

Konfliktmanagement im Unternehmen

Zukunftsaufgabe für Interessenvertretung und Personalleitung

RA Silke Martini*

Die Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz sind vielschichtig. Sie können sich aus den Arbeitsbedingungen ergeben, aus den individuellen Befindlichkeiten oder aus (un-)sozialem Verhalten von Beschäftigten untereinander. Tatsache ist, dass zunehmende Konflikte – und daraus resultierende Störungen im Betriebsablauf – Führungskräfte und Interessenvertretungen vor neue Aufgaben und Herausforderungen stellen. Der vorliegende Beitrag setzt sich mit den Fragen auseinander, welche Ansätze es für ein betriebliches Konfliktmanagement unter Einbeziehung der Interessenvertretung der Beschäftigten gibt und wie eine verbesserte Unternehmenskultur gelingen kann.

1. Einleitung

Der Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden steht angesichts der Zunahme psychischer Leiden immer öfter im Fokus betrieblicher Maßnahmen.

Immer häufiger werden Führungskräfte und Interessenvertretungen z. B. mit den Auswirkungen des sog. „burn out“ auf die einzelne Person und die Organisation konfrontiert oder mit internen Konflikten in der Mitarbeiterschaft, die nicht selten mit dem Vorwurf des „Mobbing“ verbunden sind. Die Erwartungshaltung, hierfür angemessene Lösungen zu finden, überfordert Interessenvertretungen und Führungskräfte häufig nicht nur inhaltlich, sondern auch zeitlich.

Letztlich geht es bei diesen Themen immer um unbewältigte Konflikte, die sowohl auf der betrieblichen als auch auf der persönlichen Ebene angesiedelt sein können und das soziale Miteinander beeinträchtigen. Eine adäquate Konfliktbearbeitung setzt entsprechend sowohl bei den „Verhältnissen“ als auch dem „Verhalten“ an, wenn sie nachhaltige Lösungen finden und präventiv in die Zukunft wirken will.

Ursächlich für die Zunahme von Konflikten am Arbeitsplatz sind nach einer repräsentativen Studie in deutschen Unternehmen auf der Verhältnisebene insbesondere die zunehmenden Belastungen durch Leistungsverdichtung einerseits und immer



RA Silke Martini

schnellere Veränderungsprozesse andererseits.¹

Gleichzeitig ändert sich auch das soziale Verhalten. Immer mehr Menschen klagen über ein Betriebsklima, das durch Abgrenzung, Intrigen und Konkurrenzdenken gekennzeichnet ist und sich in unterschiedlichen sozialen Konflikten bis hin zu Mobbing entlädt. Dies hat sowohl Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Menschen in den Betrieben als auch auf die Wirtschaftlichkeit der Organisation.

Im arbeitsrechtlichen Verständnis erfasst der Begriff Mobbing „fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweisen, die nach Art und Ablauf im Regelfall einer übergeordneten von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sind und jedenfalls in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere geschützte Rechtsgüter wie die Ehre und die Gesundheit der Betroffenen verletzen.“²

Kompensationshandlungen wie Fehlzeiten, innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift oder sogar betriebliche Sabotage führen zu einem wirtschaftlichen Gesamtschaden von ca. 50 Milliarden € pro Jahr.³ Ein großer Teil davon entsteht durch Krankenkosten und Rehabilitationsmaßnahmen direkt in den Betrieben (z. B. durch Maßnahmen des Eingliederungsmanagements (BEM) gem. § 84 SGB IX).

Entsprechend liegt es sowohl im Aufgabenbereich der betrieblichen Interessenvertretung als auch der Unternehmensleitungen auf diese Entwicklung zu reagieren.

Ein gutes Konfliktmanagement ist damit gleichzeitig Teil eines funktionierenden Gesundheitsmanagements und eine Maßnahme der Organisationsentwicklung. Ziel ist die Gestaltung einer fairen Unternehmenskultur, in der sich die Menschen auch in Veränderungsprozessen „mitgenommen“ fühlen und nicht in eine Konkurrenz untereinander geraten, die sich dann in sozialen Konflikten entlädt.

2. Der „systemische“ Blick in der Konfliktberatung

Menschen bewegen sich in Systemen und passen ihre Verhaltensweisen üblicherweise diesen Systemen an, um sich darin möglichst störungsfrei bewegen zu können. Dies betrifft auch die betrieblichen Zusammenhänge. Sind diese beispielsweise durch „Vetternwirtschaft“ oder „Ellbogenmentalität“ geprägt, fehlen Möglichkeiten der Beteiligung und Mitbestimmung. Wird autoritativ oder autoritär geführt, schleichen sich schnell Ohn-

* Silke Martini ist Rechtsanwältin, Dipl.-Sozialwirtin und Gender Trainerin mit Schwerpunkt Arbeitsrecht; Kontakt: www.genderconsultings.de.

1 Psychonomics, Untersuchung des Gallup Institutes 2007, zitiert in: Personalmagazin 01/08 S. 22ff.

2 Thüringen, LAG v. 10.04.2001, 5 Sa 403/00.

3 Stegmann, W.: „Die Macht der Angst“, in: Fehlzeitenreport 2000, S. 129ff.

machtsgefühle ein. Wenn die Menschen aber keine Chance sehen, sich an einer konstruktiven Lösung von Konflikten zu beteiligen, weichen sie möglicherweise auf die oben genannten Strategien aus, um wieder individuelle Handlungsfähigkeit zu erlangen. So ergeben sich soziale Konflikte quasi aus dem „Verschiebepark“ für strukturelle Probleme.

Unfaire Strukturen reproduzieren so wiederum unfaires Verhalten.

Solange also die betrieblichen Hintergründe nicht in eine Konfliktanalyse einbezogen werden und die Bereitschaft erkennbar ist, nicht nur die Menschen in ihrem Verhalten zu verändern, sondern auch die Organisation in ihren Strukturen, werden viele Konflikte weiterhin auf der persönlichen Ebene ausgetragen werden. Entsprechend muss die Organisation lernen soziale Konflikte zu „ent-tabuisieren“, um an ihren betrieblichen Hintergründen arbeiten zu können.

Dabei muss sich der Blick auf Konflikte zunächst generell verändern. Konflikte sind nicht notwendig negativ, sondern sie bieten auch die Chance, Störungen und Probleme zu erkennen und gemeinsam zu beheben. Dadurch können schlimmere Auswirkungen auf Personen und auf die betriebliche Organisation rechtzeitig vermieden werden. Wie beim Whistleblowing sollte man Konflikte als Hinweise auf Verbesserungsbedarf positiv sehen und nicht unterdrücken. Konflikte zwischen Menschen können generell nicht verhindert werden. Es geht vielmehr um eine grundsätzliche Akzeptanz von unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen und den Anspruch an die Konfliktparteien, einen angemessenen Interessenausgleich zu finden. Dabei müssen auch die Konfliktursachen in den Blick genommen werden, die sich aus den betrieblichen Bedingungen ergeben können. Damit diese aber nicht hinter der „Personifizierung“ des Konfliktes verschwinden, ist eine rechtzeitige und adäquate Konfliktbearbeitung notwendig.

3. Rechtzeitiges Eingreifen als Voraussetzung für konstruktive Lösungen

Die erste Erkenntnis, die dafür Platz greifen muss, ist die, dass soziale Konflikte

„normal“ sind. Überall dort, wo Menschen miteinander arbeiten, kommt es früher oder später zu „unterschiedlichen Handlungstendenzen, die sich aus unterschiedlichem Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen ableiten“⁴.

Allerdings kommt es für den weiteren Verlauf und die Auswirkungen eines Konfliktes für Menschen und Organisation entscheidend darauf an, ob, wann und wie er bearbeitet wird.

Schlimmstenfalls wird dieser Konflikt negiert und „sich selbst überlassen“. Dazu kommt es, wenn Konflikte und deren Benennung in der Organisation tabuisiert werden oder wenn mit den Konfliktparteien keine geeigneten Konfliktlösungen entwickelt werden, weil sich niemand dazu in der Lage sieht oder verantwortlich fühlt. Genau das sind aber die besten Voraussetzungen dafür, dass ein Konflikt eskaliert und sich im ungünstigsten Fall zu Mobbing gegen einzelne Personen ausweitet.

„Mobbing bezeichnet dabei einen (un)sozialen Handlungsablauf, der auf Ausgrenzung zielt, systematisch angewandt und über einen längeren Zeitraum beibehalten wird.“⁵

Der wesentliche Unterschied zwischen einem „normalen“ Alltagskonflikt und Mobbing besteht darin, dass die Parteien eines sozialen Konfliktes – jedenfalls am Anfang – noch an einer konstruktiven Lösung und einem störungsfreien zukünftigen Miteinander interessiert sind. Mobbing aber zielt auf Ausgrenzung und nimmt zumindest billigend in Kauf, dass das Opfer psychisch zerstört wird. Mobbing verletzt die Gesundheit eines Menschen und ist rechtswidrig!

Ob ein Fall von Mobbing vorliegt, hängt von den Umständen des Einzelfalles ab. Mobbing ist kein eigenständiger juristischer Tatbestand. Vielmehr werden bestimmte Verhaltensweisen unter definierten Bedingungen als Mobbing bezeichnet.

Dabei ist eine Abgrenzung erforderlich zu jenem Verhalten, das im gesellschaftlichen Umgang üblich oder rechtlich erlaubt ist. Nicht alles, was als störend empfunden wird, ist gleich Mobbing. Eine klare Abgrenzung der Begriffe, auch im betrieblichen Alltag, wäre wünschenswert. Es würde der Tendenz entgegenwirken, den auch arbeitsrechtlich erheblichen Vorwurf des Mobbing nicht inflationär zu benutzen.

4. Verantwortlichkeit der Betriebsparteien

Die Verantwortung dafür, dass es nicht zu Mobbing kommt und Konflikte sozialadäquat bearbeitet werden, trägt zum einen der Arbeitgeber im Rahmen seiner Fürsorgepflicht i. V. m. § 3 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), zum anderen tragen es die Beschäftigten selber. Sie müssen sich bei der Erfüllung ihrer arbeitsvertraglichen Verpflichtungen so verhalten, dass dadurch keine anderen Personen in ihren Rechten verletzt werden.

Eine neue Anspruchsgrundlage ist zudem durch die Diskriminierungsverbote des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und den darin enthaltenen Verbotstatbestand der „Belästigung“ gegeben (§ 3 Absatz 3 AGG). Schafft der Arbeitgeber hier trotz Kenntnis keine Abhilfe, dann können Schadensersatz und Schmerzensgeldforderungen geltend gemacht werden.

⁴ Definition nach Friedrich Glasl, bitte [Quelle angeben!](#)

⁵ Definition nach Heinz Leymann; bitte [Quelle angeben!](#)

Auch der Betriebs- oder Personalrat hat im Rahmen seiner Überwachungsfunktion (§ 80 BetrVG, § 68 BPersVG) sowie aus § 17 AGG und den Mitbestimmungsrechten in sozialen Angelegenheiten einen klaren Auftrag: Er hat darauf hin zu wirken, dass betriebliche Konflikte rechtzeitig und adäquat bearbeitet werden und sich nicht zu gesundheitsschädlichem Mobbing entwickeln können.

Dabei muss der Betriebs-/Personalrat seinen Auftrag zur Interessenvertretung möglicherweise neu definieren. Er soll, laut gesetzlichem Auftrag, in erster Linie „die Interessen der Belegschaft“ vertreten. Allerdings hat sich der Fokus darauf deutlich verändert. Die soziale Konfliktberatung im Einzelfall gewinnt an Bedeutung.

Verunsicherung und Zukunftsängste, Demotivation und Misstrauen führen nicht von selbst zur kollektiven Gegenwehr. Viel häufiger brechen sie sich in Ohnmachtsgefühlen Bahn und werden destruktiv gegen vermeintliche „Gegner“ in den eigenen Reihen gewendet. Eigene Ängste werden so kompensiert durch Schuldzuweisungen, Intrigen und Schikanen gegen Kolleginnen und Kollegen.

Nur wenn ein Konflikt frühzeitig bearbeitet wird, ergibt sich die Chance zu einer Win-win-Lösung. Wird der Konflikt

bzw. seine Ursachen erst einmal einer Person zugerechnet, wird der Konflikt also „personifiziert“, dann gibt es am Ende mindestens eine unterlegene Partei. Nicht selten sind sogar beide Parteien so beschädigt, dass sich keine einvernehmliche Lösung mehr finden lässt.

Wichtig ist also eine Anlaufstelle zu schaffen, um rechtzeitig auf eine vernünftige, faire Lösung des Konflikts hinwirken zu können.

Dazu eignen sich insbesondere betriebliche Beschwerdestellen oder besser, weil begrifflich positiver besetzt, „Konfliktberatungsstellen“.

Dass Menschen eine Anlaufstelle brauchen, um sich über konflikthaft erlebte Zustände zu beschweren und um Abhilfe zu ersuchen, ist eine Erkenntnis, die bereits tief in unserem Rechtssystem als Beschwerde- oder Petitionsrecht verankert ist.

Anzeigenplatzhalter

sw, 1/2-Seite,

192 x 130 mm

5. Das Beschwerderecht und seine Bedeutung für die Konfliktintervention

Das Beschwerderecht hat bereits Grundrechtscharakter und steht jeder Person aus Art. 17 GG (Petitionsrecht) zu.

Das individuelle Beschwerderecht ist für den betrieblichen Zusammenhang durch den Arbeitsvertrag (bzw. § 171 Bundesbeamtengesetz (BBG)) gegeben und über § 13 AGG konkretisiert. Das Beschwerderecht richtet sich dabei immer „an die zuständigen Stellen“, also an die Adresse des Arbeitgebers als Vertragspartner.

Daneben besteht das Beschwerderecht nach § 84 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und die Möglichkeit der Beschwerdeführung über den Betriebsrat aus § 85 BetrVG bzw. den Personalrat nach § 68 Absatz 1 Nr. 3 BPersVG. Der Betriebs-/Personalrat kann, wenn er die Beschwerde für berechtigt hält, bei der zuständigen Stelle auf Abhilfe hinwirken. Verantwortlich für das Abstellen einer berechtigten Beschwerde ist aber auch hier nicht die Interessenvertretung, sondern die Dienststellenleitung bzw. Geschäftsführung. Ebenso gehört die Schlichtung von Streitigkeiten zwischen den Beschäftigten nicht zu den gesetzlich geregelten Aufgaben der Personalvertretung. Sie kann jedoch von den Beschäftigten um Vermittlung gebeten werden.⁶

Für den Begründungszusammenhang einer Beschwerde ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Beschwerdegrund nicht notwendig um einen Rechtsanspruch handeln muss, der verletzt scheint. Vielmehr geht es hier um individuell erlebte „Beschwerden“. Ziel der Beschwerde ist folgerichtig das Abstellen „negativ bewerteter Zustände“, und dies ist zunächst einmal ein sehr subjektives Merkmal.

Lehnt der Arbeitgeber die Abhilfe ab, kann der Betriebsrat noch gem. § 85 Absatz 2 BetrVG die Einigungsstelle anrufen und zwar gerade in den Fällen, in denen es sich nicht um einen Rechtsanspruch, aber gleichfalls um eine individuelle Beeinträchtigung handelt. Die Einigungsstelle entscheidet dann im Zweifel über die Berechtigung der Beschwerde. Der Anspruch auf Abhilfe muss aber ggf. wieder

individuell eingeklagt werden. Die Möglichkeit, bei Nichteinigung eine dritte Instanz einzuschalten, steht dem Personalrat aus dem BPersVG jedoch nicht in gleicher Weise zu.

Besser als eine erzwungene Entscheidung ist aber auf jeden Fall immer eine freiwillige Einigung über das Abschaffen beeinträchtigender Zusammenhänge.

Individuelle Beschwerden können sich dabei auf Verhaltensweisen oder Anforderungen von einzelnen Kollegen beziehen; sie enthalten aber häufig auch Hinweise auf Strukturen und (Arbeits-) Bedingungen, die erst zu diesen negativen Zuständen bzw. ihrer Bewertung geführt haben. Werden die Beschwerden also ernst genommen und systematisch und zielgerichtet bearbeitet, dann kann man an den Ursachen ansetzen und mögliche Verletzungen, Schäden und Beeinträchtigungen für die Zukunft verhindern. Ziel der Bearbeitung einer Beschwerde ist dabei zwar zunächst die Beseitigung der individuellen Beschwerden, gleichzeitig ergibt sich daraus aber evtl. auch eine Verbesserung der Organisation, der Abläufe und der kollegialen Zusammenarbeit. Dadurch können zukünftige nachteilige Wirkungen auf Menschen, das Unternehmen und auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verhindert werden.

Individuelle Beschwerderechte haben allerdings den Nachteil, dass bei ablehnendem Bescheid durch den Arbeitgeber nur noch der Rechtsweg bleibt, soweit es sich um Rechtsansprüche handelt. Andererseits lässt sich dieser Aspekt auch positiv formulieren: Durch entsprechende Bearbeitung einer individuellen Beschwerde lässt sich möglicherweise vermeiden, dass der Rechtsweg überhaupt beschritten wird.

Wird allerdings der individuellen Beschwerde nicht abgeholfen und steht der Rechtsweg nicht offen, weil es sich nicht um Ansprüche im Rechtssinne handelt, sondern weil es um „Beschwerden“ im tatsächlichen und subjektiv erlebten Sinne geht, dann kommt es auf die Betriebskultur an, ob und wie mit diesem Beschwerdnis weiter umgegangen wird. Wichtig für eine konstruktive Lösung ist dabei, dass die Beschwerde der Person in den Vordergrund der Betrachtungen gestellt wird – und nicht die eigene oder die rechtliche Bewertung der Situation.

Insbesondere für solche Fälle wäre eine betriebliche „Konfliktberatungsstelle“ eine wichtige und sinnvolle Einrichtung. Nicht immer gibt es Rechtsansprüche, und dann müssen die Konfliktparteien mit kompetenter Unterstützung selber eine Lösung finden. Dafür müssen alle betrieblichen Kräfte zusammenarbeiten.

6. Die Einrichtung einer betrieblichen „Konfliktberatungsstelle“ als Mitbestimmungsfeld

Für Beschwerden im Zusammenhang mit Benachteiligungsmerkmalen aus § 1 AGG sind betriebliche „Beschwerdestellen“ schon ausdrücklich im Gesetz vorgesehen (§ 13 AGG). Das AGG zielt dabei sinnvollerweise sowohl auf die Verhinderung (Prävention) als auch auf die Beseitigung (Reaktion) von Benachteiligungen wegen

- ▶ „Rasse“ oder ethnischer Herkunft,
- ▶ Geschlecht oder sexueller Identität
- ▶ Religion oder Weltanschauung,
- ▶ Behinderung oder Alter.

⁶ Vgl. Ilbertz, W./Widmaier, U./Sommer, S.: Kommentar zum PBersVG, §86 Rn. 20-23.

Daneben und für alle anderen Beschwerdegründe gelten die individuellen arbeitsrechtlichen Bestimmungen sowie die aufgezeigten Beschwerdemöglichkeiten aus dem BetrVG und dem BPersVG und den entsprechenden Landesgesetzen weiterhin.

Im Sinne einer konstruktiven Bearbeitung von Beschwerden und eines daraus abgeleiteten, frühzeitigen Konfliktmanagements scheint es allerdings sinnvoll, die Zuständigkeit einer einzurichtenden „Konfliktberatungsstelle“ oder „Konfliktkommission“ grundsätzlich auch auf andere nicht merkmalsbezogene Beschwerdegründe zu erweitern und damit ein Signal zu setzen für ein umfassendes Konfliktmanagement im Betrieb.

Nach § 13 AGG haben die Beschäftigten das Recht, sich bei den „zuständigen Stellen ... zu beschweren“, wenn sie sich vom Arbeitgeber, von Vorgesetzten, anderen Beschäftigten oder Dritten benachteiligt fühlen wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes. Dies entspricht dem Wortlaut der Bestimmungen des BetrVG und BPersVG bezogen auf die Verantwortlichkeiten für das Schaffen von Abhilfe.

Die zuständige Stelle ist demnach zunächst der Arbeitgeber. Allerdings muss die Bearbeitungsstelle für solche Konflikte nicht zwingend in der Personalabteilung angesiedelt sein.

Wichtig ist vor allem, diese Beschwerde- oder Beratungsstelle nicht nur formal einzurichten sondern auch inhaltlich auszugestalten. Die Frage, ob und inwieweit die betriebliche Interessenvertretung zu beteiligen ist, war bereits Gegenstand von Gerichtsprozessen⁷.

Die Einrichtung einer Beschwerdestelle wird danach regelmäßig Mitbestimmungsrechte des Betriebs- (§ 87 Absatz 1 Satz 1 BetrVG) und Personalrates (§ 75 Absatz 3 Ziff. 15 BPersVG) berühren. Die Fragen, wo diese Stelle eingerichtet wird, wie sie personell zu besetzen ist, und mit welchen Kompetenzen sie ausgestattet wird, hat nach Auffassung der Gerichte sowohl Auswirkungen auf die betriebliche Ordnung als auch auf das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb.⁸

Ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates ist zudem nicht ausgeschlossen, wenn es um die Ausgestaltung des Beschwerdeverfahrens, den Ablauf der Beschwerdeprüfung und die Modalitäten des Verfahrens geht. Im Kontext eines ernsthaft gewollten und funktionstüchtigen Konfliktmanagements erscheint eine einseitige Regelung im Übrigen auch wenig sinnvoll.

Sollte also eine solche Beschwerdestelle ohne Beteiligung der Interessenvertretung einseitig vom Arbeitgeber bestimmt worden sein, dann hat zumindest der Betriebsrat im Zweifel die Möglichkeit, diesem – durch einstweilige Verfügung – die Untersagung und Unterlassung per Gerichtsbeschluss aufzugeben⁹.

7. Paritätische Kommission zur Konfliktbearbeitung

Soll die Idee einer in diesem Sinne einzurichtenden „Konfliktberatungsstelle“ also nicht leerlaufen, muss eine möglichst niedrige Zugangsschwelle bestehen und die Mitglieder dieser Anlauf-

stelle müssen das Vertrauen der Beschäftigten besitzen¹⁰.

Dies wird regelmäßig nicht der Fall sein, wenn sie bei der Personalabteilung angesiedelt wird und keine Beteiligung der Interessenvertretung der Beschäftigten vorgesehen ist. Deshalb bietet sich hier eine von der Arbeitgeberseite und von der Interessenvertretung paritätisch besetzte Kommission an. Sie bearbeitet dann die an sie herangetragenen Probleme als vermittelnde Instanz unter Einbeziehung ihrer Kenntnisse der betrieblichen Zusammenhänge gemeinsam mit den Konfliktparteien, um ein individuelles Konfliktmanagement zu entwickeln.

Über das Verfahren der Konfliktbearbeitung und über die Frage, welche Kompetenzen die Mitglieder dieser Kommission mitbringen sollten bzw. welche Kompetenzen diese Beratungsstelle überhaupt erhält, müssen Unternehmensleitung und Interessenvertretung verhandeln. Solche Fragen könnten dann im Rahmen einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung (BV/DV) geregelt werden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kommission neben der Vermittlungsarbeit im konkreten Konfliktfall nur Empfehlungen zur Abhilfe geben kann. Wenn die Parteien sich nicht freiwillig über eine Konfliktlösung einigen können, dann bleibt die Entscheidung, ob und wie für Abhilfe zu sorgen ist, beim Arbeitgeber bzw. beim Arbeitsgericht.

Über das Verfahren hinaus sollte die BV/DV unbedingt Festlegungen darüber enthalten, wie sich die Mitglieder der Kommission die notwendigen Fachkenntnisse für die konkrete Konfliktbearbeitung aneignen und sie kontinuierlich aktualisieren. Dazu braucht es Kenntnisse und Kompetenzen, die z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden können. Weiterhin sollte eine Möglichkeit zur Supervision und zur kollegialen Beratung der Mitglieder der Konfliktkommission bestehen.

Durch die Einrichtung einer solchen offiziellen Anlaufstelle zur „betrieblichen Konfliktberatung“ kann sich eine Beschwerdekultur etablieren, die, neben der Bearbeitung von Einzelfällen, wich-

7 Vgl. LAG Hamburg, Beschluss v. 17.04.07 – 3 TaBV 6/07, NZA-RR 2007, 413 und LAG Saarbrücken, Beschluss v. 06.06.07 – 2 TaBV 2/07, BeckRS 2008, 50887.

8 ArbG Frankfurt a. M., Beschluss v. 23. 10. 2006 – 21BV 690/96.

9 ArbG Frankfurt a. M., Beschluss v. 23. 10. 2006 – 21BV 690/96.

10 ArbG Frankfurt a. M., Beschluss v. 23. 10. 2006 – 21BV 690/96.

tige Impulse für die Beeinflussung der Betriebskultur und ein neues Verständnis von Konfliktmanagement im Betrieb geben kann.

Die Einbeziehung von Interessenvertretungen wie Betriebs-/und Personalräte, aber ggf. auch Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretungen, in eine solche paritätische Kommission erhöht dabei die Akzeptanz und das Vertrauen in eine „allparteiliche“ Konfliktbearbeitung.

8. Erste Handlungsschritte

Bei der Etablierung eines Konfliktmanagements geht es also insbesondere darum:

- ▶ eine angstfreie Konfliktkultur zu etablieren,
- ▶ alle Möglichkeiten zu nutzen, um frühzeitig und rechtzeitig auf bestehende Konfliktursachen oder Konflikthanlässe aufmerksam zu werden,
- ▶ *whistleblowing* (also rechtzeitige Hinweise aus der Belegschaft auf vermeintliches Fehlverhalten im Unternehmen) ausdrücklich zuzulassen, um Konfliktursachen frühzeitig erkennen zu können,
- ▶ interne und externe Ressourcen zur frühen Behandlung dieser Konflikte zu aktivieren oder auszubilden (betriebliche Konfliktberater) und für die Bearbeitung größerer oder stärker eskalierter Konflikte aufzubauen oder vorzuhalten (z. B. ein Budget für Mediation oder Supervision),
- ▶ betriebliche Anlaufstellen zu schaffen (Konfliktberatungs- oder Interventionsstellen einrichten),
- ▶ dafür zu sorgen, dass die ganze Organisation aus den Konflikten für die Zukunft lernt (in jedem einzelnen Konfliktfall muss nachgehalten werden, ob der konkrete Konflikt gelöst, die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt werden und ob Schlussfolgerungen für die Organisation des Unternehmens oder das Konfliktmanagement selbst gezogen und umgesetzt werden müssen),
- ▶ dass jeder Konflikt „genutzt“ wird, um die konkrete Konfliktursache abzustellen und um das Konfliktmanagement als Früherkennungsstelle von Problemen und Störungen zu optimieren.

Letzteres – also das Nutzen bearbeiteter Konflikte, um Schlussfolgerungen und Lehren für die Verbesserung der Organisation und des Konfliktmanagements selbst zu ziehen – kann z. B. durch „Storytelling“¹¹ geschehen im Sinne von: „Tue Gutes und rede darüber“. Nur über positive, gemeinsam geteilte neue Erfahrungen lassen sich Betriebskulturen nämlich nachhaltig verändern.

9. Fazit

Die wichtigste Aufgabe – im Zusammenhang mit der betrieblichen Konfliktbearbeitung als präventiver Maßnahme des Gesundheitsschutzes – ist demnach die Etablierung einer offenen Konflikt- und Beschwerdekultur.

Konflikte sind normal und treten immer dort auf, wo Menschen längere Zeit zusammenarbeiten oder -leben. Es macht wenig Sinn, diese Tatsache zu negieren und so indirekt die Eskalation von Konflikten zu fördern.

Entscheidend für die Weiterentwicklung eines Konfliktes ist allein die Frage, ob und wie der Konflikt bearbeitet wird.

In vielen Betrieben und Verwaltungen ist immer noch nicht möglich, einen Konflikt als Störung anzumelden und auf geeignete Abhilfe hoffen zu dürfen – ohne persönliche Nachteile zu riskieren. Das führt zur inneren Resignation und zu Glaubenssätzen wie: „Da kann man eben nichts machen.“, „Das hat sowieso keinen Sinn.“, „Da haben sich schon andere die Hände verbrannt.“.

Genau diese Glaubenssätze sind aber schädlich für die Menschen und die Betriebskultur und damit für die Organisation, denn sie verhindern positive Veränderungen. Stagnation aber ist Rückschritt und wird damit einer innovativen, am Menschen orientierten Organisationskultur nicht gerecht.

Insofern ist es gerade unter den aufgezeigten Bedingungen dringend erforderlich, hier für Abhilfe zu sorgen und ein „gesünderes“ Umgehen mit dem Thema „Konflikt im Betrieb“ zu etablieren.

Ein wichtiger Schritt in diese Richtung wäre die Implementierung eines betrieblichen Konfliktmanagements unter Einbeziehung der Betriebsparteien.

11 Vgl. Reinmann-Rothmeier, G./Erlach, C./Neubauer, A.: „Erfahrungsgeschichten durch Storytelling“, München 2000.