

Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz

— Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung



Werden vorhandene innerbetriebliche Konflikte nicht grundlegend gelöst sondern verdrängt, so führt dies letztendlich zu einer Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit des Betriebs, da sich u.a. innere Kündigungen, Krankmeldungen häufen. Betriebsräte sollten hier unbedingt die vorhandenen betriebspolitischen Handlungsmöglichkeiten nutzen, um ein allen Beteiligten dienendes gutes Betriebsklima zu erlangen.

einer der Beteiligten eine Beeinträchtigung bzw. einen Schaden durch die Gegenseite sowie einen unvereinbaren Gegensatz und deswegen Gegnerschaft erlebt und nachdrücklich versucht, die Situation zu seinen Gunsten zu ändern sowie Widerstände unwirksam zu machen.

Fünf Merkmale kennzeichnen somit den sozialen Konflikt.¹⁾

1. Es handelt sich hierbei um eine Interaktion
2. zwischen mindestens zwei Akteuren,
3. die insoweit voneinander abhängig sind, als die Gewinne/Vorteile der

einen Seite die Verluste/Nachteile der anderen Seite darstellen,

4. in der jeder Akteur versucht, tatsächlich oder scheinbar unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen,
5. wobei sich mindestens ein Akteur der Gegnerschaft bewußt ist.

Von einem **offenen sozialen Konflikt** kann gesprochen werden, wenn dieser für die Konfliktparteien erkennbar ausgetragen wird. Sofern er im Verborgenen ausgetragen wird, ist von einem **verdeckten sozialen Konflikt** die Rede. Bei Mobbing handelt es sich häufig um eine Form der Austragung verdeckter sozialer Konflikte.²⁾

Beispiel für einen offenen sozialen Konflikt am Arbeitsplatz:

Jens Bäcker und Uwe Meier sind Fans unterschiedlicher Fußballvereine. Sie sind sich spinnefeind. Jeder von ihnen versucht, den jeweils anderen bei jeder passenden Gelegenheit bloßzustellen und zu erniedrigen.

Beispiel für einen verdeckten sozialen Konflikt am Arbeitsplatz:

Walter Müller unterstellt der Erika Bauer, daß sich diese ebenfalls für die Position der Abteilungsleitung „Einkauf“ interessiert. Da er sich nicht traut, mit ihr über diese Vermutung zu reden, versucht er, Frau Bauer sowohl bei den Arbeitskollegen als auch bei der Geschäftsführung in jeder erdenklichen Weise „schlecht“ zu machen. Walter Müller hofft, daß Erika Bauer entweder ihre Bewerbung zurückzieht, oder aber wegen ihres angegriffenen Rufs die Position der Abteilungsleitung nicht zugesprochen bekommt. Erika Bauer wundert sich darüber, daß sie an ihrem Arbeitsplatz immer mehr ausgegrenzt wird. Erklären kann sie sich diesen Umstand aber nicht.

(Soziale) Konflikte lassen sich in zahlreiche Typologien unterscheiden. Bezogen auf ihre Reichweite sind die Streitpunkte-, Machtgefüge- und Systemüberwindungskonflikte zu nennen.

Von einem **Streitpunkte-Konflikt** kann gesprochen werden, wenn sich die Konfliktparteien um konkret benennbare Anlässe, Situationen, Punkte etc. streiten — beispielsweise hinsichtlich der Verwendung dieses oder jenes Materials für die Herstellung eines bestimmten Produkts. Ein derartiger Konflikt läßt sich ver-

1) vgl. Hage/Heilmann, BB 1998, 742 ff. (743)

2) vgl. Esser/Wolmerath, Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung; 2. Aufl.; Frankfurt/Main, 1998; S. 75 ff.

gleichsweise leicht lösen, weil objektive Beurteilungskriterien herangezogen werden können und Kompromisse auf einer sachlichen Ebene möglich sind. Dennoch kann auch ein solcher Konflikt verhärten, sobald Ehrgeiz, Wertansichten und persönliche Verletzungen ins Spiel kommen.

In einem **Machtgefüge-Konflikt** stehen die Beziehungen der Konfliktparteien im Vordergrund; die strittigen Punkte treten in den Hintergrund. Es geht vor allem darum, Machtpositionen, Verteidigungslinien und zukünftige Handlungsfreiheiten zu erkämpfen oder abzusichern. Wird beispielsweise ein Arbeitnehmer in eine Abteilung versetzt, in der er von allen Beschäftigten abgelehnt wird, so ist ein Machtgefüge-Konflikt regelmäßig vorprogrammiert. Ein solcher Konflikt ist schwerer beizulegen als es bei einem Streitpunkte-Konflikt der Fall ist, da für jede Seite ein eventuelles Nachgeben mit großen Ängsten in Bezug auf unkalkulierbare zukünftige Nachteile verbunden ist.

Systemüberwindungs-Konflikte entstehen, wenn etwa infolge Ausgliederung oder umfangreicher Rationalisierungsmaßnahmen größere Beschäftigtengruppen innerhalb relativ kurzer Zeit völlig neue Funktionen ausüben und/oder ihnen bislang unbekannt Positionen einnehmen müssen. In derartigen Konflikten stellt sich für die Betroffenen häufig die Existenzfrage, was wiederum oftmals zu einem Überschreiten der Grenzen des sozial Erlaubten führt. Nicht selten werden solche Konflikte nicht im Verhandlungswege, sondern mittels Machtausübung „gelöst“.

Ursachen von Konflikten am Arbeitsplatz

Konflikte am Arbeitsplatz müssen notwendigerweise immer wieder entstehen, weil die beteiligten Personen (Beschäftigte, Vorgesetzte etc.) unterschiedliche Bedürfnisse haben und ihre eigenen höchst indi-

viduellen Interessen verwirklichen wollen. Die Gründe, weshalb soziale Konflikte am Arbeitsplatz entstehen, sind unterschiedlicher Natur. Manchmal ist eine solche Konfliktentwicklung im Führungsfehlverhalten von Vorgesetzten begründet, teilweise in den Rahmenbedingungen, unter denen die Beschäftigten im konkreten Fall arbeiten müssen (z. B. ständige Vertretung für arbeitsunfähig erkrankte Kollegen, personelle Unterdeckung, hoher Arbeitsdruck). Auch sind Neid, Eifersucht, Mißgunst sowie die unzureichende soziale Kompetenz einzelner zu nennen.

Gefahren und Folgen

Negative Folgen (z. B. für die eigene Gesundheit) und Gefahren (z. B. für das Betriebsklima) sind regelmäßig nur dann zu befürchten, wenn Konflikte am Arbeitsplatz „unfair“ ausgetragen werden. Viele Menschen fürchten sich vor einer solchen Form der Konfliktbewältigung und empfinden aus diesem Grunde Konflikte oftmals als eine persönliche Bedrohung. Dies gilt insbesondere dann, wenn Konflikte eskalieren bzw. zu eskalieren drohen oder in einer aggressiven Art und Weise ausgetragen werden.

Nach Glasl³⁾, der ein fundiertes methodisches Konzept der Konfliktentwicklung sowie des Konfliktmanagements vorgelegt hat, können **neun Eskalationsstufen eines Konfliktes** unterschieden werden, die sich mit den folgenden Begriffen umschreiben lassen:

1. Eskalationsstufe: Verhärtung;
2. Eskalationsstufe: Debatten;
3. Eskalationsstufe: Taten statt Worte;
4. Eskalationsstufe: Sorge um das eigene Image und die eigene Koalition;
5. Eskalationsstufe: Zufügung von Gesichtverlust;

6. Eskalationsstufe: Drohstrategien;
7. Eskalationsstufe: begrenzte Vernichtungsschläge;
8. Eskalationsstufe: Zersplitterung des Gegners;
9. Eskalationsstufe: Gemeinsam in den Abgrund.

Besonders ernst zu nehmen ist die im Konfliktverlauf zunehmende Tendenz der Konfliktbeteiligten, zu immer härteren und unveröhnlicheren Maßnahmen zu greifen, um die eigenen Interessen zu verteidigen. Die eigenen „harten“ Maßnahmen (z. B. Drohen, Beschimpfen) werden als berechtigt sowie unabwendbar empfunden und als bloße Reaktionen auf Handlungen der Gegenseite betrachtet. Hierbei wird nicht wahrgenommen, daß sich die Gegenseite ihrerseits ungerechtfertigt behandelt und gedemütigt fühlen könnte. Somit führt ein Konflikt im Laufe der Zeit regelmäßig zu einer Reihe persönlicher Verletzungen, die weit schwerer wiegen als es zum Zeitpunkt der Konfliktauslösung der Fall war.

Während eine für alle Konfliktbeteiligten vorteilhafte Problemlösung in den ersten drei Stufen des Eskalationsmodells von Glasl durchaus möglich ist („Das kriegen wir geklärt“; win-win-Ansatz), können die Stufen 7 bis 9 mit den Worten „Koste es, was es will“ (lose-lose-Ansatz: alle Seiten verlieren) überschrieben werden. Die Stufen 4 bis 6 lassen sich mit der Formel „Die oder wir“ (win-lose-Ansatz: die eine Seite gewinnt, die andere verliert) beschreiben.

Bei der Eskalation von Konflikten ist immer wieder festzustellen,

— daß die klare Wahrnehmung des Geschehens immer mehr getrübt wird,

3) Glasl; Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater; 2. Aufl.; Stuttgart, 1990

- daß Streß, Frustration, Angst und Ärger zunehmen,
- daß der eigentliche Konflikthanlaß in den Hintergrund tritt,
- daß die Bereitschaft zu harten, überzogenen sowie unfairen Handlungen wächst,
- daß die Hoffnung auf eine gute Lösung abnimmt.

Die sich hieraus für die Konfliktparteien ergebenden **Gefahren bzw. Folgen** reichen von Magenbeschwerden und Magen- geschwüren über die innere Kündigung, das Ausgebrannt sein (sogenanntes burn-out-Syndrom), den Suchtmittelmißbrauch (vor allem Alkohol und Medikamente) sowie den Verlust des Arbeitsplatzes bis hin zur Erwerbsunfähigkeit. Daß nicht bewältigte Konflikte Ursache für Suizid (versuche) sein können, ist spätestens seit der Diskussion über die Folgen von Mobbing allgemein bekannt.

Bezogen auf den Betrieb sind als Konsequenzen beispielhaft zu nennen:

1. Verschlechterung des Betriebsklimas,
2. Zunahme des Krankenstandes,
3. Imageverlust,
4. Verschlechterung der Qualität und Quantität der Arbeit, Produkte etc.

Die Lösung von Konflikten durch die Konfliktparteien

Zur Lösung von Konflikten stehen den Konfliktparteien grundsätzlich zwei Wege offen — die außerjuristische und die juristische Konfliktlösung.

Außerjuristische Konfliktlösung

Häufig schaffen es die Konfliktparteien selbst und ohne äußerer Hilfe, einen zwischen ihnen bestehenden Konflikt zu lösen. Dies ist vor allem zu Beginn eines

Fragenkatalog für die systematische Aufarbeitung eines Konflikts durch eine bzw. beide Konfliktpartei(en)

1. Worüber streiten wir uns genau? — Welches sind die aus meiner Sicht zu definierenden Streitpunkte? Welches sind Streitpunkte der Gegenseite?
2. Stimmen meine wichtigsten Streitpunkte mit denen der Gegenseite überein? — Welcher ist der für mich wichtigste Streitpunkt? Welcher ist der wichtigste Streitpunkt der Gegenseite?
3. Habe ich mit der Gegenseite bereits positive und/oder negative Erfahrungen bei der Lösung von Konflikten gemacht, und was kann ich daraus für den derzeit existierenden Konflikt lernen?
4. Weiß ich genau, was ich will? Habe ich das deutlich/verständlich zum Ausdruck gebracht? Weiß ich, warum ich will, was ich will? Was sind meine „tiefen“ Motive, die in diesem Konflikt angesprochen sind?
5. Bin ich für die andere Seite verständlich? Weiß die Gegenseite, was ich genau will oder benötige?
6. Wie kann ich mich (besser) verständlich machen?
7. Habe ich genau verstanden, was die Gegenseite exakt will? Welche vertrauensbildenden Maßnahmen könnte ich ergreifen? Welche Vorschläge könnte ich der Gegenseite unterbreiten, die dieser ein „Ja“ zu einer einvernehmlichen Lösung ermöglicht?
8. Sind alternative Lösungsmöglichkeiten denkbar, die dazu führen würden, daß jede Seite etwas für sie wichtiges bekommt? Ließe sich der Konflikt in Etappen lösen, wobei mit den am wenigsten kontroversen Punkten zu beginnen wäre?
9. Welche Vor- und Nachteile hätten die unterschiedlichen Formen der Konfliktbereinigung (z. B. Gespräch unter vier Augen, von einem Dritten moderiertes Gespräch, Vermittlung durch Dritte)?
10. Wie kann ich die Gegenseite davon überzeugen, daß sie nicht übervorteilt werden soll? Welche Sicherheiten benötige ich, um Zugeständnisse machen bzw. mich überhaupt auf eine Einigung einlassen zu können?
11. Gibt es einen neutralen Dritten, der die Konfliktlösung begleiten könnte?

Konflikts bzw. in den frühen Stadien der Konflikteskalation der Fall. Oftmals ist es ausreichend, die derzeitige unbefriedigende Situation anzusprechen und die betreffende Person in einer offenen und direkten Art zu fragen, warum sie sich derzeit in einer bestimmten Art und Weise verhält — eine Verhaltensweise, die Angestellten oftmals schwerer fällt, als es bei Arbeitern der Fall ist. Im Gegensatz zu den Angestellten scheinen die Arbeiter noch

am ehesten „einmal kräftig auf den Tisch hauen“ zu können, um einen Konflikt zu lösen. Dies scheint auch ein Grund dafür zu sein, weshalb mehr Angestellte als Arbeiter von Mobbing betroffen sind.

In (scheinbar) ausgewogenen Lagen wird es regelmäßig erforderlich sein, sich ein genaues Bild von der gegenwärtigen Konfliktsituation zu verschaffen. Hierzu ist es hilfreich, eine „**Konfliktlandkarte**“

(eine graphische Darstellung der Situation) zu erstellen und/oder den bisherigen vollständigen Konfliktverlauf zu reflektieren, indem ein „**Konflikttagebuch**“ (eine schriftliche Zusammenfassung des Geschehensablaufs) erstellt wird.

Eskalierende Konflikte gehen häufig mit Ungeduld, Ärger und Angst einher, die jedoch keine guten Ratgeber bei dem Versuch einer Konfliktlösung sind. Besser ist es, den Konflikt in Ruhe systematisch zu bearbeiten. Diese **systematische Konfliktbearbeitung** ist fast immer schon der erste Schritt zu einer zufriedenstellenden Konfliktlösung. Sie verschafft einem einerseits die Gelegenheit, sich gründlicher über die eigenen Interessen und Vorstellungen Klarheit zu verschaffen. Andererseits ist es für eine befriedigende Konfliktlösung unumgänglich, sich mit den Positionen und der Interessenlage der Gegenseite auseinanderzusetzen. Bei einer systematischen Aufarbeitung des Konflikts kann die **Beantwortung einzelner Fragen** behilflich sein, die dazu dienen, sich ein klares Bild von der derzeitigen Situation zu verschaffen sowie mögliche Wege der Konfliktlösung aufzuzeigen.

Haben sich die Konfliktparteien den Weg der Konfliktlösung verbaut, können sie sich einen **neutralen Vermittler** (z. B. Geistlichen, Psychologen) suchen, oder sich an einen **Mediator** (Streitschlichter) wenden, der ihnen bei der Lösung ihres Konflikts behilflich ist. Die Mediation hat ihren Ursprung in den USA, findet aber immer mehr auch Anwendung in der Bundesrepublik Deutschland. Die Mediation⁴⁾ (Streitschlichtung) eröffnet die Chance eines interessen geleiteten zukunftsorientierten Ausgleichs zwischen den Konfliktparteien. Schließlich besteht die Aufgabe eines Mediators darin, den streitenden Parteien neue Kommunikationsmöglichkeiten zu erschließen, wobei der Mediator als neutraler Sachwalter der Konfliktparteien auftritt. Mithin ist es ihm verwehrt, eine Entscheidung in der Sache zu treffen.

Juristische Konfliktlösung

Eine juristische Konfliktlösung wird regelmäßig versucht, wenn eine außerjuristische Beilegung des Konflikts nicht möglich ist oder nur äußerst geringen Chancen eingeräumt wird.

In aller Regel bietet das bundesdeutsche Rechtssystem **ausreichende Möglichkeiten**, einen Konflikt mit juristischen Mitteln aufzuarbeiten. Wird ein Arbeitnehmer beispielsweise von einem Arbeitskollegen beleidigt oder verleumdet oder ist er üblen Nachreden ausgesetzt, so kann der Betroffene unter Umgehung der Staatsanwaltschaft Klage erheben (sogenannte Privatklage; vgl. § 374 StPO), sofern zuvor erfolglos die Sühne zwischen ihm und dem Täter versucht worden ist. Zuständig für diesen Sühneversuch sind — abhängig vom jeweiligen Bundesland — die Gemeinden, das Amtsgericht, die öffentliche Rechtsauskunfts- und Vergleichsstelle, der Schiedsman bzw. die Schiedsstelle.

Wird infolge eines Konfliktes etwa das Auto eines Arbeitnehmers mit einem Schraubendreher beschädigt, so kann von dem Schädiger **Schadenersatz** nach § 823 BGB gefordert werden. Analog § 1004 und § 823 BGB ist es möglich, jemanden auf **Unterlassung** weiterer ehrverletzender Äußerungen zu verklagen. Teilweise kann auch der Widerruf bereits ausgesprochener ehrverletzender Äußerungen verlangt werden. **Schmerzensgeld** kann beispielsweise infolge zugefügter Verletzungen gemäß § 847 BGB eingefordert werden.

Die Konfliktaufarbeitung mit juristischen Mitteln ist mit mehreren **Hürden** versehen. Zum einen kostet jede juristische Auseinandersetzung nicht nur viel Geld, sondern auch eine Menge Zeit und den Einsatz eigener (psychischer und manchmal auch physischer) Energien. Zum anderen muß jeder, der von einem anderen etwas haben möchte, die Tatsachen beweisen können, die seinen Anspruch tragen (sogenannte **Beweispflicht**). Hierin liegt aber regelmäßig das größte Problem.

Letztendlich ist zu bedenken, daß ein angerufenes Gericht nur „Recht“ sprechen kann. In rechtlicher Hinsicht richtige Entscheidungen müssen nicht auch „gerecht“ sein. Sofern sich der unterlegene Teil ungerecht behandelt fühlt, kann nicht ausgeschlossen werden, daß er den Verfahrensausgang — das ihm zugefügte „Unrecht“ — zum Anlaß nimmt, subtilere Methoden der Konfliktaustragung anzuwenden und quasi in den „Untergrund“ abtaucht. Aus diesem Grunde ist stets die Frage zu beantworten, ob der Versuch einer juristischen Konfliktlösung letztendlich wirklich geeignet ist, den bestehenden Konflikt endgültig und zur beiderseitigen Zufriedenheit beizulegen.

Der Eingriff Dritter in einen Konflikt

Wer etwa als Betriebsratsmitglied von außen in einen Konflikt eingreifen und diese lösen möchte, sollte zunächst die betriebspolitischen Handlungsmöglichkeiten nutzen, zu denen im folgenden auch das Beschwerderecht eines jeden Arbeitnehmers an den Betriebsrat sowie an den Arbeitgeber (d. h. regelmäßig zunächst an den unmittelbaren Vorgesetzten) gezählt wird. Juristische Wege des Konflikteingriffs (z. B. der Ausspruch einer Abmahnung) sollten zunächst nicht beschritten werden, da diese regelmäßig für die Konfliktparteien mit Sieg und Niederlage verbunden sind, und oftmals dazu führen, die Fronten weiter zu verhärten.

Betriebspolitische Handlungsmöglichkeiten

Dem Betriebsrat — aber auch dem Arbeitgeber — werden Konflikte regelmäßig

4) vgl. etwa: Breidenbach; Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt; Köln, 1995 sowie Breidenbach/Henssler (Hrsg.); Mediation für Juristen; Köln, 1997

entweder infolge Beschwerden einzelner Beschäftigter oder aufgrund bestimmter Ereignisse in dem Betrieb (z. B. zwei Arbeitnehmer beschimpfen sich lautstark in der Kantine) bekannt. Um entscheiden zu können, welche Wege der Konfliktbereinigung beschritten und welche Mittel zur Lösung des konkreten Konfliktes angewendet werden sollen, ist es unabdingbar, sich zunächst **ein eigenes Bild von der Situation zu verschaffen**. Dabei kann die Schilderung einer Konfliktpartei (z. B. das Vorbringen des Beschwerdeführers) für eine erste Orientierung genügen. Sobald als möglich sollte auch die Gegenseite gehört werden. Eine unvorbereitete Konfrontation der Konfliktparteien sollte allerdings stets vermieden werden. Sie führt zumeist zu keiner zufriedenstellenden Lösung, weil es den Konfliktparteien zunächst eher um die Rechtfertigung der eigenen Sichtweisen, Positionen und Handlungen bzw. Unterlassungen geht. Ein (weiter) eskalierender Streit ist — im Gegensatz zu den eigenen Erwartungen — leider häufig das Resultat eines solchen zwar gut gemeinten aber objektiv untauglichen Versuchs. Der Einstieg in die Konfliktintervention kann man sich dadurch erleichtern, indem man einige sich selbst gestellte Fragen beantwortet (Siehe nebenstehenden Kasten).

Allein die bloße Anwesenheit eines neutralen, persönlich integeren Dritten bei einer Zusammenkunft der Konfliktparteien wirkt oftmals beruhigend, weil sich die Konfliktparteien bemühen, ein „gutes“ Bild von sich abzugeben. Deswegen unterbleiben in einer solchen Situation weitgehend unfaire Verhaltensweisen. Darüber hinaus kann dieser Dritte zu einer Atmosphäre des gegenseitigen Respekts sowie der Achtung der divergierenden Interessen und Ansichten beitragen.

Häufig fühlen sich Betriebsratsmitglieder — aber auch die Arbeitgeberseite — überfordert, in einen Konflikt einzugreifen. Die Angst, etwas falsch zu machen,

hält viele von einer Intervention ab. Andere verhalten sich bewußt tölpelhaft, um sich nicht mit den Problemen der anderen beschäftigen zu müssen. Dabei wird in beiden Fällen übersehen, daß **Arbeitgeber und Betriebsrat verpflichtet** sind, sich mit den an sie gerichteten Beschwerden auseinanderzusetzen. Für den Arbeitgeber ergibt sich diese Pflicht aus § 84 BetrVG, zudem bereits als Nebenpflicht aus dem Arbeitsvertrag (sogenannte Fürsorgepflicht des Arbeitgebers).⁵⁾ Für den Betriebsrat ergibt sich die Pflicht aus § 85 BetrVG. Allerdings sagen § 84 und § 85 BetrVG nicht, wie das Beschwerdeverfahren zu gestalten ist. § 86 Satz 1 BetrVG bestimmt lediglich, daß die Einzelheiten des Beschwerdeverfahrens insbesondere durch Betriebsvereinbarung geregelt werden können.

Wenn es die Betriebsparteien somit in der Hand haben, die **Einzelheiten des Beschwerdeverfahrens** zu regeln, können sie sich unter anderem darüber verständigen, welche Hilfestellungen sie den Konfliktparteien bei Bedarf zukommen lassen wollen, damit diese ihren Konflikt fair und konstruktiv im Sinne eines in die Zukunft gerichteten „miteinander-Umgehen-können“ lösen können. So kann etwa eine **betriebliche Anlaufstelle** für Hilfe suchende Beschäftigte geschaffen werden. Auch können Verfahrensschritte, Zeitvorgaben sowie die Einschaltung externer Unterstützer (z. B. Mediator, Psychologe) vereinbart werden. Wichtig ist hierbei lediglich, daß die Betriebsparteien ihre gesetzlich zugewiesenen Aufgaben (z. B. die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, die Überwachungspflichten nach § 75 BetrVG) nicht vernachlässigen sowie auf gesetzlich eingeräumte Rechte (z. B. Mitwirkungsrechte des Betriebsrats bei personellen Einzelmaßnahmen gemäß §§ 99 ff. BetrVG) nicht verzichten dürfen. Inwiefern sie bei der Konfliktlösung behilflich sein können, zeigen beispielhaft die Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung (siehe S. 81 ff.).

Fragenkatalog für den Einstieg in die Konfliktintervention:

1. Wie lassen sich die Konfliktparteien beschreiben (z. B. Art, Zusammensetzung, Größe, Macht, Bündnispartner, Wortführer, graue Eminenzen, Spezialisten, Fraktionen, eigene Abhängigkeiten, diplomatische Zwänge)?
2. Welches sind die aktuellen Streitpunkte? Sind sich die Konfliktparteien darüber einig, um welche Punkte überhaupt gestritten wird, was Gegenstand des Konfliktes ist? Welches sind die Ziele und die dahinter liegenden tieferen Interessen der jeweiligen Konfliktpartei (z. B. Begleichung einer alten Rechnung)?
3. Welche gegenseitigen Verletzungen, Bedrohungen, Ängste liegen vor? Welche „Spielregeln“ (z. B. Fairness, den anderen ausreden lassen, sich gegenseitig grüßen) gelten (noch)?
4. Welches sind die wichtigsten Interessen beider Seiten, die von dem Konflikt berührt werden? Welche eigenen Lösungswege haben die Konfliktparteien bisher beschritten bzw. welche Lösungsmöglichkeiten haben sie bislang vorgeschlagen? Welche Gründe gibt es, warum diese Versuche sowie Vorschläge nicht in die Tat umgesetzt wurden?
5. Lassen sich bessere Variationen oder Alternativen zu den bereits gefundenen Lösungen und Maßnahmen entwickeln?

5) Buschmann in: Däubler/Kittner/Klebe, BetrVG, Kommentar, 6. Aufl., § 84 Rn. 1 f.; Wiese in: Gemeinschaftskommentar zum BetrVG, 6. Aufl., § 84 Rn. 4

Juristische Handlungsmöglichkeiten

Juristische Handlungsmöglichkeiten sind häufig mit **Machteingriffen** verbunden, die allerdings kaum geeignet sind, Konflikte nachhaltig zu lösen. Folge vieler Machteingriffe ist, daß Konflikte weiter eskalieren oder im Verborgenen weiter-schwelen. Aus diesem Grunde sollte der Einsatz juristischer Handlungsmöglichkeiten gut überlegt und die Chancen mit den möglichen Gefahren abgewogen werden. Nur dort, wo keine andere Wahl besteht, sollte auf juristische Handlungsmöglichkeiten (Ermahnung, Abmahnung, Versetzung, Änderungskündigung, Beendigungskündigung — oder aber auch die Erstattung einer Strafanzeige) zurückgegriffen werden.

Vorbeugende Handlungsmöglichkeiten

Konflikte sind nicht zu vermeiden. Sie können zwar — etwa durch Machteingriff — für eine gewisse Zeit unterdrückt, jedoch nicht grundsätzlich auf Dauer bereinigt werden, solange die gegensätzlichen Interessen keinen Ausgleich gefunden haben.

Betriebsrat und Arbeitgeber können **gemeinsam** geeignete Maßnahmen ergreifen, die es den Konfliktparteien erleichtern, einen Konflikt möglichst im Sinne eines win-win-Ansatzes beizulegen. Sie können Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas ergreifen sowie den Konfliktparteien bei der Bewältigung ihrer schwierigen Lage behilflich sein, was insbesondere dann wichtig ist, wenn sich diese den Weg einer einvernehmlichen Konfliktlösung verbaut haben.

Sofern man die Gefahren für die einzelnen Arbeitnehmer bedenkt, die mit eskalierenden Konflikten regelmäßig verbunden sind, so ist dem Betriebsrat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG i. V. m. §§ 1 ff. ArbSchG das Recht zuzusprechen, von

dem Arbeitgeber den Abschluß einer Betriebsvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ zu verlangen, die zum Beispiel die Einführung eines Gesundheitszirkels beinhalten kann.⁶⁾ Auch wird man § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG als rechtliche Grundlage für den Abschluß einer derartigen Betriebsvereinbarung heranziehen können.⁷⁾ Sofern das LAG Hamburg⁸⁾ die Meinung vertritt, daß das Prodecere für Konfliktlösungen abschließend in den §§ 82 ff. BetrVG geregelt sei, verkennt das Gericht zum einen, daß diese Vorschriften weder dem Betriebsrat noch dem Arbeitgeber vorschreiben bzw. Empfehlungen an die Hand geben, auf welche Art und Weise Konflikte nachhaltig bereinigt werden können. Zum anderen übersieht das Gericht die Regelung des § 86 BetrVG, wonach die Einzelheiten des Beschwerdeverfahrens durch eine Betriebsvereinbarung geregelt und betriebliche Beschwerdestellen eingerichtet werden können. Mithin steht ein Gesetzesvorbehalt i. S. d. § 87 Abs. 1 Eingangssatz BetrVG dem Abschluß einer Betriebsvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ — im Gegensatz zu der Auffassung des LAG Hamburg — nicht entgegen.

Um herauszufinden, welche vorbeugenden Handlungsmöglichkeiten ergriffen werden können, müssen die betrieblichen Akteure **mehrere Arbeitsschritte** ausführen, die aufeinander aufbauen und ohne den vorherigen Schritt nicht zu dem gewünschten Erfolg führen können.

Mittels einer **Bestandsaufnahme** kann der Betriebsrat herausfinden, welche Probleme es in dem Betrieb bzw. in einzelnen Abteilungen hinsichtlich der Bewältigung von Konflikten gibt, insbesondere welche Rahmenbedingungen dazu führen, daß Konflikte regelmäßig auf negative Art und Weise (z. B. Versetzung eines kritischen Arbeitnehmers, hohe Fluktuation, Mobbing, Sexuelle Belästigung) gelöst werden. Hierzu bietet sich die **Beantwortung der folgenden Fragen** an:

1. Mit welchen Konflikten am Arbeitsplatz haben wir uns in der letzten Zeit beschäftigen müssen?
2. Wie haben die Konflikte begonnen, wie wurden sie beendet?
3. Welche Ursachen haben die Konflikte gehabt?
4. Welche Rolle haben wir bei der Bewältigung der Konflikte gespielt, was haben wir unternommen bzw. unterlassen?
5. Sind wir mit dem Ausgang der Konflikte zufrieden?
6. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus, was wollen wir besser tun?

Aus dem Ergebnis der Bestandsaufnahme lassen sich **Ziele definieren**. Dies können Fernziele oder Endziele — zu deren Erreichung mittel- bis langfristige Anstrengungen erforderlich sind (z. B. der Abschluß einer Betriebsvereinbarung) —, aber auch Nahziele oder Etappenziele — die recht schnell und/oder ohne große Anstrengungen realisiert werden können (z. B. der Entschluß, eine Schulungsmaßnahme für Betriebsratsmitglieder zu besuchen) — sein.

Im Prinzip dürfte eine **Initiative** des Betriebsrats **für ein positives Konfliktmanagement** bei den Beschäftigten auf Zustimmung stoßen. Schließlich ist den meisten von ihnen aus der eigenen Erfahrung klar, wie belastend und unerfreulich Konflikt ablaufen können. Liegen allerdings aktuell keine „brennenden“ Ausein-

6) s. a.: Kittner/Pieper, Arbeitsschutzrecht, Betriebsverfassungsgesetz Rn. 14 ff.

7) so vertreten für eine Betriebsvereinbarung „Mobbing“ von: Hage/Heilmann, a. a. O., S. 746; Esser/Wolmerath, a. a. O., S. 293 f.; Klebe in: Däubler/Kittner/Klebe, a. a. O.; § 87 Rn. 52

8) Beschluß vom 15. 7. 1998, AIB 1999, 101 (in dieser Ausgabe)

andersetzung vor, ist die Einsicht in die Notwendigkeit vorbeugender sowie begleitender Maßnahmen eher gering. Vielleicht besteht eine gewisse Scheu, „schlafende Hunde“ zu wecken; oder es wird die Ansicht vertreten, daß Konflikte privater Natur und deshalb auch auf der privaten Ebene zu lösen seien. Die Arbeitgeberseite hat oftmals Vorbehalte gegen schriftlich fixierte Regelwerke, fühlt sich in ihrer Handlungsfreiheit beschränkt und/oder befürchtet, daß in Zukunft Lappalien aufgebaut und infolgedessen die Arbeitsfähigkeit ganzer Abteilungen beeinträchtigt werden könnte.

Der **Weg** zum **Ziel** kann mithin mit vielen Hindernissen versehen sein. Häufig muß die Arbeitgeberseite für das Anliegen des Betriebsrats, über eine Betriebsvereinbarung zur „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ zu verhandeln — sensibilisiert werden. Aber auch die Beschäftigten selbst müssen immer wieder für die Belange der Interessenvertretung gewonnen werden. Hierzu bedarf es ebenfalls häufig der **Sensibilisierung**, etwa in Form einer Umfrage über das Betriebsklima sowie der **Aufklärung** über die Folgen, die nicht bzw. nicht richtig bewältigte Konflikte sowohl für die Konfliktparteien als auch für die übrigen Beschäftigten haben können. Oftmals ist die **Schulung von Betriebsratsmitgliedern sowie der Arbeitgeberseite** unverzichtbar, um die Problematik der Konflikte am Arbeitsplatz verstehen zu können.

Ist das Ziel erreicht, beispielsweise eine Betriebsvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ abgeschlossen, **so muß diese in die betriebliche Praxis umgesetzt werden**. Dies ist oftmals schwieriger als das eigentliche Aushandeln der Vereinbarung. Da es sich bei der Umsetzung um einen **dynamischen Prozeß** handelt, die Betriebsvereinbarung schließlich „mit Leben gefüllt werden“ muß, ist die Brauchbarkeit der Vereinbarung immer wieder zu überprüfen. Bei Be-

darf ist die Vereinbarung fortzuschreiben bzw. den veränderten Gegebenheiten anzupassen.

Stets muß die Belegschaft umfassend über die Betriebsvereinbarung in Kenntnis gesetzt werden, wozu sich insbesondere Betriebsversammlungen eignen. Auf einer solchen Versammlung können beispielsweise den Teilnehmern Kopien der Betriebsvereinbarungen überreicht werden. Der Betriebsratsvorsitzende berichtet über den Hintergrund, den Anlaß, die Verhandlungen sowie über deren Ergebnis, ein anderes Betriebsratsmitglied eräutert den Zweck der Betriebsvereinbarung sowie deren Inhalt und ein externer Referent sensibilisiert die Teilnehmer mittels eines 1/2-stündigen Vortrages (z. B. zu dem Thema „Konflikte und ihre Folgen“). Hieran schließen sich eine Diskussion mit dem Referenten und die Beantwortung von Fragen der Versammlungsteilnehmer zu der abgeschlossenen Betriebsvereinbarung an.

Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung

Auf mehreren Seminaren haben wir mit Betriebsratsmitgliedern überlegt, über welche Eckpunkte eine Betriebsvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ verfügen sollte. Die auf diese Weise zusammengetragenen Eckpunkte sollen solchen betrieblichen Interessenvertretern bei der Ausarbeitung einer eigenen Vereinbarung behilflich sein, die sich der Thematik der Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz annehmen möchten.

Die aufgeführten Eckpunkte sind weder abschließend, noch erheben sie den Anspruch auf Vollständigkeit, Allgemeingültigkeit sowie Unumstößlichkeit. Sie sollen aufzeigen, über welche Aspekte während der Vorbereitungs-, Verhandlungs- sowie Formulierungsphasen nachgedacht werden sollte.

Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“

● Überschrift

- positiv formulieren (z. B. „Betriebsvereinbarung für einen partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz“)
- negativ formulierte Überschriften wecken Vorbehalte und stoßen bei den Beschäftigten regelmäßig auf Ablehnung

● Bezeichnung der Vertragsparteien

● Präambel

- Hintergrund, Anlaß, Absichten, Sinn und Ziele der Vereinbarung
- Präambel dient der Information
- Präambel soll sensibilisieren

● Geltungsbereich

- räumlich
- persönlich
- zeitlich (sofern auf Zeit abgeschlossen)

● Begriffsbestimmung

- was ist ein Konflikt im Sinne der Vereinbarung?
- was sind unfaire Formen der Konfliktaustragung (z. B. Mobbing)?
- was sind faire Formen der Konfliktbewältigung?

● Verhaltenskodex

- wie wollen wir uns am Arbeitsplatz verhalten?
- welche Verhaltensweisen dulden wir nicht am Arbeitsplatz (z. B. diskriminierende Witze und Späße)?

Bitte wenden

● Hilfe bei der Konfliktlösung

- Einrichtung einer innerbetrieblichen Anlaufstelle
 - Anlaufstelle positiv formulieren (insbesondere um Vorverurteilungen zu vermeiden und Vorbehalte auszuschließen); z. B. „Betriebsklimabeauftragter“
 - Mitwirkende der Anlaufstelle
 - Anzahl (evtl. Anforderungsprofil erstellen!)
 - Wem zugewiesen? (Arbeitgeber oder Betriebsrat)
 - Regelung der Befugnisse und Kompetenzen der Anlaufstelle (Wofür zuständig?)
 - Schulung und Supervision der Mitwirkenden der Anlaufstelle
 - Ort der Anlaufstelle
 - Geschäftsordnung der Anlaufstelle
 - sachliche Ausstattung der Anlaufstelle
 - Sprechzeiten
 - Kostentragung
- Konfliktlösungsverfahren
 - Einschaltung der Anlaufstelle
 - Verfahrensschritte und Zeitrahmen
 - Sanktionen (falls gewünscht: regeln)
 - Einschaltung/Beteiligung von Arbeitgeber und Betriebsrat
 - Einschaltung von Externen, Sachverständigen usw.
 - Freistellung und Entgeltfortzahlung für die Teilnahme am Konfliktlösungsverfahren
 - Kostentragung
- Rechte und Pflichten der Mitwirkenden der Anlaufstelle
 - Recht auf Information durch Beschäftigte und Vorgesetzte

- Recht auf Leitung des Konfliktverfahrens
- Schweigepflichten
- Sorgfaltpflichten
- Fortbildungs- und Qualifizierungspflichten
- Berichtspflichten (Was, wann und an wen?)

● Sensibilisierung und Schulung der Beschäftigten (einschließlich der Vorgesetzten) sowie Maßnahmen, die der Verbesserung des Betriebsklimas sowie des Umgangs untereinander dienen; z. B.

- humane Gestaltung des Arbeitsplatzes (Blumen, Bilder usw.)
- regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Untergebenen
- offene Informationspolitik
- Benennung von Vertrauenspersonen
- Runder Tisch
- Kummerkasten
- Partnerschaftlicher Führungsstil
- gegenseitiger Respekt
- keine Diskriminierung, Schikaniierung usw.

● Inkrafttreten, Kündigung, Nachwirkung

- Datum des Inkrafttretens, sofern vereinbart; ansonsten automatisches Inkrafttreten mit Unterzeichnung der Vereinbarung
- Kündigungsfrist
- Bestimmung, wonach die Vereinbarung solange in Kraft bleibt, bis sie durch eine neue Vereinbarung abgelöst wird
- Bestimmung, wonach die nachwirkende Vereinbarung auch für solche Beschäftigte gilt, die ihre Beschäftigung nach dem Ablauf

der Kündigungsfrist aufgenommen haben

● Verpflichtung zur Umsetzung, Überprüfung und Fortschreibung der Vereinbarung

● Lösung von Meinungsverschiedenheiten

Verfahrensregelungen

- in Bezug auf die Betriebsvereinbarung
- zwischen den Mitwirkenden der Anlaufstelle

● Salvatorische Klausel

d. h. Regelung, daß die Wirksamkeit der gesamten Vereinbarung nicht von der Unwirksamkeit einzelner Bestimmungen berührt wird und Verpflichtung zur wirksamen Neuregelung unwirksamer Bestandteile

● Datum, Unterschriften der Vertragsparteien

Ausblick

Betriebsräte — aber auch Arbeitgeber — betreten bislang „Neuland“, sobald sie sich mit dem Thema der Bewältigung von Konflikten am Arbeitsplatz beschäftigen. Da es bislang noch keine Veröffentlichung bereits abgeschlossener Vereinbarungen zu dieser Thematik gibt, können sie nicht von den Erfahrungen anderer Betriebsparteien profitieren. Dies sollte sie aber nicht abhalten, die „Vorreiterrolle“ zu übernehmen — im Gegenteil; es müßte Ansporn sein, gestaltend auf das (Sozial-)Verhalten am Arbeitsplatz im Sinne einer Humanisierung der Arbeit einzuwirken. Daß sich Betriebsräte hierbei insbesondere der Unterstützung ihrer Gewerkschaft gewiß sein dürfen, bedarf keiner besonderen Erwähnung.

Martin Wolmerath/
Dr. Axel Esser