

Institut für Weiterbildung an der Fakultät Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

Projektarbeit / Hausarbeit im Rahmen der Weiterbildung zum/r  
„Betrieblichen Konfliktberater/in“

**Thema:**

**Das natürliche Konfliktpotential zwischen Betriebsrat und  
Arbeitgeber und seine Hintergründe**

Verfasser/in: R. Ch.

Prüferin: Dipl. -Sozw. Silke Martini, Rechtsanwältin

Veranstalter: Genderconsultings

Zertifiziert durch das  
Institut für Weiterbildung an der Fakultät Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

# **Das natürliche Konfliktpotential zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber und seine Hintergründe**

## **Gliederung**

- I Warum ich dieses Thema gewählt habe
- II Die Konfliktanalyse
- III Das natürliche Konfliktpotential der Betriebsparteien:
  - 1) Betriebsrat: Aufgabenbestimmung  
Historie
  - 2) Arbeitgeber: Funktion  
Zielsetzung
  - 3) Vergleich der beiden Systeme
- IV Konfliktpotentiale aus der Aufgabenbestimmung des Betriebsrates
- V Beispiele aus der Praxis
- VI Schlussfolgerungen + Verhaltensvorschläge

## **I Warum ich dieses Thema gewählt habe**

Betriebsrat und Unternehmensleitung sollen laut Betriebsverfassungsgesetz vertrauensvoll zusammen arbeiten. Hierzu ist es erforderlich, dass beide Parteien in Augenhöhe miteinander verhandeln und umgehen. Leider musste ich bislang die Erfahrung machen, dass die Unternehmensleitung, insbesondere die einzelnen Produktionsleiter, die Rolle des Betriebsrates nicht respektieren und schon gar nicht anerkennen. Für mich war es daher wichtig, die Gründe für das vorhandene Konfliktpotential näher zu untersuchen, um in den verschiedenen Situationen und Verhandlungen, die Position der Arbeitgeber zu verstehen, besser auf deren Verhalten reagieren zu können und dadurch vielleicht zu vermeiden, dass entstehende Konflikte personifiziert werden. Oftmals ist es ja so, dass der Betriebsratsvorsitzende als Sprachrohr des Betriebsrates auch persönlich für alle Entscheidungen des Betriebsrates herhalten muss.

Diese Entscheidungen, die oftmals auf dem Versuch eines Kompromisses beruhen, können dann aber wiederum sowohl zu Konflikten mit dem Arbeitgeber führen, als auch mit den Arbeitnehmern, die beide getrennt voneinander diesen Kompromiss nicht mittragen können oder wollen. Diese Konflikte sind sozusagen im System der betrieblichen Interessenvertretung angelegt. Das bedeutet, dass die Qualität der Arbeit eines Betriebsratsvorsitzenden sozusagen von der Frage bestimmt wird, ob es ihm gelingt diese Konflikte konstruktiv im Sinne der Beschäftigten zu lösen oder zu bearbeiten ohne dabei die betrieblichen Belange zu vernachlässigen.

Dazu ist es notwendig, dass die Konfliktlagen gut analysiert werden und die Kategorien einer konstruktiven Konfliktbearbeitung bekannt sind und mit einbezogen werden.

## **II Die Konfliktanalyse**

Die Arbeitswelt verändert sich immer schneller. Neue Gesetze, neue Technologien, andere Arbeitsweisen, wie z.B. Gruppenarbeit, PC-Arbeitsplätze, Internet oder auch neu-gestaltete Arbeitsplätze, wie Großraumbüros aber auch Heimarbeitsplätze, haben Einfluss auf das Konfliktverhalten der Personen, die sich in diesem System

bewegen. Das System selbst verliert an Überschaubarkeit und Transparenz. Beziehungen und Abhängigkeiten sind oft unklar und können öfters wechseln. Deshalb ist es um so wichtiger, dass bei auftretenden Konflikten, alle in Frage kommenden Aspekte beleuchtet und in eine Konfliktlösung einbezogen werden. Das bedeutet, die Konfliktanalyse wird nicht nur umfangreicher und schwieriger, sondern hat auch eine gewichtige Rolle bei der Konfliktbewältigung oder Lösung.

Bei einem Konflikt handelt es sich, um zwei unvereinbare Handlungstendenzen aus unterschiedlichem Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen bei denen ein Schadenserleben auftritt. (vergl. Seminarunterlagen I. Modul, Wandzeitungen)

Im Rahmen einer Analyse ist daher zu klären, ob und zwischen welchen Parteien ein Konflikt verliegt, ob der Konflikt von den betroffenen Parteien auch wahrgenommen wird, und wer noch beteiligt oder betroffen davon sein könnte.

Konflikte können in innere Konflikte und zwischenmenschliche Konflikte unterschieden werden. Bei inneren Konflikten hat die betroffene Person mehrere Alternativen zum Entscheiden, wobei die möglichen Folgen das Denken und Fühlen belasten. Dies ist insbesondere bei Entscheidungen des Betriebsrates, die meistens für das Kollektiv getroffen werden, von großer Bedeutung. Zwischenmenschliche Konflikte können zwischen einzelnen, zwischen Gruppen und innerhalb von Gruppen auftreten. Da Betriebsräte zunächst die kollektiven Interessen, also die Gruppe der Arbeitnehmer vertreten, sind im Rahmen einer Analyse Kommunikationsverhalten, Umgang miteinander im Verhalten und der Arbeitsweise, sowie ein Vergleich der Parteien vorzunehmen, da diese ein Indiz für zwischenmenschliche Konflikte bei Gruppen sein können.

Ein weiterer Schritt der Analyse, ist festzustellen, worum es bei dem Konflikt genau geht, und worin der Konflikt besteht. Hierzu kann eine weitere Einteilungsmöglichkeit von Konflikten in Sachkonflikt und Beziehungskonflikt herangezogen werden. Beziehungskonflikte sind emotional bestimmt und beruhen auf unterschiedlichen Interpretationen von Regeln, Normen, Werte und Moralvorstellungen oder Verhalten. Sachkonflikte sind rational bestimmt und ergeben sich aus unterschiedlichen Beurteilungen, Bewertungen, Interessen, Ziele,

Vorgehensweisen oder Erwartungen. (vergleiche Seminarunterlagen I. Modul, Konflikt- und Konfliktanalyse, Seite 6) Häufig sind bei unfairem Umgang mit Sachkonflikten Doppelkonflikte zu beobachten.

Weiterhin sind die Bedeutung des Konfliktes für die einzelnen Parteien und der bisherige Verlauf für die Analyse von großer Bedeutung. Eine Einteilung in die von Glasl beschriebenen Eskalationsstufen, kann bei der Konfliktregelung hilfreich sein. Um eine Vermittlung, Schiedsverfahren oder Machteingriff zu vermeiden, bei denen es zwangsläufig mindestens ein Verlierer gibt, sollte die 4. Eskalationsstufe gar nicht erst erreicht werden.

Letztlich ist es bei der Analyse wichtig, wer auf welcher Ebene zur Konfliktlösung beitragen kann. Ob dies auf persönlicher, struktureller, moralischer oder rechtlicher Ebene erfolgen kann, hängt vom jeweiligen Konfliktverlauf und auch vom Konfliktgegenstand ab.

Neben einer Einteilung in der Austragungsform (heiß / Kalt), der realen Basis (echte / unechte) und dem Grad der Bewusstheit (schwelende / ausgetragene) lassen sich Konflikte in Unternehmen noch wie folgt einteilen:

Ziel- bzw.

Bewertungskonflikte: Uneinigkeit über Ziel und Wert einer Maßnahme

Beurteilungskonflikte: Uneinigkeit über den Weg der Zielerreichung durch unterschiedlichen Informationsstand

Verteilungskonflikte: Uneinigkeit bei materieller Verteilung (Geld, Material) oder der Anerkennung oder Besetzung von Positionen

Beziehungskonflikte: Uneinigkeit über die soziale Beziehung

Hierarchiekonflikte.: Streitigkeiten um Einfluss und Selbständigkeit

Als Vertreter der Gruppe der Arbeitnehmer, also für die kollektiven Interessen der Beschäftigten gewählt, lassen sich nicht nur Hierarchiekonflikte, sondern auch die Entstehungsgeschichte der Betriebsräte erklären.

### **III Das „natürliche“ Konfliktpotential der Betriebsparteien**

#### **1) Der Betriebsrat: Aufgabenbestimmung und Historie**

Erstmals wurde 1920 gesetzlich die Einführung von Betriebsräten geregelt. Damals waren sie noch als reine Fürsprecher der Arbeitnehmer insbesondere in Industrieunternehmen tätig. In der Nazizeit wurden sie sogar wieder abgeschafft, bis dann 1952 das Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet wurde. 1974 wurde dieses entscheidend reformiert.

Die Aufgaben von Betriebsräten haben sich seit ihrer Einführung wesentlich erweitert. Als Ableger der Interessenverbände in den verschiedenen Industriebereichen waren sie zunächst bei der Einhaltung und Erstellung von Sicherheitsvorrichtungen und Maßnahmen tätig. Doch schon in dieser Zeit waren sie auch als Fürsprecher für Arbeitnehmer tätig. Seit 1974 wurden den Betriebsräten weitreichende Rechte, aber auch Pflichten mit der Neufassung des BetrVG auferlegt. Betriebsräte sind u.a. für die Einhaltung von Gesetzen und Vereinbarungen mit verantwortlich. Hier stehen sie sogar in der Pflicht den Arbeitgeber zu kontrollieren und gegebenenfalls gegen ihn vor zu gehen.

#### **2) Der Arbeitgeber: Funktion, Zielsetzung,**

Dem Arbeitgeber obliegt die Führung des Unternehmens. Hierzu gehört es neben der sozialen Verantwortung, der juristischen Verantwortung auch oder vor allem die wirtschaftlichen Interessen zu berücksichtigen. Gewinnoptimierung und Kostenreduzierung sind daher die wichtigsten Maßnahmen. Hierfür sind die Führungskräfte mit den notwendigen Befugnissen (Macht) ausgestattet. In der Welt des Share-Holder-Value bedeutet dies aber auch, dass die persönliche Existenz von den Ergebnissen für die Aktionäre abhängt. So werden für unsere Betriebsleiter stets nur 3-Jahresverträge vergeben.

#### **3) Vergleich der beiden Systeme:**

Der Betriebsrat ist eine betriebliche Institution, die von den Beschäftigten gewählt wird. Hierzu ist nicht unbedingt eine schulische oder berufliche Qualifikation

notwendig, sondern der Rückhalt bzw. das Vertrauen (auch Beliebtheit) der Belegschaft. Die schulische Ausbildung unterscheidet sich normalerweise deutlich von der, der Arbeitgeberseite, d.h. ein abgeschlossenes Studium findet man bei Betriebsräten eher selten. Betriebsräte stehen für Solidarität und für das Gemeinwohl, und profitieren persönlich nicht durch ihre Tätigkeit. Sie stehen nicht in einem wirtschaftlichen Konkurrenzkampf. Sie versuchen die Interessen der Beschäftigten im Unternehmen zu vertreten und Minderheiten zu schützen. Obwohl Betriebsräte auch Initiativrechte haben, so reagieren sie in der Praxis häufig erst auf Aktionen der Arbeitgeber.

Die Unternehmensführung wird auf Grund ihrer Qualifikation und beruflichen Eignung ausgewählt und eingestellt. Deshalb haben normalerweise Führungskräfte auch eine bessere Schulausbildung als Betriebsräte, also in den meisten Fällen ein Studium. Ausnahmen bilden hier Familienunternehmen oder einige Privatunternehmen. Die Arbeitgeber stehen ständig in Konkurrenz zu anderen Unternehmen oder auch Führungskräften. Sie sind meistens auch durch Lohnbestandteile am Gewinn des Unternehmens in hohem Maße beteiligt. Dies bedeutet ständiger Leistungs- und Erfolgsdruck in Abhängigkeit vom Ergebnis der Abteilung, deren Beschäftigten allerdings keine gleichwertige am Erfolg des Unternehmens orientierte Entlohnung erhalten. Führungskräfte treffen ihre Entscheidungen eigenständig, tragen hierfür auch die Verantwortung und sind es gewohnt, Anweisungen zu erteilen. Sie üben Macht aus.

#### **IV Konfliktpotentiale aus der Aufgabenbestimmung des Betriebsrates**

„Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammen.“ (Betriebsverfassungsgesetz § 2 Absatz 1)

Darin besteht die Schnittmenge der beiden unterschiedlichen Systeme; beide haben

das gleiche Ziel, jedoch der Weg dorthin wird oft unterschiedlich diskutiert. Da neben dem gemeinsamen Ziel jedes System für sich eigene Ziele hat und unterschiedliche Aufgaben im Gesamtsystem wahrnimmt, sind Konflikte schon vorgegeben.

Aus Sicht der Arbeitgeber haben folgende Aufgaben der Betriebsräte

Konfliktpotential:

Kontrollfunktionen, wie zum Beispiel das Einhalten von Gesetzen und Vorschriften (siehe Betriebsverfassungsgesetz § 80), da dadurch die Umsetzung und das Erreichen von unternehmerischen Zielen erschwert werden kann.

(Bewertungskonflikt) Aber auch schon in der Tatsache, dass der Betriebsrat eine Kontrollfunktion hat, liegt für viele Arbeitgeber ein Beziehungskonflikt vor. Die persönlichen Wertevorstellungen vereinbaren sich wegen der hohen Ausbildung nicht mit der Kontrolle durch die schlechter schulisch ausgebildeten Betriebsräte.

Mitbestimmungsrechte (z.B. Betriebsverfassungsgesetz § 87) des Betriebsrates können zu Beurteilungskonflikten bei den Arbeitgebern führen, da unterschiedliche Erfahrungen bei der Umsetzung der Problematik vorliegen.

Informationsrechte (z.B. § 90 Betriebsverfassungsgesetz) des Betriebsrates können Ursache für einen Hierarchiekonflikt der Arbeitgeber sein und umgekehrt.

Arbeitgeber fühlen sich in ihrer Position angegriffen, wenn von ihnen Informationen und Erklärungen verlangt werden. Umgekehrt sehen die Betriebsräte den Hierarchiekonflikt, wenn sie keine Entscheidungs- oder Gestaltungsmöglichkeiten bei der vorliegenden Problematik haben.

Durch den Arbeitgeber können bei folgenden Themen Konflikte mit dem Betriebsrat ausgelöst werden:

Bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung (siehe Betriebsverfassungsgesetz § 99 Absatz 1) kann ein Sachkonflikt entstehen, da in der Beurteilung, Bewertung oder Eignung unterschiedliche Ansichten vorliegen.

Weiterhin können bei Kündigungen Beurteilungskonflikte entstehen, weil der



Betriebsrat nach §102 Absatz 2 und 3 Betriebsverfassungsgesetz dem Arbeitgeber widerspricht. Kommt es auf Grund von schlechten wirtschaftlichen Verhältnissen zu mehreren betriebsbedingten Kündigungen und werden sogenannte Auswahlrichtlinien erstellt (siehe § 95 Betriebsverfassungsgesetz), kann dies zu einem Interessenkonflikt der beiden Parteien führen, da der Arbeitgeber eher darauf bedacht ist, Mitarbeiter mit hoher Qualifikation im Unternehmen zu halten, aber der Betriebsrat eher die sozialen Aspekte bei einer Auswahl berücksichtigen will. Weitere Interessenkonflikte sind bei Prämienverhandlungen, Tarifverhandlungen (Haustarif) oder auch bei betrieblichen Lohngestaltungen zu erwarten, da die Arbeitgeber aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten gegen eine Erhöhung der Personalkosten sind.

Weiteres Konfliktpotential auf Grund der Aufgaben des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz liegt in den Paragraphen § 85 Beschwerderecht, § 96 Förderung der Berufsbildung, § 112 Interessenausgleich und Sozialplan, ... Der Gesetzgeber hat das Konfliktpotential der beiden Betriebsparteien gesehen und im Betriebsverfassungsgesetz durch § 76 Einigungsstelle eine juristische Lösungsmöglichkeit bereits angeboten.

## **V Beispiele aus der Praxis**

Auf Grund der unterschiedlichen Aufgaben sind Konflikte vorgegeben. Zur Umsetzung seiner persönlichen und unternehmerischen Ziele braucht der Arbeitgeber die Arbeitnehmer, deren Interessen vom Betriebsrat vertreten werden. Zur Zeit wird im Betrieb sterile Lösungen das Arbeiten an Ostern diskutiert. Der Arbeitgeber hatte den Betriebsrat informiert, dass wegen benötigter Mengen zur Sicherstellung der Patientenversorgung, die Produktionslinien laufen müssen. Der Abteilungsleiter hatte im letzten Jahr mit seinem Betriebsergebnis das Gesamtergebnis des Standortes verschlechtert. Die im Jahresbudget für 2007 festgelegten Mengen konnten nicht erbracht werden, was sich auch auf die für ihn

bestehende Prämienregelung negativ ausgewirkt hatte. Deshalb sollen im Jahr 2008 die Produktionszeiten über alle Feiertage ausgedehnt werden. Feiertagsarbeit muss beim Ministerium für Arbeit und Soziales beantragt werden. Ohne Unterschrift des Betriebsrates ist eine Genehmigung nicht zu erwarten. Da im Produktionsbetrieb eine gewisse Anzahl an Arbeitskräften anwesend sein muss, um überhaupt produzieren zu können, wurde vom Betriebsrat weiterhin verlangt, dass er die Belegschaft per Zustimmung zur Feiertagsarbeit komplett zur Arbeit verpflichtet. Untermauert wurde die Forderung mit § 2 Betriebsverfassungsgesetz, der besagt, dass der Betriebsrat dem Wohl des Unternehmens ebenfalls verpflichtet ist. Der Betriebsrat hat zunächst mal selbst einen inneren Konflikt mit der Beantragung beim Ministerium, da die Anforderungen an Feiertagsarbeit sehr hoch sind und aus den vorliegenden Gründen keine begründet werden kann. Weiterhin befindet der Betriebsrat sich in einem Interessen- und Wertekonflikt zum Arbeitgeber. Als Vertreter der Arbeitnehmer, insbesondere da viele Frauen von der Maßnahme betroffen sind, und dadurch das soziale Umfeld und das Familienleben stark beeinträchtigt wird, würde Parteienverrat begangen, da man sich gegen die eigene Partei und eine Freistellung von der Arbeit aussprechen würde. Der Arbeitgeber, der selbst an diesen Tagen nicht betroffen sein wird, sieht den kulturellen Wert der Osterfeiertage für den Mitarbeiter dabei nicht. Ein weiterer Konflikt liegt in der beabsichtigten Verpflichtung zur Feiertagsarbeit, da das Kollektiv zur Arbeit benötigt wird, der Gesetzgeber andererseits die Freiwilligkeit des Einzelnen vorgibt. Der Betriebsrat als Kontrollorgan ist jedoch dazu verpflichtet, das Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eingehalten werden. (Betriebsverfassungsgesetz § 80 Absatz1) Hier liegt zwischen den beiden Parteien, die jeweils selbst einen inneren Konflikt austragen, ein Bewertungskonflikt vor. Es ist davon aus zu gehen, dass beide Parteien die Rechtslage kennen, der Arbeitgeber aber die wirtschaftlichen Aspekte für das Unternehmen (Standortsicherung durch Produktionserhöhung) und seine persönlichen Interessen (Entlohnung ist vom Produktionsergebnis abhängig) höher als die gesetzlichen Anforderungen bewertet, der Betriebsrat im Gegensatz dazu die

sozialen Aspekte für die Betroffenen und das Einhalten von Gesetzen und Verordnungen als vorrangig sieht.

Ein weiterer Beurteilungskonflikt lag bei der Kündigung eines Mitarbeiters innerhalb der Probezeit vor. Der Mitarbeiter war Mitte Januar mit einer Probezeit von 6 Wochen eingestellt worden. Nach 4 Wochen wurde dem Betriebsrat mitgeteilt, dass man eine Kündigung innerhalb der Probezeit aussprechen wolle. Mündlich wurde mitgeteilt, dass der Mitarbeiter die Anforderungen nicht erfüllen könne und bereits durch Arbeitsunfähigkeitszeiten auffällig sei.. Die Anhörung nach § 102 Betriebsverfassungsgesetz ergab, dass der Mitarbeiter etwa 1 Woche nach Arbeitsaufnahme trotz grippalem Infekt zur Arbeit kam, aber wegen Ansteckungsgefahr von seinem Vorgesetzten wieder nach Hause geschickt wurde, und 1 Woche vom Arzt arbeitsunfähig geschrieben wurde. Im Vergleich zu anderen Mitarbeitern fehlte ihm folglich eine Woche Einarbeitungszeit. Zusätzlich hatte er behauptet, dass bei seiner Einarbeitung durch 2 Mitarbeiter unterschiedliche Arbeitsweisen gezeigt wurden. Der Betriebsrat hatte deshalb eine andere Beurteilung des Mitarbeiters, legte Widerspruch zur Kündigung ein und schlug eine Verlängerung der Probezeit vor. Dies wurde zunächst mit dem direkten Vorgesetzten und der zuständigen Personalreferentin diskutiert. Da diese keine Entscheidungsfreiheit hatten, stimmten sie sich mit dem Abteilungsleiter ab, der kurzfristig zu dem Gespräch hinzu kam. Nach kurzer Debatte verhärtete sich das Gespräch zunehmend. Bevor es zur Eskalation kam, hatte ich den Abteilungsleiter gebeten, sich den Vorschlag nochmals über das Wochenende zu überlegen. Leider lehnte dieser mit der zusätzlichen Begründung von Integrationsproblemen in der Schichtgruppe meinen Vorschlag ab.

Bei der geplanten Einstellung eines neuen Werkstattleiters trat zwischen Personalreferentin und Abteilungsleiter einerseits und dem Betriebsrat andererseits ein massiver Sachkonflikt und auch Beurteilungskonflikt auf. Nach erfolgter interner Ausschreibung wurde dem Betriebsrat die Einstellung eines externen Bewerbers

vorgelegt. Da dem Betriebsrat die Ablehnung eines von zwei internen Bewerber nicht ausreichend begründet werden konnte, hatte dieser in seiner Sitzung der Einstellung des externen Bewerbers nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz widersprochen. Dieser war auch in Teilen der Belegschaft und im Umfeld unserer Firma einschlägig bekannt, da er das eigene Familienunternehmen in die Insolvenz geführt hatte. Der interne Bewerber erfüllte aus Sicht des Betriebsrates die in der Ausschreibung beschriebenen Qualifikationsmerkmale, insbesondere die geforderte Ausbildung als Ingenieur, war seit mehreren Jahren im Unternehmen tätig, ohne dass es Beanstandungen an seiner Arbeitsleistung gab. Aus Sicht des Betriebsrates führte ein Beziehungskonflikt des Bewerbers und des Abteilungsleiters, der aus einem Sachkonflikt bei der Konzeption einer Verpackungsmaschine entstand (auch Hierarchiekonflikt) und die Bekanntschaft des externen Bewerbers zu Führungspersonen im Unternehmen zu der Situation. Um den Sachkonflikt mit dem Betriebsrat zu lösen, wurde mit dem internen Bewerber gesprochen und dieser von der Rücknahme seiner Bewerbung überzeugt. Im Beisein des Betriebsrates hatte dieser dann seine Bewerbung zerrissen. Somit gab es für den Betriebsrat keinen Grund mehr, der Einstellung zu widersprechen, obwohl wir fachliche Bedenken weiterhin hegten. Der Abteilungsleiter hat die Verantwortung und auch das Risiko für die Einstellung zu tragen und ist auf Grund der Situation (keine geeigneten internen Bewerber) in seiner Entscheidung nicht angreifbar. Daraus entstand letztlich ein kalter Konflikt. Eine konstruktive Zusammenarbeit war über längere Zeit nicht mehr möglich, man ging sich aus dem Weg, zu bearbeitende Themen wurde verzögert oder auch verhindert. Der Konflikt wurde von meiner Seite aus personifiziert. Doch ein Weg zur Konfliktlösung ist auch die Zeit. Nach einigen Tagen begann die Situation sich zu entspannen. Ich konnte von der Gefühlsebene auf die Sachebene wechseln. Der neue Mitarbeiter hatte eine Probezeit von 6 Monaten und mit der Personalleiterin wurde vereinbart, dass eine Zwischen- und Endbewertung vor deren Ablauf durchgeführt wird. Nachdem in unserem Betriebsurlaub an Weihnachten geplante Projekte nicht umgesetzt werden konnten, wurde im Januar kurz vor Ende der Probezeit das Arbeitsverhältnis einvernehmlich aufgelöst. Wie gesagt, manche

Konflikte lösen sich mit der Zeit von selbst. Auf Grund der Zeitdauer und dem Aufhebungsvertrag der beiden Parteien viel der Gesichtsverlust gering aus.

## **VI Schlussfolgerungen und Verhaltensvorschläge**

Alleine durch das Erfüllen ihrer Pflichten sind für Arbeitgeber und Betriebsräte Konflikte vorgegeben. Je nach Problematik und Wichtigkeit für die einzelnen Parteien werden die Eskalationsstufen (nach Glasl) komplett durchlaufen. Für mich als Betriebsratsvorsitzender ist es sehr wichtig, dass keine Personifizierung des Konfliktes erfolgt und ich als Individuum angegriffen werde. Deshalb ist es sinnvoll, immer deutlich klarzustellen, dass Entscheidungen des Betriebsrates stets demokratisch getroffen werden und folglich Mehrheitsentscheide sind. Weiterhin ist es hilfreich, wenn die Arbeitgeber durch Diskussionen im Betriebsratsgremium und auch in Abteilungs- oder Betriebsversammlungen sich ein eigenes Stimmungsbild der anderen Interessenspartei machen können. Auch das Behandeln von Themen mit einer mehrköpfigen Kommission ist ein Schritt um eine Personifizierung zu vermeiden. Es muss aber unbedingt darauf geachtet werden, dass in Beisein der Arbeitgeber keine Abstimmungen erfolgen und auch nur das Gesamtergebnis und kein Abstimmungsverhalten mitgeteilt werden.

Um einen Gesichtsverlust oder auch Drohstrategien zu vermeiden, war es für mich bei dem Konflikt zur Arbeit an Ostern sehr nützlich, dass ein externer Berater der Arbeitgeber bei Verhandlungen zu einem anderen Thema, zu dieser Problematik angesprochen werden konnte. Unsere Personalleiterin und die anwesende Verhandlungskommission konnten bezeugen, dass keine Absprachen vorlagen und damit die Angaben des Beraters durchaus verwertbar waren. Der zuständige Betriebsleiter wurde von der Personalleiterin über die Angaben informiert und in einem gemeinsamen Gespräch auf eine friedliche für beide Parteien akzeptable Lösung hingewiesen. In einer Abteilungsversammlung wurde den Mitarbeitern die Notwendigkeit durch den Betriebsleiter, aber auch die Freiwilligkeit der Maßnahme mitgeteilt. Für den Betriebsrat hatte ich um Unterstützung der Betriebsleitung gebeten, soweit dies möglich ist. Nach derzeitigem Kenntnisstand haben sich

genügend Mitarbeiter zur Feiertagsarbeit freiwillig gemeldet, so dass eine Produktion möglich sein wird.

Aus dieser Erfahrung ziehe ich den Schluss, dass es hilfreich ist, Meinungen und Gutachten auch von Beratern der anderen Partei einzuholen, Verständnis für den anderen aufzubringen und die unterschiedlichen Standpunkte gemeinsam den Betroffenen mitzuteilen.

Im Falle der Kündigung war es wichtig, die Erfolgsaussichten im Vorfeld zu erörtern oder zu ermitteln. Da bei einer Kündigung innerhalb der Probezeit die Erfolgsaussichten nur gering sind, war der Vermittlungsversuch eine brauchbare Entscheidung. Da jedoch der Gesprächsverlauf eher zu einer Verhärtung führte, war es für mich wichtig, dass der Konflikt nicht auf mich übertragen wurde. Der Konflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wurde leider durch die Kündigung beendet; durch die Bedenkphase wurde eine weitere Eskalation vermieden und eine mögliche Verlagerung und Personifizierung des Konfliktes auf mich verhindert.

In dem Beispiel, bei dem es um die Einstellung eines neuen Mitarbeiters ging, wurde für mich ganz deutlich, dass meistens mehrere unterschiedliche Konflikte nebeneinander Vorliegen. Dies muss bei der Konfliktlösung unbedingt berücksichtigt werden. Im Beispiel entstand aus einem Sachkonflikt und einem Beurteilungskonflikt zusätzlich ein Beziehungskonflikt zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, den ich sogar personifiziert hatte. Eine Problemlösung war in dieser Zeit nicht möglich. Erst nach Beilegung des Beziehungskonfliktes war eine sachliche Auseinandersetzung wieder möglich.

Daraus folgere ich, dass man eine sorgfältige Konfliktanalyse erstellen sollte und die einzelnen Konflikte getrennt voneinander bewerten und bearbeiten sollte. Zu beachten ist dabei, dass nicht alle Konflikte gelöst werden können.

**In meinem Job ist Erfahrung sehr wichtig und deckt einen großen Teil der Betriebsratsarbeit ab.**

**Erfahrung wiederum, würde ich für mich selbst in diesem Zusammenhang als die Summe der erlebten Konflikte definieren.**

## Literaturverzeichnis:

Folgende Literatur wurde zum Erstellen der Projektarbeit genutzt:

- Betriebsverfassungsgesetz in der aktuellen Version (Stand 31.10.2006)
- Seminarunterlagen Betriebliche/r KonfliktberaterIn des DGB Bildungswerk in Kooperation mit Genderconsultings, Silke Martini
- 100 Jahre Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik, 1990 Bund Verlag, ISBN 3-7663-2185-4