiterschaft mit einem (drahtlosen) Mikrophon zu anstehenden Fragen der Mitarbeiterversammlung. Die Interviews werden sofort per Lautsprecher in den Raum übertragen.

12. Zettelwirtschaft

Schon vor der Mitarbeiterversammlung erhält jeder Mitarbeiter/in einen Zettel mit der Bitte, sich zu einem Thema zu äußern. Die Ergebnisse werden vor der Mitarbeiterversammlung geordnet und dann den Mitarbeitern als Diskussionsgrundlage vorgestellt.

13. Ein Thema

Die Mitarbeiterversammlung hat nur ein Thema. Darauf konzentrieren sich alle Bemühungen und Methoden.

14. Gesprächsgruppen

Der Versammlungsleiter fordert die Anwesenden auf, sich in kleinen "Murmelngruppen" zusammensetzen und das Zentralthema der Mitarbeiterversammlung zu erörtern. Wichtig: eine konkrete Frage!

Die Gruppenzusammensetzung kann nach dem Prinzip der Zufälligkeit (wer nebeneinander sitzt) geschehen oder aber nach einem anderen Ordnungsprinzip: Alle, die in einem Monat Geburtstag haben, alle, die mit einem bestimmten Buchstaben im Vornamen anfangen, alle, die in einem bestimmten Zeitraum innerhalb der Einrichtung tätig sind.

In kleineren Einrichtungen werden die Gruppen so gebildet, daß sich zu jeder Murmelgruppe ein MAV-Mitglied gesellen kann.

15. Moderationswechsel

Zwar muß der Vorsitzende die Mitarbeiterversammlung leiten, gleichwohl dürfte es unproblematisch sein, wenn

er die Aufgabe der Leitung zeitweise auf einen anderen Kollegen/Kollegin überträgt.

16. Kreis

Die Sitzordnung für eine Mitarbeiterversammlung wird bewußt geändert.

Kreis: Die Stühle werden im Kreis oder in mehrere konzentrische Kreise gestellt.

Halbkreise: Zwei ineinander greifende Halbkreise werden gebildet. Im Zentrum der Halbkreise steht oder sitzt der Versammlungsleiter.

17. Sitzordnung ändern

Während der Mitarbeiterversammlung wird die Sitzordnung geändert, um auch äußerlich Lebendigkeit in die Runde zu bringen.

18. Heißer Stuhl

Während der Mitarbeiterversammlung darf nur derjenige reden, der einen extra dafür reservierten Stuhl besetzt. **Variation:** "Heiße Stuhlreihe": Miteinander diskutieren dürfen nur diejenigen, die die entsprechenden Stühle besetzen. Zeitlimits verhindern Dauerredner (diese Methode eignet sich besonders für größere Mitarbeiterversammlungen).

19. Arena

Wie in einer großen Arena sitzen die Mitarbeiter/innen zusammen, während der Gesprächsleiter (wenn nötig mit drahtlosem Mikrofon) die Versammlung moderiert. Er sollte dabei immer in Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein. Er darf nicht auf seinem Stuhl sitzen bleiben, sondern bewegt sich in der Arena (nicht wie ein Tiger, sondern mehr wie ein Dompteur ...).

20. Hufeisenform

Sie eignet sich in mittelgroßen Einrichtungen besonders. Am offenen Ende steht oder sitzt der Versammlungsleiter und moderiert die Diskussion.

21. Ein Satz

Zu Beginn der Mitarbeiterversammlung wird jeder Mitarbeiter/in aufgefordert, einen Satz zur Mitarbeitervertretungsarbeit zu sagen: nicht mehr und nicht weniger.

22. Rechenschaftsbericht

Der Rechenschaftsbericht wird nur schriftlich gegeben, und der Versammlungsleiter bittet um Rückfragen. Die MAV enthält sich ausdrücklich aller weiteren Kommentierung und Erklärung es sei denn, sie wird von der Mitarbeiterversammlung dazu aufgefordert.

23. Thema

Ein Referent wird zu einem bestimmten Thema, das alle Mitarbeiter/innen interessiert, eingeladen (z.B. Rentenversorgung).

24. Videofilm

Die Mitarbeiterversammlung wird videografiert. Das Ergebnis wird zu einem kleinen Film zusammengeschnitten und während der nächsten Mitarbeiterversammlung einleitend vorgeführt.

25. Videodokumentation

Zu dem Thema der Mitarbeiterversammlung werden in den verschiedenen Abteilungen, Stationen etc. der Einrichtung Interviews gemacht, die an entsprechender Stelle in die Mitarbeiterversammlung eingespielt werden.

26. Fotowand

Die Arbeit der Einrichtung wird mit Fotos dokumentiert und auf einer Fotowand während der Mitarbeiterversammlung ausgestellt. Wenn der Mitarbeiterkreis klein ist, können sich die Mitarbeiter mit ihrem Foto vorstellen.

27. Mitarbeiterwandzeitung

Während der Mitarbeiterversammlung wird für einen bestimmten Zeitraum Möglichkeit gegeben, Meinungen schriftlich zu fixieren und Entscheidungsvorschläge zu machen. Diese werden auf große Plakate geschrieben und im Raum aufgehängt.

28. Dienstgebervertreter hinauskomplimentieren

Dienstgebervertreter sind manchmal gern gesehene, manchmal ungern gesehene Gäste der Mitarbeiterversammlung. Außer im Falle des § 21 Abs. 3 MAVO gibt es kein grundsätzliches Recht des Dienstgebervertreter, an der Mitarbeiterversammlung teilzunehmen. Die MAV sollte sich schon vor der Mitarbeiterversammlung überlegen; wie in hartnäckigen Fällen der Dienstgebervertreter hinauskomplimentiert werden kann: durch Begleitung an die Tür, freundliche öffentliche Aufforderung, besonders geschickte Planung der Tagesordnung.

29. Transparenz von Teilversammlungen

In vielen Einrichtungen ist es notwendig, Teilversammlungen abzuhalten. Die Mitarbeitervertretung hat dafür zu sorgen, daß die Beratungsmöglichkeiten dieser Teilversammlung gleichen Bedingungen unterliegen, d.h. die Struktur muß ähnlich sein. Ergebnisse der vorausgehenden Teilversammlung sollten mitgeteilt werden: durch Plakate, Wandzeitung, Videofilm o.ä.

30. Gags

Mehr Lockerheit täte vielen kirchlichen Einrichtungen gut. Die folgenden Vorschläge für Mitarbeiterversammlungen sind nicht alle ernst gemeint:

- * Megaphon für den Versammlungsleiter.
- * Prämien für die besten Vorschläge zur Lösung eines Problems (Entscheidung durch Lautstärke des Klopfens).

- * Der Tätigkeitsbericht wird als Karikaturenfolge vorgestellt.
- * Ein Beschlußvorschlag wird in Versform gemacht.
- * Eine Einschätzung der derzeitigen Arbeit wird durch Pantomime vorgestellt.
- * Während der gesamten Mitarbeiterversammlung wird eine Meckerecke eingerichtet, in die all diejenigen gehen können, deren Meinung nicht ausreichend berücksichtigt wurde.
- * Jeder Mitarbeiter wird aufgefordert, ein Babyfoto von sich mitzubringen. Diese werden auf einer großen Stellwand ausgestellt. Die Kolleg/innen müssen Identifikationsversuche machen.
- * Erfolge und Mißerfolge der MAV werden akustisch (z.B. durch einen Trompetenbläser während des Tätigkeitsberichtes) untermalt.
- * Die Mitarbeitervertreter verkleiden sich als Saalordner.
- * Ein Mitglied der Mitarbeitervertretung verkleidet sich als Reporter und interviewt die Mitarbeiterschaft.
- * Zuspätkommende werden aufgefordert, innerhalb der ersten 15 Minuten zur Strafe Arbeiterkampflieder, ab der 16. Minute Kirchenlieder zu singen.
- * Die Sitzplätze werden zugelost, jeder 10. Teilnehmer erhält einen kleinen Preis.

31. Handschlag

Die Mitarbeiter/innen werden von der MAV verabschiedet.

32. Mitbringsel

Jeder, der an der Mitarbeiterversammlung teilgenommen hat, erhält ein kleines Mitbringsel: eine interessante Broschüre, ein Informationsblatt mit wichtigen Hinweisen der MAV, ein Bonbon, etc.

33. Kurzinformation

Die wichtigsten Ergebnisse werden in kurzer, knapper Form (möglichst nicht mehr als eine DIN-A-4-Seite) sehr schnell nach der Mitarbeiterversammlung veröffentlicht und allen Mitarbeiter/innen zur Kenntnis gebracht. Diese Kurzinformation ersetzt nicht das Protokoll!

Gute Methoden der Versammlungsstrukturierung kompensieren nicht fehlende Inhalte. Eine Mitarbeiterversammlung, die sonst nichts zu bieten hat, kann weder durch intelligente noch durch gagige Tagesordnungspunkte eine Mitarbeiterschaft auf Dauer überzeugen. Wer aber gute Inhalte vertritt und diese durch schlechte Versammlungen "versteckt" oder unkenntlich macht, gräbt sich schnell die eigene Grube. Mitarbeiterversammlungen sollen mehr Lust als Frust machen.

Hans Georg Ruhe, Goslar

Hilfen und Selbsthilfen

Wer kann Mitarbeitervertretungen unterstützen?

Mitarbeitervertretungen bedürfen der Begleitung und Unterstützung.

Arbeitsrecht und Rechtsprechung, die Regelungen der KODaen und der Arbeitsrechtlichen Kommission sind für den engagierten Laien unüberschaubar geworden, in ihren Neben- oder Abzweigungen voller juristischer Fallstricke. Selbst die Mitarbeitervertretungsordnung und die dazu mittlerweile ergangenen Schlichtungssprüche bedürfen des virtuosen Lesens und Verstehens, damit die Rechte der Mitarbeiterschaft angemessen wahrgenommen werden können.

Die MAVO, eigentlich ein überschaubares Rahmenwerk, ist in ihrer derzeitigen Fassung in manchen Punkten unklar und bedarf sorgfältiger Auslegung. Was tut also die engagierte Mitarbeitervertretung? Sie schaut in Kommentare und stellt fest: hartes Brot, Mitarbeitervertretungsarbeit erfordert oft mühsame "Laienjuristerei".

Viele Dienstgeber wollen dies nicht wahrhaben ("Das regeln wir doch so!" oder "Muß denn alles in Gesetzestext gegossen werden? Wir haben doch auch früher niemanden hängen lassen ...").

Dienstgeber haben die Tendenz, Regeln zu vereinfachen, um anschließend selbst die Regeln zu bestimmen.

Damit Mitarbeiter/innen nicht verzweifeln an ungewohnten Sprachgebilden und nicht resignieren vor dem oft nur scheinbar höheren Kenntnisstand der Dienstgeber, gibt es eine Reihe persönlicher und sachlicher Hilfen, die in Anspruch genommen werden können.

Literatur oder Ansprechstellen auf Diözesanebene gehören ebenso dazu wie die Bemühungen von MAVen, Selbsthilfe zu organisieren. Sie schließen sich zusammen, tauschen sich aus und unterstützen sich solidarisch.

Im folgenden finden Sie Beispiele und Anregungen.

Kommentare zur Mitarbeitervertretungsordnung

Zwei Standardwerke, die die Mitarbeitervertretungsordnung kommentieren, haben sich durchgesetzt:

1. Frey/Schmitz-Elsen/Coutelle: MAVO-Kommentar zur Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungsordnung, Freiburg (3. Auflage) 1988 (Lambertus);
2. Bleistein/Thiel: Kommentar zur Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO), Neuwied (2. Auflage) 1992 (Luchterhand).

In Insiderkreisen wird der Kommentar von Frey u.a. als der offiziösere gehandelt (wohl weil er vom Deutschen Caritasverband herausgegeben worden ist), während der Kommentar von Bleistein/Thiel mitarbeiternäher klassifiziert wird. Mitarbeitervertretungen, die mit beiden Kommentaren arbeiten, werden feststellen, daß diese Unterscheidung nicht in allen Punkten durchzuhalten ist.

Beispiel

Frey u.a. kommentieren die Frage nach der Anzahl der Schulungstage "großzügiger".
Folgerung: Bei komplexen Fragen sollten beide Kommentare benutzt werden.

Allerdings ersetzen Kommentare keine Rechtsprechung. Wenn MAVen sich einer Kommentierung nicht anschließen wollen, steht es ihnen frei, eigene Rechtsposition zu beziehen. Gegebenenfalls wird diese dann vom Schlichtungsausschuß oder dem Arbeitsgericht überprüft werden.

Handbuch zur Mitarbeitervertretungsordnung fehlt

In Fortbildungsveranstaltungen für Mitarbeitervertretungen wird meistens sehr praxisorientiert gearbeitet. Fallbeispiele werden exemplarisch gelöst, Arbeitspapiere werden angeboten. Würde man die in Seminaren verteilte "Kleinliteratur", zusammenfassen, käme wahrscheinlich ein ansehnliches Handbuch für die Praxis der Mitarbeitervertretungen heraus.

Ein solches Handbuch fehlt. Hier könnten die Bestimmungen der Mitarbeitervertretungsordnung sprachlich und grafisch verständlich umgesetzt werden. Knappe Handlungsanweisungen, Handlungsabläufe oder Strategiebeispiele würden die MAVen unterstützen.

Die Reihe "Basiswissen" der ZMV ist ein Schritt in diese Richtung. Vielleicht ist die MAVO-Novelle, mit der 1995 zu rechnen ist, der Anstoß, solche Arbeitsmaterialien verstärkt zu entwickeln und bislang Versäumtes nachzuholen.

Die ZMV

In den wenigen Jahren ihres Bestehens hat sich die ZMV zum juristischen Zentralorgan für Mitarbeiter-

vertretungen gemauert. Grundsatzfragen werden diskutiert, Anregungen für den Arbeitsalltag gegeben.

Eine solche Fachzeitschrift, die zudem die katholische und die evangelische Kirche bedienen will, läuft ständig Gefahr, am Spagat zwischen Theorie und täglicher Praxis zu scheitern. Sie braucht die Begleitung des engagierten Lesers und der kritischen Leserin, um nicht abzuheben.

Diözesane Arbeitsgemeinschaften der Mitarbeitervertretungen

Die Diözesanen Arbeitsgemeinschaften haben sich in den letzten zehn Jahren etabliert und sind für viele Mitarbeitervertretungen zentrale Anlaufstellen geworden. Hier wird Rat gegeben, Hilfe angeboten, Verknüpfung geschaffen und Kontakt gehalten.

Manche Geschäftsführer/innen mutierte auch schon zur Telefonseelsorgerin verzweifelter Mitarbeitervertreter ...

Diözesane Arbeitsgemeinschaften laufen Gefahr, als allzuständig und allwissend betrachtet zu werden. Sie haben aber dienende, unterstützende und fördernde Funktionen. Sie können und wollen den Mitarbeitervertretungen vor Ort nicht die Arbeit abnehmen. Geschäftsführer/innen der Diözesanen Arbeitsgemeinschaften sind oft Jurist/innen. Diese Tatsache verleitet dazu, jede Rechtsfrage telefonisch "abzuladen" und sich nicht selbst zu kümmern.

Eine gute Mitarbeitervertretung versucht, zuerst juristische Probleme selbst zu lösen und in die Praxis einzubinden. Erst wenn dies nicht gelingt, holt sie sich Sach- und Fachverstand von außen.

Außerdem: Gesetzlich ist vorgeschrieben, wer Rechtsberatung anbieten darf. In der Regel sind dies die Rechtsanwälte.

Beispiel

Eine Mitarbeiterin, deren Rechte aus dem Arbeitsvertrag verletzt wurden, darf in der Regel nicht vom Juristen der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft beraten werden, sondern muß sich an einen Rechtsanwalt oder Rechtssekretär/Rechtsreferenten (bei Mitgliedschaft in Gewerkschaft oder KAB) wenden.

Natürlich sind die Grenzen zwischen "Tip" und konkreter "Rechtsberatung" fließend.

Problemlos dürfte es sein, wenn sich die MAV in derselben Frage an denselben Juristen wendet und um entsprechende Beratung als Mitarbeitervertretung bittet. Selbstverständlich beraten die Arbeitsgemeinschaften in allen Fragen, die mittelbar oder unmittelbar mit der MAVO zu tun haben. Es gilt folgende Faustregel: Diözesane Arbeitsgemeinschaften können Mitarbeitervertretungen beraten, nicht aber einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Fortbildungen

Die Mitarbeitervertretungen haben nach § 16 Anspruch auf "Schulung". Solche Schulungen werden in der Regel von Diözesanen Arbeitsgemeinschaften und Bildungshäusern angeboten.

Landauf, landab gibt es immer mehr MAVen mit gesteigertem Selbstbewußtsein. Das hat dazu geführt, daß sich auch die Fortbildungsangebote qualitativ und quantitativ entwickelt haben: sie sind fundierter, parteilicher und engagierter geworden.

Angebote sind ausdifferenziert und unterschieden nach Basis- bzw. Spezialseminaren. Sie behandeln nicht allein juristische Probleme, sondern beziehen z.B. auch strategisch-taktische Fragen mit ein.

Die Stärke dieser Fortbildungsseminare liegt nicht allein im Thema, sondern in der Möglichkeit, mit Engagierten in einen Erfahrungsaustausch (das berühmte "Bier am Abend") treten zu können.

Zu fragen ist, ob der angeleitete systematische Erfahrungsaustausch, der in Konsequenzen vor Ort einmündet, bei allen Seminaren konsequent eingeplant wird. Mitarbeitervertretungen könnten z.B. darauf achten, daß Seminare immer in umsetzbares Handeln einmünden. Handlungsschritte könnten "vereinbart" und mit entsprechendem zeitlichen Abstand überprüft werden.

Beispiel

Die Teilnehmer/innen eines Seminars treffen sich sechs Monate später, um Erfolg oder Mißerfolg mitzuteilen und die Praxisschritte kritisch zu analysieren.

Regionale Tagungen

Manche Diözesane Arbeitsgemeinschaften der Mitarbeitervertretungen sind dazu übergegangen, kontinuierlich regional orientierte Fortbildungstage anzubieten: Ein Thema wird in den Mittelpunkt gestellt und bearbeitet. Darüber hinaus bleibt Zeit für Diskussion und Erfahrungsaustausch. Diese Regionaltreffen dauern oft nicht länger als 5 Stunden, finden aber in relativer Regelmäßigkeit statt.

Beispiel

Alle Mitarbeitervertretungen der Kindertagesstätten einer Region kommen zusammen, um sich über ein neues Gesetz informieren zu lassen. Gleichzeitig wird überlegt, wie die Interessenvertretung gegenüber dem Träger koordiniert werden kann.

Mitarbeitervertretungen brauchen Zusammenhalt, brauchen das Gefühl, in ihren Arbeitsbereichen und Regionen nicht allein zu sein. Solidarität entwickelt sich dann, wenn man/frau ein Bewußtsein für die gemeinsame Lage entwickelt und nach angemessenen Wegen der Verbesserung sucht.

Arbeitskreise

Die Strukturen der Diözesanen Arbeitsgemeinschaften sind häufig vertikal orientiert. Anfragen laufen auf die Geschäftsstelle zu und werden von dieser bearbeitet oder unterverteilt. Häufig fehlt die horizontale Struktur.

Beispiel

Mitarbeitervertretungen der Krankenhäuser schließen sich zu einem Arbeitskreis zusammen, um die leidige Mehr- und Überstundenthematik am Beispiel ihres Arbeitsfeldes zu diskutieren.

Solche Substrukturen, die mit Unterstützung der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft geschaffen werden können, tragen zur Vernetzung bei. Wenn in einer Kleinstadt zwei katholische Kindergärten mit eigenen Mitarbeitervertretungen tätig sind und dort kein Erfahrungsaustausch stattfindet, so ist das schlicht kontraproduktiv.

Offen ist die Frage, ob solche Erfahrungsaustausche zu den "Tätigkeiten" der Mitarbeitervertretung gehören. Die MAVO ist m.E. unklar. Bei strenger Auslegung könnte man sich auf den Rechtsstandpunkt stellen, daß solche Formen des Zusammenwirkens weder zu den Tätigkeiten noch zu den Schulungen gehören.

Um Rechtssicherheit auch gegenüber dem jeweiligen Dienstgeber zu schaffen, sollten solche Arbeitskreise von der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft eingerichtet werden und daher ihre Legitimation beziehen.

Ein anderer Weg: die Mitarbeitervertretungen laden zu eigenen Sitzungen ein, die dann aber gemeinsam durchgeführt werden.

In der Regel sind solche juristischen Umwege nicht notwendig, da kooperative Dienstgeber die Bedeutung von Vernetzungen einsehen.

Sozialverbände

Sozialverbände wie z.B. die KAB haben eigene Rechtsreferenten/innen. Diese beraten ihre Mitglieder und vertreten sie gegebenenfalls vor Gericht. Mitarbeitervertretungen können deren juristischen Beistand oft auf informellen Wegen wahrnehmen.

Vereinzelt gibt es Rahmenvereinbarungen: Rechtssekretäre erhalten den Auftrag, Mitarbeitervertretungen einer Region weiterzubilden, zu beraten und bei Rechtsstreitigkeiten zu vertreten.

Rechtssekretäre der Sozialverbände und Gewerkschaften sind arbeitsrechtlich meistens versierter und praxisorientierter als Rechtsanwälte, die ein breites Gesetzespektrum bewältigen müssen.

Rechtsbeistände

§ 17 der MAVO regelt die Übernahme der Kosten, die einer MAV entstehen: Zu den notwendigen Kosten der Arbeit kann auch die Honorierung eines von außen

herangezogenen Rechtsanwaltes gehören. Der Terminus "notwendige Kosten" weist darauf hin, daß ein solcher Rechtsbeistand durch Mitarbeitervertretungen nur in Sondersituationen angemessen ist. Alle anderen zumutbaren Möglichkeiten der Beratung müssen vorher ausgeschöpft, die Sachlage sorgfältig abgewogen worden sein.

Die Mitarbeitervertretung entscheidet selbst und eigenständig, ob sie einen Rechtsanwalt hinzuziehen will. Um Streitigkeiten wegen der Übernahme der Kosten zu vermeiden, sollte die Beauftragung eines Rechtsanwaltes mit dem Dienstgeber abgesprochen werden.

Die Schlichtungsverfahrensordnung sieht Regelungen hinsichtlich der Hinzuziehung von Rechtsbeiständen im Schlichtungsverfahren vor: der Vorsitzende entscheidet über die Zulassung.

Gewerkschaften

Die Grundordnung von 1993 macht Aussagen zum Verhältnis von Dienstgemeinschaft und Gewerkschaften. In diesem Zusammenhang soll unterstrichen werden:

1. Gewerkschaften beraten ihre Mitglieder und können diesen arbeitsrechtlich beistehen.
2. Gewerkschaftsmitglieder, die Mitarbeitervertreter sind, könnten sich von ihrer Gewerkschaft auch in MAVO-Angelegenheiten beraten lassen.

Katholische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind nur zu einem geringen Prozentsatz in DGB-Gewerkschaften organisiert. Ihnen fehlt in arbeitsrechtlichen Fragen der Schutz der Solidargemeinschaft und eine wirksame Lobby zur Weiterentwicklung ihrer Rechte. Geringer Organisationsgrad bedeutet auch, daß die Organisation wenig arbeitsfeldrelevantes Fachwissen besitzt und nur in übergreifenden arbeitsrechtlichen Fragestellungen hilfreich sein kann.

Personalreferate

Die Personalreferate in Generalvikariaten oder Caritasverbänden sind dienstgeberorientiert. Hier arbeiten oft arbeitsrechtlich hochkompetente Mitarbeiter/innen, die durchaus zwischen ihrer Parteigegebenheit und der rechtlich korrekten Würdigung eines Sachverhalts zu unterscheiden wissen.

Mitarbeitervertretungen können sich unter gewissen Umständen auch hier Unterstützung erbitten. Sie können dabei Hinweise auf arbeitsrechtliche Perspektiven erhalten, die für die Bearbeitung eines konkreten Falles weiterführend sind. Wenn darüber hinaus diese Personalreferate (z.B. gegenüber Pfarrgemeinden) kirchenaufsichtrechtliche Funktionen wahrnehmen, so können Standpunkte der Dienstgeber unter Umständen variieren. Mögliche Folge: Mitarbeiterinteressen sind leichter durchsetzbar.

Offensive Kommunikationsstrukturen in Diözesanen Arbeitsgemeinschaften

Mitarbeitervertretungen bedürfen eines Netzwerkes der Unterstützung und der Kontakte.

Diözesane Arbeitsgemeinschaften haben die Aufgabe, solche Netzwerke zu initiieren.

Mitarbeitervertretungen sind vielfach defensiv. Sie reagieren, statt zu agieren. Manche MAVen antworten lediglich, statt zu fragen, und handeln nur nach Aufforderung.

Um Beteiligung im kirchlichen Dienst wirksam weiterzuentwickeln, brauchen Mitarbeitervertretungen offensive Kommunikationsstrukturen.

Die Geschäftsstellen der Diözesanen Arbeitsgemeinschaften müssen sich stärker als "Servicepunkte" verstehen und auf Mitarbeitervertretungen zugehen. Indem sie unterstützen und Dienste offensiv anbieten, motivieren sie Arbeit vor Ort.

Indem Funktionäre auf die Basis zugehen, senken sie Schwellen, die die Kooperation behindern.

Beispiele für offensive Kommunikationsstrukturen

MAV-Datei

Die Geschäftsstelle der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft legt eine MAV-Datei an, in der u.a. verzeichnet ist: Größe der Institution und Zweck, Namen der Mitarbeitervertreter/innen, Verzeichnis von Seminarbesuchen und Kontakte zur Geschäftsstelle. Diese Datei muß permanent aktualisiert werden.

Bezugsperson

Alle Mitarbeitervertretungen der Diözese erhalten eine "Bezugsperson". Das können DiAG-Vorstandsmitglieder, Mitarbeiter/innen der Geschäftsstelle oder erfahrene MAVler sein. Diese Bezugspersonen melden sich bei "ihren Mitarbeitervertretungen" regelmäßig, erkunden Probleme und erörtern Unterstützungswünsche.

Fragebogenaktion

Pro Jahr wird zu wechselnden Themen eine Fragebogenaktion durchgeführt. Durch frankierte Rückumschläge wird ein guter Rücklauf sichergestellt. Themen solcher Befragungen könnten sein: Arbeitszufriedenheit, Verhältnis Mitarbeiter/Dienstgeber, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsplatzgestaltung. Die Ergebnisse werden publiziert und dienen der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft als Arbeitsmaterialien.

MAV weiße Flecke

Einmal im Jahr kontaktet die Diözesane Arbeitsgemeinschaft solche Institutionen, die keine eigene MAV haben, und erkundigt sich, ob die Vorschriften ge-

mäß § 10 der MAVO eingehalten wurden. Bei dieser Gelegenheit bemüht man sich, aus dem Mitarbeiterkreis Ansprechpartner/innen zu finden.

Rückfragen

Wenn eine Mitarbeitervertretung weder an Fortbildung noch an Regionaltagungen teilnimmt und sich nie in der Geschäftsstelle meldet, sollte Motivforschung betrieben werden. Ein persönlicher Brief oder ein freundlicher Anruf reichen oft schon aus, um eine engere Bindung herzustellen.

Zeitung

Jeder größere Betrieb in Deutschland hat eine Betriebszeitung. Könnte es nicht lohnenswert sein, eine eigene Zeitung zu publizieren, die innerhalb einer Diözese veröffentlicht wird? Sie erscheint zum Beispiel viermal im Jahr und publiziert Wissenswertes für die Mitarbeiterschaft.

Keine Einzelkämpfe

Mitarbeitervertretungen bedürfen des Zusammenwirkens über die eigene Institution hinaus. Sie bedürfen der personellen und der sachlichen Hilfe.

Sie bedürfen einer Ansprache von außen, damit sie bei ihrer schwierigen Tätigkeit wissen, daß sie nicht allein agieren. Mitarbeitervertretungen dürfen sich nicht einzelkämpferisch erleben.

Sie müssen sich eingebunden wissen in das Gesamt des kirchlichen Dienstes.

Statt den ohnehin problematischen Zentralismus der katholischen Kirche im Mitwirkungsbereich fortzusetzen, sollten sich Mitarbeitervertretungen und deren Arbeitsgemeinschaften bemühen, auf horizontaler Ebene Verknüpfungen zu schaffen, die vertikal ermutigt und verstärkt werden.

Eine Steigerung des Selbstbewußtseins ist gefragt!



Hans Georg Ruhe, Goslar

Wenn der Chef ruft ...

Gesprächsvorbereitung und Gesprächsführung

Es ist kurz vor Diensten. Manfred P., Vorsitzender der Mitarbeitervertretung, räumt seinen Schreibtisch auf, packt das Butterbrotpapier in die Tasche und will in den Mantel schlüpfen. Die Tür geht auf: Dr. S., Leiter der Einrichtung, informiert ihn fahrig, er beabsichtige, Wilhelmine P. zum nächstmöglichen Zeitpunkt anzustellen. Wie Manfred P. ja wisse, müsse die freie Stelle sehr schnell besetzt werden. Personalengpaß drohe, die Arbeit breche zusammen. Dr. S. schaut Manfred P. in die Augen und sagt: "Sie stimmen doch zu, oder?"

Diese und ähnliche Erfahrungen haben die meisten Mitarbeitervertretungen schon gemacht. Sie kennen Dienstgeber, die zu Gesprächen eingeladen haben, aber nicht pünktlich waren. Sie sind in manchen Flurgesprächen untergegangen und haben sich von Vorgesetzten schlicht bequatschen lassen. Sie kennen Äußerungen von Vorgesetzten wie "Das haben wir so nie gesagt" oder "Das war nie vereinbart". Mancher Dienstgebervertreter hat manchem Mitarbeitervertreter schon vertrauensvoll auf die Schultern geklopft und gesagt: "Ja, wenn Sie eher zu mir gekommen wären..."

Die Haupttätigkeit von Mitarbeitervertretungen besteht im Führen von Gesprächen.

Gespräche, die Ergebnisse zeitigen sollen, bedürfen einer guten Vorbereitung, klarer Strukturierung und transparenter Nacharbeit.

Gesprächspartner nach der Mitarbeitervertretungsordnung

§ 2 und § 3 der Mitarbeitervertretungsordnung regelt, wer Dienstgeber, Dienstgebervertreter oder leitender Mitarbeiter im Sinne der MAVO ist.

Vier "Qualitäten" von Leitung sind zu unterscheiden:

1. Der Dienstgeber, der als Rechtsträger der Einrichtung fungiert (z.B. der Generalvikar, der Caritasverband oder das Kuratorium).
Die Mitarbeitervertretung kommt mindestens einmal im Jahr mit dem Dienstgeber zu einer gemeinsamen Sitzung zusammen (§ 39 MAVO). Zu dieser Sitzung lädt der Dienstgeber ein. Darüber hinaus schreibt die MAVO vor, daß weitere Gespräche zwischen dem Dienstgeber und der Mitarbeitervertretung regelmäßig stattfinden sollen.
Solche Gespräche dienen in der Regel der Standortbestimmung: Die große Linie einer Einrichtung wird besprochen, Perspektiven der weiteren Arbeit aufgezeigt. Solche Gespräche sind insbesondere dann notwendig, wenn mit den leitenden Mitarbeitern/innen keine kooperativen Wege gefunden werden.
2. Viele Mitarbeitervertretungen treffen sich regelmäßig mit dem/der Leiter/in der Einrichtung, um das "Alltagsgeschäft" abzuwickeln. Durch Regelmäßigkeit kann sich die Kontinuität entfalten, die die nach

§ 26 geforderte "vertrauensvolle Zusammenarbeit" fordert.

3. In größeren Einrichtungen fungieren Personalchefs. Sie entscheiden über Einstellungen, Anstellungen oder Kündigungen und sind häufig zuständige Gesprächspartner/innen.
4. Gespräche mit einem sonstigen Mitarbeiter/in in leitender Stellung (§ 3 Abs. 4 MAVO) sind immer dann zu führen, wenn es einen Zusammenhang zwischen den Entscheidungsbefugnissen des leitenden Mitarbeiters und den Beteiligungsrechten der Mitarbeitervertretung gibt.

Gesprächskonstellationen

Mitarbeitervertretungen müssen Fragen und Probleme bewältigen, die mit unterschiedlichen Partnern/innen einer Einrichtung gelöst werden. Sie müssen erkennen:

- Welches Problem ist auf welcher Ebene verbindlich zu besprechen oder zu lösen?
- Welcher leitende Mitarbeiter/in ist mit entsprechender Problemlösungskompetenz ausgestattet?
- Sind die Entscheidungsstrukturen verlässlich oder werden Entscheidungen auf der nächsthöheren Ebene kassiert?

Mitarbeitervertretungen müssen differenzieren:

- **Wer hat Entscheidungskompetenz?**
In Gesprächsvorbereitungen muß die MAV darauf achten, diese Kompetenzträger weder zu unterlaufen noch zu übergehen. Gespräche gelingen dann, wenn die Kompetenz des Gegenübers wahr- und ernstgenommen wird. Die MAV muß sicher sein, auf der angemessenen Gesprächsebene zu verhandeln.
- **Gibt es einen Zusammenhang zwischen Entscheidungsbefugnis und Beteiligungsrechten?**
Für die Mitarbeitervertretung muß unzweifelhaft erkennbar sein, daß die Entscheidung des Gegenübers in der Einrichtung auch "das letzte Wort" ist. Wenn dies nicht gegeben ist, verhandelt sie mit dem falschen Gesprächspartner.
Ein Einrichtungsleiter, der sich nicht festlegen will und immer die Rückversicherung vom Dienstgeber braucht, macht deutlich, daß er nicht der richtige Gesprächspartner ist. Leitende Angestellte sind nur dann Partner einer Mitarbeitervertretung, wenn sie nicht als Briefträger ihrer Vorgesetzten fungieren. Es gehört (auch) zur Selbstachtung von Mitarbeitervertretungen, die jeweils richtige Kompetenz einzufordern. Die Idee der Dienstgemeinschaft geht davon aus, daß dem "Organ" Mitarbeitervertretung das zur gesetzlichen Vertretung berufene "Organ" des Dienstgebers gegenübersteht. Deswegen handelt es sich beim § 39 MAVO um ein starkes Recht, das lei-

der von Mitarbeitervertretungen nur zu selten genutzt wird.

Mitarbeitervertretungen handeln immer in ihrer Gesamtheit. Mitarbeitervertretungen entscheiden gemeinsam. Der Vorsitzende einer Mitarbeitervertretung hat keine Sonderrechte, sondern ist Moderator eines Entscheidungs- und Mitberatungsprozesses. Die berühmten Tür- und Angelgespräche ("Sie stimmen doch zu, oder?") haben in der Regel keine Rechtskraft.

Gespräche müssen vorbereitet, reflektiert durchgeführt und nachbereitet werden. Die folgenden Leitlinien sollen Hilfen und Denkanregungen geben, die bisherige Praxis zu befragen. Sie sollen ermutigen, Gespräche mit dem Dienstgeber oder Dienstgebervertretern gezielter und effizienter zu führen.

Gesprächsvorbereitung

Mitarbeitervertretungen sollten auf die Vorbereitung von Gesprächen ausreichend Zeit verwenden:

- Welche Themen will die Mitarbeitervertretung behandeln, welche Themen wird das Gegenüber ansprechen?
- Wie wird die Mitarbeitervertretung vom Gegenüber wahrgenommen?
- Wie schätzt die MAV den Gesprächspartner ein?

Leitfragen für die Vorbereitung

1. Was ist der strategisch günstigste Zeitpunkt für das Gespräch?
2. Weiß der Partner/in, was die MAV will? (Klare Information vorher, kein Überfallgespräch.) Wer ist informiert über die Thematik: der Dienstgeber oder die MAV?
3. Was ist das Ziel des Gespräches?
4. Gibt es Teilziele?
5. Erwartet die Mitarbeitervertretung Streit, will sie Streit?
6. Wie schätzt der Dienstgeber/vertreter die Kompetenz der MAV ein?
7. Was will die Mitarbeitervertretung mindestens erreichen?
8. Welche Einwände muß die Mitarbeitervertretung erwarten, welche Vorurteile?
9. Wie steht die Mitarbeitervertretung persönlich zum Gesprächspartner (offen/heimlich)? Gibt es Vorbehalte? Sind diese sachlich oder unsachlich begründet?
10. Welches Interesse hat der Dienstgebervertreter/in am Gespräch, welche Ziele, Erwartungen und Wünsche hat der Dienstgebervertreter?
11. Mit welchen Argumenten muß die Mitarbeitervertretung rechnen?
12. Wie wird die Gesprächssituation sein (Zeit, Sitzordnung, Leitung)?

13. Wenn das Ziel nicht erreicht wird: Hat die Mitarbeitervertretung eine Idee, wie der Gesprächsfa-den weitergeführt werden kann?

Das Gespräch

Wenn die Mitarbeitervertretung vorbereitet ist, trifft sie sich ohne Hektik vor dem Gespräch und geht gemeinsam in die entsprechende Sitzung – nicht ohne die Rollen verteilt zu haben:

1. Wer redet für die Mitarbeitervertretung? Wer sorgt dafür, daß das Gespräch zu einem konstruktiven Ergebnis führt?
2. Wer beobachtet und versucht, festgefahrene Gesprächssituationen aus dieser Position heraus zu korrigieren?
3. Wer protokolliert und hält das Besprochene für die Nachbereitung fest?
4. Wer ist der deutlich Fordernde und wer der nachgiebig Verhandelnde?
Sollen Rollenwechsel vollzogen werden? Können diese vollzogen werden?

Der gelingende Verlauf eines Gespräches hängt auch davon ab, wie wohl sich die Partner/innen fühlen. Mitarbeitervertretungen sollten dafür Sorge tragen, daß die Gesprächssituation (Raum, Sitzordnung, etc.) von ihr mitbestimmt werden kann. Ein Dienstgebervertreter, der hinter seinem Schreibtisch sitzen bleibt, während sich die Mitarbeitervertretung davor aufreißt, hat schon deshalb stärkeres Gewicht, weil er immer wieder symbolisch seine Macht demonstriert (durch die Barriere Schreibtisch, durch Telefonate, etc.). Mitarbeitervertretungen sollten sich nicht scheuen, solche Situationen in ihrem Sinne zu verändern.

Anregungen für das Gespräch

Einleitung:

- Positive Grundeinstellung zum Gespräch
- Angemessene Haltung und Erscheinung
- Blickkontakt
- Bejahende situationsgerechte Begrüßung
- Definition des Gesprächsgegenstandes und Andeutung des Gesprächszieles.

Während des Gespräches:

- Das Gegenüber konkret ansprechen (z.B. mit Namen)
- Reaktionen beobachten
- Eigenes Gesprächsziel vergegenwärtigen
- Nicht von Pausen irritieren lassen
- Nicht von Störmanövern irritieren lassen
- Auch eigene Gruppe einbeziehen – Blickkontakt, Aufgabenverteilung.

Abschluß des Gespräches:

- Den Abschluß bewußt herbeiführen und das Ergebnis konkret festhalten

- Auf Abschlußsignale achten
- In der Abschlußphase nicht dramatisieren
- Schon im Rahmen der Gesprächsvorbereitung eine entsprechende Abschlußfrage formulieren
- Nicht zu früh resignieren
- Alle Entscheidungen und Beschlüsse eindeutig mündlich oder schriftlich benennen
- Gesamtentscheidungen in Teilentscheidungen auflösen.

Gelingende Gespräche mit Dienstgebern oder deren Vertretern/innen hängen auch davon ab, wie fair sie geführt werden. Winkelzüge, Tricks oder Ausbremsungen des Gesprächsgegners führen in der Regel nur zu kurzfristigen Erfolgen, langfristig aber zu Nachteilen: Die MAV wird nicht mehr ernst genommen. Gesprächsführung ist dann erfolgreich, wenn sie seriös vorbereitet und durchgeführt wird, wenn sich in dieser Seriosität auch die Kompetenz des Gegenübers offenbart. Eine solche Grundeinstellung hindert nicht, die Winkelzüge des Gegenübers mitzubedenken, sollte aber nie dazu verleiten, sich ähnlich zu verhalten.

Mitarbeitervertretungen befinden sich strukturell auf der gleichen Ebene wie Dienstgeber und deren Vertreter. Sie sind aber auch Mitarbeiter/innen, d.h. Untergebene der Vorgesetzten, die auf der anderen Seite des Tisches als Dienstgebervertreter sitzen. Daraus erwächst die besondere Pikanterie mancher Gesprächsverläufe: Individuelle Kränkungen überlagern sachliche Lösungen, symbolisches Machtgezerre verunmöglicht faire Verläufe, Eifersucht verstellt den Blick für das strukturell Notwendige, und Neid führt in resignative Haltungen. Gezielte Gesprächsvorbereitung muß dies mitbedenken.

Nachbereitung

- Gespräche mit dem Dienstgeber und dessen Vertreter müssen nachgearbeitet werden. Je bedeutsamer das Gespräch war, desto mehr Zeit sollte sich die Mitarbeitervertretung dafür nehmen. Die Leitfragen (siehe oben), die für die Gesprächsvorbereitung formuliert wurden, dienen auch der Gesprächsnachbereitung.
- Die MAV sollte das Gespräch protokollieren bzw. ein Protokoll veranlassen, das dem Partner/in mit der Bitte um Gegenzeichnung zugeleitet wird.
- Sind Beschlüsse gefaßt worden, ist nach angemessener Zeit zu überprüfen, ob sie umgesetzt wurden. Zur Nachbereitung eines Gespräches gehört auch die Kontrolle der Ergebnisse.

Kenntnisse des Arbeitsrechtes wirken sich nur dann für die Mitarbeiterschaft aus, wenn sie auch umgesetzt werden. Umsetzung geschieht vor allen Dingen in Gesprächen.

Gespräche zu führen kann man lernen...

Hans Georg Ruhe, Goslar

Die Neuen sind da Mitarbeitervertretungen nach der Wahl

Die Amtszeit war vorüber. Zur Mitarbeitervertretung wurde gewählt. Vier der fünf alten Mitglieder stellten sich zur Wahl, drei davon wurden gewählt. Eine Kollegin und ein Kollege waren die "Neuen".

Unsicherheiten auf beiden Seiten:

- Können wir so weitermachen wie bisher?
- Werde ich Vorsitzender bleiben?
- Wieviel Erfahrung haben die Neuen?
- Wieviel Arbeit werden sie uns machen?
- Halten sie in dem so eingefahrenen Alltagsgeschäft auf?
- Muß ich jetzt die Mami machen und die Kollegen arbeitsrechtlich an die Hand nehmen?

Oder:

- Werden wir von den Mitarbeitern als Ansprechpartner/in akzeptiert?
- Welchen Blick wird der Dienstgeber werfen: den anerkennenden, den mißgünstigen oder den spöttischen?
- Wo erhalte ich erste Informationen über meine Rechte?
- Werden die Alten mich in meiner neuen Funktion begleiten?
- Muß ich erst einmal Protokoll schreiben und Kaffee kochen?
- Darf ich meine Ideen einbringen?
- Wieviel Arbeit kommt auf mich zu?

Solche und ähnliche Fragen kennen Sie bestimmt aus Ihrer ersten Zeit als Mitarbeitervertreter oder Mitarbeitervertreterin. Und Sie kennen die anderen Fragen, wenn Sie ein alter Hase sind.

Wahlen sind unausbleibliche Schnittstellen im Geschäft einer Mitarbeitervertretung. Sie beenden funktionierende Arbeitsprozesse abrupt. Kollegen, die man so gern dabei gehabt hätte, wurden nicht wiedergewählt. Unbekannte, unvertraute Gesichter tauchen auf.

In dieser Phase entstehen Unsicherheiten, die durch eine sorgfältige Planung und umsichtige Einführung der "Neuen" abgefangen werden können. Zeiten nach der Wahl sind Umbruchzeiten: Unsicherheiten können positiv für notwendige Neuorientierungen genutzt werden. Neue Aufgaben- und Arbeitsverteilungen führen zu Imageveränderung und mehr Dynamik.

Hier finden Sie Hinweise für die Zeit nach der Wahl. Diese Anregungen müssen auf dem Hintergrund der Einrichtungen überprüft und modifiziert werden.

Die rechtliche Situation

Schon eine Woche nach der Wahl soll die erste Zusammenkunft einer Mitarbeitervertretung stattfinden. Dazu hat der Vorsitzende des Wahlausschusses einzuberufen. Dieser Vorsitzende bleibt nur so lange in der konstituierenden Sitzung, bis der Vorsitzende der Mitarbeitervertretung gewählt wurde und die Leitung übernimmt. Der Wahlausschußvorsitzende ist damit entlassen.

Die Funktionsträger der MAV werden mit einfacher Mehrheit gewählt. Die Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) sieht in § 14 zwingend die Wahl des Vorsitzenden vor, stellvertretender Vorsitzender und ein Schriftführer "sollen" gewählt werden. Die MAVO macht keine weiteren Vorschriften zur ersten Sitzung der Mitarbeitervertretung.

Der Vorsitz

Schon bei der Wahl der oder des Vorsitzenden sind erste Grundüberlegungen fällig. Gemeinhin wird man sich für einen Kollegen/Kollegin entscheiden, der Erfahrung als Mitarbeitervertreter hat. Das erleichtert den Übergang in die neue Periode. Gleichwohl sind mit einem solchen pragmatischen Schritt auch Gefahren verbunden: Wird der alte Vorsitzende wiedergewählt, so kann dies bedeuten, daß alte, manchmal festgefahrene Arbeitsmuster wiederholt werden und neue Kolleginnen und Kollegen wenig Möglichkeiten haben, das Miteinander zu bestimmen. Zwar hat nach der Mitarbeitervertretungsordnung der Vorsitzende keine Sonderrechte – die Mitarbeitervertretung handelt immer als ganze –, aber der Vorsitzende leitet die Sitzungen und koordiniert in der Regel Arbeitsanfälle und Arbeitsabläufe. Er oder sie hat faktisch eine starke Position.

Auch in Mitarbeitervertretungen hat sich die "Jobrotation" bewährt. Der alte Vorsitzende, wenn er als Mitarbeitervertreter wiedergewählt worden ist, verzichtet auf das Amt und reiht sich wieder in die MAV ein mit der Bereitschaft, die neue Vorsitzende in den ersten Monaten bei ihrer Arbeit zu unterstützen und zu begleiten. Dies kann auch für andere Ämter gelten.

Geplante Wechsel von Aufgaben führen in der Regel zur Erhöhung des Kompetenz-Potentials einer MAV.

Die konstituierende Sitzung

Erfahrungsgemäß werden in der konstituierenden Sitzung lediglich die rechtlich notwendigen Schritte eingeleitet. Dies ergibt sich aus dem pragmatischen Um-

stand, daß diese Sitzung sehr schnell nach der Wahl stattfinden muß.

Steht wenig Zeit zur Verfügung, sollte man lediglich eine kurze Vorstellungsrunde machen und sich auf einen neuen, längeren Termin, der der Arbeitsplanung dient, verständigen. Das Ergebnis der konstituierenden Sitzung (die Funktionsbesetzung) sollte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Dienstgeber in kurzer Form bekannt gemacht werden – verbunden mit dem Hinweis, daß zu einem späteren Zeitpunkt weitere Informationen folgen bzw. Gesprächsverabredungen beabsichtigt sind.

Die erste Arbeitssitzung

Die konstituierende Sitzung kann selbstverständlich auch mit ersten Arbeitsplanungen angereichert werden. Ob dies möglich ist, hängt vom Terminkalender der Beteiligten ab.

Vorstellung und Kennenlernen

In der ersten Phase der Zusammenarbeit kommen auf den/die Vorsitzende/n wichtige koordinierende Aufgaben zu. In einem möglichst zwanglosen Ambiente muß dem neuen Gremium Gelegenheit gegeben werden, sich gegenseitig kennenzulernen. Ein ausführliches Vorstellen gehört dazu. Welche Erwartungen und Wünsche werden mit der neuen Aufgabe verbündet? Haben die neuen (und alten) Mitglieder der MAV sich selbst schon "Arbeitsaufträge" gegeben: Wofür wollen sie sich besonders einsetzen?

Der Vorsitzende / die Vorsitzende kann erfragen, welche ersten Informationen notwendig sind und ob mit der Wahl Schwierigkeiten im Dienstbereich verbunden waren.

Im Mittelpunkt sollte das Bemühen stehen, miteinander ins Gespräch zu kommen und erste Erwartungshaltungen abzuklären.

Schwebende Verfahren

Oft übernimmt die neue Mitarbeitervertretung von der alten Mitarbeitervertretung schwebende Verfahren, d.h. Gesprächsfäden mit dem Dienstgeber müssen wieder aufgenommen, arbeitsrechtliche Verfahren weiter betrieben, MAV-Initiativen fortentwickelt werden. So ausführlich wie nötig und so knapp wie möglich sollte der Vorsitzende über diese Verfahren informieren.

Die MAV legt fest, wer den Fortgang betreibt. Zweckmäßig kann es sein, die Neuen sofort einzubeziehen, d.h. konkret: Ein altes und ein neues Mitglied kümmern sich gemeinsam.

Akten

Der Vorsitzende informiert über die Akten der MAV und die Arbeitsmittel, die zur Verfügung stehen. Je infor-

mierter sich die Neuen fühlen, desto eher erlangen sie Sicherheit auf dem ungewohnten Arbeitsfeld. Daß den Neuen bei dieser Gelegenheit ein Text der MAVO, möglichst mit Kommentar, ausgehändigt wird, versteht sich von selbst.

Dienstgebergespräch

Spätestens nach der ersten Arbeitssitzung sollte der Versuch unternommen werden, mit dem Dienstgeber und seinem Vertreter ein Gespräch zu vereinbaren. Die neue MAV stellt sich vor und knüpft Kontakte. Um die Arbeitsatmosphäre von möglichen Streitpunkten zu entlasten, ist es sinnvoll, ein solches Vorstellungsgespräch nicht mit konkreten Anliegen zu belasten. Bestenfalls wird auf geplante Vorhaben und Arbeitsprojekte verwiesen werden mit dem Hinweis, daß die MAV zu gegebener Zeit um ein erneutes Gespräch bitten werde.

Kontakt zu anderen MAVen

Sehr schnell sollte die gewählte MAV sich bei der zuständigen Diözesanen Arbeitsgemeinschaft melden und die notwendigen Informationen (Namen der Gewählten und Funktionen) übersenden. Viele Diözesane Arbeitsgemeinschaften erstellen Wahlunterlagen, in denen solche Rückmeldebögen enthalten sind.

Wahlauswertung

In der Arbeitssitzung sollte die Wahl ausgewertet werden. Wie hoch war die Wahlbeteiligung? War die Information über die zur Verfügung stehenden Kandidaten ausreichend? Gab es Schwierigkeiten, Mißbelligkeiten? Ist ausreichend inhaltlich informiert worden? Was könnte besser gemacht werden?

Über diesen Gesprächspunkt wird ein Kurzprotokoll erstellt, das dem nächsten Wahlausschuß zur Wahlvorbereitung dient.

Die MAV kann darüber hinaus den alten Wahlausschuß bitten, seine Erfahrungen ebenfalls schriftlich zu fixieren.

Stimmungen

MAV-Sitzungen sind meistens "Sitzungen". Das Wort löst Assoziationen wie "trocken", "langweilig", "umständlich" oder "ärgerlich" aus. Gerade die erste Sitzung sollte solche Assoziationen nicht ermöglichen. Es muß deutlich werden, daß Mitarbeitervertretungsarbeit bei aller Arbeit und allem Frust auch Spaß machen kann.

Ehemalige Mitglieder der MAV

Wenn man wiedergewählt werden wollte, aber ausscheiden mußte, so ist dies für die Betroffenen immer auch eine Kränkung. Gerade deswegen ist die neue MAV gehalten, alte Mitglieder einfühlsam zu verabschieden. Dies ist nicht, allein eine Frage des Anstans-

des, sondern auch eine Frage des solidarischen Mit-einanders. Ehemalige Vertreter/innen in der MAV sind u.U. auch zukünftige (wenn sie bei der nächsten Wahl gewählt werden sollten). Sie haben oft sehr viel Sachkompetenz erarbeitet, die der neugewählten MAV zur Verfügung stehen kann. Ein gekränkter ehemaliger Mitarbeitervertreter wird sich einer weiteren Kooperation verweigern.

Gemeinsame Sitzung

Die neue MAV lädt die alten Mitglieder zu Kaffee und Kuchen ein. Dabei werden Erfahrungen ausgetauscht.

Besuch

Der Vorsitzende der neuen MAV besucht die ausgeschiedenen Mitglieder an ihrem Arbeitsplatz, überbringt ein kleines Geschenk und bedankt sich für das Engagement.

Mitarbeiterversammlung

Auf einer Mitarbeiterversammlung werden die ausgeschiedenen Kolleginnen und Kollegen verabschiedet. Dabei wird auf die Tätigkeit hingewiesen, um die sie sich besonders verdient gemacht haben.

Brief

In einem persönlich gehaltenen Brief dankt die neue MAV den ausgeschiedenen Mitgliedern.

Patenschaften

Neuen MAV-Mitglieder können "Arbeitspartner/innen" zur Seite gestellt werden. Diese Aufgabe übernehmen die wiedergewählten MAV-Mitglieder oder ausgeschiedene MAV-Mitglieder.

Sie führen in die Arbeit ein, informieren über rechtlich und sachlich Notwendiges, weisen auf Informationsquellen hin, beraten hinsichtlich der Fortbildungsangebote und erarbeiten (vielleicht) gemeinsam die wichtigsten Abschnitte der MAVO. Fragen können unvoreingenommen gestellt und beantwortet werden. Patenschaften haben den Vorteil, daß die regulären Sitzungen mit möglichst wenig "Nachhilfearbeit" belastet werden.

Aufgabenverteilung

Möglichst bald nach der erfolgten Wahl muß sich die Mitarbeitervertretung einen Überblick darüber schaffen, welche Aufgaben zu bewältigen sind. Gerade größere Mitarbeitervertretungen tun gut daran, für diese Aufgaben Arbeitsteilungen vorzunehmen.* Die Aufgabenteilung kann nach unterschiedlichen Kategorien und Kriterien erfolgen:

- 1. nach Funktionen,
- 2. nach lokaler Präsenz der Mitarbeitervertreter/innen (ein Mitarbeitervertreter ist z.B. für eine Station, für

mehrere Stationen oder einen Gebäudeteil zuständig),

- 3. nach Fach- oder Feldkompetenz einzelner Mitglieder.

Neugewählte Mitarbeitervertretungen laufen Gefahr, daß die alten Hasen die Felder unter sich aufteilen und die neuen als "Auszubildende" betrachten. Bei der Aufgabenverteilung ist es hilfreich, neuen Mitgliedern klar umrissene (wenn auch anfangs kleinere) Tätigkeiten zuzuweisen. Dies ermöglicht Orientierung und exemplarisches Einarbeiten. Es erhöht die Handlungssicherheit.

Außenkontakte

Frühzeitig muß eine MAV festlegen, wie die Außenkontakte realisiert und die Neuen beteiligt werden. Außenkontakte heißt z.B. Teilnahme an Mitgliederversammlungen, Beteiligung an Regionaltagungen oder Arbeitstreffen der jeweiligen Diözesanen Arbeitsgemeinschaft. Neue Mitarbeitervertreter werden sich verständlicherweise zuerst auf die eigene Einrichtung beziehen wollen. Das Denken über diesen Rahmen hinaus muß aber bald einsetzen, damit das Verständnis für die Vernetzung wächst.

Arbeitsplanung

Mitarbeitervertretungsarbeit leidet oft darunter, daß sie unkoordiniert und ungeplant erscheint. Arbeitsprojekte verschwinden irgendwann in der Versenkung, weil sie zu lange betrieben wurden und zu wenig Ergebnisse gezeitigt haben. Die neue Mitarbeitervertretung sollte frühzeitig festlegen, welche konkreten Arbeitsvorhaben angegangen werden und wie die realistische Zeitplanung auszusehen hat. Das ermöglicht Kontrolle der Effizienz und Überprüfung eigener Erfolge oder Mißerfolge.

Planung in diesem Sinne heißt:

- 1. Festlegung der Aufgaben und des Zieles
- 2. Festlegung der Verantwortlichkeit (wer macht es?)
- 3. Festlegung des Zeitrahmens
- 4. Festlegung der Kontrolle (wie erfolgreich waren wir?)

Eine MAV, die schon zu Beginn der Zusammenarbeit sich an deutliche Arbeitsmaxime hält, wird auf Dauer erfolgreicher sein als diejenige, die eher zufällig oder nur auf Anforderung des Dienstgebers agiert.

Freistellung

Die MAVO regelt grundsätzlich, daß Mitglieder der Mitarbeitervertretung zur ordnungsgemäßen Durchführung ihre Aufgaben im notwendigen Umfang von den dienstlichen Tätigkeiten freizustellen sind. Kommentare und Rechtsprechung gehen davon aus, daß die "Notwendigkeit" allein von dem Organ "Mitarbeitervertretung" (und nicht etwa vom Dienstgeber) festgestellt wird.

Wenn es hier zu Streitigkeiten kommt, kann gemäß § 15 (5) die Schlichtungsstelle angerufen werden.

Größere Mitarbeitervertretungen haben das Recht auf Freistellung in einem prozentual festgelegten zeitlichen Umfang (vgl. § 15 Abs. 3). Die Regelung der Freistellung in einem solchen Fall gehört zu den schwierigeren Aufgaben einer Mitarbeitervertretung. Hier müssen Einzel- gegen das MAV-Gesamtinteresse, Dienstgeber- gegen Mitarbeiterschaftsinteressen, Erfahrung gegen Engagementbereitschaft abgewogen werden.

Über Art und Umfang der Freistellung sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in der MAV gesprochen werden, damit die Rahmenbedingungen für alle Beteiligten (auch für den Dienstgeber) klar sind.

Sicherheiten schaffen

Neue Mitarbeitervertreter/innen wissen oft nicht, welche Rechte ihnen zustehen, wie Arbeitskontakte hergestellt werden müssen, wie die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit sind.

Zu Beginn der neuen Periode müssen diese Ausgangsbedingungen gemeinsam geklärt werden. Dabei ist die Unterstützung durch die erfahreneren Kolleg/innen notwendig.

Vorgesetzteninformation

Im Rahmen der Mitarbeitervertretungsarbeit fehlen die MAV-Mitglieder an ihren Arbeitsplätzen. Darüber sind die jeweiligen Dienstvorgesetzten frühzeitig zu informieren. Das Fernbleiben vom Arbeitsplatz sollte für Vorgesetzte und Mitarbeitende möglichst kalkulierbar sein. Je klarer die Vereinbarungen sind, desto eher ist das Arbeitsumfeld bereit, sich auf die daraus entstehenden zusätzlichen Belastungen einzustellen. Der Vorgesetzte kann entsprechende Zeiten in der Arbeitsablaufplanung



Hans Georg Ruhe, Goslar

Was tun, wenn ...

Vom Umgang mit Ordnungen, Gesetzen, Handbüchern und Kommentaren

Der Direktor des Bildungshauses Z. berichtet in der Mitarbeiterversammlung: Das Kuratorium hat beschlossen, die Küche zu schließen und die Verpflegung der Seminargäste einem sogenannten Catering-Unternehmen zu übertragen. Die Mittags- und Abendmahlzeiten werden in notwendiger Anzahl angeliefert, das Frühstück wird weiter im Haus zubereitet werden.

Die drei Küchenmitarbeiterinnen werden nicht entlassen, sondern im Haus umgesetzt. Die Maßnahmen sol-

berücksichtigen. Daß darüber hinaus unvorhergesehene Termine entstehen, sollte von Anfang an deutlich gemacht werden.

Information des Dienstgebers

Der Dienstgeber sollte über die zeitlichen Konsequenzen, die aus der MAV-Arbeit resultieren, ebenfalls informiert werden. Dies trägt zu vertrauensvoller Zusammenarbeit bei, erhöht die Transparenz und sichert u.U. Konflikte mit dem unmittelbaren Dienstvorgesetzten ab.

Information der Mitarbeiterschaft

Nach der Wahl sollte die Mitarbeiterschaft über Personen, Arbeit und Arbeitsvorhaben der neuen Mitarbeitervertretung informiert werden. Je nach Größe der Einrichtung kann dies schriftlich, in einem persönlichen Vorstellungsgespräch oder bei einer Mitarbeiterversammlung geschehen. Die neuen Mitglieder der MAV müssen bestrebt sein, sich als Interessenvertreter möglichst bei allen Mitarbeiter/innen bekannt zu machen.

In großen Einrichtungen sind Rundgänge in einzelnen Abteilungen oder Stationen empfehlenswert. Darüber hinaus können Fotowände u.ä. zur Popularisierung der neuen Mitarbeitervertretung beitragen.

Fortbildung

Viele Bildungshäuser und Diözesane Arbeitsgemeinschaften bieten z.B. unmittelbar nach einem einheitlichen Wahlzeitraum Einführungen in die Mitarbeitervertretungsordnung ein. Neue Mitarbeitervertreter sind gut beraten, diese Angebote anzunehmen und so ihre Handlungssicherheit schnell zu erhöhen. Gleichzeitig können erste Kontakte zu Mitarbeitervertretungen außerhalb der eigenen Einrichtung entstehen.

Neue Mitarbeitervertretungen müssen sich auf neue Wege begeben und gleichzeitig alte Pfade weiterführen.

len, so der Direktor, zum nächsten Ersten wirksam werden. Ein rechtsgültiger Vertrag mit dem Catering-Unternehmen wurde von ihm bereits abgeschlossen. Mitarbeitervertretungen sind in ihrer Arbeitspraxis täglich mit unterschiedlichen "Fällen" konfrontiert, die sie "lösen" müssen. Ohne eine fundierte juristische Vorbildung zu haben, sollen sie mit Gesetzen, Verordnungen, Kommentaren oder Handbüchern umgehen und sich, wie Professionelle, mit diesem Handwerkszeug vertraut

machen: Sie müssen Texte für ihre Analyse nutzen und daraus Schritte für die Praxis ableiten.

Juristerei ist für Laien eine oft trockene und undurchschaubare Angelegenheit. Das, was von außen verwirrend erscheint, unterliegt aber, dringt man in die Materie tiefer ein, einer Systematik, die sich auch einem Laien erschließen kann. Versteht er die Grundzüge dieser Systematik, fällt es ihm erheblich leichter, mit Gesetzen, Ausführungsbestimmungen oder Kommentaren umzugehen. Wichtig ist nicht, zu wissen, was wörtlich in der Mitarbeitervertretungsordnung oder in Gesetzen steht. Wichtig ist vielmehr zu wissen, wie Texte bezogen auf einen konkreten Fall erschlossen werden können.

In diesem Beitrag sollen der Mitarbeitervertretung Basisanregungen für den Umgang mit juristischem Handwerkszeug gegeben werden:

- Wie analysiere ich einen Fall?
- Wie bewerte ich ihn?
- Wie erschließe ich mir die Mitarbeitervertretungsordnung, die Arbeitsgesetze?
- Welche weiteren Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung?

Merke: Auch Jurist/innen beherrschen die Mitarbeitervertretungsordnung und deren Kommentare nicht wörtlich. Ihr Fachwissen beruht auf der Fähigkeit, Texte zielgerichtet und schnell zu erschließen. Das ist lernbar und hat wenig mit einem Universitätsstudium zu tun.

Die Entscheidungen im Bildungshaus Z. dienen im folgenden als Grundlage, Vorgehensweisen und Handwerkszeug für Mitarbeitervertretungen zu erschließen.

Genauere Darstellung bzw. Vergegenwärtigung des Falles

Die Ausgangslage wird dargestellt. Dazu ist es hilfreich, die vorkommenden Fakten zu benennen. Das kann schriftlich oder aber im Alltag gesprächsweise geschehen. Für Laien ist es hilfreich, die einzelnen Fakten schriftlich festzuhalten.

Der Direktor des Bildungshauses Z. berichtet in der Mitarbeiterversammlung: Das Kuratorium hat beschlossen, die Küche zu schließen und die Verpflegung der Seminargäste einem sogenannten Catering-Unternehmen zu übertragen. Die Mittags- und Abendmahlzeiten werden in notwendiger Anzahl angeliefert, das Frühstück wird weiter im Haus zubereitet werden.

Die drei Küchenmitarbeiterinnen werden nicht entlassen, sondern im Haus umgesetzt. Die Maßnahmen sollen, so der Direktor, zum nächsten Ersten wirksam werden. Ein rechtsgültiger Vertrag mit dem Catering-Unternehmen wurde von ihm bereits abgeschlossen.

Die maßgeblichen Fakten des vorliegenden Falles sind somit markiert. Die Mitarbeitervertretung hat zu prüfen, ob der Fall ausreichend dargestellt bzw. beschrieben wurde. Dazu einige

Leitsätze

- Jeder Fakt gibt Auskunft; welche? – Wenn z.B. von drei Küchenmitarbeiterinnen die Rede ist, müßte die MAV daraus ableiten können, welche Vergütungsgruppe diese Kolleginnen haben, wie lange sie schon im Haus tätig sind, usw.
- Jeder Fakt ist definiert bzw. impliziert weitere notwendige Informationen. – Wenn vom Direktor oder Kuratorium die Rede ist, so muß klar sein bzw. geklärt werden, welche Verantwortung sie haben. Ist das Kuratorium Dienstgeber und der Direktor Dienstgebervertreter im Sinne des § 2, Abs. 2 MAVO?
- Sind im vorliegenden Fall Rechtsquellen erkennbar, die angewandt werden müssen?

Dazu wertet die MAV die Fakten. Auch eine ungeübte MAV wird schnell zu dem Urteil kommen, daß die MAV zu beteiligen ist: Es geht um Umsetzungen im Hause und Veränderungen von Arbeitsverfahren. Schwieriger wird die Bewertung des Falles durch den rechtsgültig geschlossenen Vertrag mit einem Dritten (dem Catering-Unternehmen). Hier greifen z.B. Bestimmungen des BGB-Vertragsrechtes. Dies kann erste Hinweise auf die weitere Behandlung des Falles geben. Unter Umständen müssen Rechtsquellen angewendet werden, die eine andere Gewichtung als das kircheninterne MAVO-Recht haben.

Leitfragen für Fallanalysen

1. Ist die Mitarbeitervertretung zuständig? Welchen Status haben die beteiligten Dienstnehmer/innen? Sind sie Mitarbeiter/innen im Sinne der Ordnung?
2. Wer vertritt die Dienstgeberinteressen? – Ist der Verhandlungspartner zuständig? – Ist er berechtigt, den Fall im Kontakt mit der Mitarbeitervertretung abschließend zu bearbeiten?
3. Durch welche Paragraphen der MAVO wird der Fall erfaßt? – Gibt es lediglich eine Zuständigkeit über die Generalklauseln oder finden sich definitive Erwähnungen, die auf den vorliegenden Fall anwendbar sind?
4. Greift weiteres Recht (z.B. Arbeitsgesetze) in den Fall ein? – Welche Auswirkungen hat das auf die Handlungsmöglichkeiten der MAV?
5. Welches formal-rechtliche Verfahren sieht die MAVO vor? – Gibt es dazu Alternativen?
6. Sind bislang alle formal-rechtlichen Schritte eingehalten worden:
 - durch den Dienstgeber/-vertreter?
 - durch die Mitarbeitervertretung?
7. Welche Verhaltens- bzw. Lösungsmöglichkeiten sieht die MAVO vor?
 - a) Wie ist dies rechtlich begründbar?
 - b) Wie müssen die taktisch-strategischen Schritte aussehen?
 - c) Gibt es Handlungs-/Verhaltensalternativen?

Im ersten Schritt einer Fallbewertung ist die Ausgangslage so umfassend wie möglich zu klären. In dieser Phase muß die Mitarbeitervertretung fragen, ob ihr tatsächlich alle Fakten zur Verfügung stehen, die sie zur Bewertung benötigt. Gegebenenfalls muß hier durch den Dienstgebervertreter nachgebessert werden, oder die MAV muß – bei unzureichender Kooperation – versuchen, sich diese Fakten selbst zu besorgen, um einen vollständigen Überblick über die Problemlage zu erhalten.

Welche Fragen sind gestellt, welche Probleme müssen gelöst werden?

Nach einer ersten Bewertung der Fakten muß die Mitarbeitervertretung fragen, welche ihrer Rechte berührt werden.

- *Das Kuratorium hat beschlossen*
Hätte die Mitarbeitervertretung schon im Vorfeld, also vor Beschlußfassung beteiligt werden müssen? Wenn ja, was folgt aus dieser Nichtbeteiligung?
- *Der Direktor teilt mit*
Hat der Direktor Rechte der Mitarbeitervertretung verletzt? Wenn ja, welche?
- *Auf der Mitarbeiterversammlung*
Ist es korrekt, den Sachverhalt den Mitarbeitern zu unterbreiten, ohne vorher die Mitarbeitervertretung informiert zu haben?
- *Die Küche wird geschlossen*
Sind Beteiligungsrechte der MAV verletzt worden, da hier ein Arbeitsverfahren grundlegend verändert wird?
- *Drei Küchenmitarbeiterinnen werden umgesetzt*
Welche Beteiligungsrechte hat die MAV? Wie wirkt sich die Umsetzung auf die Arbeitsverträge der Kolleginnen aus? Sind Änderungskündigungen vorgesehen oder diese evtl. schon ausgesprochen? Wurde mit den drei Mitarbeiterinnen gesprochen? Haben sie evtl. schon ihr Einverständnis erklärt? Welche Konsequenz hat die Fristsetzung? Werden auch dadurch Rechte der MAV berührt, oder wird ein Handeln der MAV verunmöglicht? Was folgt daraus?
- *Ein rechtsgültiger Vertrag*
Wie wirkt sich diese Setzung durch den Dienstgeber aus? Sind der MAV die Hände gebunden? Welche Möglichkeiten der Gegenwehr bestehen? Wie sind die Aussichten zu bewerten? Welche Rechtsgüter müssen gegeneinander abgewogen werden?

Diese und, wenn man den Fall in der Praxis tatsächlich bearbeiten und lösen müßte, weitere Fragen sind an den vorliegenden Fall zu stellen.

Gut gestellte Fragen sind halbe Antworten

Die Mitarbeitervertretung bearbeitet den Fall anhand der gestellten Fragen und erschließt damit Rechtsquel-

len. In diesem Fall ist erkennbar, daß insbesondere folgende Rechtsquellen zu Rate gezogen werden müßten:

- die Mitarbeitervertretungsordnung,
- der Arbeitsvertrag,
- das in der Diözese gültige KODA-Recht bzw. die AVR, (evtl.) das BGB, auch wenn die Rechtslage klar zu sein scheint. (Es unterfällt dem Direktionsrecht des Arbeitgebers, solche Verträge zu schließen. Er ist natürlich dennoch verpflichtet, die MAVO dabei zu beachten.)

Antworten führen zu konkreten Verhaltensschritten

In diesem Beitrag kann das weitere taktische Vorgehen nicht behandelt werden. Hinweise dazu finden sich z.B. in früheren Artikeln der Reihe "Basiswissen" der ZMV. Grundsätzlich gilt: Jedes Handeln einer Mitarbeitervertretung soll rechtlich begründet und hergeleitet sein. Mitarbeiter/innen "aus dem hohlen Bauch" zu vertreten, ohne eine entsprechende Grundlage für diese Vertretung zu kennen oder benennen zu können, führt meistens in die Irre. Man liefert sich unnötig den Argumenten der Dienstgeberseite aus und wird als Gesprächspartner/in nicht mehr ernst genommen.

Orientierungsfragen für weitere Schritte

- Welche Schritte muß/kann die MAV gehen?
- In welcher Reihenfolge sind diese bei Beachtung welcher Formalien zu gehen?
- Was kann die MAV nach der Mitarbeitervertretungsordnung maximal, was minimal erreichen?

Die Gestaltungsfaktoren im Arbeitsrecht haben unterschiedliches Gewicht und unterliegen einer Hierarchie. Das Recht der einen Stufe leitet sich in der Regel ab aus dem übergeordneten Recht der anderen Stufe. Dies ist bei vielen Fragen, die eine Mitarbeitervertretung behandelt, zu berücksichtigen. Zwar ergibt sich aus der Überordnung einer Rechtsquelle nicht unbedingt deren Vorrang, dennoch ist es ein erster Hinweis auf Bedeutung und Gewicht.

Die Stufen des Arbeitsrechtes

1. Überstaatliches Recht (z.B. Europäisches Recht)
2. Grundgesetz
3. Gesetze (Bundes- oder Landesgesetze, kirchliche Gesetze – Grundordnung oder Mitarbeitervertretungsordnung)
4. KODA-Beschlüsse bzw. die AVR des Deutschen Caritasverbandes (bzw. Tarifverträge)
5. Betriebsvereinbarungen
6. Arbeitsvertrag
7. Direktionsrecht (Weisungsrecht) des Dienstgebers.

Hinzu treten als weitere Rechtsquellen die sogenannte "betriebliche Übung" und das "Richterrecht".

Gerade im Arbeitsrecht haben sich die Rechtsquellen durch ein umfangreiches Richterrecht vervollkommen. Im Laufe der Jahrzehnte wurden durch Gesetze nicht geregelte Tatbestände per Gerichtsentscheide normiert, die oft durch höchstrichterliche Sprüche bestätigt wurden. "Richterrecht" heißt nicht, daß dies "Gesetze" sind, die ohne die Legislative entstanden sind; vielmehr haben Gerichte im Wege der Rechtsfortbildung den Anwendungsbereich von Gesetzen erweitert oder eingeschränkt. Durch eine Vielzahl gleichartiger Urteile hat dieses Richterrecht quasi Gesetzeskraft erhalten.

Bei den oben dargestellten Stufen ist zu berücksichtigen, daß die Mitarbeitervertretungsordnung ein kirchliches Gesetz ist und deshalb zur Stufe 3 gehört.

Klar ist, daß auch die Kirchen den staatlichen Gesetzen unterfallen, d.h. arbeitsrechtlich gibt es kein Sonderrecht der Kirche. (Es gehört zu den weit verbreiteten Irrtümern in der Mitarbeitervertretungsarbeit, daß die Kirche sozusagen einen rechtsfreien Raum vorfände, den sie nach eigenem Gutdünken füllen könne.) Eigene Gestaltungsräume ergeben sich nur aus dem Selbstbestimmungsrecht (Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 [3] WRV). Dies findet seinen Niederschlag zum Beispiel in der von den Bischöfen erlassenen Grundordnung.

Im Fall des Bildungshauses Z. dürfte anhand der arbeitsrechtlichen Stufenleiter deutlich werden, daß hier die Mitarbeitervertretungsordnung u.U. konkurriert mit dem BGB (Stufe 3), daß hier Rechte aus dem Arbeitsvertrag berührt werden (Stufe 6) und daß der Dienstgeber offensichtlich gewillt war oder ist, von seinem Direktionsrecht (Stufe 7) Gebrauch zu machen. Ob darüber hinaus die Frage der "betrieblichen Übung" tangiert ist, kann bei der knappen Fallbeschreibung nicht beurteilt werden. Würden z.B. eingeräumte Rechte der Küchenmitarbeiterinnen (etwa kostenlose Einnahme einer Mahlzeit während der Arbeitszeit) berührt, so müßte auch dies in die Überlegungen einbezogen werden. Daß darüber hinaus die entsprechenden KODA-Beschlüsse bzw. die AVR zu beachten sind, bedarf keiner näheren Erläuterung.

Wie arbeiten mit Gesetzen?

Wie oben schon dargestellt, ist die MAVO ein kirchliches Gesetz. Es bindet, wie jedes staatliche Gesetz, alle in gleicher Weise.

Unzweifelhaft muß die Mitarbeitervertretung im Bildungshaus Z. die Mitarbeitervertretungsordnung zu Rate ziehen, um den Fall zu bearbeiten bzw. zu lösen.

Folgende Arbeitsschritte sind notwendig:

1. Die Mitarbeitervertretung prüft, was das korrekte Vorgehen des Dienstgebers bzw. seines Vertreters nach

der MAVO gewesen wäre. Juristen nennen dies den Normalfall.

2. Die MAV überprüft die einzelnen Fakten. Welche Rechte hat der Direktor nach der MAVO, welche das Kuratorium? Wer ist Dienstgeber, wer ist Dienstgebervertreter, und sind z.B. die betroffenen Küchenmitarbeiterinnen überhaupt Mitarbeiterinnen im Sinne der MAVO (siehe § 3 der MAVO)? Erst wenn diese Ausgangslage geklärt ist, kann die Mitarbeitervertretung übergehen zu
3. Welche Abweichungen vom "Normalfall" sind zu konstatieren? Durch welches Fehlverhalten der Dienstgeberseite wird der Fall zum "Problemfall"?
4. Die Mitarbeitervertretung überprüft, in welchem Paragraphen der Mitarbeitervertretungsordnung Aussagen zu dem vorliegenden Fall getroffen sein könnten. Folgende Zugangsmöglichkeiten bestehen:
 - Ein Blick ins Inhaltsverzeichnis kann erste Aufschlüsse geben, dürfte aber nicht entscheidend weiterführen.
 - Maßgeblich für konkrete Fälle in der MAV-Arbeit ist in der Regel der Abschnitt V "Zusammenarbeit zwischen Dienstgeber und Mitarbeitervertretung". Nach Blick in die Paragraphenüberschriften dieses Abschnittes wird deutlich, daß einige Paragraphen nicht weiter geprüft werden müssen, da sie nicht zutreffen können (z.B. die §§ 30, 31, 34).
 - Nach diesen "Ausschlußverfahren" bleiben einzelne Paragraphen übrig, die ggfs. gelesen werden müssen. Dies gilt insbesondere für die §§ 29 ("Anhörung und Mitberatung"), 32 ("Vorschlagsrecht"), 35 ("Zustimmung bei sonstigen persönlichen Angelegenheiten") und ggfs. 37 ("Antragsrecht"). Auch § 36 ("Zustimmung bei Angelegenheiten der Dienststelle") könnte zutreffen.

Die Generalklauseln der Mitarbeitervertretungsordnung, die die Beteiligungsrechte der MAV allgemein beschreiben (§ 26-28) bedürfen der Berücksichtigung, da hieraus für nahezu alle Fälle ein zumindest "schwaches" Beteiligungsrecht abzuleiten ist. Die Arbeit mit der MAVO bedarf also zuerst der Suche nach den Paragraphen, die auf den Fall gegebenenfalls anzuwenden sind.

Die MAVO (als Gesetzestext veröffentlicht) verfügt über kein eigenes Stichwortverzeichnis. Die Kommentare zur MAVO haben ein sehr ausführliches Stichwortverzeichnis, mit dem zutreffende Paragraphen gefunden werden können.

5. Wie sind Paragraphen zu "lesen"? Paragraphen gliedern sich normalerweise durch vier Elemente:
 1. Die Überschrift, die die Hauptinhalte zusammenfaßt.
 2. Absätze, die den Inhalt des Paragraphen gliedern.

3. Sätze, die die Abschnitte weiter untergliedern. Darüber hinaus gibt es in komplizierten Gesetzeskonstruktionen Unterabschnitte. Dies wird im folgenden vernachlässigt.

Wenn Gesetze "richtig" gebaut sind – wir unterstellen hier den Normalfall – so sind sie hierarchisch gegliedert. D.h. der Abschnitt unterfällt der Überschrift, der Satz unterfällt dem Abschnitt und regelt dessen Bestimmungen weiter aus.

Wenn die Mitarbeitervertretung des Bildungshauses Z. zu dem Schluß gekommen ist, daß es sich bei der Maßnahme um eine "Einschränkung ... von Einrichtungen oder wesentlichen Teilen von ihnen" handeln sollte, so findet sie maßgebliche Bestimmungen dazu in § 29.

In der Überschrift wird deutlich, daß es sich hierbei um den Sachverhalt der Anhörung und Mitberatung handelt. Wenn die MAVO dies bejaht, ergibt sich aus dem ersten Absatz, daß sie ungenügend einbezogen worden ist. Dies wird durch den zweiten Absatz noch einmal untermauert. Im dritten Absatz schildert das Gesetz den Normalfall der Beteiligung "Anhörung und Mitberatung". Die Mitarbeitervertretung kann nun diesen Normalfall darstellen und feststellen, in welcher Art der Dienstgeber abgewichen ist und dadurch das Normale zum Problem gemacht wird. Daraus lassen sich ggfs. Forderungen ableiten, die wiederum in der MAVO benannt sind (z.B. Absatz 4 oder 5 von § 29 oder das Verfahren zur Schlichtung). Paragraphen richtig zu lesen bedeutet auch, die Einschränkungen in den Paragraphen zu lesen.

Würde im Bildungshaus Z. lediglich die Kaffeemaschine stillgelegt und statt dessen Automatenkaffee angeboten, so handelte es sich hierbei nach § 29, Absatz 1, Satz 18 sicherlich um eine Einschränkung in den Tätigkeiten der Einrichtung. Aber genauso unzweifelhaft dürfte sein, daß es sich hierbei nicht um die Einschränkung von "wesentlichen Teilen" der Einrichtung handelt. Es ist eine Marginalie, die nicht der beschriebenen Beteiligung unterliegt.

Ein anderes Beispiel: Im normalen Sprachgebrauch wird immer von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geredet. Dies tut auch die Mitarbeitervertretungsordnung, nimmt aber gleich am Anfang des Gesetzes eine wesentliche Einschränkung vor. In § 3 werden die Mitarbeiter definiert, die Mitarbeiter im Sinne der Mitarbeitervertretungsordnung sind. Andere in den Einrichtungen Tätige sind eben keine Mitarbeiter im Sinne dieser Ordnung und unterfallen auch nicht dem Mitwirkungsrecht der MAVO.

Daraus ist ableitbar: Nicht nur einzelne Paragraphen sind hierarchisierend aufgebaut, auch die Gesetzestexte im ganzen beinhalten hierarchische Ordnungen. In der Regel werden am Anfang die allgemeinen Vor-

schriften geregelt, um Gültigkeiten, z.B. für verschiedene Gruppen u.ä. (vgl. § 1 der MAVO), festzulegen. Faustregel für das Studium von Gesetzestexten: Paragraphen gründlich lesen und insbesondere den Worten Aufmerksamkeit schenken, die Einschränkungen oder Erweiterungen signalisieren.

Das ausführlich geschilderte Umgehen mit Paragraphen in der Mitarbeitervertretungsordnung ist genauso anzuwenden auf andere Gesetze. Hier tritt allerdings ein weiteres Hilfsmittel hinzu: Die meisten Gesetzespublikationen verfügen über ein ausführliches Sachverzeichnis oder Stichwortverzeichnis am Ende des Bandes. Meistens werden Überbegriffe gebildet, die fett gedruckt sind, und darunter Unterüberschriften benannt, die zu speziellen Fragestellungen führen.

Wenn in einem Buch mehrere Gesetzestexte veröffentlicht sind, so bezieht sich das Sachverzeichnis oft auf alle Gesetze. Dies hat Vorteile und Nachteile für die Suchpraxis. Der Vorteil: Die MAV erhält einen Überblick, welche Gesetzestexte für den vorliegenden Fall überhaupt in Frage kommen könnten; der Nachteil: Da die Zahl der publizierten Gesetze (bei den "Arbeitsgesetzen" dtv z.B. 35) sehr hoch ist, kann das Sachverzeichnis nicht entsprechend ausführlich sein.

Es ist anzunehmen, daß mit der Fortentwicklung des Publikationsbestandes im CD-ROM-Bereich die Zugriffsmöglichkeiten zu den einzelnen arbeitsrechtlichen Bestimmungen für Laien immer einfacher werden. Auch diejenigen, die das kirchliche Arbeitsrecht publizieren, werden sich diesen Zugriffsmöglichkeiten in den kommenden Jahren nicht mehr verschließen können.

Wie arbeiten mit Kommentaren?

Zur Mitarbeitervertretungsordnung gibt es zwei ernstzunehmende Kommentare: der "Frey/Schmitz-Elsen/Coutelle" (erschienen im Lambertus-Verlag Freiburg) und der "Bleistein/Thiel" (erschienen im Luchterhand-Verlag Neuwied). Landläufig werden diese beiden Kommentare dadurch unterschieden, daß man dem ersten einen offiziellen Charakter zuspricht und dessen Diktion für dienstgeberfreundlich hält, während der "Bleistein/Thiel" für dienstnehmerfreundlich gehalten wird. Eine solch plakative Unterscheidung trifft den Sachverhalt nur ungenau und hilft in der Arbeitspraxis nicht weiter. Bei genauem Vergleich beider Kommentare kommt man in Einzelfragen zu dem Schluß, daß die Gewichtungen ähnlich oder aber nicht immer einer "Seite" zuzuordnen sind.

Der Kommentar von Frey/Schmitz-Elsen/Coutelle wird von Mitarbeitervertretungen häufiger angewandt. Dies dürfte vor allen Dingen zwei Gründe haben:

1. Da ihm der obengenannte Ruf nachgeht, wird unterstellt, daß sich auch Dienstgeber in Streitfällen eher auf ihn beziehen.

2. Er ist in seinen Kommentierungen umfangreicher und dadurch oft ergiebiger. Diese Ergiebigkeit ist allerdings auch nachteilig: Insbesondere neue MAV-Mitglieder verstricken sich schnell und sehen anschließend vor lauter Paragraphen die MAVO nicht mehr. Die Empfehlung: Beide Kommentare gehören in die Hand von Mitarbeitervertretungen. Anfängern wird als erster Umgang der Bleistein/Thiel nützen, Fortgeschrittene sollten dann Frey/Schmitz-Elsen/Coutelle hinzuziehen.

Kommentare orientieren sich in ihrem Aufbau an den Paragraphen des Gesetzeswerkes, das sie kommentieren. Darüber hinaus verfügen sie über ein ausführliches Stichwortverzeichnis, das nach einem ähnlichen Muster entwickelt wurde wie die Sachverzeichnisse von Gesetzespublikationen. Der Frey/Schmitz-Elsen/Coutelle druckt im Stichwortverzeichnis die Paragraphenhinweise fett, die vorrangige Bedeutung für die Klärung von Sachverhalten haben.

Im Kommentar selbst werden zuerst der Paragraph dargestellt und dann anhand von Randnummern Sachverhalte diskutiert, die den jeweiligen Paragraphen weiter ausfüllen. Für den § 29 MAVO z.B. bedeutet dies, daß nicht nur alle 19 geschilderten "Angelegenheiten" kommentiert werden, sondern darüber hinaus auch Randthemen, die damit im Zusammenhang stehen.

Die Orientierung wird für lesende Mitarbeitervertretungen dadurch erleichtert, daß wichtige Stichworte innerhalb dieser Bemerkungen nochmals fett gesetzt sind. Durch Querlesen ist man relativ schnell in der Lage, die Kommentierung zu finden, die zur Lösung eines konkreten Falles benötigt wird.

Die Kommentare zur MAVO verweisen immer wieder auf die Rechtsprechung und hier insbesondere auf solche Urteile, die im Zusammenhang mit Betriebsrats- oder Personalratsstreitigkeiten stehen. Daraus werden immer dann Schlüsse gezogen, wenn auf eigene kirchliche Rechtsprechung (der Schlichtungsstellen) nicht zurückgegriffen werden kann. Kirchliche Rechtsprechung ist gegenwärtig unterentwickelt. Ein Richterrecht besteht in den Kirchen faktisch nicht.

Kommentare haben natürlich keine Gesetzeskraft und können auch nicht den Stellenwert des Richterrechtes einnehmen. Letztendlich sind Kommentierungen immer Auslegungen der Kommentatoren. Seriöse Kommentare aber sind wichtige Quellen bei Streitigkeiten zwischen Dienstgeber und Mitarbeitervertretungen, um Rechtssicherheit zu erlangen. Sie haben sozusagen Schiedsrichter- und Erklärungsfunktionen, ohne aber für die beteiligten Parteien letztendlich bindend zu sein.

Wie arbeiten mit Handbüchern?

Handbücher* wollen wesentliche Bereiche eines Rechtsgebietes für den Laien und den Professionellen lesbar

aufbereiten. Sie orientieren sich nicht nur an einzelnen Gesetzen, sondern an Gesetzeskomplexen, und versuchen, diese z.B. kapitelweise abzuhandeln bzw. zu beschreiben.

Gute Handbücher verfügen über ein sehr entfaltetes Inhaltsverzeichnis und ein ebenso gut erarbeitetes Stichwortverzeichnis. Anhand dieser beiden Mittel kann sich eine MAV einen ersten Überblick über ein Rechtsteilgebiet verschaffen und wahrnehmen, welche Fragen in einem Fall zu prüfen sind. Handbücher ersparen meistens nicht das Studium von Gesetzen und deren Kommentare, verschaffen aber in dem Sinne Handlungssicherheit, daß das jeweilige Teilgebiet auf seine Bedeutungszusammenhänge hin "abgeklopft" werden kann.

Die Kommentare in Handbüchern sind die Kommentare des Autors oder der Autorin und unterliegen ähnlichen Einschränkungen wie Gesetzeskommentare. Renommiertere Handbücher (siehe z.B. die in der Fußnote benannten) sind auch in Rechtsstreitigkeiten zitierfähig, d.h. die Ansichten der Autoren dürften z.B. in einem Schlichtungsverfahren Bedeutung haben.

Manche Handbücher haben auch eine Funktion, die weit über das Juristische hinausgehen. Sie setzen sich mit Durchsetzungsstrategien auseinander und führen in Taktikfragen der Betriebsrats- bzw. Mitarbeitervertretungsarbeit ein. Ein solches Handbuch gibt es im Bereich der Kirchen, sieht man von Einzelveröffentlichungen zu Teilgebieten ab, derzeit leider nicht.

Wie arbeiten mit Urteilen?

Die meisten Urteile von Arbeitsgerichten werden in Zeitschriften oder von Fachdiensten veröffentlicht. Auch über CD-ROM gibt es mittlerweile Zugriffsmöglichkeiten auf diese Rechtsquellen. In der Regel dürfte eine Mitarbeitervertretung mit der Sichtung von arbeitsgerichtlichen Urteilen weit überfordert sein. Dazu braucht man Fachleute, und selbst einzelne Jurist/innen benötigen die Unterstützung entsprechender Fachverlage oder Fachautoren.

Urteile werden meistens so veröffentlicht, daß zuerst ein Leitsatz vorangestellt wird (in der Regel verfaßt vom betreffenden Gericht), der dann ausführlich erläutert bzw. kommentiert wird. Diese Leitsätze geben erste Hinweise auf die Materie und auch darauf, ob im vorliegenden Fall ein solches Urteil Bedeutung haben kann. Eine Mitarbeitervertretung, die auf entsprechende Urteilslagen zurückgreifen möchte, sollte sich der Mitarbeit eines Juristen / einer Juristin (z.B. eines juristischen Geschäftsführers / einer juristischen Geschäftsführerin in der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen) versichern und mit ihm oder ihr gemeinsam durch den Dschungel deutscher Arbeitsrechtsprechung streifen.

Wie arbeiten mit Jurist/innen?

Die meisten Fälle, denen Mitarbeitervertretungen im Alltag begegnen, können bei entsprechendem Engagement selbst gelöst werden. Mitarbeitervertretungen sollten Ehrgeiz entwickeln und sich nicht von Fachleuten abhängig machen. Allerdings stößt man auch an Grenzen. Deshalb macht es Sinn, daß in den Diözesen und Diözesanen Arbeitsgemeinschaften Rechtskundige für die unterstützende Beratung von Mitarbeitervertretungen zur Verfügung stehen. Manchmal kann die MAV u.U. auch Rat auf Dienstgeberseite einholen. Nicht jeder Rechtsdirektor ist blind oder einäugig, nicht jeder Personalchef legt das Recht nur zur einen Seite aus.

In seltenen Fällen kann sich die Mitarbeitervertretung auch Rechtsbeistand bei einem Anwalt, der nicht im kirchlichen Bereich tätig ist, holen. Die MAVO sieht ausdrücklich vor, daß die MAV über die "notwendigen Mittel", die ihr zur Verfügung stehen müssen, selber verfügt. Dies schließt in eng umgrenzten Fällen auch das honorarpflichtige Engagement eines Rechtsanwaltes ein. Hier ist eine sorgfältige Prüfung der Notwendigkeit unerlässlich.

Zuletzt

Juristerei ist keine Geheimwissenschaft - auch nicht für Laien. Wer sich Quellen systematisch erschließt, wird schon nach kurzer Zeit Einblick in die Struktur von Gesetzestexten erhalten und mit ihnen produktiv arbeiten können. Manche Mitarbeitervertretungen erkennen den Reiz, der in gut geschriebenen Gesetzen liegt. Es ist ein wenig wie Schachspielen: die Regeln müssen beherrscht, Denkvorgänge systematisiert (was ist zu analysieren, was auszuschließen?) und Kombinationen folgerichtig gemacht werden.

Der Rest ist Inspiration und Kreativität zur Findung einer Lösung.

Und wie würden Sie im Fall des Bildungshauses Z. vorgehen?

Anmerkung

* z.B. Halbach/Paland/Schwedes/Wlotzke: Übersicht über das Arbeitsrecht, Bonn 1994 (Hrsg. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung) oder Schaub: Meine Rechte und Pflichten als Arbeitnehmer, München, neueste Auflage.

Hans Georg Ruhe, Golsar

Wie erfahren, was Kolleginnen und Kollegen denken? Rückkoppelung der Mitarbeitervertretungsarbeit

Mitarbeitervertretungen sind für drei, nach der neuen Rahmenordnung für vier Jahre gewählt und müssen in dieser Zeit ihr Mandat ausfüllen. Sie sind verpflichtet, einmal im Jahr eine Mitarbeiterversammlung einzuberufen und dort den "Tätigkeitsbericht" (siehe § 21, Abs. 2 MAVO) zu erstatten. Die Mitarbeitervertretungsordnung kennt keine weiteren konkreten Vorschriften, wie die MAV ihre Arbeit an die Kolleginnen und Kollegen rückkoppeln muß.

Gleichwohl kann man aus den "Allgemeinen Aufgaben der Mitarbeitervertretung" (§ 26) und aus der Pflicht zur Information (§ 27) ableiten, daß die Postulate, die für die Kooperation zwischen Dienstgeber und Mitarbeitervertretung gelten, natürlich auch Gültigkeit für die Kooperation zwischen Mitarbeitervertretung und Mitarbeiterschaft haben. Es wäre nahezu widersinnig, würde eine MAV, die das Mandat von der Mitarbeiterschaft erhalten hat, darauf verzichten, die eigene Arbeit transparent zu machen und sie auch jenseits der konkreten Vorschriften befragen oder kontrollieren zu lassen.

Mitarbeitervertretungsarbeit lebt aus diesem Kontakt heraus und erhält so Impulse, die für die tägliche Praxis notwendig sind. Die Aufforderung zur "guten Zu-

sammenarbeit" gilt für die gesamte Dienstgemeinschaft, d.h. auch für die Kooperation einzelner Glieder dieser Dienstgemeinschaft. Hinzu tritt ein weiteres Element von Mitwirkung: Mitarbeitervertretungen sind demokratisch legitimiert, und Demokratie bedarf der Kontrolle. Das ist nie allein eine formale Vorschrift, sondern hat den tieferen Sinn, daß es weder zu Machtmißbrauch noch zu Machtentfremdungen kommt.

Im folgenden sollen konkrete Anregungen und Beispiele dargestellt werden, wie die Arbeit von Mitarbeitervertretungen rückgekoppelt werden kann. Wie für alle Praxisanregungen gilt auch hier: Erst in der konkreten Arbeitspraxis erweist sich, ob Vorschläge umsetzbar oder sinnlos, erweiter- oder veränderbar sind.

Zu folgenden Bereichen werden Anregungen dargestellt:

- 1. Einzelkontakte zu Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- 2. Institutionalisierte Formen der Rückmeldung
- 3. Mitarbeiterversammlung

Rückmeldungen zur MAV-Arbeit gelingen in der Regel am besten in Einzelkontakten. Je nach Größe der Institution sind diese nicht immer möglich, so daß eine Mitarbeitervertretung auch institutionalisierte Formen

der Rückkoppelung benötigt. Die Mitarbeiterversammlung ist nutzbar, und letztendlich muß das, was bei Mitarbeitern erfragt wurde, immer wieder an die Basis zurückgemeldet werden.

Rückkoppelung ist ein "Pingpong-Geschäft". Je mehr über Arbeitsvorgaben und Arbeitskritik gesprochen wird, desto beteiligter und engagierter werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die MAV-Arbeit begleiten.

1. Einzelkontakte

Die MAV sollte gezielt und regelmäßig alle Kolleginnen und Kollegen **persönlich ansprechen** und um Rückmeldung zur Arbeit bitten. Solche Rückmeldungen gelingen in der Regel nur dann, wenn konkret gefragt wird. Die Frage: "Was halten Sie von unserer MAV-Arbeit?" wird kaum brauchbare Ergebnisse erzielen. Auf den Hinweis "Unser Zeiterfassungssystem soll verändert werden" hingegen wird ein Mitarbeitervertreter konkrete Äußerungen erfahren, die dann in die Arbeit einfließen können und verwertbar sind.

Dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin muß deutlich werden, daß die erfragte Rückkoppelung wichtig ist. Es muß erkennbar sein, daß die Mitarbeitervertretung damit "etwas macht".

Dies kann auch durch deutliche äußere Zeichen unterstrichen werden:

- Der Mitarbeitervertreter schreibt die Äußerung auf. Er verspricht, sie in die MAV-Arbeit einzubringen und sich nach einiger Zeit wieder zu melden und über das Ergebnis zu berichten.
- Es wird ein Aushang gemacht, wo über eine Umfrage berichtet und/oder einzelne Mitarbeiteräußerungen - natürlich anonym - wörtlich vorgestellt werden.

Die Mitarbeitervertretung kann **Sprechstunden** einrichten. In diesen Sprechstunden kann die MAV über ihre Arbeit berichten, Fragen und Probleme entgegennehmen. Der Mitarbeiterschaft muß immer deutlich gemacht werden, was weiter geschieht. Sie muß merken, daß eine Anfrage nicht versandet, sondern bearbeitet und zu Ende geführt wird. Das Ende dieses Arbeitsprozesses muß mitgeteilt werden. Nichts ist unbefriedigender, als wenn man ein Anliegen vorgebracht hat, aber nie erfährt, was später daraus geworden ist.

2. Institutionalisierte Formen

Gerade in größeren Einrichtungen sollte ein sogenannter "Kummerkasten" ausgehängt werden. Von so einer Aktion ist aber nicht zu viel zu erwarten, da ein Kasten in der Regel nur begrenzt genutzt wird. Wenn man sich für diese Form der Rückmeldung entscheidet, muß immer wieder auf das Angebot hingewiesen werden.

Zu bestimmten Fragen, die in einer Einrichtung auftauchen, können Fragebogenaktionen gestartet werden. Die Fragebogen werden möglichst persönlich

übergeben und mit der Bitte um Rückgabe innerhalb eines bestimmten Zeitraumes versehen. Am besten ist es, wenn ein MAV-Mitglied den Bogen persönlich abholt. Ein Fragebogen muß sehr einfach strukturiert sein. Möglichst nur ein Thema sollte benannt werden. Z.B.: "In unserer Kindertagesstätte soll die tägliche Arbeitszeit von 7.30 Uhr auf 7.00 Uhr vorverlegt werden. Dies soll für alle Mitarbeiterinnen gelten. Sind Sie dafür? Sind Sie dagegen? Haben Sie eine andere Idee, wie dem Wunsch des Dienstgebers nach früheren Öffnungszeiten entgegen gekommen werden kann, ohne daß die Mitarbeiterschaft zu sehr belastet wird?"

Die Ergebnisse müssen an die Mitarbeiterschaft zurückgemeldet werden. Eine Fragebogenaktion ersetzt nie die Entscheidung. Diese muß in der Mitarbeitervertretung oder aber - vorausgesetzt, die MAV will sich daran binden - in einer Mitarbeiterversammlung gefällt werden. Fragebogen können immer nur vorbereitende Funktionen haben.

Unter der Voraussetzung, daß der Dienstgeber damit einverstanden ist, kann man versuchen, **Abteilungsversammlungen** o.ä. einzuberufen, um gerade in großen Einrichtungen die MAV-Arbeit in gesprächsfähigen Foren diskutieren zu lassen. Bei solchen Formen ist es notwendig, daß zeitliche Vorgaben gemacht werden, damit dem Dienstgeber deutlich ist, in welchem Maße betriebliche Belange berührt werden. Auch für die Beteiligten ist es hilfreich, wenn Diskussionszeiträume eine bekannte Begrenzung erfahren.

Ob diese Versammlungen den Charakter von **Teilversammlungen** (§ 4, Absatz 2) haben, soll an dieser Stelle nicht diskutiert und muß vor Ort entschieden werden. Verfügt die Mitarbeitervertretung über einen eigenen Raum, könnte in diesem Raum ein **Schwarzes Brett** offen ausgehängt werden, auf dem Rückmeldungen, schriftliche Äußerungen, Lob oder Kritik ausgehängt wird und allen zugänglich ist.

Gerade in großen Einrichtungen ist es hilfreich, den einzelnen Mitgliedern der MAV Abteilungen als ihr **"Aufgabengebiet"** zuzuweisen. So ist häufigerer Kontakt möglich, und das MAV-Mitglied kann in diesem Bereich regelmäßige Rückmeldungen einfordern.

Zu den institutionalisierten Formen der Rückmeldung gehört auch die **Bitte an den Dienstgebervertreter**, die Arbeit der MAV zu bewerten. Welche Arbeitsformen begrüßt er, welche kritisiert er? Sich für Kritik zu öffnen und ggfs. zu beantworten, fördert Vertrauen. Gleichzeitig ist es die indirekte Aufforderung an den Dienstgeber, auch für seine Person oder seine Gremien eine solche Rückmeldung zuzulassen.

Eine MAV sollte immer überlegen, ob bei bestimmten **Veranstaltungen** (z.B. Betriebsausflügen) Zeiträume zur Verfügung gestellt werden, in denen Fragen der Mitarbeitervertretungsarbeit zwanglos diskutiert werden.

Manche Mitarbeitervertretungen laden z.B. zu einem Grillabend oder einem Stammtisch ein, um den Kontakt herzustellen oder zu verbessern.

3. Die Mitarbeiterversammlung

Auf der jährlich stattfindenden Mitarbeiterversammlung muß die Mitarbeitervertretung den **Tätigkeitsbericht** erstatten. Die Problematik eines solchen Tätigkeitsberichtes liegt darin, daß manche Informationen, über die die Mitarbeitervertretung verfügt, nicht konkret genannt werden dürfen (weil z.B. "persönliche Angelegenheiten" berührt sind), gleichwohl ein Tätigkeitsbericht immer nur dann Sinn macht, wenn er konkrete Arbeitsschritte - Erfolg und Mißerfolg - benennt.

Die Mitarbeitervertretung sollte sich nicht scheuen, auch mißlungene Wege darzustellen und, soweit dies möglich ist, die Gründe dafür zu benennen. Gerade in der Kirche heißt Mitwirkung **off** Mißlingen gutgemeinter Ansätze. Mitarbeitervertretungen dürfen sich nicht scheuen, dies transparent zu machen. Aber auch das Gelingen muß gewürdigt werden, damit erkennbar wird, daß sich das Engagement für die Dienstgemeinschaft lohnt und der Einsatz für die Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht immer vergebens ist. Der **Tätigkeitsbericht** sollte, sofern er länger ist, den Mitarbeitern schriftlich vorliegen. **Mündlich** müssen dann nur noch die zentral wichtigen Fragen benannt werden, die in eine Diskussion münden können. Vorschläge, wie Mitarbeiterversammlungen organisiert werden können, sind in der Reihe "Basiswissen" schon einmal veröffentlicht worden (s. ZMV 6/1994, Hans Georg Ruhe: 33 Vorschläge, Mitarbeiterversammlungen anders zu gestalten).

Gerade bei den Rückmeldungen sollte auf die traditionelle Form **Podium** verzichtet werden. Allein die Änderung der **Sitzordnung** bewirkt oft schon ein besseres Gesprächsklima (z.B. Hufeisenform, Innenkreis, Außenkreis, Wechsel in der Moderation). Darüber hinaus kann die MAV in Pausen bitten, daß sich die Mitarbeiter zu einzelnen Punkten des Tätigkeitsberichtes auf **Zetteln** äußern. Diese werden dann geordnet, ausgehängt und bilden wiederum Diskussionsmaterial während der Fortführung der Mitarbeiterversammlung.

Lange Referate sollten vermieden werden. Tätigkeitsberichte können durch kleine **"Murmelgruppen"** unterbrochen werden. Oder: Der Vorsitzende bittet um **spon-tane Rückmeldungen**. Oder: Es werden kleine Arbeitsgruppen im Raum gebildet, die von jeweils einem MAV-Mitglied geleitet werden. Darüber hinaus sind Diskussionsformen vor dem Plenum: **"Pro und Contra-Diskussion"** (je zwei auf einer Seite) oder eine institutionalisierte **"Gegenrede"** zum Tätigkeitsbericht der MAV denkbar. Alles, was Leben in die Versammlung bringt und die Solidarität nicht verletzt, ist erlaubt.

Welche Form eingesetzt wird, hängt von der jeweiligen Größe der Einrichtung ab.

Gerade in kleineren Einrichtungen ist folgendes Problem zu beachten: Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trauen sich nicht, offen zu reden, solange ein Vorgesetzter oder Dienstgebervertreter im Raum ist. Manche Mitarbeitervertretung hat erstaunt feststellen müssen, daß Meinungsäußerungen in Anwesenheit von Dienstgebervertretern ganz anders ausfallen als während anderer Kontakte. Sind solche Schwellen erkennbar, sollten Dienstgebervertreter nur für einen begrenzten Zeitraum - wenn überhaupt - zu Mitarbeiterversammlungen eingeladen werden. Es fördert die Meinungsfreudigkeit sehr, wenn große Versammlungen zeitweise in kleine Gesprächsgruppen aufgelöst werden.

Und ...

Kritik, die an der Mitarbeitervertretung geäußert wird, muß möglichst für alle transparent sein, d.h. die Kritik einzelner sollte in der Regel allen anderen zugänglich gemacht werden, damit Dialoge entstehen können. Auch die Reaktion der MAV sollte öffentlich und allen zugänglich gemacht werden. Dies setzt natürlich eine gefundene sachliche Ebene voraus.

Rede und Gegenrede, Frage und Antwort, Argument und Gegenargument - das alles gehört zu einem konstruktiven, manchmal auch streitenden Dialog zwischen Mitarbeiterschaft und Mitarbeitervertretung. Wenn hierbei die Grenzen der Fairneß beachtet werden und nur das öffentlich ausgetragen wird, was auch öffentlich sein darf, dann erfahren Mitarbeitervertretungen am ehesten, was Kolleginnen und Kollegen denken.

Hans Georg Ruhe, Goslar

Ich brauche mal eben Ihre Zustimmung ... Die kleinen Tricks der Machtsicherung

Die Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) und das Mitarbeitervertretungsgesetz (MVG, EKD) sind kirchliche Gesetze. Ihre Aussagen sind (meistens) klar und für Dienstgeber und Mitarbeiterschaft verbindlich. Bedürfen Paragraphen der Interpretation, so gibt es dafür Kommentare, Schlichtungssprüche, Arbeitsgerichts-urteile oder auch Artikel in Fachzeitschriften. Soweit alles klar! Alles klar?

Recht bedarf der Durchsetzung. Dies ist so lange kein Problem, wie die beteiligten Parteien ein gemeinsames rationales Ziel vor Augen haben und ein Interesse an sachorientierten Konflikten. Wie überall menschelt es auch im Verhältnis zwischen Dienstgebervertretern und Mitarbeitervertretungen. Es mischen sich Sachorientierungen mit individuellen Interessen, persönliche Vorbehalte mit Solidaritäten und Unkenntnis mit Halbwahrheiten zu oft schwierigen Problemlagen, die die Auseinandersetzungsmöglichkeit und Auseinandersetzungsfähigkeit behindern.

Das Verhältnis zwischen Dienstgebervertretern (Vorgesetzten) und Mitarbeitervertretungen ist auf drei unterschiedlichen Ebenen bestimmbar:

1. die Funktionalebene,
2. die Personalebene,
3. die Individualebene.

Je nach Fähigkeit, Reife und Reflektionsvermögen schiebt sich mal die eine, mal die andere Ebene in den Vordergrund und bestimmt die sachorientierte Konfliktfähigkeit.

Die Funktionalebene

Zwar geht das "Konzept Dienstgemeinschaft" von einer grundsätzlich identischen Interessenlage aller im kirchlichen Dienst beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Gleichwohl wird auch bei diesem "versöhnenden" Ansatz unterstellt, daß Dienstgeber eine andere Aufgabe haben als Mitarbeitervertretungen. Verkürzt gesprochen: Dienstgeber müssen das Einrichtungsziel verwirklichen, Mitarbeitervertretungen die Interessen einzelner oder aller Mitarbeiter in die Waagschale werfen. Hier entstehen u.U. Widersprüche, die gelöst werden müssen. Nicht immer kann das Ziel einer Einrichtung den individuellen Zielen des Mitarbeiters dienen, und nicht immer sind die individuellen Ziele des Mitarbeiters den Zielen der Einrichtung förderlich. Es gehört zu den originären Aufgaben der Dienstgeber und Mitarbeitervertretungen, hier zu streiten, um zu ei-

ner sachorientierten Synthese zu kommen. Mitarbeitervertretungen sollten sich immer vor Augen halten: Qualifizierte Vorgesetzte müssen aus ihrer Funktion heraus oftmals andere Positionen einnehmen als dies den Mitarbeiterinteressen dienlich ist. Dies hat nichts mit bösem Willen oder Uneinsichtigkeit, sondern mit ihrer Aufgabe zu tun. Erst wenn Mitarbeitervertretungen bereit sind, diese Funktion zu akzeptieren, sind sie in der Lage, ihrerseits parteilich zu handeln und zu versuchen, ihre "Funktionslogik" durchzusetzen. Dies nämlich ist originär Aufgabe von Interessenvertretung.

Erst die Synthese zweier widerstreitender Positionen ist das Ziel, nicht die Machtdurchsetzung des einen oder des anderen.

Die Personalebene

Mitarbeitervertretungen sind gewählt und haben für vier Jahre von der Mitarbeiterschaft eine Aufgabe zugewiesen bekommen. Dienstgebervertreter sind bestellt. Zu ihren Aufgaben, die per Arbeitsvertrag festgelegt sind, gehört das Gespräch, die Auseinandersetzung mit der Interessenvertretung der Mitarbeiterschaft. Während der Dienstgeber in der Regel ein ungebrochenes Selbstbild ("Ich bin der zuständige Vorgesetzte") hat, schlagen in der Brust eines Mitarbeitervertreters oder einer Mitarbeitervertreterin immer zwei Herzen: das des Mitarbeiters, der eine klar umrissene Aufgabe per Arbeitsvertrag zugewiesen bekommen hat, und das des Mitarbeitervertreters, der die Interessen der Mitarbeiterschaft verfolgt.

Im Verhältnis zum Vorgesetzten befindet er sich sowohl in einem Untergebenenverhältnis, ist also eingebunden in die hierarchischen Strukturen seiner Einrichtung, als auch auf der Ebene gleichberechtigter Partnerschaft: Die Mitarbeitervertretung ist ein Organ, das dem Dienstgebervertreter nicht unterworfen ist, sondern im Rahmen der geltenden Gesetze gleichberechtigt gegenübersteht. Hier begegnen sich beide Seiten auf der Funktionalebene.

In der Person des einzelnen Mitarbeitervertreters kommt es also zu Brüchigkeiten: Wenn er dem Dienstgebervertreter, mit dem er verhandelt, gegenübersteht, so sitzt er auch seinem Vorgesetzten, der ihm Anweisungen geben kann, gegenüber. Dieses Spannungsverhältnis kann zu Irritationen, Schwächungen und Verunsicherungen führen. Es bedarf einer guten Reflexion und eines geordneten inneren und äußeren Handlungskonzept-

tes, um damit angemessen umgehen zu können. Denn: Zu verführerisch ist es für den Dienstgeber, auf der Klaviatur unterschiedlicher Ebenen zu spielen, um Mitarbeitervertretungen zu verunsichern oder einzuschüchtern. Mitarbeitervertretungen hingegen verfallen oft dieser Doppelgesichtigkeit und sind nicht mehr in der Lage, klar zu trennen. Projektionsflächen bieten sich für Phantasien, Mutmaßungen und Ängste an.

Die Individualebene

Folie aller Kommunikationsprozesse sind menschliche Grunderfahrungen, die auf unterschiedliche Weise in Arbeitsprozessen immer wieder reproduziert werden. Der Kommunikationswissenschaftler Eric Berne hat schon früh erkannt, daß vieles, was sich im Kontakt zwischen Menschen abspielt, sogenannte Spiele sind, die sich wiederholen und die verstanden werden müssen, wenn gelungene und vor allen Dingen mißlungene Formen der Kommunikation untersucht werden. Berne unterscheidet den

- Eltern-Ich-Zustand,
- Erwachsenen-Ich-Zustand,
- Kindheits-Ich-Zustand.

All unsere Kommunikationsformen können im Prinzip auf diese einfachen Grundmuster zurückgeführt werden. Reden (und handeln) wir als Erwachsene Erwachsenen gegenüber oder als "Kind" Erwachsenen gegenüber oder als Erwachsene "Kindern" gegenüber?

Ein Dienstgeber, der zum Vorsitzenden der Mitarbeitervertretung sagt: "Wie oft muß ich Ihnen noch erklären, daß ...", spricht wie ein Vater zu seinem Sohn. Eine Mitarbeitervertreterin, die zum Dienstgeber sagt: "Bitte seien Sie so gut ...", redet aus der Position des Kindheits-Ich. Dienstgebervertreter und Mitarbeitervertretungen, die gemeinsam einen Sachverhalt beschreiben, ihre Lösungsvorschläge vorlegen, miteinander vergleichen und versuchen, so zu einem Kompromiß zu kommen, handeln in der Regel als Erwachsene miteinander. Mitarbeitervertretungen unterwerfen sich oft den falschen "Spielregeln" der Dienstgeber. Sie schlüpfen in Kindheitsrollen, unterwerfen sich und reflektieren zu wenig, daß sie Partner sind, im Rahmen der gegebenen Gesetze gleichberechtigt und eben nicht Abhängige. Dienstgeber spielen das Spiel der Eltern weiter. Ja, sie definieren sich oft selbst als treusorgende Patriarchen, und die Arbeitsrechtshistorie der Kirche unterstützt solche Selbstbilder.

Zu dieser permanent vorhandenen Problematik stößt oft noch eine weitere, die sich auf manchmal unangenehme Weise mit den Problemlagen von Mitarbeitervertretungen verschränkt: Die Situation der Frau in der Kirche. Frauen sind doppelt Unterworfen, ausgeschlossen von Ämtern und infolgedessen auch von wichtigen

Positionen. Als Mitarbeitervertreterinnen werden sie noch einmal den patriarchalischen Logiken ausgesetzt. Vielleicht liegt hierin der Grund, warum wir noch immer nicht eine auch quantitative Repräsentanz von Frauen in Mitarbeitervertretungen und insbesondere in den Funktionen der MAV (z.B. Vorsitzende) finden.

Damit die "Spiele der Erwachsenen" nicht zu ausdauernd gespielt werden und zu Fallen der Interessenvertretung werden, bedarf es einer guten Reflektion der Kommunikationsfähigkeit zwischen Dienstgebervertretern und Mitarbeitervertretungen.

Eskalationsmuster

Im folgenden finden Sie einen Katalog, wie Dienstgebervertreter durch Verhaltens- und Kommunikationsstrategien Einfluß und Macht sichern. Sie spielen auf der Klaviatur der unterschiedlichen Ebenen (Funktional-, Personal-, Individualebene). Mitarbeitervertretungen sollten diese Muster erkennen können, um Gegenmuster zu entwickeln und so zu sachorientierten, angemessenen Beziehungen zu kommen. Dabei geht es immer wieder um den Abgleich der Gefühlsebenen: Was macht mein Gegenüber, was motiviert ihn? Was löst sein Verhalten in mir aus, wie reagiere ich? Aus der Reflexion heraus können angemessene Muster der Gegenreaktion entwickelt werden.

"Setzen Sie sich."

Der Dienstgeber hat die Mitarbeitervertretung zum Gespräch gebeten. Er sitzt hinter seinem Schreibtisch, hat vor sich ausgebreitet die Unterlagen. Vor seinem Schreibtisch hocken auf den Stühlen drei, die sich vorkommen wie bestellt. Die Unterlagen liegen auf den Knien oder rutschen auf den Boden. Der Dienstgebervertreter hat die Sitzordnung so arrangiert, daß deutlich ist: Ich bin der Herr im Haus. Raum und Sitzordnung sind Symbole der Macht.

Gegenmittel: Neutralen Gesprächsort verabreden (z.B. Sitzungszimmer). Vorher da sein und die Sitzordnung mitbestimmen.

"Können Sie mir mal eben Ihre Zustimmung geben ..."

Der Dienstgebervertreter trifft auf dem Flur eine Mitarbeitervertreterin, stellt kurz eine Personalentscheidung vor und bittet sie als Vorsitzende um Zustimmung. Unabhängig davon, daß dies rechtlich nicht möglich ist, läßt sich die Mitarbeitervertreterin übertölpeln, die Angelegenheit scheint klar zu sein. Der Dienstgeber inszeniert Drucksituationen, täuscht Nebensächliches vor und macht die Zustimmung zur Komplizin, da er später immer behaupten kann, sie habe ihm ja ihre Zustimmung gegeben. Der Zeitpunkt ist ein Druckmittel.

Gegenmittel: Den Dienstgebervertreter bitten, den Sachverhalt konkret darzulegen und notwendige schriftliche

Unterlagen beizubringen, auf die Organpflicht der Mitarbeitervertretung verweisen, ihm gleichzeitig einen Zeitrahmen vorschlagen, in dem seine Anfrage beschieden wird.

"Gegenwärtig kann ich Ihnen noch keine Auskunft geben."

Die Mitarbeitervertretungsordnung enthält konkrete Vorschriften. Ein beliebtes Machtmittel ist das Verschleppen, um solchen Vorschriften auszuweichen. In einigen Paragraphen werden konkrete Zeiträume festgelegt und andere nicht. Dienstgeber versuchen, unangenehme Entscheidungen vor sich herzuschieben, hoffen darauf, daß Mitarbeitervertretungen auf Dauer ihr Interesse verlieren.

Gegenmittel: Entscheidungszeitpunkte verlängern und vereinbaren, dies ggfs. wiederholt tun und u.U. mit der Schlichtungsstelle drohen.

"In welchem Paragraphen finde ich das?"

Eine bewährte und beliebte Technik ist das Dummstellen. Erfahrene Dienstgebervertreter kennen die Rechtsgrundlagen oft besser als Mitarbeitervertretungen. Sie nutzen dies aus und lassen Argumentationen ins Leere laufen, indem sie die MAV in einem scheinbar klaren Sachverhalt nötigen, Belegquellen zu zitieren.

Gegenmittel: Sich auf solche Argumentationsmuster einstellen, die eigene Position mit entsprechenden Paragraphen unterfüttern und – wenn das Vorgenannte nicht möglich ist – die Richtigkeit der eigenen Aussage unterstreichen und dem Dienstgeber anbieten, daß der Beleg entsprechend nachgereicht wird, ggfs. mit einer Expertise eines juristisch versierten Beraters.

"Und dann wollte ich noch sagen, als ich gestern von der Kuratoriumssitzung kam, begegnete mir Pfarrer L., der, wie Sie ja wissen ..."

Eine der sanften Methoden, Mitarbeitervertretungsarbeit zu erschweren, ist das Filibustern. Dienstgebervertreter reden und reden und reden und lassen die Mitarbeitervertretung nicht zu Wort kommen. Sie greifen jeden Gesprächspunkt auf, um eigene Geschichten zu erzählen, Eindrücke wiederzugeben und die knappe zur Verfügung stehende Zeit auf diese Art und Weise auszufüllen, ohne den Sachverhalt zu klären.

Gegenmittel: Gesprächszeiträume konkret festlegen und die Zeiten für die einzelnen Gesprächspunkte benennen. Vorab festlegen, bis zu welchem Zeitpunkt welche Frage geklärt wird und welche Folgen daraus erwachsen, wenn diese Klärung nicht erfolgen konnte (z.B. neues Gespräch, schriftlicher Weg etc.).

"Den Blödsinn glauben Sie doch selbst nicht."

Aus der "Elternposition" heraus wird die Mitarbeitervertretung zurechtgewiesen und nicht ernst genommen. Diese eher aggressive Technik führt zu Verunsicherungen und tendenziell zur Zurücknahme eigener Positionen.

Gegenmittel: Wiederholung des eigenen Standpunktes evtl. mit neuer Argumentation oder der sachlichen Feststellung, daß es hier einen Dissens in der Wahrnehmung gibt. Nach Wegen der Klärung suchen, Angebote der Kooperation machen.

"Sie putschen die Mitarbeiter gegen die Leitung auf."

Auch die Konfrontation ist eine harte Technik, um Mitarbeitervertretungen einzuschüchtern.

Gegenmittel: Den Dienstgeber bitten, einen Beleg anzuführen, dazu ggfs. die Gegenposition benennen. Evtl. den Dienstgebervertreter bitten, ein Beispiel dafür zu nennen, wie er in einer vergleichbaren Situation mit den Mitarbeitern/innen gesprochen hätte.

"Immer wenn Sie bei mir aufkreuzen, geht's ums Geld."

Der Dienstgeber macht eine unzulässige Verallgemeinerung. Er unterstellt unlautere Motive, versucht, die Mitarbeitervertretung in die Defensive zu drängen, indem sie sich mit diesem Vorwurf auseinandersetzen muß.

Gegenmittel: Ignorieren des Vorwurfes und bei der Sache bleiben. Ggfs. am Ende des Klärungsprozesses darauf zurückkommen und ihn um differenziertere Wahrnehmung bitten bzw. auf die Aufgabenbeschreibung der Mitarbeitervertretungsordnung verweisen.

"So ein blödes Gewäsch habe ich lange nicht mehr gehört."

Beleidigungen sollen nicht nur Argumentationen zurückweisen, sondern einschüchtern und letztendlich die Mitarbeitervertretung mundtot machen.

Gegenmittel: Sofort das Gespräch abstoppen, den Dienstgeber auf die Beleidigung hinweisen, ihn evtl. zur Entschuldigung auffordern. Ggfs. das Gespräch abbrechen mit dem Hinweis, daß man in einer ruhigeren Atmosphäre bereit ist, die Unterredung fortzusetzen.

"Wissen Sie, als ich noch in Ihrer Position war, da haben wir ..."

Ein bewährtes sanftes Mittel der Korrektur ist die Lebensweisheit, verbunden mit dem Hinweis auf eigene Erfahrungen. Dadurch wird Kompetenz reklamiert und Erfahrungsüberlegenheit signalisiert. Die Mitarbeitervertretung ist kaum in der Lage, dies im Einzelfall zu überprüfen und muß dies auch nicht leisten.

Gegenmittel: Freundlich zuhören und das Gespräch zurückführen in die Gegenwart. Sich nicht ablenken lassen durch zeitfremde Einlassung.

"Sie gefährden den Bestand der Einrichtung."

Vorwürfe, zumal wenn sie allgemein sind, signalisieren, daß das Gegenüber entweder einschüchtern will oder über keine weiteren Argumente zum anstehenden Sachverhalt verfügt.

Gegenmittel: Weiter am konkreten Sachverhalt arbeiten und argumentieren, ggfs. darauf hinweisen, daß zur Einrichtung alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehören, die folglich kein Interesse an einer solchen Gefährdung haben können, den Vorwurf ad absurdum führen.

"Lassen Sie diese Unterstellung!"

Der Befehlston deutet an, daß das Gegenüber an einer Grenze seiner Kommunikationsfähigkeit angelangt ist und sich aus dieser Defensivposition heraus in eine Offensivhaltung begeben will.

Gegenmittel: Ruhig bleiben, ggfs. klären, ob das Gegenüber im Recht ist, Hinweis auf den unzulässigen Ton und das dadurch beschädigte Miteinander.

"Das stimmt nicht. Ich habe gestern ..."

Behauptungen werden oft mit Gegenbehauptungen gekontert.

Gegenmittel: Diese oft vorfindbare Figur in der Kommunikation kann positiv genutzt werden, indem die ihnen zugrunde liegenden Fakten gegeneinander gestellt, miteinander abgewogen und in eine Synthese eingeführt werden. Ziel der Klärung ist eine Klärung der Faktenlage.

"Wenn Sie nicht, dann ..."

Warnungen und Drohungen berühren die Substanz des Miteinanders und gefährden die Gesprächsbasis.

Gegenmittel: Die Gesprächssituation offen machen, auf den Hinweis mit der Wertung "Nötigung" reagieren und ggfs. das Gespräch abbrechen. Drohungen und Warnungen bewegen sich qualitativ oft auf der gleichen Ebene wie Beleidigungen.

Deeskalationsmuster

Mitarbeitervertretungen können eskalierende Gespräche und Begegnungen durch einfache Techniken entschärfen und so ihren Teil dazu beitragen, daß Kommunikation gelingt. Einige dieser Techniken¹ sollen im folgenden skizziert werden.

Eingeständnis

"Sicher haben Sie in diesem Zusammenhang recht, die Mitarbeitervertretung hätte Sie eher informieren sollen."

Entschuldigung

"Bitte entschuldigen Sie, daß wir den Termin für die Mitarbeiterversammlung nicht eher absprechen konnten."

An Beziehung erinnern

"Wir haben doch bei der Umsetzung der neuen Arbeitszeitordnung schon sehr gut zusammengearbeitet und unsere Beziehung gefestigt."

Ausdruck des guten Willens

"Wir sehen Ihre Probleme mit der Sicherung eines ausgewogenen Haushalts und sind unsererseits bereit ..."

Loben, anerkennen

"Wir freuen uns darüber, wie konsequent Sie bisher die Mitarbeitervertretungsordnung eingehalten haben."

Konsensäußerungen

"Hinsichtlich der Zusammenlegung der beiden Abteilungen sind wir mit Ihnen einer Meinung."

Kompromißangebot

"Ihr Zuschuß zum Betriebsausflug reicht nicht aus, allerdings sehen wir, daß auch unsere Forderung zu hoch war. Wir schlagen vor ..."

Relevanzherabstufung

"Dieser Konflikt ist es nicht wert, daß wir unser gutes Verhältnis so hart auf die Probe stellen."

Thema- und Focuswechsel

"Die Mitarbeitervertretung sieht, daß wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu keiner Einigung kommen. Wir schlagen vor, daß wir zum nächsten Thema wechseln und auf die ungelöste Frage in drei Monaten zurückkommen."

Wiederholen, umschreiben, zusammenfassen, klären

Diese einfachen Techniken führen zu einer klaren Schlußsituation in Gesprächen.

Nachfragen

"Es gibt Unruhe auf der Station, seit Oberarzt X. dort arbeitet. Sehen Sie dies auch so?"

Gefühle ansprechen

"Auch für Sie dürfte die derzeitige Situation sehr belastend sein und die finanziellen Entscheidungen kaum zu tragen ..."

Viele Mitarbeitervertreter/innen klagen darüber, daß sie zu wenig Rechte haben. Festgestellt werden aber muß auch, daß viele Mitarbeitervertretungen diese schmalen Rechte nur unzureichend ausschöpfen, weil sie im Umgang mit Dienstgebervertretern ungeübt, nachlässig oder naiv sind. Auch in der Kirche wird auf der Klaviatur der Macht gespielt. Es wird bewußt oder unbewußt mit Tricks gearbeitet, es wird unterlaufen oder blockiert. Mitarbeitervertretungen spielen diese Erwachsenenspiele mit, wenn Sie sich nicht mit Gegenmitteln fit machen und ihre eigene Arbeitspraxis auf unterschiedlichen Ebenen reflektieren.

Recht haben reicht nicht. Recht muß durchgesetzt werden. Das ist nicht nur eine Macht-, sondern auch eine Perspektivfrage. Blickwinkelwechsel können die gewünschte neue Perspektive eröffnen und Mitarbeitervertretungen erfolgreicher machen.

¹ Der Katalog folgt dem Arbeitspapier von Peter-Paul König, St. Jakobshaus Goslar "Deeskalationszüge und -techniken" 4/1996.

Hans Georg Ruhe, Goslar

Allein gegen die Dienstgeber?

Mitarbeitervertretungsarbeit in kleinen Einrichtungen

Die kleinste Mitarbeitervertretung besteht aus einem Mitglied. Voraussetzung zur Bildung dieser Ein-Personen-MAV ist eine Einrichtung, in der 5 bis 15 wahlberechtigte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tätig sind.

Diese kleinste Mitarbeitervertretung hat keine besonderen Rechte und auch keine besonderen Pflichten. Für sie gilt uneingeschränkt die Mitarbeitervertretungsordnung und der Grundsatz: Rücksicht wird nicht genommen.

Es existieren viele solcher Mini-MAV: oft "Ein-Frau-Mitarbeitervertretungen". Sie kommen in Einrichtungen mit hohem Frauenbeschäftigungsanteil – zum Beispiel in Kindertagesstätten oder Sozialstationen – zustande.

Die Probleme

Mitarbeitervertreter bzw. Mitarbeitervertreterin in kleinsten Einrichtungen wirken allein. Sie kennen nicht die Rückkoppelung mit anderen MAV-Kollegen. Sie müssen Rechte und Pflichten wahrnehmen, ohne diese im entsprechenden Gremium diskutieren zu können.

Kleine Einrichtungen haben häufig ausgeprägte informelle Strukturen. Manches wird auf dem "kleinen Dienstweg" oder beim Kaffeetrinken nach dem Motto "Das kläre ich mit der Chefin", geregelt. Bei fehlenden Hierarchien oder bei verschlankten Strukturen gibt es viele Möglichkeiten direkter Kontakte zwischen Leitung, Dienstgebervertreter und Mitarbeiterschaft. Vermittlungsdienste sind oft nicht erforderlich oder werden als nicht erforderlich eingeschätzt.

Hinzu tritt, daß solche Einrichtungen oft von schwachen Vorgesetzten geführt werden. Kirchenvorstände oder andere Verantwortliche ohne erarbeitete Leitungskompetenz nehmen Führung wahr und behalten sich insbesondere in personellen Fragen das Letztentscheidungsrecht vor.

Beispiel Kindertagesstätten

Sie werden häufig fachprofessionell geführt (je nach örtlicher Bedingung wahlberechtigt oder wählbar), sind in allen personellen Fragen aber abhängig vom Kirchenvorstand bzw. Pfarrer – in der Regel also Dienstgebervertreter mit gutem Willen aber geringer Leitungskompetenz. Die Folge solcher Strukturen ist, daß die Leiterin ("Sie hat ja sowieso nichts zu sagen...") mehr als Kollegin und weniger als Vorgesetzte wahrgenommen wird und Leitungsentscheidungen falsch eingeordnet werden. Die Bilder und die daran geknüpften Kompetenzen

erwartungen fangen an zu verschwimmen. Irritationen entstehen.

Gleichwohl bleibt die arbeitsrechtliche Situation bestehen: Es gibt einen Dienstgeber, es gibt Dienstgebervertreter, leitende Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und die Ein-Frau-MAV.

Die Mitarbeitervertreterin hat in solchen Zusammenhängen oft Mühe, die richtige Balance zwischen informeller Kooperation und formellem Wahrnehmen von Rechten zu halten. Manche Vorschrift der Mitarbeitervertretungsordnung erscheint plötzlich absurd.

Zeiträume, die vorgegeben werden, behindern die kollegiale Kooperation, und schon manche Mitarbeitervertreterin hat den Stempel der "bürokratischen Umstandsfrau" erhalten, weil sie auf der Wahrnehmung ihrer MAV-Rechte bestand.

Unklare informelle Strukturen tragen dazu bei, daß Tür- und Angelentscheidungen Raum greifen, gleichzeitig aber die Verantwortung für solche Entscheidungen nicht übernommen wird. Stattdessen werden Entscheidungsverantwortung und -vertretung nach außen delegiert, da die "eigentlich Verantwortlichen" jenseits der Einrichtung wirken – zum Beispiel im Kirchenvorstand.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben in solchen Strukturen eine erhöhte Tendenz, die MAV nicht ernst zu nehmen: Sie könnten ja selbst für ihre Rechte eintreten – so meinen sie – und bräuchten nicht den Umweg über die Mitarbeitervertretung.

Ein weiteres tritt hinzu: Es entstehen Funktionsspannungen. Signifikant ist, daß in kleinen Einrichtungen oft solche Kollegen oder Kolleginnen MAVler geworden sind, die relativ hoch in der Einrichtungshierarchie stehen (z.B. stellvertretende Leiterinnen oder Gruppenleiterinnen). Sie haben aufgrund ihrer Funktionen ein besonderes Arbeits- und Vertrauensverhältnis zum Dienstgebervertreter, sollen aber gleichzeitig Rechte für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wahrnehmen, sich also faktisch auf die "andere Seite" stellen.

Daraus entstehen Konfliktsituationen, die unübersichtlich sein können.

Wie reagieren?

Kolleginnen und Kollegen kleinster Einrichtungen, die eine Mitarbeitervertretung wählen, sollten sich vorher genau überlegen, warum sie eine Mitarbeitervertretung installieren.

Wenn man bislang mit den informellen Strukturen zufrieden war und den Eindruck hatte, die wichtigen auch personellen Entscheidungsprozesse wurden z.B. im Team gefällt, so kann es den Anschein haben, daß es sinnvoller ist, ganz auf eine Mitarbeitervertretung zu verzichten.

Veränderte Strukturen führen bei ihrer Installation immer in die Krise. Sie ordnen (neu), sie verteilen Kompetenzen, sie schreiben zu und nehmen weg. Die Folge können Unsicherheit ("Das haben wir hier nie so gemacht..."), Kränkung ("Wir sind doch bislang auch ohne Mitarbeitervertretung ausgekommen...") oder Konflikt sein ("Was die sich wohl einbildet...").

Die Mitarbeiterschaft einer kleinen Einrichtung tut gut daran, vor der Wahl zu überlegen, was sie von der MAV erwartet und was nicht. Gerade weil die Zahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so gering ist, haben alle die Chance, offen zu reden und diese Veränderung zu thematisieren.

In dieser Phase der Vorbereitung – also vor einer Wahl – sollten die Erwartungen thematisiert werden.

Dabei kann es sinnvoll sein, den oder die Vorgesetzte in die Diskussion miteinzubeziehen. Auch Leitende müssen auf veränderte Kommunikationsstrukturen reagieren, und es ist kontraproduktiv, wenn im Vorfeld Unmut oder Unverständnis entsteht.

Bei der Wahl ist zu beachten, daß der Kollege bzw. die Kollegin eine nicht zu hohe Nähe zur Einrichtungsleitung oder zum Dienstgeber haben darf. Distanz ist notwendig und erleichtert die Arbeit. Sie kann die geschilderte Irritation verhindern.

Wohlgemerkt: Gemeint ist nicht Frontstellung, sondern Rollenklärung.

Der gewählte Mitarbeitervertreter bzw. die Mitarbeitervertreterin sollte von Beginn an deutlich machen – selbst wenn es schwerfällt oder bürokratisch erscheint –, daß die MAV auf formalen Entscheidungswegen besteht. Gegenüber dem Dienstgeber soll die MAV ihre Rechte ausdrücklich wahrnehmen und sich nicht durch herrschende informelle Strukturen beeindrucken lassen.

Nur die MAV wird ernst genommen, die sich selbst ernst nimmt.

Wer überzeugt von seiner Aufgabe ist, kann aus möglicher Verunsicherung Sicherheit werden lassen.

Wer allerdings Abstriche von seinen Rechten macht oder machen läßt ("Um des lieben Friedens willen..."), wird am Ende auch die wesentlichen und zentralen Mitwirkungsaufgaben nicht wahrnehmen können – schlicht, weil die MAV nicht mehr ernst genommen wird.

Mitarbeitervertretungsarbeit muß selbstbewußt getan werden. Erst aus diesem Selbstbewußtsein heraus ist es möglich, formale Vorschriften so zu handhaben, daß die Arbeit nicht verkrampft oder bürokratisiert wirkt.

Mitarbeitervertretungsarbeit darf nicht zum formalen Prinzip verkommen, sondern muß inhaltlich gefüllt sein.

Kooperationen

MAVler, die allein arbeiten müssen, sind nicht eingebunden, haben keinen solidarischen Rückhalt bei anderen Mitarbeitervertretern oder Mitarbeitervertreterinnen ihrer Einrichtung. Deshalb ist es wichtig, Hilfsstrukturen zu schaffen, die dieses Dilemma aufheben.

Diözesane Arbeitsgemeinschaften z.B. tun gut daran, spezielle Schulungen für kleinste Mitarbeitervertretungen anzubieten oder – noch besser – regelmäßige Arbeitstagungen für solche MAVen zu installieren, damit solidarisches Arbeiten auch erfahren wird.

Die Regionalisierung von Arbeit kann dazu beitragen, daß sich Mitarbeitervertretungen in kleinsten Einrichtungen gegenseitig unterstützen und ermutigen. Denkbar ist, daß Diözesane Arbeitsgemeinschaften einen speziellen "Ombudsman" (d.h. beauftragter Sachwalter) für kleinste Mitarbeitervertretungen beauftragt – z.B. ein Mitglied des Vorstandes.

Eine Überlegung am Rande: Vielleicht kann das Amt in kleinsten Einrichtungen rotieren. Gerade hier besteht die Chance, daß alle gleich gut über anstehende Sachverhalte informiert sind: Transparenz ist besser herzustellen als in großen Einrichtungen. Wenn das MAV-Amt "reihum" geht, erhalten alle, die Interesse an einer solchen Funktion haben, Kompetenzen, und die amtierende Mitarbeitervertreterin oder der Vertreter sind umgeben von "Ehemaligen", die die Problemlagen kennen und stützend wirken.

Offen soll an dieser Stelle bleiben, ob die Rotation von Amtsperiode zu Amtsperiode erfolgt oder auch innerhalb der Periode denkbar ist. Hier wird ein Umgang empfohlen, der sich am inhaltlich Notwendigen und nicht am Formalen mißt.

Checkliste für kleine Mitarbeitervertretungen

Die folgenden Fragen sollen helfen, die eigene Arbeitspraxis zu reflektieren und evtl. zu revidieren:

1. Habe ich die Kernpunkte der Mitarbeitervertretungsordnung im Kopf, handle ich mit ihnen und nach ihnen?
2. Nutze ich Spielräume, die Verfahren möglichst unkompliziert durchzuführen? Wenn ich auf Formalismen bestehe: Welche inhaltlichen Gründe habe ich dafür, und tue ich dies reflektiert? Verstehen meine Kolleginnen und Kollegen die Gründe meines Handelns und Verhaltens?
3. Wenn ich in Ausnahmefällen von den Vorschriften abweiche, tue ich dies reflektiert? Sind meine Kol-

- leginnen und Kolleginnen darüber informiert? Wie sollte ich dafür, daß aus dem Einzelfall keine Regel wird?
4. Welche formellen Kontakte zum Dienstgeber und zur Einrichtungsleitung sind geschaffen worden? Befinden sich diese in Deckung mit der MAVO?
 5. Informiere ich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen regelmäßig über die Arbeit? Ist den Anwesenden klar, aus welcher Funktion heraus ich dies tue?
 6. Gestalte ich regelmäßig Mitarbeiterversammlungen, auf denen ausschließlich über Mitwirkungsangelegenheiten gesprochen wird (oder sind die Mitarbeiterversammlungen zum Kaffeeklatsch bzw. zum Informationsforum der Leitung verkommen)?
 7. Nimmst mich der Dienstgeber als Mitarbeitervertretung wahr, und habe ich den Mut, ihm gegenüber als MAVler aufzutreten?
 8. Lasse ich mich einbinden in andere Strukturen (Arbeitsgruppen, Gespräch mit anderen Mitarbeitervertretungen, Seminare)?
 9. Bin ich von meiner eigenen Arbeit überzeugt oder habe ich Zweifel? Fühle ich mich überflüssig? Was tue ich gegebenenfalls gegen dieses Gefühl?
 10. Sind die Kolleginnen und Kollegen von der Notwendigkeit meiner Arbeit überzeugt oder haben sie Zweifel?

11. Sind die Leiterin und der Dienstgeber von der Notwendigkeit meiner Arbeit überzeugt oder haben sie Zweifel?

Als Letztes

Kleine Einrichtungen entwickeln informelle Strukturen, in denen Mitarbeitervertreter und Mitarbeitervertreterin manchmal das Stigma der Außenseiter/in erhalten. Sie werden ausgegrenzt – nicht weil sie unfähig wären, sondern weil sie eine Sonderrolle übernehmen müssen, die ihnen eigentlich nicht zugestanden wird. Oft ist dies in Einrichtungen zu beobachten, die trotz ihrer geringen Größe eine unangemessene Hierarchie mit autoritärer Prägung haben.

Wenn Mitwirkungsarbeit zum Tümpel wird, in den engagierte Kollegen und Kolleginnen nach Bedarf getunkt werden sollen, wird sie absurd. Dann gilt es, Konsequenzen zu ziehen. Kolleginnen und Kollegen, die gewählt haben, die Gewählte aber nicht unterstützen wollen, verdienen es schlichtweg nicht, daß ihre Rechte über die MAV abgesichert werden. Sie müssen dann auch die Konsequenz für ihr Verhalten tragen.

Mitwirkungsarbeit funktioniert nur in gegenseitiger Solidarität. Mitarbeitervertretungen in kleinen Einrichtungen haben diese besonders nötig.



Hans Georg Ruhe, Goslar

Wenn Vernunft nicht weiterführt Grundsätze für Konflikte

Die Arbeitsbedingungen im kirchlichen Dienst werden von Mitarbeitern und Mitarbeitervertretungen, Dienstgebern und Dienstgebervertretern meistens unterschiedlich erlebt und dargestellt. Insbesondere im Konfliktfall werden von den letzteren Harmoniekonzepte bemüht, während die ersteren gern über geeignete Druckmittel verfügen würden, um tatsächliche oder vermeintliche Rechte durchzusetzen.

Andere Konflikte?

Auch wenn es offiziös vielfach anders erwünscht oder dargestellt wird: Die im kirchlichen Dienst vorhandenen Konflikte unterscheiden sich immer weniger von denen, die wir aus dem öffentlichen Dienst oder der Wirtschaft kennen. Die Verhaltensweisen sind lediglich oft vorsichtiger, abgedeckter, die Äußerungsformen (scheinbar) geschwisterlicher oder milder.

Wer Erfahrungen mit der Durchsetzung von Mitarbeiterinteressen hat, der weiß, daß das Harmoniekonzept

des Dritten Weges Leitungsinteresse repräsentiert, mit dem versucht wird, die Niederungen alltäglicher arbeitsvertraglicher Auseinandersetzung zu bewältigen.

Dennoch: Was einstmal Vorbild werden sollte, ist Stückwerk geblieben. Dieser Weg ist ein unerfülltes Projekt, eine schöne Vision, eine Zielvorgabe. Die einen nutzen ihn, um ihre Macht einsetzen zu können, die anderen, um angesichts der ökonomischen Krise moralischen Druck ausüben zu können. Mitarbeitervertretungen müssen mit diesem Konzept leben – auch wenn sie sich manchmal die Druckmittel des Zweiten Weges wünschen.

Wie sehen eigentlich auf diesem Hintergrund Konfliktmittel und Kampfmuster aus? Was ist zu tun, wenn das freundliche Sprechen, das Überzeugen und das Verweisen auf gesicherte Rechtspositionen nicht weiterführen?

Im folgenden geht es um Mittel der Auseinandersetzungen, die im kirchlichen Dienst ihren Raum haben können und dürfen. Bevor in der ZMV 4/1997 einzelne Kon-

fliktmittel dargestellt, erläutert und abgewogen werden, sollen in dieser Ausgabe einige Grundsätze für Konflikte mit Dienstgebern bzw. -vertretern benannt werden.

Interessenunterschiede

Auch dem Mitarbeitervertretungsrecht sind Interessenunterschiede nicht fremd. In der MAVO und im MVG werden konkrete Regelungsmechanismen vorgeschlagen, die immer dann greifen sollen, wenn Streit droht. Sie drücken sich aus in formalen Vorschriften, in der Aufforderung zur "vertrauensvollen Zusammenarbeit", in verpflichtenden Gesprächsvorgaben oder in Paragraphen für Schlichtungsverfahren.

Auch die geplante Installation kirchlicher Arbeitsgerichte zeigt, daß der Kirchenleitung deutlich ist: Das harmonisierende Konzept des Dritten Weges führt nicht automatisch zur Auflösung aller Konflikte: Sie müssen gemanagt und geklärt werden. Wenn allerdings Interessenunterschiede bestehen, so ist das gegenwärtige kirchliche Recht so strukturiert, daß der Dienstgeber am längeren Hebel sitzt.

Zwar werden Konfliktfolgen reduzierende Vorgaben in der MAVO und im MVG gemacht; wenn es aber im Rahmen dieses Verfahrens nicht zur angemessenen Einigung und zum Kompromiß kommt, greift das Recht des Stärkeren. In den langen Jahren des Bestehens hat es der kirchliche Gesetzgeber nicht geschafft, dieses Machtprinzip zu einem Gemeinschaftsprinzip weiterzuentwickeln. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen mit dem Vorrang der Dienstgeberstärke leben.

Wie kann das Recht des Stärkeren beantwortet oder konterkariert werden? Was ist an Spielraum möglich, wenn eine angemessene Einigung nicht zustande gekommen ist, wenn der Kompromiß durch die einseitige Entscheidung ersetzt wurde? Grundsätze und Konfliktmittel können helfen, solche Auseinandersetzungen einzugehen und durchzustehen.

Kein Konflikt ohne Folgenabschätzung!

Mitarbeitervertretungen, die bereit sind, sich mit dem Dienstgebervertreter in Konfliktsituationen zu streiten, sollten vorher überlegen, welche Folgen ein solcher Konflikt zeitigt. Welchen Einfluß wird er auf das Miteinander haben? Wie wird der Konflikt zurückschlagen in die Mitarbeiterschaft? Führt er zu Klimaveränderungen? Führt er zu Verdeutlichungen? Wird es Konsequenzen geben, die mit dem Konflikt nur am Rande zu tun, aber Bedeutung für die Dienstgemeinschaft haben werden?

Angestrebter Erfolg und Aufwand müssen in einer guten Relation stehen! Lohnt sich der Streit? Ist der Aufwand an materiellen und persönlichen Ressourcen unter Umständen so groß, daß für künftige Auseinander-

setzungen weniger Kraft bleibt? Welcher Preis muß für den Erfolg bezahlt werden? Macht es Sinn, so viele emotionale Kräfte zu binden?

Keine Drohung ohne Konsequenz!

In der Mitarbeitervertretungsarbeit werden immer wieder Drohungen ausgestoßen. So soll versucht werden, Dienstgebervertreter unter Druck zu setzen. Natürlich ist es legitim, den Dienstgeber im Konfliktfall auf Konsequenzen seines Verhaltens hinzuweisen, also zu "drohen". Allerdings wird man schnell mit einem Gegenangriff ("Wollen Sie mich erpressen?") konfrontiert werden. Wer droht, muß bereit sein, solche Schärpen in die Tat umzusetzen. Es gibt wenig Ereignisse, die einer Mitarbeitervertretung mehr schaden als nicht gezogene Konsequenzen. Mitarbeitervertretungen verlieren, gerade bei starken Dienstgebervertretern, ungeheuer an Glaubwürdigkeit.

Verzicht auf Moralin!

Das meist eingesetzte Mittel des Streites in der Kirche ist "Moralin": der offen oder verdeckt eingesetzte Vorwurf, sich nicht an den hohen Standards und Zielen des kirchlichen Dienstes zu orientieren ("Wir sind sehr enttäuscht. Das hat nichts mit dem Dritten Weg zu tun. Gerade Sie..."). Mitarbeitervertretungen sollten im Konfliktfall konkret bleiben. Das Hantieren mit den hehren Vorgaben führt zu Widerwillen oder bestenfalls zu schlechtem Gewissen. Wer versucht, sich moralisch über den Streitpartner zu erheben, wirkt zwar stärker, dürfte aber langfristig schwächer werden: Eigenes Fehlverhalten wird an der moralischen Vorgabe gemessen werden. Außerdem: Ein disqualifizierter Partner ist ein unwilliger Partner.

Kein Zurückweichen ohne Benennung des Preises!

Mitarbeitervertreter unterliegen oft in Konflikten. Sie müssen bereit sein, den notwendigen Rückzug anzunehmen. Das ist manchmal hart. Im Konfliktfall heißt das: den Dienstgeber immer wieder auf die Konsequenz sein Verhaltens aufmerksam machen. Es muß deutlich werden, daß sein Sieg kein Kompromiß ist, sondern eine Niederlage für die Mitarbeiterschaft.

Arbeitsverhältnisse sind sehr komplex und kompliziert miteinander vernetzt. Auf Dauer tut es keiner kirchlichen Institution gut, wenn es immer nur Dienstgeber-Siege gibt. Es ist MAV-Aufgabe, dies so konkret wie möglich zu benennen. Auch so wird Verantwortung für das Ganze übernommen.

Den Gegner das Gesicht wahren lassen!

Wenn Mitarbeitervertretungen die Chance haben, in einem Konflikt zu siegen, so darf der unterlegene

Dienstgebervertreter nicht bloßgestellt werden. Er muß in der Lage bleiben, sein Gesicht zu wahren. Ein bloßgestellter Vorgesetzter, der sich in einem Konflikt beschädigt fühlt, wird künftig ein komplizierter Gegner sein.

Kränkung ist immer eine große Störung beim Zusammenarbeiten von Menschen. In jeder Konfliktsituation sollte nach Ansätzen gesucht werden, mit denen der Unterlegene "kleine Siege" zelebrieren kann. Das ist nicht nur taktisches Verhalten, sondern auch eine Reaktion auf menschliche Vorgehensweisen und Erfordernisse.

Brücken planen und Kompromisse festlegen!

Bei der Konfliktplanung sollten Mitarbeitervertretungen darüber nachdenken, wie Kompromisse aussehen können. In die Konfliktstrategie müssen "Brücken" eingeplant werden, d.h. Wege, die ein Dienstgeber gehen kann, um sich auf Mitarbeitervertretungen zuzubewegen. Ebenso muß vorher entschieden worden sein, wo es eine Bereitschaft zum Zurückweichen gibt und wo Verhandeln verweigert wird.

Niederlagen akzeptieren!

Wenn Mitarbeitervertretungen unterlegen sind, so sollten sie konstatieren, aufgrund welcher rechtlichen oder

machtvollen Situation es zum Unterliegen gekommen ist. Dies gehört zum Verarbeiten von Konflikten und stärkt letztendlich eine Mitarbeitervertretung. Aus Niederlagen kann man lernen.

Niederlagen Niederlagen nennen!

Wenn Mitarbeitervertretungen in einem Konflikt mit dem Dienstgeber unterlegen sind und die Angelegenheit Öffentlichkeit verträgt, so sollte über diese Niederlage offen geredet werden. Viele Mitarbeitervertretungen kaschieren die Niederlage in der Absicht, ihre Handlungsschwäche zu verdecken. Das ist falsch. Eingestandene Niederlagen, die analysiert wurden, haben zweierlei Effekte:

1. Die tatsächlichen Machtverhältnisse werden transparent, die begrenzten Spielräume deutlich.
2. Niemand mag auf Dauer den Eindruck erwecken, als sei er immer der klügere, der sieggewohntere, der bessere. Nahezu alle Dienstgebervertreter sind bereit, vom großen Kuchen der Mitwirkung abzugeben, solange klar bleibt, daß sie die "Herren im Haus" sind.

Auf dem Hintergrund der hier geschilderten Grundsätze werden in der ZMV 4/1997 mögliche Konfliktmittel dargestellt bzw. diskutiert.

Hans Georg Ruhe, Goslar

Wenn Vernunft nicht weiterführt Konfliktmittel

In der ZMV 3/97 sind "Grundsätze für Konflikte" formuliert worden. Hierauf aufbauend werden in diesem Beitrag Konfliktmittel dargestellt bzw. diskutiert.

Transparenz

Oft findet Mitarbeitervertretungsarbeit im Geheimen statt. Nur alle vier Jahre – bei den Wahlen – oder beim jährlichen Rechenschaftsbericht wird deutlich, auf welchen Arbeitsfeldern Mitarbeitervertretungen tätig geworden sind.

Dies schadet im Konfliktfall, da die Folge fehlender Zusammenhalt in und Zusammenhang mit der Mitarbeiterschaft ist. Mitarbeitervertretungen müssen sich um hohe Transparenz gerade dann bemühen, wenn Konflikte anstehen.

Die Transparenz selbst ist ein Konfliktmittel. Öffentlichkeit nutzt in der Regel immer den Schwächeren. Die Starken versuchen, Konflikte im Stillen zu erledigen, damit sie keine quantitative Gegenwehr befürchten müssen.

Fairneß

Im kirchlichen Dienst wird, wie überall, unfair gehandelt. Vorteile werden ausgespielt, Tricks angewandt, Schlafmützigkeiten ausgenutzt. Wenn man in einer Einrichtung arbeitet, in der viel getrickst wird, kann allein der Faktor Fairneß Konfliktmittel werden.

Durch ihr Verhalten macht die MAV deutlich, welches Verständnis sie vom Miteinander und von der Mitwirkung hat.

Fairneß heißt z.B., Transparenz zu schaffen, Vorteile nicht vorschnell auszunutzen, Person und Sache zu trennen. Fairneß darf nicht mit inhaltlichem Zurückweichen verwechselt werden.

Akribisches Einhalten von Formalismen

Die Mitarbeitervertretungsordnung sieht eine Reihe von Formalismen vor, gegen die in der Realität sowohl durch Dienstgeber als auch Mitarbeitervertretungen ständig verstoßen wird. Dies hat oft pragmatische Gründe oder es

handelt sich um Laxheit im Umgang mit einem kirchlichen Gesetz. Manchmal ist es schlichte Uninformiertheit.

Wenn Mitarbeitervertretungen mit Dienstgebern in Konflikten zu tun haben, so kann das konsequente Bestehen auf Formalismen, das Einhalten dieser Formalismen bis in die letzte Minute und Vorschrift hinein ein Druckmittel sein.

Gerade machtbewußte Dienstgeber sind durch Konsequenz (bis hin zur Ausreizung) in Situationen zu zwingen, an deren Ende schon aus Gründen der Praktikabilität Kompromisse entstehen.

Insbesondere die Zeitvorschriften der Mitarbeitervertretungsordnung sind dazu angetan, solche Formen des Druckes aufzubauen.

Schlichtung

Nahezu die gesamte Mitarbeitervertretungsordnung ist mittlerweile schlichtungsfähig. D.h. in Konfliktfällen finden sich vermutlich immer wieder Punkte, an denen der Dienstgeber bzw. sein Vertreter gegen die Mitarbeitervertretungsordnung verstoßen hat. Ein Verfahren vor der Schlichtungsstelle ist auch für den Dienstgeber aufwendig und belastend. Mitarbeitervertretungen, die sich für Konflikte stärken und ihre Position sichern wollen, ist zu raten, das Instrument des Schlichtungsverfahrens offensiv einzusetzen.

Wohlgemerkt: Es geht nicht um Pseudokonflikte, sondern um solche, bei denen tatsächlich gegen die Mitarbeitervertretungsordnung verstoßen worden ist.

"Tauschgeschäfte" werden entwickelt: Eine schwache Konfliktposition wird mit einer stärkeren aufgewogen werden.

Dienstaufsicht

Viele Mitarbeitervertretungen wissen von Fällen zu berichten, in denen Schlichtungsstellen entschieden, Dienstgebervertreter sich aber nicht an die Sprüche der Schlichtungsstelle gehalten haben und wiederholt gegen geltendes kirchliches Recht verstießen.

Die Umsetzung von Schlichtungssprüchen kann gegenwärtig nicht erzwungen werden. Der bischöfliche Gesetzgeber geht lediglich davon aus, daß in seinen Einrichtungen die von ihm gesetzten Gesetze auch tatsächlich verwirklicht werden.

Geschieht dies nachweislich nicht, so kann der verantwortliche Dienstgebervertreter mit einer Dienstaufsichtsbeschwerde übertreten werden: Der Dienstgeber wird dahingehend unterrichtet, daß der Vorgesetzte ein bischöfliches Gesetz mißachtet und deshalb gegen seinen Arbeitsvertrag verstoßen habe. Die MAV fordert zur Abmahnung auf.

Es ist davon auszugehen, daß ein solches Vorgehen der Mitarbeitervertretung vom Dienstgeber in der Regel ig-

noriiert wird. Falsch verstandene Loyalität (manchmal auch Dünkel) ist die Ursache.

Allerdings: Der Konflikt ist auf eine andere Ebene gehoben, und die Einrichtungsleitung muß sich auseinandersetzen und ihre Position kenntlich machen.

Ein solches Konfliktmittel, mehrfach angewandt, dürfte mit großer Wahrscheinlichkeit dazu führen, daß künftig Rechte eingehalten und – nach einer Phase des Grolls – Mitarbeitervertretungen als akzeptierte, da "gefährliche Partner" anerkannt werden.

Informelle Beschwerden

Viele Mitarbeitervertretungen neigen dazu, mit dem Dienstgebervertreter über Konflikte informell zu reden, d.h. nicht die Ordnungswege der Mitarbeitervertretungsordnung einzuhalten, sondern auf kurzem Wege um Lösungen zu bitten. Wenn eine MAV dies tut, muß sie sich darüber im Klaren sein, wie begrenzt das Instrumentarium ist. Zwar mag ein einzelner Konflikt gelöst sein, aber es verfestigt sich ein Grundmuster, das außerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen liegt. Letztendlich führen "Kungelabsprachen" zu einer Schwächung von Mitarbeitervertretungen, da die erkämpften Rechte sozusagen nach dem Prinzip des Feudalsystems (ohne Rechtszwang, aber mit Good-Will) gewährt werden. Im Einzelfall kann das sinnvoll sein, darf aber nicht durchgehendes Handlungsprinzip werden.

Kompetenzübersprung

Mitarbeitervertretungen haben oft damit zu tun, daß sie einem fachlich inkompetenten Dienstgebervertreter gegenübersitzen, der Entscheidungen nur überbringt. Jedermann weiß, daß die Entscheidungen an anderen Stellen fallen.

In Konfliktsituationen sollte man den Mut haben, das Gespräch mit denjenigen zu fordern, die tatsächlich die Entscheidungen fällen, und den unmittelbaren Partner überspringen bzw. den Kontakt verweigern. MAVen können ihre Rechte nur wahrnehmen, wenn Kompromisse mit den Entscheidenden verhandelt werden können.

Dies deckt sich auch mit den Vorschriften der MAVO.

Dienst nach Vorschrift

Dienst nach Vorschrift bedeutet, daß Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur die Dienste tun, die sie nach dem Arbeitsvertrag schulden. In jeder Einrichtung finden sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die über ihren Arbeitsvertrag hinaus arbeiten.

Durch "Dienst nach Vorschrift" kann einem Dienstgeber deutlich gemacht werden, daß bei Kleinlichkeiten oder starrer Haltung seinerseits auch Mitarbeiter(vertreter) gewillt sind, Rechte lediglich korrekt auszulegen und keine Großzügigkeiten mehr zu gewähren.

Dazu gehört auch zu überprüfen, ob alle arbeitsgesetzlichen Vorschriften eingehalten werden. Schon mancher Dienstgebervertreter ist blaß geworden, als die Gewerbeaufsicht in der Einrichtung stand und ihm nachgewiesen werden konnte, daß z.B. das Arbeitszeitgesetz nicht eingehalten wurde.

Die Rechte von Mitarbeitervertretungen im kirchlichen Recht sind relativ schwach.

Das staatliche Arbeitsrecht hingegen bietet viele Ansatzpunkte, um in Einrichtungen Konfliktdruck zu erzeugen.

Öffentlichkeitsarbeit

Viele Fakten, die in einer Einrichtung bekannt werden, unterliegen der Vertrauenspflicht, d.h. sie können nicht an die Öffentlichkeit gebracht werden. Wenn es aber um Sachverhalte geht, bei denen die Öffentlichkeit ein tendenzielles Informationsinteresse hat, so ist zu überlegen, ob eine entsprechende Veröffentlichung den Dienstgebervertreter handlungsfähiger macht. Vorher ist unbedingt eine sehr genaue Folgenabschätzung zu machen.

Mancher in die Öffentlichkeit getragene Konflikt wendete sich schon gegen die Initiatoren. Es traten Verhärtnungen ein. Kompromisse wurden nicht mehr gefunden. Besser dagegen ist es wahrscheinlich, nach einer anderen Form der Öffentlichkeit zu suchen – nämlich ...

Interne Öffentlichkeit

Weniger heikel ist es, bestimmte Vorgänge in der kircheninternen Öffentlichkeit, also über die eigene Einrichtung hinaus, zu publizieren und so deutlich zu machen, wie Verhaltens- und Vorgehensweisen das Leben und Miteinander in der Einrichtung prägen. Viele Dienstgebervertreter scheuen die interne Kirchenöffentlichkeit sehr, weil damit deutlich wird, daß das interne Harmoniebild, das z.B. in Richtung Bistumsleitung oder Verbandsleitung gespiegelt wird, brüchig oder falsch ist. Auch hier muß eine korrekte Folgenabschätzung gemacht werden mit dem Ziel zu prüfen, ob der gewünschte Erfolg in einem vernünftigen Aufwand zu den zu erwartenden Auseinandersetzungen steht.

Zu achten ist dabei auf die "Loyalitätsfalle": Mancher Vorstandsvorsitzende hat, statt die MAV zu stützen, sich auf seine "Loyalitätspflichten" besonnen und ohne weitere Würdigung des Sachverhaltes dem Vorgesetzten den Rücken gestärkt.

Schwache Rechte

MAV-Rechte formalistisch einzusetzen bedeutet, insbesondere bei den schwachen Rechten auf Mitwirkung zu drängen und sozusagen jeden Schritt, den der Dienstgeber geht, daraufhin zu befragen, ob diese schwachen Rechte (z.B. Informationspflicht gemäß § 27 MAVO) eingehalten worden sind.

So können Streitfälle entwickelt werden, die lästig sind und den Dienstgebervertreter in eine Auseinandersetzung zwingen, an deren Ende das Kompensationsgeschäft steht: Wir verzichten auf die permanente Entwicklung von Streitfällen (obwohl es dafür eine rechtliche Grundlage gibt), wenn Du bereit bist, in einem uns wichtigen Sachverhalt nachzugeben.

Rechtsbeistand

Die Mitarbeitervertretung entscheidet selbst darüber, was die notwendigen sachlichen und personellen Mittel sind. Dies kann unter Umständen auch die Einschaltung eines Rechtsbeistand sein. Allein der Fakt, daß Begleitung von außerhalb gesucht wird und dadurch eine partielle Öffentlichkeit entsteht, läßt viele Dienstgebervertreter zurückschrecken und Kompromißlinien suchen. Rechtsbeistände müssen nicht Rechtsanwälte sein, sondern können z.B. auch Arbeitsrechtler von Diözesanen Arbeitsgemeinschaften oder Rechtssekretäre sein.

Der Konflikt wird öffentlicher, die alten Kampflinien verändern sich durch das Hinzuziehen äußerer Kompetenz.

Streik

Immer wieder und oft gestellt wird die Frage, ob kirchliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen streiken dürfen. "Natürlich nicht!", sagen die einen und sind meistens Dienstgebervertreter. "Natürlich doch!", sagen manche Mitarbeitervertreter.

Letztendlich führen diese Gedankenspiele in die Irre. Solange Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im kirchlichen Dienst dermaßen schwach in Berufsverbänden und Gewerkschaften organisiert sind und deshalb über keine materielle Basis für Streiks verfügen, lohnt es sich kaum, darüber länger nachzudenken.

Aus unterschiedlichen Gründen sind kirchliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr viel weniger als andere bereit, für ihre Rechte einzustehen und sie kämpfend durchzusetzen. Die Kirchenleitung versucht immer wieder, aus dieser Not eine ideologische Tugend zu machen. Sie behauptet, der Streik verträge sich nicht mit dem Dritten Weg.

Dies mag so sein, aber: Streiks sind noch nie von Arbeitgebern akzeptiert und gebilligt worden. Gestreikt haben immer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen! Sie haben sich dieses Recht ohne Genehmigung von oben genommen und so gestreikt, daß am Ende des Streiks für die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kein Schaden entstehen konnte.

Streik heißt ja gerade die Verweigerung einer aufoktroierten Haltung, und zwar so, daß dies im Schutz einer größtmöglichen Solidarität steht. Solange keine

Streikfähigkeit besteht, sind die Diskussionen über solche vermeintlichen oder tatsächlichen Rechte müßig. Dies mag man bedauern, wenn es um die Konfliktfähigkeit geht. Allerdings darf man einen positiven Nebeneffekt nicht verkennen. Dadurch, daß Streik und Aussperrung im kirchlichen Dienst nicht praktiziert werden, ist die Friedensfähigkeit relativ gut entwickelt.

Man wird vorsichtig konstatierend sagen dürfen, daß das Prinzip von "hire and fire" den meisten kirchlichen Einrichtungen fremd ist. Hier greift gerade in Krisenzeiten das Harmoniekonzept.

Es erzeugt moralischen Druck nicht nur auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern auch auf Dienstgeber.



Hans Georg Ruhe, Goslar

**Leiten und leiden:
Vorsitz in der Mitarbeitervertretung – Ein schweres Amt?**

Das Amt der oder des Vorsitzenden der Mitarbeitervertretung verlangt besondere Fähigkeiten und Kenntnisse verschiedenster Art. In den nächsten Ausgaben der ZMV werden in der Rubrik Basiswissen Hilfen für das Vorsitzendenamt hinsichtlich Sitzungsvorbereitung, Sitzungsleitung, Organisation u.a. vorgestellt.

Die Mitarbeitervertretung ist die Interessenvertretung aller Mitarbeitenden. Sie tritt dem Dienstgeber bzw. dem Dienstgebervertreter als "Organ" gegenüber, im Rahmen der Mitarbeitervertretungsordnung als gleichberechtigter Partner. Die Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) macht nur wenig Aussagen über die Rechte einzelner Ämter. Eine Ausnahme wird für das Amt der Vorsitzenden gemacht.

Beim Studium der einschlägigen Paragraphen und Kommentare wird schnell deutlich, daß die Vorsitzenden nur im Rahmen der MAV-Beschlüsse agieren können. Wenn man es genau nimmt, sind die Vorsitzenden eher Sprecher oder Sprecherinnen. Für alle Schritte, die sie unternehmen, brauchen sie Ermächtigungen durch die Kolleginnen und Kollegen. Eigenmächtig dürfen keine Erklärungen abgegeben werden. Geschieht dies dennoch, ist die MAV an solche Aussagen nicht gebunden.

Die Vorsitzfunktion hat also deutlich moderierenden und organisierenden Charakter.

Aufgaben

Innerhalb einer Woche nach der Wahl zur Mitarbeitervertretung wählt sich das Gremium den oder die Vorsitzende. Diese Wahl kommt mit einfacher Mehrheit zustande.

Dies ist ein Schatz, an dem viele teilhaben und von dem die relative Sicherheit vieler Arbeitsplätze abhängt.

Negativ?

Noch immer haben "Konflikt" und "Kampf" einen negativen Beigeschmack in der Kirche. Mitarbeitervertretungen sollten zuerst nach den Kompromißlinien schauen. Wenn dieser Weg verbaut wird und die Interessensunterschiede zu groß sind, dann steht der Konflikt an – manchmal hart und ängstigend. Gut vorbedacht und vorbereitet, angemessen durchgeführt und ausgewertet, stärken durchgestandene Auseinandersetzungen die Mitwirkungsarbeit.

Nach der letzten Novelle der Rahmenordnung ist vorgeschrieben, daß die Vorsitzenden katholisch sein sollen. Diese Hürde, die ebenso unnötig war wie diffamierend wirkt, schränkt die Wahlfreiheit ein. Die Vorschrift darf als Verpflichtung verstanden werden, sich ernsthaft auf die Suche nach einem entsprechend geeigneten Kandidaten mit katholischer Konfession zu machen. Findet sich allerdings kein katholischer Kollege oder Kollegin für den Vorsitz, so verliert diese Soll-Vorschrift ihre Bedeutung. Jeder andere Geeignete kann mit dem Amt betraut werden.

Vorsitzende vertreten die Mitarbeitervertretung im Rahmen der Beschlüsse und sind ebenso wie die Stellvertretung oder ein eigens benanntes Mitglied zur Entgegennahme von Erklärungen – z.B. vom Dienstgeber – berechtigt: nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Erklärung meint in diesem Zusammenhang u.a. alle Formen der Beteiligung, bei denen die Initiative vom Dienstgeber ausgeht.

Vorsitzende haben die Pflicht, unter Angabe der Tagesordnung die Sitzungen der Mitarbeitervertretung einzuberufen. Auch die novellierte MAVO macht keine weiteren Formvorschriften, so daß es jeder Mitarbeitervertretung unbenommen bleibt, darüber zu entscheiden, wie diese Einberufung zu erfolgen hat (mündlich, schriftlich, mit entsprechender Fristsetzung). In der Regel dürfte es allerdings sinnvoll sein, daß Mitarbeitervertretungen schriftlich eingeladen werden, schon damit sich alle Mitglieder auf die Inhalte vorbereiten und einstellen können.

Vorsitzende haben eine Art "Notarsfunktion": Mit der Unterschrift unter die Sitzungsprotokolle wird die Richtigkeit bestätigt.

Auch bei der Rechtsstellung (§ 15 MAVO) stehen den Vorsitzenden keine Sonderrechte zu. Die Arbeitspraxis zeigt gleichwohl, daß ein Großteil der Mitarbeitervertretungsarbeit durch sie geleistet wird und daß deshalb der Bedarf an der notwendigen Freistellung für dieses Amt in der Regel höher sein dürfte. Wenn darüber hinaus die Einrichtung so groß ist, daß eine kontingentierte Freistellung (§ 15 Abs. 3) möglich ist, wird in der Regel der oder die Vorsitzende zuerst von diesem Recht profitieren. Die Gefahren, die damit verbunden sind, werden an anderer Stelle noch diskutiert werden: Je mehr jemand Zeit hat, Mitarbeitervertretungsarbeit zu leisten, desto größer kann sein Informationsvorsprung werden, desto eher besteht die Gefahr, daß es Mitarbeitervertreter und Mitarbeitervertreterinnen erster und zweiter Ordnung gibt.

Vorsitzende berufen die Mitarbeiterversammlung ein und leiten sie. Sie erstatten (§ 21) den Tätigkeitsbericht und werden ihn gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen vertreten und/oder verteidigen. Beschlüsse der Mitarbeiterversammlung werden vom Vorsitzenden unterzeichnet und dadurch in ihrer Rechtskraft bestätigt.

Schwierig

Das macht die Schwierigkeit dieses Amtes in der Mitarbeitervertretung aus: Man ist Erster unter Gleichen, hat keine Sonderrechte, gerät aber immer wieder in Positionen, die faktisch Sonderrechte verleihen oder dazu verleiten, sich solche Sonderrechte zu nehmen, insbesondere im Kontakt mit dem Dienstgeber. Auch in der Repräsentanz allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber wird dieser Spagat spürbar. Es bedarf klarer Strategien, deutlicher Transparenz und eines entwickelten Selbstverständnisses über die eigenen Aufgaben und die Aufgaben der Mitarbeitervertretung, um diese schwierige Aufgabe zu bewältigen.

Persönliche Qualifikationen

Vorsitzende von Mitarbeitervertretungen sind Repräsentanten der Einrichtungen, sie stehen für die Dienstgemeinschaft – ähnlich wie der Dienstgebervertreter. Damit diese Repräsentanz deutlich wird und in ihrer selbständigen Funktion wahrgenommen wird, bedarf es persönlicher Qualifikationen – insbesondere ...

... Entwickeltes Selbstbewußtsein

Vorsitzende müssen sich Klarheit darüber verschaffen, welche Funktion das Amt hat, und müssen sich mit dem Amt identifizieren, d.h. selbstbewußt annehmen und wahrnehmen, daß sie für die Mitarbeitenden und deren Interessen eintreten. Sie müssen ein Gefühl für

Partnerschaft entwickeln und versuchen, dies auch gegen Widerstände zu leben oder umzusetzen.

Fähigkeit zum Rollenwechsel

Dienstgeber stellen keine Vorsitzenden ein, sondern Verwaltungsmitarbeiter, Bildungsreferenten oder Küster. Der Arbeitsplatz ist dem Direktionsrecht unterworfen. Es besteht eine deutliche Abhängigkeit vom Vorgesetzten. Wird nun dieser Küster, die Bildungsreferentin oder der Verwaltungsmitarbeiter Vorsitzender der Mitarbeitervertretung, so ist er oder sie plötzlich gleichberechtigter Partner bzw. Partnerin. Die innere Haltung muß sich ändern. Die Amtsinhaber und -inhaberinnen müssen zum Rollenwechsel fähig sein. Es ist fatal, wenn sich der Vorsitzende einer Mitarbeitervertretung verhält wie ein Untergebener oder wenn sich der Stelleninhaber dem Direktionsberechtigten gegenüber aufführt wie der gleichberechtigte Partner in allen Entscheidungsbereichen. Diese Fähigkeit zum Rollenwechsel setzt eine Klärung der eigenen Interessen, Wünsche, Anforderungen voraus.

Rechtliches

Vorsitzende sollten gute Kenntnisse des Beteiligungsrechtes haben, die über Basiskenntnisse hinausreichen. Als diejenigen, die Erklärungen des Dienstgebers entgegennehmen, sind sie häufiger als andere in argumentative Auseinandersetzungen verwickelt. Dies muß juristisch unterfüttert sein.

Vertraut mit den Zielen

Als Repräsentant der Dienstgemeinschaft bedarf es guter Kenntnisse der Einrichtung, in der das Amt des Vorsitzes wahrgenommen wird. Das Konzept, das Leitbild oder "die Ideologie" müssen geläufig sein. Dies aus zweierlei Gründen:

1. Entscheidungen des Dienstgebers bzw. des Dienstgebervertreters müssen oft in größeren Zusammenhängen und hinsichtlich der Zielorientierung gewichtet werden.
2. Interessen von Mitarbeitern müssen aufgehoben sein in konzeptionellen Fragen, müssen sich hieraus mitbegründen lassen oder aber – wenn sie im Widerstreit dazu stehen – argumentativ offensiv dagegen vertreten werden.

Außenkontakte

Vorsitzende nehmen oft die Außenkontakte wahr: zu anderen Mitarbeitervertretungen, zur Diözesanen Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen, zu Schlichtungsstellen, übergeordneten Personalchefs usw. Es ist notwendig und hilfreich, die entsprechenden Strukturen zu kennen und Kenntnisse über die Person zu haben, die mögliche Kontaktpartner vertritt. Mitwirkungsarbeit muß oftmals auch außerhalb der eigenen

Einrichtung wahrgenommen werden, um Unterstützung zu erlangen oder aber das Gesamt des kirchlichen Dienstes zu stärken.

Arbeitsorganisation

Weil mit dem Amt des Vorsitzes moderierende und nicht vorgesetzte Funktionen verbunden sind, bedarf es guter Fähigkeit der Arbeitsorganisation. Arbeitsorganisation, die gelingt, ist nicht allein Technik, sondern immer auch Inhalt. Je mehr Kolleginnen und Kollegen an der Mitwirkungsarbeit beteiligt werden, desto bedeutender wird die MAV-Arbeit und desto stärker ist das Gewicht in der jeweiligen Einrichtung. Eine funktionierende Arbeitsorganisation braucht jede Einrichtung. Dadurch werden Reibungsverluste verhindert und Frust verringert.

Anfragen

Zur Souveränität der Leitung gehört auch, sich anfragen zu lassen. Wer meint, mit dem Vorsitz der MAV päpstliche Rechte erlangt zu haben, ist fehl am Platze. Auch lange Erfahrung schützt nicht vor Irrtum, und gerade sind es die unerfahrenen Kolleginnen und Kollegen, die neue Aspekte und Impulse in die Mitwirkungsarbeit einbringen können. Dies souverän aufzugreifen und bereit zu sein, den eigenen Arbeitsstil angemessen zu ändern, erleichtert die Mitwirkungsarbeit, führt zu Innovation und macht deutlich: Wir sind ein Team.

Repräsentanz

Vorsitzende repräsentieren die Mitarbeiterschaft. Dies wurde mehrfach unterstrichen. Deshalb sollte in der Per-

son die Mitarbeiterschaft gespiegelt sein: Wenn zu 90 % in einer Einrichtung Frauen arbeiten, so erscheint es m.E. als geradezu kontraproduktiv, wenn der Vorsitzende ein Mann ist. Sind in der Einrichtung überwiegend Verwaltungskräfte tätig, so sollte möglichst vermieden werden, daß z.B. eine Referentin Vorsitzende ist.

Im Idealfall spiegeln Vorsitzende in ihren Personen und Funktionen den oder die "durchschnittliche Mitarbeiter/in" wider. Natürlich ist dies nicht immer herzustellen, und oft verweigern gerade diejenigen Kollegen die Kandidatur, die am ehesten für diesen Durchschnitt stehen könnten. Wenn dies der Fall ist, so ist die minimale Voraussetzung für potentielle Vorsitzende das Wissen um alle Tätigkeiten der jeweiligen Einrichtung – unabhängig davon, daß möglichst alle Arbeitsfelder in der MAV repräsentiert sein sollten.

Zu hohe Anforderungen?

Manchem Leser oder mancher Leserin wird bei dem Katalog der Anforderungen der Mut verloren gegangen sein, in absehbarer Zeit für den Vorsitz zu kandidieren. Oder Sie fragen sich: Bin ich überhaupt als Vorsitzender auf dem richtigen Platz?

Die formulierten Anforderungen sind Maßlaten, mit denen Sie Ihre Arbeit und Ihr Engagement prüfen können. Nicht jede Anforderung muß erfüllt werden. Ideale Vorsitzende kann man nicht backen! Und: Die besten Vorsitzenden sind in der Regel die, die den Sprung ins kalte und manchmal überfordernde Wasser gewagt, die Niederungen des Übersagens kennengelernt haben und dann mit ihren Aufgaben gewachsen sind.

Hans Georg Ruhe, Goslar

Leiten und Leiden: Vorsitz in der Mitarbeitervertretung Formale Regeln der Sitzungsleitung

Vorsitzende von Mitarbeitervertretungen leiten deren Sitzungen und stehen üblicherweise auch den Mitarbeitervertretungen vor. Je größer die Gremien sind, desto notwendiger ist eine juristisch unanfechtbare Leitung, die die Aufgaben des jeweiligen Organs im Blick behält und die Rechte der Teilnehmenden bzw. der Vertreter berücksichtigt.

Dabei helfen oft Regeln, die sich über viele Jahre herausgebildet haben und mittlerweile bei der Leitung von Mitgliederversammlungen, Parlamenten, Vereinen oder auch Mitarbeitervertretungen als üblich bezeichnet werden.* Diese Regeln finden ihre Grenzen in der Mitarbeitervertretungsordnung. Im Rahmen der Mitarbeiter-

vertretungsordnung haben sich vereinzelt insbesondere große Einrichtungen für ihre Versammlungen Geschäftsordnungen gegeben, die das im folgenden Dargestellte so oder ähnlich beinhalten.

Der/ die MAV-Vorsitzende eröffnet die Sitzung oder die Mitarbeiterversammlung offiziell und macht damit deutlich, daß von nun an "rechtserheblich" gehandelt wird.

- Der Vorsitzende gibt die Tagesordnung bekannt, stellt die Beschlußfähigkeit fest (siehe § 14 Abs. 5 oder § 22 Abs. 3 MAVO) und ergänzt die Tagesordnung, wenn die Anwesenden dies wünschen. Gegebenenfalls wird auch die Reihenfolge der Tagesordnungspunkte neu festgelegt.

- Sinnvoll ist es, in dieser Phase eine Zeiteinteilung vorzunehmen, damit für die einzelnen Beratungspunkte Zeit bleibt und nicht am Ende gekürzt werden muß, weil am Anfang zu langatmig diskutiert wurde.
- In großen Versammlungen ist es notwendig, eine Redezeitbeschränkung einzuführen, um Freunden des "Filibusters" ein wenig das Temperament zu bremsen.
- Grundsätzlich gilt, daß der Vorsitzende einer Versammlung das Recht hat, Wortmeldungen zeitlich wie auch inhaltlich (z.B. bei Beleidigungen) zu begrenzen.
- Versammlungsvorsitzende nehmen in ihrer Funktion auch das Hausrecht wahr. Dies ist für Mitarbeiterversammlungen immer zu beachten, wenn Gäste eingeladen werden oder ungebetene Gäste (auch Dienstgebervertreter) erscheinen.
- Der Vorsitzende registriert den Eingang der Wortmeldungen und führt eine Rednerliste. Hierbei assistieren unter Umständen andere Versammlungsleiter. Es kann durchaus sinnvoll und üblich sein, die Wortmeldungen nach sachlichen Gesichtspunkten zusammenzustellen, um eine stringente Diskussion zu ermöglichen. Es gehört ebenfalls zu den Rechten des Vorsitzenden, Wortmeldungen außer der Reihe zuzulassen, wenn ihm dies inhaltlich notwendig erscheint. Daß er sich dabei unparteiisch zu verhalten hat, versteht sich von selbst.
- Der Vorsitzende selbst sollte in der Regel an inhaltlichen Auseinandersetzungen nicht teilnehmen oder deutlich machen, wenn er nicht in seiner Rolle als Versammlungsleiter zur Tagesordnung spricht. Gegebenenfalls ist sogar an einen Wechsel der Sitzungsleitung zu denken.
- Der Versammlungsleiter entscheidet auch darüber, ob ein während der Diskussion gestellter Antrag zur Geschäftsordnung vorrangig behandelt wird. Geschäftsordnungsanträge können z.B. sein: Redezeitbegrenzung, Tagesordnungsänderung, Sitzungsunterbrechung, Schluß der Rednerliste, Schluß der Debatte, Verweisung des Verhandlungsgegenstandes in eine andere Sitzung.
Wer zur Geschäftsordnung spricht, erhält das Wort außerhalb der Reihe. Üblich ist es, Wortmeldungen zur Geschäftsordnung durch die Erhebung beider Arme zu signalisieren. Zur Geschäftsordnung selbst wird in der Regel eine Gegenrede aus der Versammlung zugelassen. Der Vorsitzende läßt die Anträge zur Abstimmung, die aus der Teilnehmerrunde kommen, zu und trägt dafür Sorge, daß alle Anwesenden sie so verstanden haben, daß sie zu einem Urteil kommen können. Er hat die Reihenfolge festzulegen.
Siegfried Ott geht von folgenden Grundsätzen dabei aus:

1. Geschäftsordnungsanträge gehen stets den Sachanträgen vor.
2. Wenn mehrere Anträge zum gleichen Gegenstand vorliegen, soll zuerst über den weitestgehenden Antrag abgestimmt werden, das ist der, der die anderen Anträge überflüssig machen würde. *Beispiel: Zwei Anträge stehen zur Debatte. "Der Betriebsausflug soll abgeschafft werden" oder "Es soll nur ein halbtägiger Betriebsausflug stattfinden". Der erste Antrag ist der weitergehende.*
3. Hauptanträge gehen Hilfsanträgen vor. *Beispiel: "Der Betriebsausflug soll in diesem Jahr nicht stattfinden" (Hauptantrag) "Statt des Betriebsausfluges soll eine Wanderung durchgeführt werden" (Hilfsantrag).*

Ansonsten entscheidet der Vorsitzende, in welcher Reihenfolge Anträge zur Abstimmung gestellt werden. Der Zeitpunkt der Antragstellung kann leitendes Kriterium sein.

- Der Vorsitzende entscheidet darüber, ob der gestellte Antrag in einem sachlichen Zusammenhang zum Tagesordnungspunkt steht.
- Beschlußanträge von grundsätzlicher Bedeutung sollten in Einladungen bekanntgegeben werden, damit die Teilnehmenden sich vorab ein Urteil bilden und dies in die Debatte einbringen können. Unabhängig davon können Dringlichkeits- oder Initiativanträge gestellt werden.
- Die Mitarbeitervertretungsordnung sieht keine formalen Regelungen für die Behandlungen von Anträgen vor.
Übliche Formen der Abstimmung sind
 1. die Akklamation: durch Augenschein stellt der Vorsitzende Versammlungsleiter die offensichtlich allgemeine Zustimmung fest,
 2. die offene Abstimmung,
 3. die geheime Abstimmung (bei Wahlen im Rahmen der Mitarbeitervertretungsordnung zwingend) und
 4. (in der Regel nur üblich im Rahmen parlamentarischer Abstimmung) die namentliche Abstimmung.
- Zur Gültigkeit eines Beschlusses muß der Vorsitzende das Abstimmungsergebnis bekanntgeben. Bei Wahlen geht diese Pflicht über auf den Wahlausschuß (§ 11 Abs. 7 MAVO).
- Der Vorsitzende hat dafür Sorge zu tragen, daß es zu einer ordnungsgemäßen Protokollierung einer Sitzung bzw. Versammlung kommt. Dazu gehört im Regelfall auch die Teilnehmerliste (siehe § 14, Abs. 6 und § 22, Abs. 4 MAVO).

Formalien dienen in der Regel dazu, rechtliche Bestimmungen auf angemessene Weise und unter geordneten Bedingungen wirksam werden zu lassen. Formalien helfen, die Rechte der Beteiligten gleich zu sichern.

Jeder, der mit Gremien in unterschiedlichen Arbeitsfeldern zu tun hat, weiß aber auch, daß formale Vorschriften Spontaneitäten hindern und die Tendenz haben, sich soweit in den Vordergrund zu schieben, daß die inhaltlichen Fragen unbedeutender werden.

Ein guter Vorsitzender wird sich darum bemühen, ein ausgewogenes Verhältnis von formaler Korrektheit, in-

haltlicher Priorität und kommunikationsfördernder Spontaneität zu erreichen.

Anmerkung

* Näheres dazu siehe z.B. S. Ott: Vereine gründen und erfolgreich führen, München 1996 (dtv).

Der KAB Bücherdienst und Verlag bietet an

ZMV-Sonderheft "Checklisten" zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage

Das überarbeitete Sonderheft enthält folgende Checklisten:

Abmahnung • Befristeter Arbeitsvertrag • Grundeingruppierung
Herabgruppierung • Höhergruppierung • Einstellung • Beendigungskündigung
Änderungskündigung • Außerordentliche Kündigung
Betriebsbedingte Kündigung • Versetzung • Qualifiziertes Zeugnis

Jeder Checkliste ist ein Beitrag "Erläuterungen" angefügt; die einschlägigen Paragraphen der MAVO und des MVG.EKD sind vermerkt. Das Heft (Umfang: 48 Seiten) wird zu einem Preis von 15,- DM (incl. Mehrwertsteuer und Versandkosten) angeboten.

Anfang Juli 1998 erscheint das ZMV-Sonderheft "Das kirchliche Arbeitsrecht vor der Bewährungsprobe" Dokumentation der Fachtagung am 3. und 4. März 1998 in Eichstätt

Das Sonderheft enthält die Referate und Diskussionsbeiträge zu den Themen:
Reformüberlegungen zu den kirchlichen Arbeitsvertragsordnungen:
Chancen und Probleme von Öffnungsklausen, Regionalisierung von Arbeitsrecht,
Zukunft des Dritten Weges: Zur Stellung der Arbeitsrechtlichen Kommissionen,
Rechtsqualität von KODA-Regelungen
Die kirchliche Gerichtsbarkeit im Bereich der katholischen und evangelischen Kirche
auf dem Prüfstand

Autoren sind: Wolfgang Becker-Feyseng, München; Dr. Franzjosef Bleistein, Köln;
Günter Busch, Stuttgart; Dr. Joachim Eder, Neuburg;
Detlev Fey, Hannover; Wilhelm Frank, Freiburg; Dr. Heinrich Gehring, Kassel;
Peter Leser, Berlin; Klaus Oldiges, Freiburg; Dr. Markurs Rückert, München;
Adolf Thiel, Köln; Peter Zetl, Herrsching.

Das Heft wird zu einem Preis von 20,- DM (incl. MWSt. und Versandkosten) angeboten.

Bitte bestellen Sie bei
KAB Bücherdienst und Verlag, Postfach 1360, 92644 Vohenstrauß
Telefon 09651/9228-10, Fax 09651/3795