

Konflikte im Betrieb

Thema: Durch tief greifende Veränderungen in allen Unternehmen, die sich z.B. durch verstärkten Technikeinsatz und Rationalisierung, organisatorische Veränderungen, Outsourcing oder Fusionen zeigen, ist davon auszugehen, dass Konflikte zunehmen. Konflikte sind im Betrieb jedoch vielfach so tabuisiert, dass man sich nicht einmal traut, sie überhaupt als solche zu bezeichnen. Es wird dann von „offenen Fragen“, „Klärungsbedarf“, „Missverständnissen“ oder „Pannen“ gesprochen (vgl. Kellner, a.a.O., S. 2). Konflikte werden häufig unter den Teppich gekehrt. Dabei wäre es ein erster großer Schritt anzuerkennen, dass Konflikte unvermeidlich sind. Werden Konflikte unterdrückt oder ignoriert oder aber bleiben Konflikte ungelöst, verursachen sie bei den Beschäftigten Gefühle wie Ärger, Hass, Neid, Rachsucht und Wut. Ungelöste Konflikte können Personen krank machen. Wer Konflikte als zentnerschwere Last mit sich herumträgt, sucht sich unter Umständen Ventile. Er steigert seinen Alkoholkonsum, verstärkt sein Rauchen oder flüchtet sich in Drogen. Ungelöste Konflikte können aber auch zu Mobbing führen. Vor diesem Hintergrund nehmen sich sowohl Arbeitgeber als auch Betriebsräte dieses Themas verstärkt an.

Inhaltsverzeichnis	1	Begriff	1
		Was ist ein Konflikt?	1
		Konfliktarten/Konfliktformen	2
		Warum nehmen Konflikte zu?	3
		Sinn von Konflikten	4
		Was geschieht im Konflikt?	5
		Altes und neues Konfliktdenken	6
		Eskalation von Konflikten	7
		Mobbing – eine Variante von Konflikten	11
		Die vier Phasen des Mobbings	12
	2	Sicht des Arbeitgebers	1
	3	Auswirkungen auf die Arbeitnehmer	1
	4	Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats	1
		Konfliktfestigkeit von Betrieben	1
		Rechtliche Handlungsmöglichkeiten	2
		Beschwerderecht – § 84 bis 86 BetrVG	3
		Behandlung nach Recht und Billigkeit/ Schutz der Persönlichkeitsrechte – § 75 BetrVG	3

Fragen der Ordnung des Betriebs –	
§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG.....	4
Arbeits- und Gesundheitsschutz –	
§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG.....	4
Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer –	
§ 104 BetrVG	5
Möglichkeiten der Konfliktlösung.....	5
Coaching	5
Mediation	7
Supervision	9
5 Praxis.....	1
5.1 Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung	1
Literatur	2

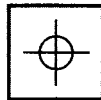
Sabine Hegeler-Lüttgau, Juristin und Mediatorin BM, beschäftigt sich als Selbstständige seit Jahren hauptberuflich mit Mediation als alternativer Konfliktlösungsmöglichkeit bei Familienkonflikten, Trennung und Scheidung, Arbeitskonflikten sowie mit Mobbingberatung.

Bruno Schierbaum (geb. 1955), Diplom-Sozialwirt, Coach und Mediator, arbeitet seit 1990 bei der BTQ Niedersachsen und berät und schult Betriebs- und Personalräte. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Technik-, Organisations- und Datenschutzberatung.

Persönlicher Kontakt: BTQ Niedersachsen, Donnerschweer Str. 84, 26123 Oldenburg; Tel: 0441 8 2068, E-Mail: schierbaum@btq.de

1 Begriff

Was ist ein Konflikt?



Allen Konflikten liegen **Differenzen zugrunde**. Das heißt aber nicht, dass alle Differenzen schon auch gleich Konflikte sind. Dieses würde zu einem unscharfen Konfliktbegriff führen. Jeder Mensch lebt mit dem größten Teil der Menschheit in Differenzen. Denn

- wir nehmen die meisten Dinge unterschiedlich wahr, unsere Begriffe, Vorstellungen und Gedanken sind voneinander grundverschieden,
- unsere Gefühle und Emotionen sind nicht dieselben,
- und unser Wollen geht in verschiedene Richtungen (vgl. Glasl, a.a.O., S. 22).

Nicht jede Differenz, die man mit anderen hat, ist als Konflikt anzusehen. Spricht man von einem **zwischenmenschlichen Konflikt**, müssen mindestens zwei Personen beteiligt sein, wobei es nicht unbedingt notwendig sein muss, dass beide ihre Situation als Konflikt erleben. Glasl bezeichnet Konflikte zwischen Personen als soziale Konflikte und definiert diese folgendermaßen:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur (anderen Akteuren) erfolge.“ (Glasl, a.a.O., S. 24).

In Anlehnung an diese Definition kennzeichnet sich ein Konflikt durch die folgenden **fünf Merkmale**:

- Es handelt sich um eine Interaktion
- zwischen mindestens zwei Akteuren,
- die insoweit voneinander abhängig sind, als die Gewinne/Vorteile der einen Seite sich als Verluste/Nachteile der anderen Seite darstellen,
- in der jeder Akteur versucht, tatsächlich oder scheinbar unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen,
- wobei sich mindestens ein Akteur der Gegnerschaft bewusst ist (vgl. Wolmerath;Esser, a.a.O. S. 75).

Es wird also deutlich, dass eine **Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen** von wenigstens einer Seite so empfunden werden muss, damit es zum Konflikt kommt. Zusätzlich muss ein entsprechendes Interaktionshandeln hinzutreten, welches die andere Seite als Beeinträchtigung ihrer Ziele, Vorstellungen oder Gefühle sieht (vgl. Bitzer; Liebsch; Behnert, a.a.O., S. 39).

Merkmale eines zwischenmenschlichen Konflikts			
Kommunikation	Wahrnehmung	Einstellung	Aufgabenbezug
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist nicht offen und aufrichtig ■ Die Information ist unzureichend oder bewusst irreführend. ■ Geheimniskrämerei und Unaufrichtigkeit nehmen zu. ■ Drohungen und Druck treten an die Stelle von Diskussion und Überzeugung. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterschiede und Differenzen in Interessen, Meinungen und Wertüberzeugungen treten hervor. ■ Das Trennende wird deutlicher gesehen als das Verbindende. ■ Versöhnliche Gesten des anderen werden als Täuschungsversuche gedeutet, seine Absichten als feindselig und bössartig beurteilt, er selbst und sein Verhalten einseitig und verzerrt wahrgenommen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertrauen nimmt ab und Misstrauen nimmt zu. ■ Verdeckte und offene Feindseligkeit entwickeln sich. ■ Die Bereitschaft nimmt ab, dem anderen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. ■ Die Bereitschaft nimmt zu, den anderen auszunutzen, bloßzustellen, herabzusetzen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Aufgabe wird nicht mehr als gemeinsame Anforderung wahrgenommen, die am zweckmäßigsten durch Arbeitsteilung bewältigt wird, in der jeder nach seinen Kräften und Fähigkeiten zum gemeinsamen Ziel beiträgt. ■ Jeder versucht, alles allein zu machen: Man braucht sich auf den anderen nicht zu verlassen, ist von ihm abhängig und entgeht damit der Gefahr, ausgenutzt und ausgebeutet zu werden.

aus: Hugo-Becker; Becker, a.a.O., S. 102

Konfliktarten/Konfliktformen

Eine allgemeingültige Einteilung von Konfliktarten bzw. Konfliktformen gibt es nicht. Die **häufigsten Konflikte** entstehen durch Meinungsverschiedenheiten über Ziele, Werte, Macht-, Status- oder Verteilungsverhältnisse.

Konfliktarten	
Wertekonflikt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Werthaltungen der Parteien sind unterschiedlich und bewirken, ■ dass die Personen richtig und falsch, gut und schlecht völlig unterschiedlich bewerten, ■ dass die Hierarchie der Werte unterschiedlich ist, die Personen gleiche Werte unterschiedlich gewichten.
soziale Konflikte	Die Differenzen zwischen den Konfliktparteien liegen im zwischenmenschlichen Bereich. Es geht um die Person des anderen, auch wenn die Sache vorgeschoben wird.
Sachfragen- und Verteilungskonflikte	Die Konfliktparteien akzeptieren sich grundsätzlich. Allerdings sind sie in Sachfragen oder wenn es darum geht, knappe Güter zu verteilen, unterschiedlicher Meinung.
Kompetenzkonflikte	Die Konflikte entzünden sich an der Tatsache, dass ein Kompetenzgefälle zwischen den Konfliktparteien besteht.

aus: ver.di Bundesverwaltung/IG Metall Vorstand, a.a.O., S. 16

In Bezug auf die Konfliktformen kann zwischen **offenen und verdeckten Konflikten** unterschieden werden. Bei einem offenen Konflikt sind sich die Parteien hinsichtlich des Konflikts selbst und der widerstreitenden Interessen und Bedürfnisse bewusst. Häufig finden hier schon direkte Auseinandersetzungen statt. Offene Konflikte können großen Schaden anrichten, denn hier gilt das Sprichwort: „Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte.“ Bei verdeckten Konflikten ist nicht jeder Seite das Vorhandensein eines Konflikts bewusst. Bei Mobbing handelt es sich häufig um verdeckte Konflikte.

Warum nehmen Konflikte zu?

Dass Konflikte in Unternehmen zunehmen, ist nicht weiter verwunderlich. Denn aktuell befinden wir uns in einer Phase rasanter wirtschaftlicher und auch gesellschaftlicher Veränderungen. Als **Gründe für eine Zunahme von Konflikten** sind unter anderem folgende zu nennen:

- Die Märkte werden global und verändern sich in einem rasanten Tempo. Unternehmen werden sich diesen Veränderungen anpassen müssen.
- Die Unternehmen und jeder Bereich innerhalb eines Unternehmens (letztlich jeder Arbeitsplatz) unterliegt einem ständigen Prozess von Veränderung, Entwicklung oder Neuerung.

- Der Leistungsdruck und somit auch der Stress nimmt für den einzelnen spürbar zu.
- Herkömmliche hierarchische Strukturen verlieren ihre Bedeutung. Ein Vorgesetzter hat nicht mehr automatisch Autorität, sondern er muss sich diese unter Umständen täglich im Verhältnis zu seinen Mitarbeitern neu erarbeiten.
- Der Aufstiegskampf und oft auch der Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes gewinnen an Bedeutung und können zu Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigten führen.
- Team- und Gruppenarbeit gewinnen an Bedeutung. Verschiedene Meinungen und Perspektiven müssen zu einer Gruppenentscheidung zusammengeführt werden (vgl. Gommlich; Tieftrunk, a.a.O., S. 47 und Kellner, a.a.O., S. 4 ff.).

Sinn von Konflikten

Die negativen Auswirkungen von Konflikten sind weitgehend bekannt. So können Konflikte durch die Auseinandersetzungen negative Folgen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit haben, den Bestand einer Organisation gefährden und zu Ängsten, Enttäuschungen, Rückzug oder gar Krankheiten bei den betroffenen Mitarbeitern führen mit den Folgen:

- Ausscheiden von Mitgliedern aus der Organisation/Gruppe
- Absinken der Arbeitsmotivation
- Verbrauch von Kraft/Energie durch das Austragen von Konflikten
- erhöhter Krankenstand
- Gefahr von Gruppendruck
- Imageverlust
- Gefährdung von Geheimhaltung von Interna (vgl. Hugo-Becker; Becker, a.a.O., S. 106)

Auch wenn Konflikte häufig negative Folgen haben und von den meisten Personen Konflikte als negativ empfunden werden, kann die Frage nach dem Sinn von Konflikten diese in einem etwas anderen Licht erscheinen lassen (vgl. zum Nachfolgenden Gommlich; Tieftrunk, a.a.O., S. 36 ff.; Schwarz, a.a.O., S. 13). Konflikte können folgenden Sinn haben:

- Konflikte bearbeiten Unterschiede.
- Konflikte sorgen für die Einheitlichkeit in der Gruppe.
- Konflikte helfen, Komplexität zu entwickeln.

- Konflikte garantieren Gemeinsamkeit.
- Konflikte stehen für Veränderung.
- Konflikte erhalten das Bestehende.

Was geschieht im Konflikt?

Jeder kennt das unangenehme Gefühl, dass sich vor dem Ausbruch eines Konflikts einstellt. Irgendwie ist die Stimmung anders, irgendetwas braut sich zusammen. Konflikte werden **nie sachlich erlebt**. Sie verursachen immer Gefühle wie z.B. Zorn, Angst, Wut oder Rachsucht. Konflikte vergiften immer das Klima. Da sie sich emotional auswirken, beeinflussen sie auch das eigene Verhalten und die innere Einstellung zu den Mitmenschen, den Aufgaben und dem Unternehmen. Es kommt auf den einzelnen Mitarbeiter an, ob ein drohender Konflikt Macht über dessen Handeln, Denken und Fühlen gewinnt. Es gibt unübersehbare Anzeichen für das Bestehen eines Konflikts und damit die Möglichkeit, diesem angemessen gegenzusteuern. Mögliche Anzeichen für Konflikte können sein:

- **Ablehnung und Widerstand:** Ein Mitarbeiter wird nicht mehr akzeptiert. Der Chef mäkelt an seiner Leistung herum, die Kollegen sind widerborstig. Die Motivation des Mitarbeiters sinkt. Schlampigkeit herrscht vor, gesetzte Ziele werden nicht erreicht. Die Arbeit macht keinen Spaß mehr. Die Kommunikation ruht. Informationen werden nicht mehr bewusst wahrgenommen und wenn doch, werden sie nicht weitergegeben.
- **Rückzug und Desinteresse:** Dem Mitarbeiter ist alles gleichgültig. Die Arbeitsmotivation ist stark gesunken. Er schottet sich emotional als auch verstandesmäßig gegen andere und seine Umgebung ab.
- **Gereiztheit, Aggressivität:** Der Mitarbeiter trifft überall auf Widerspruch. Kollegen treffen auf Ablehnung. Es gibt kaum noch eine Zusammenarbeit. Kleine Sticheleien gegen den Mitarbeiter sind an der Tagesordnung.
- **Intrigen und Gerüchte:** Gegen den Mitarbeiter schlägt eine vormals latente in offene Feindseligkeit um. Die Person und die Arbeit des Mitarbeiters werden herabgewürdigt.
- **Sturheit und Unnachsichtigkeit:** Der Mitarbeiter versteht die Welt nicht mehr. Er hat sich immer kollegial verhalten und hervorragende Leistungen erbracht. Er denkt nicht darüber nach, dass die Ursache des Verhaltens in seiner Umgebung nicht zuletzt auch bei ihm selbst zu suchen ist. Alle anderen haben Schuld, nur der Mitarbeiter selbst trägt keinerlei Verantwortung. Er kapselt sich immer mehr ab und sieht nicht ein, warum er klein beigeben soll.

- **Formalität und Überanpassung:** Der Mitarbeiter versucht es auf die sanfte Tour, ist überfreundlich, reagiert aber unangemessen. Er delegiert seine Aufgaben, macht Dienst nach Vorschrift. Er agiert nicht mehr flexibel und kooperativ.
- **körperliche Symptome und Krankheiten:** Der Mitarbeiter fühlt sich nicht mehr wohl in seiner Haut. Er wird krank, vielleicht nimmt er Beruhigungstabletten oder greift gelegentlich zum Alkohol.

Solange ein Mitarbeiter auf Ablehnung und Widerstand stößt, sich zurückzieht und desinteressiert wirkt, kann er den Konflikt unter Umständen aus eigener Kraft lösen. Wenn die Probleme jedoch die Psyche oder die Gesundheit angreifen, ist externe Hilfe zur Lösung nötig (vgl. Wittschie, a.a.O., S. 157 ff.).

Altes und neues Konfliktdenken

Vorrangig wird mit dem Begriff „Konflikt“ **Negatives verbunden**. So werden Konflikte als Bedrohung, als belastend und insgesamt als zeitraubend aufgefasst. Sie stören die Harmonie, den Betriebsfrieden und haben die Tendenz zur Eskalation. In den letzten Jahren hat sich jedoch ein Wandel in der Konfliktbewertung gezeigt (vgl. Altmann; Fiebiger; Müller, a.a.O., S. 32).

Altes Konfliktdenken	Neues Konfliktdenken
<ul style="list-style-type: none"> ■ Konflikte sind überflüssig. Sie bremsen uns in unserer Entwicklung und stören auf diese Weise das Zusammenleben. ■ Um einen Konflikt zu lösen, müssen seine Ursachen erkannt und ausgeschaltet werden. ■ Konfliktlösung basiert auf logischen Analysen und Maßnahmen. <p>Konflikte führen zu Gewinnern und Verlierern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konflikte sind unvermeidbar. Sie sind notwendig, um Phasen der Anpassung einzuleiten und sind somit ein unabdingbarer Bestandteil unseres Zusammenlebens. ■ Konfliktursachen sind in der Regel in einem komplexen System miteinander vernetzt. Die zum Teil irrationalen Verknüpfungen müssen von allen Beteiligten gemeinsam analysiert werden. Es reicht nicht, den vermeintlichen Schuldigen zu identifizieren und auszuschließen. ■ Um Konflikte zu lösen, stehen dialektische Methoden im Vordergrund. Das bedeutet, dass eine Lösung häufig nur durch Reden und Verhandlung gefunden werden kann. Rationalität und Irrationalität müssen zugelassen werden. ■ Ein Konflikt kann nicht einseitig gewonnen werden. Der Konflikt schwellt dann weiter. Ein für beide Seiten befriedigendes Ergebnis ist jedoch erreichbar, wenn beide Parteien eine Übereinkunft auf der Sach- und auf der Beziehungsebene finden.

aus: Gommlich; Tieftrunk, a.a.O., S. 41 f.

Eskalation von Konflikten

Der Konflikt ist da. Beteiligte und Außenstehende können ihn **nicht mehr verdecken und übersehen**. Der Ärger über vermeintliche oder tatsächliche Ungerechtigkeiten, Überlastung und andere Probleme konnte z.B. durch Gespräche nicht bereinigt werden. Oft wird zwar der Konflikt angesprochen, jedoch eine dauerhafte Lösung nicht gefunden. Der Konflikt schwelt weiter und blockiert wertvolle Kräfte. Um in dieser Situation angemessen mit einem Konflikt umzugehen, ist es hilfreich zunächst festzustellen, auf welcher Eskalationsstufe sich manchmal scheinbar geringe Anlässe zu vermeintlich kaum lösbaren Problemen ausweiten (vgl. Kellner, a.a.O., S. 60 f).

Man unterscheidet neun Eskalationsstufen, anhand derer sich der Entwicklungsstand eines Konflikts einordnen lässt. Wenn die jeweilige Eskalationsstufe erkannt ist, kann angemessen auf den Konflikt eingegangen werden. Vergleiche zum Nachfolgenden: Glasl, a.a.O., S. 95 ff und Kellner, a.a.O., S. 62 ff.

Stufe 1: Verhärtung, Verstimmung oder Verärgerung

Der Betroffene nimmt etwas wahr, was ihn ärgert. Entweder wird dieser Ärger ausgesprochen oder in Gedanken bearbeitet. Wenn über Ärger in einem akuten Fall nicht gesprochen wird, kann er bald wieder vergessen sein. Dann entwickelt sich daraus kein Konflikt. Es kann jedoch sein, dass dieser zunächst unausgesprochene Ärger bei einem späteren Streit plötzlich doch noch auf den Tisch kommt. Der meiste Ärger geht über diese Stufe nicht hinaus, weil schließlich jeder einmal über etwas verstimmt ist. Löst sich der Konflikt jedoch nicht, sind sich die Beteiligten oft der Spannungen bewusst und geraten gerade durch dieses Wissen immer öfter in Verspannungen hinein. Der Konflikt verhärtet sich.

Stufe 2: Debatte oder Streit

Vielen Menschen fällt es schwer, unangenehme Dinge ruhig und selbstverständlich anzusprechen. Weil sie unangenehme Aussprachen vor sich herschieben, klingt die Initiative zum klärenden Gespräch oft wie ein Angriff. Die geplante offene Aussprache entwickelt sich zu einem Streit, dabei gehen die Streitenden kaum noch gegenseitig auf die vorgebrachten Argumente ein. Die Person, der gegenüber Anwürfe erhoben werden, war ahnungslos und fühlt sich ungerecht behandelt. In dieser Eskalationsstufe werden Konflikte fast nie bereinigt. In der Regel gewinnt hier der bessere Rhetoriker oder die Person, die ihre eigenen Gefühle am besten im Zaum halten kann. Das Gespräch als Verlierer verlässt derjenige, der emotional reagiert oder nicht die richtigen Worte findet. Damit ist aber keine Lösung des Streites gefunden.

- Stufe 3: Taten statt Worte, Kontaktabbruch** Der Verlierer arbeitet weiter an dem Problem, vermeidet dabei jedoch Gespräche und den Kontakt mit dem Gegner. Die Gefahr ist groß, dass der Gewinner diese Verhaltensweisen nicht erkennt oder wahrnimmt, weil für ihn der Streit bereinigt ist. Es kann aber auch sein, dass beide Konfliktparteien nicht mehr daran glauben, dass sie einander durch Worte erreichen und überzeugen können. Es erscheint unmöglich, durch den Gedankenaustausch eine Lösung der bestehenden Differenzen zu finden.
- Stufe 4: Image und Koalitionen, soziale Ausweitung** Viele Verlierer fressen ihren Ärger nicht in sich hinein, sondern nehmen zu einem Zeitpunkt Rache, wenn der Gegner sich an den Konflikt gar nicht mehr erinnern kann. Im Mitarbeiterkreis wird negativ über den Kollegen gesprochen, Kunden gegenüber wird er schlecht gemacht. Manchmal wird auf dieser Eskalationsstufe der Konflikt beendet, weil der bisherige Verlierer auf diese Weise seinen Seelenfrieden wiedergefunden hat. Er konnte Rache nehmen. Durch diese massiven Ausweitungen kann der Konflikt allerdings auch andere Größenordnungen annehmen. Die Rolle der unbeteiligten Dritten ist klar: Sie stärken den Verlierer und geben ihm damit das Gefühl, im Recht zu sein, weil ja die anderen die Sache genauso sehen wie er. Dadurch fühlt sich der Verlierer in seiner Position gestärkt, er hat die Umgebung in den Konflikt einbezogen.
- Stufe 5: Planung** Der Verlierer durchdenkt das Problem und überlegt, was er tun könnte. Er erkundigt sich bei Kollegen, holt rechtliche Auskünfte ein und klärt die verbleibenden Möglichkeiten, doch noch den Sieg davonzutragen. Die Stimmung steigt. Wenn hier der Gegner nicht erkennt, dass diese Stimmungssteigerung ihren Grund darin hat, dass der Konflikt immer noch nicht erledigt ist, steigert sich der Verlierer in ein immer stärker werdendes Feindbild. Schlimmstenfalls eskaliert der Konflikt dahin gehend, dass der Gewinner zum Ausgestoßenen wird und nach Rehabilitation verlangt.
- Stufe 6: Drohstrategien** Der Verlierer bezweckt, dass der bisherige Sieger die Probleme erkennt, Angst bekommt und nach Möglichkeit von seinem hohen Sockel herunterkommen soll. Oder die Parteien präsentieren ihre Forderungen und möchten einander zum Nachgeben zwingen, indem sie mit Sanktionen drohen. Die Folgen der Drohungen greifen um sich, andere, zunächst unbeteiligte Personen werden in den Konflikt hineingezogen. Zorn treibt das Geschehen auf die nächste Eskalationsstufe.
- Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge** Der Verlierer fühlt sich unverstanden, ärgert sich und steigert sich in negative Emotionen. Der Sieger erkennt manchmal erst jetzt, dass der alte Konflikt aus der zweiten Eskalationsstufe noch nicht beendet ist. Es geht nicht mehr um den ursprünglichen Konflikt, sondern darum,

die eigene Ehre wiederherzustellen, den allgemeinen Hass auf die Gegenseite und um die persönliche Rechtfertigung. Den Streitparteien ist durchaus klar, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt. Der Verlust auf der gegnerischen Seite muss größer sein als der eigene Schaden. Dies wird als Gewinn definiert.

Stufe 8: Zersplitterung

Die Gegenseite soll ganz allgemein getroffen und zugrunde gerichtet werden. Es folgen Beleidigungen, die eine Versöhnung für immer unmöglich machen. Eine Entschuldigung kann nichts mehr in Ordnung bringen. Häufig kippt kurzzeitig das Verhältnis Gewinner zu Verlierer. Der bisherige Gewinner ist so tief getroffen, dass er zum Verlierer wird. Der bisherige Verlierer wird durch seine böartigen Rundumschläge kurzzeitig zum Gewinner.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Bei manchen ist der Hass so groß, dass selbst Schäden für die eigene Person hingenommen werden. Der Gegner soll hart getroffen, am besten vernichtet werden. Aufgestaute Wut entlädt sich in unglaublichen Taten. Im eigenen Untergang wird ein Triumph erlebt, da der Gegner mit in den Abgrund gerissen wird.

Bis zur Eskalationsstufe 3 kann der Konflikt mit Moderation, Mediation oder Selbsthilfe für alle Beteiligten zufriedenstellend und dauerhaft gelöst werden. Es gibt keinen Verlierer. Die Eskalationsstufen 4 bis 6 bieten die Möglichkeit, den Konflikt unter Zuhilfenahme eines Mediators oder einer externen Prozessbegleitung zu einem guten Ende zu führen. Geschieht dies nicht, gibt es einen Gewinner und einen Verlierer, was zu einer weiteren Eskalation beiträgt. Die Eskalationsstufen 7 bis 9 können nur durch ein Gerichtsverfahren oder sonstige Machtingriffe aufgelöst werden. Hier werden aber alle Beteiligten mit Gesichtsverlust aus dem Streit herausgehen.

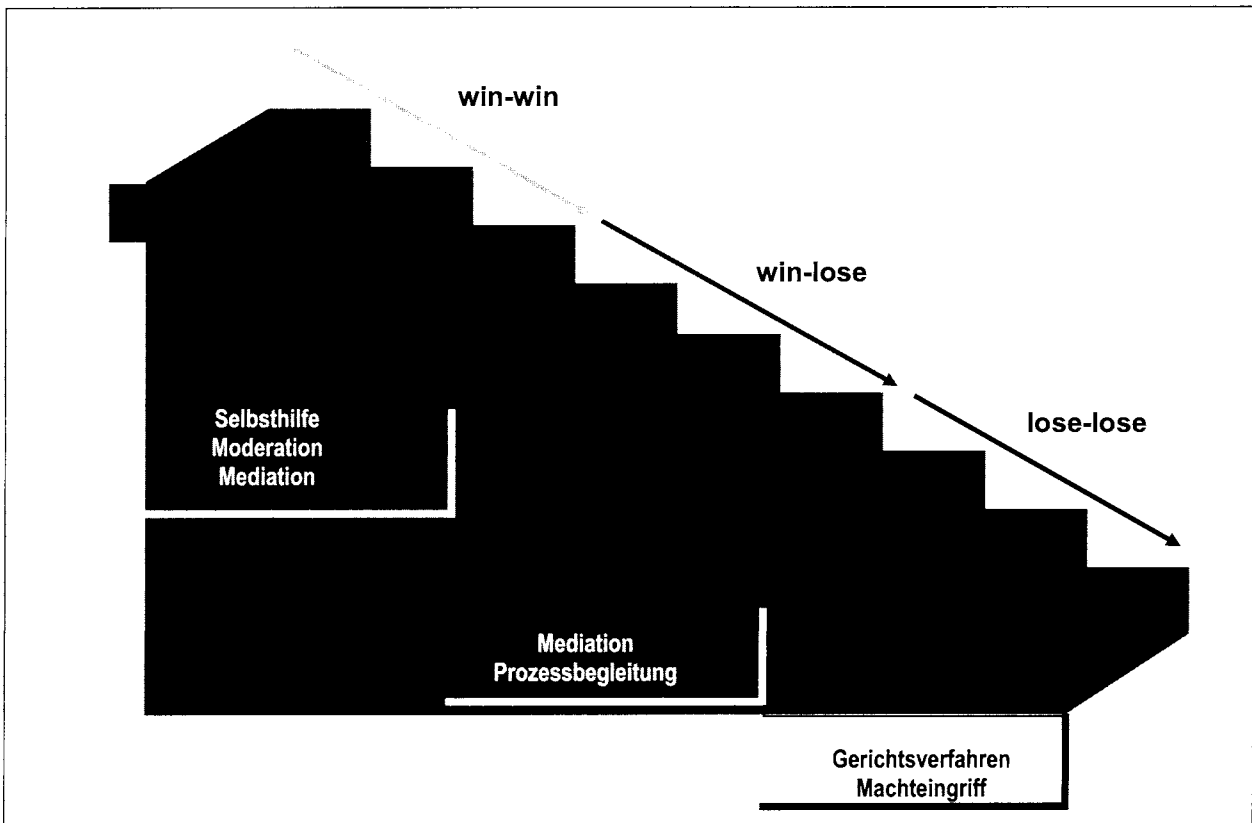
Innerbetriebliche Sicht

Aus Sicht des Arbeitgebers ist es unerlässlich, in seinem Unternehmen, Betrieb oder der Firma eine Konfliktkultur zwischen den Mitarbeitern, Vorgesetzten und dem Betriebsrat zu etablieren, **die einen produktiven Umgang mit Konflikten gewährleistet**. Auf jeden Fall sollten Konflikte ernst genommen und die Folgen ungelöster Konflikte nicht unterschätzt werden. Hierarchische Strukturen zur Konfliktlösung greifen nicht mehr. Teamarbeit verlangt verstärkt nach Konzepten zur konstruktiven Lösung von Konflikten. Bleiben Konflikte ungelöst, bringt dies oft nicht nur ein schlechtes Betriebsklima mit sich, sondern kann auch zu schlechten Arbeitsleistungen oder nachlassender Produktivität führen. Die Unzufriedenheit wächst, der Krankenstand nimmt zu, vorgegebene Ziele werden nicht erreicht. Ein ungelöster Konflikt kann auch zunächst unbeteiligte Dritte in seinen Bann ziehen und beeinträchtigen.

Außerbetriebliche Sicht Auch das **Image und der gute Ruf** können gefährdet und geschädigt werden, wenn betriebsinterne Querelen nach außen dringen und ein verzerrtes Bild des Betriebs wiedergeben. Die Gefahr der Preisgabe von Interna besteht. Auch Kündigungen als Folge ungelöster Konflikte und Mitarbeiterfluktuationen werfen ein schlechtes Bild. Unter Umständen wird der Bestand des Unternehmens gefährdet.

Interne Maßnahmen Um diesem Szenario vorzubeugen empfiehlt es sich, **über den Umgang mit Konflikten nachzudenken** und ein eigenes Konfliktmanagement zu entwickeln und zu etablieren, das zur Konfliktfestigkeit des Unternehmens führt. Primär sollten Konflikte als eine Chance zur Weiterentwicklung gesehen und genutzt werden. Ein Konzept zum Umgang mit Konflikten kann durch den Arbeitgeber entwickelt werden, besser jedoch in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern oder dem Betriebsrat. Neben den gesetzlichen Möglichkeiten gibt es Faktoren und Verfahren, die das Erkennen und den Umgang mit Konflikten erleichtern.

Externe Maßnahmen Das **Hinzuziehen externer Mediatoren, Supervisoren oder Coaches** mag zunächst wie ein Eingeständnis von Hilflosigkeit im Umgang mit Konflikten wirken. Ist diese Hürde überwunden und werden Konflikte mit externer Hilfe gelöst, können dadurch dauerhafte, zukunftsorientierte Lösungen von großer Tragfähigkeit gefunden werden.



Mobbing – eine Variante von Konflikten

Auch am Anfang von Mobbing steht ein **ungelöster sozialer Konflikt**, der offen zutage tritt oder im Untergrund schwelt. Nicht gemeint ist eine Meinungsverschiedenheit zwischen Kollegen über die Lösung eines Problems. Dies ist normal im Berufsleben und gehört zur Lösungsfindung dazu. Auch der Büroklatsch, selbst wenn er nervend ist, hat seine soziale Funktion im Büroalltag und ist nur allzu menschlich (vgl. BAuA, a.a.O., S. 7).

Wichtig ist es, die wesentlichen Merkmale von Mobbing zu erkennen. Mobbing bedeutet, dass jemand an seinem Arbeitsplatz systematisch über einen längeren Zeitraum hinweg drangsaliert, schikaniert, ausgegrenzt und benachteiligt wird. Mobbing kommt in allen hierarchischen Bereichen vor, zwischen Kollegen, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, in kleinen ebenso wie in mittelständischen Betrieben oder in großen Unternehmen. Arbeiter und Arbeiterinnen sind ebenso Betroffene und Täter wie Angestellte oder Beamte. Mobbing ist klassenlos, aber auch grenzenlos, es ist ein ernstes und weit verbreitetes Problem, das auf allen Ebenen konsequent angegangen werden muss (vgl. Disselkamp u.a., a.a.O., S. 108 f.).

Mobbing kann sich aus der Sicht des Mobbingopfers folgendermaßen darstellen: Oft entstehen **Gerüchte und Unwahrheiten hinter dem Rücken des Mobbingopfers**, es wird vergessen, ihn zu einer Arbeitsbesprechung einzuladen, Witze auf Kosten einer bestimmten Person häufen sich. Viele Mobbingopfer reden sich lange Zeit ein, dass diese Dinge zufällig passieren. Sie sind sich keiner Schuld bewusst, arbeiten ordentlich und verhalten sich wie immer. Häufen sich aber bestimmte Vorfälle, ist es nicht unwahrscheinlich, dass eine Kollegin oder ein Kollege hinter diesen immer heftiger werdenden Attacken steht (BAuA, a.a.O., S. 8 f.). Das Opfer steht einer unsichtbaren Mauer aus Missgunst und Feindseligkeiten gegenüber. Je länger der Mobbingprozess dauert, um so mehr Personen beteiligen sich daran. Deshalb sollte Mobbing schon im Ansatz erstickt werden. Weitet sich der offene und massive Psychoterror aus, zieht das Opfer sich oft zurück, wird unsicher und macht Fehler. Dies bleibt nicht folgenlos. Die Fehlleistungen fallen auf, werden mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen wie z.B. Abmahnung oder Versetzung geahndet, schließlich gilt das Mobbingopfer als problematischer und unzuverlässiger Mitarbeiter, der den Betriebsfrieden stört. Konsequenz: Das Mobbingopfer geht oder es erfolgt die Kündigung. Oft ist das Opfer gesundheitlich stark angeschlagen, es kann zur Berufs- bzw. Arbeitsunfähigkeit kommen.

Die vier Phasen des Mobbing

Phase 1: ungelöster Konflikt Ein Konflikt bleibt ungelöst. Es kommt zu Schuldzuweisungen und persönlichen Angriffen.

Phase 2: Beginn des Psychoterrors Der ungelöste Konflikt gerät in den Hintergrund, die betroffene Person wird zur Zielscheibe systematischer Schikanen, wird isoliert und ausgegrenzt. Damit einher geht der Verlust des Selbstwertgefühls.

Phase 3: arbeitsrechtliche Sanktionen Eskalation. Die gemobbte und verunsicherte Person macht Fehler, sie gilt plötzlich als problematisch. Arbeitsrechtliche Sanktionen erfolgen, z.B. Abmahnung, Androhung der Kündigung.

Phase 4: Ausschluss Die Mobber haben ihr Ziel erreicht. Die gemobbte Person kündigt oder ihr wird gekündigt. Eventuell wird ein Auflösungsvertrag geschlossen.

Mobbinghandlungen lassen sich in zwei Kategorien einteilen:

Mobbing auf der Arbeitsebene Sinnlose Tätigkeiten werden angeordnet, die Fähigkeiten des Mitarbeiters werden infrage gestellt, arbeitsrelevante Informationen werden zurückgehalten, Arbeitsergebnisse werden mit unsachlicher Kritik überzogen. Hiervon sind überwiegend Männer betroffen, die mit Angriffen auf ihre fachliche Kompetenz nur schwer umgehen können.

Mobbing auf der sozialen Ebene Verleumdungen, Schweigen bei Anwesenheit eines bestimmten Mitarbeiters, Behandeln wie Luft. Derartigen Angriffen sind Frauen häufiger ausgesetzt, da ihnen die Rolle der eher sozialen, kommunikativen und gefühlsbetonten Mitarbeiterin zugeschrieben ist. Angriffe auf der sozialen Ebene versprechen Erfolg. Egal auf welcher Ebene macht sich der Mobber bewusst oder unbewusst die Schwachstellen der Opfer zunutze (BAuA, a.a.O., S. 10 f.).

Fazit



Da es Konflikte in Betrieben immer geben wird, ist es wichtig, dass sowohl Arbeitgeber als auch Betriebsrat sich mit dem Thema „Konflikte“, deren Verlauf und auch den Folgen ungelöster Konflikte zu befassen.

2 Sicht des Arbeitgebers

- Innerbetriebliche Sicht** Aus Sicht des Arbeitgebers ist es unerlässlich, in seinem Unternehmen, Betrieb oder der Firma eine **Konfliktkultur zwischen den Mitarbeitern, Vorgesetzten und dem Betriebsrat zu etablieren**, die einen produktiven Umgang mit Konflikten gewährleistet. Auf jeden Fall sollten Konflikte ernst genommen und die Folgen ungelöster Konflikte nicht unterschätzt werden. Hierarchische Strukturen zur Konfliktlösung greifen nicht mehr. Teamarbeit verlangt verstärkt nach Konzepten zur konstruktiven Lösung von Konflikten.
- Bleiben Konflikte ungelöst, bringt dies oft nicht nur ein **schlechtes Betriebsklima** mit sich, sondern kann auch zu schlechten Arbeitsleistungen oder nachlassender Produktivität führen. Die Unzufriedenheit wächst, der Krankenstand nimmt zu, vorgegebene Ziele werden nicht erreicht. Ein ungelöster Konflikt kann auch zunächst unbeteiligte Dritte in seinen Bann ziehen und beeinträchtigen.
- Außerbetriebliche Sicht** Auch das Image und der gute Ruf des Betriebs können gefährdet und geschädigt werden, wenn betriebsinterne Querelen nach außen dringen und ein verzerrtes Bild des Betriebs wiedergeben. Die Gefahr der Preisgabe von Interna besteht. Auch Kündigungen als Folge ungelöster Konflikte und Mitarbeiterfluktuationen werfen ein schlechtes Bild. Unter Umständen wird der Bestand des Betriebs gefährdet.
- Interne Maßnahmen** Um diesem Szenario vorzubeugen, empfiehlt es sich, über den Umgang mit Konflikten nachzudenken und ein **eigenes Konfliktmanagement** zu entwickeln und zu etablieren, das zur Konfliktfestigkeit des Unternehmens führt. Primär sollten Konflikte als eine Chance zur Weiterentwicklung gesehen und genutzt werden. Ein Konzept zum Umgang mit Konflikten kann durch den Arbeitgeber entwickelt werden, besser jedoch in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern oder dem Betriebsrat. Neben den gesetzlichen Möglichkeiten gibt es Faktoren und Verfahren, die das Erkennen und den Umgang mit Konflikten erleichtern.
- Externe Maßnahmen** Das **Hinzuziehen externer Mediatoren, Supervisoren oder Coaches** mag zunächst wie ein Eingeständnis von Hilflosigkeit im Umgang mit Konflikten wirken. Ist diese Hürde überwunden und werden Konflikte mit externer Hilfe gelöst, können dadurch dauerhafte, zukunftsorientierte Lösungen von großer Tragfähigkeit gefunden werden.

Fazit



Arbeitgeber sollten von sich aus Konflikten einen besonderen Stellenwert zumessen, da ungelöste Konflikte den Betrieb oder Teile des Betriebs gefährden können. Sie sollten Konflikte bzw. Mobbing zur Chefsache machen und permanent an der Konfliktfestigkeit des Betriebs arbeiten.

3 Auswirkungen auf die Arbeitnehmer

Konflikte oder auch Mobbing können **unterschiedliche Auswirkungen auf die beteiligten Beschäftigten haben**. Bei den Beteiligten an Konflikten treten die Unterschiede und Differenzen in den Vordergrund, was für die Zusammenarbeit eines Teams schädlich ist. Die Bereitschaft zusammenzuarbeiten schwindet. Anstelle des vormals vorhandenen Vertrauens tritt Misstrauen und Abgrenzung. Einzelne Beschäftigte machen Dienst nach Vorschrift und gefährden das Arbeitsergebnis der Gruppe, des Teams der Abteilung.

Für einzelne Beschäftigte können ungelöste Konflikte zur Folge haben, dass **sie aus dem Betrieb ausscheiden**. Dieses kann durch Kündigung vonseiten des Arbeitgebers geschehen. Aber auch Eigenkündigungen der Mitarbeiter können die Konsequenz ungelöster Konflikte sein unter Umständen mit der Folge, dass der Betrieb gerade die guten und qualifizierten Mitarbeiter verliert.

Ungelöste Konflikte haben zur Folge, dass die Arbeitsmotivation sinkt und einzelne Mitarbeiter **Dienst nach Vorschrift** machen. Die Mitarbeiter gehen mit Bauchschmerzen zur Arbeit, werden nicht selten sogar krank oder flüchten sich in Drogen und Alkohol.

Mobbing kann für den Betroffenen massive Folgen bis hin zur **Krankheit** haben. Der Betroffene hat die Möglichkeit, sich beim Arbeitgeber oder Betriebsrat zu beschweren. Er kann aber auch gerichtlich gegen Mobbing vorgehen und bei schwerwiegenden Persönlichkeitsverletzungen Schmerzensgeld erhalten. Dieses kann auch schon einmal auf 25 000 Euro belaufen (vgl. hierzu ausführlich: Wolmerath, a.a.O., 2004, S. 336 ff.).

Werden in den Betrieben kontinuierlich oder auch im Einzelfall Konfliktschlichtungsverfahren eingerichtet, hat der Beschäftigte die Möglichkeit, **sich soziale Kompetenzen im Umgang mit Konflikten anzueignen**, die er sowohl im Betrieb als auch in seinem Privatleben nutzen kann.

Fazit



Im Interesse der Mitarbeiter auch gerade hinsichtlich ihrer Motivation, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit sollten Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt werden. Vielmehr sollte Konfliktlösungsverfahren, Beschwerdeverfahren und Beschwerdestellen eingeführt werden.



4 Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Konfliktfestigkeit von Betrieben

Hat man sich zu eigen gemacht, dass es Konflikte in Betrieben immer wieder geben wird, können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die dazu beitragen, mit Differenzen, Spannungen und Konflikten konstruktiv umgehen zu können. Dazu müssen **bestimmte Verfahren** geschaffen und im Betrieb etabliert werden, die auftretende Spannungen frühzeitig erkennen helfen und die den Zugang zur Konfliktbearbeitung erleichtern. Zudem müssen Organe gebildet werden, in denen es zu einer Begegnung der Gegensätze und zu einem Austragen der unterschiedlichen Meinungen, Ideen und Interessen kommt. Verfahren und Organe nennt Glasl „Konfliktregulatoren“. Sie bilden den Kern der Konfliktfestigkeit von Organisationen (vgl. Glasl, a.a.O., S. 32).

Es gibt zahlreiche Verfahren und Faktoren, welche die **Konfliktfestigkeit von Betrieben verbessern** können:

- Mitarbeiterbefragungen zum Betriebsklima, zu den Beziehungen untereinander und zu den Vorgesetzten und zur Identifizierung mit den Zielen bzw. dem Anliegen des Betriebs
- Beschwerdebriefkästen (Meckerkästen)
- Heiß-Kalt-Landkarten: Die Beschäftigten malen anonym in das Organisationsschema mit roten Farben die Zonen beginnender heißer Konflikte und mit blauen Farben die „Kältezonen“.
- systematische Auswertungen des im Betrieb vorhandenen Zahlenmaterials zu Abwesenheit, Krankenstand, Fluktuation, Kündigungen etc.
- vorausschauende Problemsammlungen: Es soll nicht erhoben werden, welche Probleme heute schon gesehen werden, sondern das Interesse richtet sich auf mögliche Spannungsfelder, die durch vorhersehbare Veränderungen im Umfeld des Betriebs auftreten können, z.B. hinsichtlich politischer, gesetzgeberischer Maßnahmen, Markt, Kunden, Konkurrenten, Lieferanten etc. (vgl. Glasl, a.a.O., S. 33).

Viele Verfahren können aber auch **in den Arbeitsalltag integriert werden**, wie z.B.:

- vorausschauende Problemsammlungen im Rahmen regelmäßiger Abteilungsbesprechungen
- Selbstdiagnosegespräche zur Entwicklung des eigenen Bereichs
- Feedbackgespräche unter Kolleginnen und Kollegen sowie zwischen den Führungskräften und ihren Teams

- Nutzung von Einführungsprogrammen für neue Mitarbeiter oder Trainees, um von diesen nach einigen Wochen eine Rückmeldung einzuholen hinsichtlich des Betriebsklimas und der Konfliktfähigkeit der Beschäftigten
- 360-Grad-Feedback zur Beurteilung der Führungskräfte und deren Führungsverhaltens
- Mediation, Supervision, Coaching etc. (vgl. Glasl, a.a.O., S. 33).

Für das Aufgreifen und Bearbeiten von problembehafteten Situationen kann es in Betrieben vielerlei Organe, Stellen oder Funktionen geben:

- Beschwerdestelle zur Entgegennahme von Beschwerden (Konflikten)
- interne oder externe Experten für Mediation, Coaching, Supervision, Konfliktmoderation (siehe Eckpunkte der Betriebsvereinbarung)

Der Umgang mit Konflikten kann im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geregelt werden.

Rechtliche Handlungsmöglichkeiten

Der Betriebsrat hat bei Konflikten bzw. bei Mobbing folgende rechtliche Handlungsmöglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz:

BetrVG	Inhalt
§§ 84 bis 86	Beschwerderecht des Arbeitnehmers
§ 75	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überwachung, dass die im Betrieb tätigen Personen nach Recht und Billigkeit behandelt werden und dass Diskriminierung unterbleibt ■ Schutz und Förderung der freien Entfaltung der Persönlichkeit der Beschäftigten durch Arbeitgeber und Betriebsrat
§ 87 Abs. 1 Nr. 1	Mitbestimmung bei Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb
§ 87 Abs. 1 Nr. 7	Mitbestimmung bei Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz
§ 104	Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer

Mit dem Nutzen der rechtlichen Möglichkeiten bei Konflikten beschreitet der Betriebsrat den formellen Weg. Dieses kann auf dem Wege geschehen, dass der Betriebsrat seine Beteiligungsrechte nutzt.

Beschwerderecht – § 84 bis 86 BetrVG

Der Betriebsrat kann aber auch verpflichtet sein, den rechtlichen Weg bei Konflikten zu beschreiten, wenn ein Beschäftigter sich im Rahmen seines Beschwerderechts an die Interessenvertretung wendet. Denn jeder Arbeitnehmer **hat das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs zu beschweren**, wenn er sich vom Arbeitgeber oder von anderen Arbeitnehmern benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt. Dabei kann der Arbeitnehmer ein Mitglied des Betriebsrats zur Unterstützung oder Vermittlung hinzuziehen (§ 84 BetrVG). Beschwerdegegenstand ist die individuelle Benachteiligung, ungerechte Behandlung oder sonstige Beeinträchtigung des jeweiligen Arbeitnehmers (vgl. Fitting u.a., a.a.O., § 84 Rdnr. 4). Somit können Konflikte bzw. Mobbing Beschwerdegegenstand sein. Aus der Vorschrift folgt, dass es auf das subjektive Empfinden des Arbeitnehmers ankommt (vgl. Benecke, a.a.O., S. 136 f.).

Das Betriebsverfassungsgesetz stellt für die Beschwerde verschiedene Verfahrensvarianten zur Verfügung. **Der Arbeitnehmer kann sich beim Arbeitgeber oder beim Betriebsrat (§ 85 BetrVG) beschweren.** Eine weitere Variationsmöglichkeit ergibt sich dadurch, dass in § 85 BetrVG die „zuständige Stelle“ genannt wird. Das heißt, über § 86 BetrVG kann eine Beschwerdestelle für Konfliktfälle eingerichtet werden. Dies kann mittels einer Betriebsvereinbarung näher geregelt werden.

Wird eine Beschwerde an den Betriebsrat herangetragen, hat dieser, falls er die Beschwerde für berechtigt erachtet, **beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinzuwirken.** Bestehen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber Meinungsverschiedenheiten über die Berechtigung der Beschwerde, kann der Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen (§ 85 BetrVG).

Durch **Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung** können die Einzelheiten des Beschwerdeverfahrens festgelegt werden (§ 86 BetrVG). Es kann der Umgang mit Beschwerden, die Besetzung der Stelle, das Verfahren für die Eingabe von Beschwerden, die Einschaltung von Mediatoren, Psychologen etc. geregelt werden.

Behandlung nach Recht und Billigkeit/Schutz der Persönlichkeitsrechte – § 75 BetrVG

Aus § 75 BetrVG ergibt sich die **grundsätzliche Zuständigkeit in Bezug auf Konflikte bzw. Mobbing.** § 75 Abs. 1 BetrVG enthält ein Überwachungsgebot: Arbeitgeber und Betriebsrat haben darauf zu achten, dass die im Betrieb tätigen Personen nach Recht und Billigkeit

behandelt werden und Diskriminierung unterbleibt. Auch wenn sich das Überwachungsgebot nur an Arbeitgeber und Betriebsrat richtet, erfasst die Norm die unbillige Behandlung und Diskriminierung durch andere Arbeitnehmer. Somit ist der Betriebsrat nach § 75 Abs. 1 BetrVG zuständig, wenn im Rahmen von Konflikten oder auch bei Mobbing eine Diskriminierung durch den Arbeitgeber oder Kollegen vorliegt (vgl. zu Mobbing: Benecke, a.a.O., S. 142).

Nach § 75 Abs. 2 BetrVG haben **Arbeitgeber die freie Entfaltung der Persönlichkeit zu schützen und zu fördern**. Diese rechtliche Vorgabe soll insbesondere rechtswidrige Verletzungen des Persönlichkeitsrechts verhindern. Konflikte oder auch Mobbing müssen zwar nicht unbedingt diskriminierend sein, bringen aber zumindest die Gefährdung einer rechtswidrigen Verletzung des Persönlichkeitsrechts mit sich.

Fragen der Ordnung des Betriebs – § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG hat der Betriebsrat ein **Mitbestimmungsrecht bei Fragen der Ordnung des Betriebs** und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb. Der Betriebsrat wird über dieses Mitbestimmungsrecht auch (im Gegensatz zu der Auffassung des LAG Hamburg) eine Betriebsvereinbarung zum Thema „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ abschließen können (vgl. Wolmerath; Esser, a.a.O., S. 80 und LAG Hamburg vom 15.07.1998, in: AiB 1999, S. 101).

Arbeits- und Gesundheitsschutz – § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG hat der Betriebsrat ein **Mitbestimmungsrecht bei Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten** sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften. Der Begriff des Gesundheitsschutzes ist gesetzlich nicht definiert, stimmt aber mit dem in § 1 ArbSchG überein. Er ist weit zu verstehen. Betroffen sind Maßnahmen, die dazu dienen, die physische und psychische Integrität des Arbeitnehmers zu erhalten. Erfasst werden auch vorbeugende Maßnahmen (vgl. Fitting u.a., a.a.O., § 87 Rdnr. 262). Auch auf diesen Weg kann der Betriebsrat vom Arbeitgeber den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Konfliktbewältigung im Betrieb verlangen (vgl. Wolmerath; Esser, a.a.O., S. 80).

Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer – § 104 BetrVG

Eine **Sanktion gegen Mobbingtäter**, die gegenüber dem Arbeitgeber auch gegen dessen Willen durchgesetzt werden kann, ermöglicht den Anspruch auf die Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer. Antragsberechtigt ist hier der Betriebsrat als Gremium (vgl. Benecke, a.a.O., S. 159)

Möglichkeiten der Konfliktlösung

Instrumente und Methoden zur Konfliktbewältigung sind bereits genannt worden. Diese können fester Bestandteil hinsichtlich der Schaffung eines konfliktfesten Betriebs sein, können aber auch kurzfristig extern „eingekauft“ werden. Folgende Instrumente sollen kurz vorgestellt werden:

- Coaching
- Mediation
- Supervision

K

Coaching

„Coaching ist die **professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen**. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“ (Böning, a.a.O., S. 26) In der Hauptarbeitsphase von Coaching geht es darum, Ziele und Lösungswege zu erarbeiten, die Lösungswege zu erproben und zu überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden. Sowohl die Ziele als auch die Lösung werden im Beratungsprozess erarbeitet und nicht vom Coach, sondern von den beratenden Personen bestimmt. Coaching wird deshalb auch als Hilfe zur Selbsthilfe oder Förderung des Selbstmanagements charakterisiert. Coaching grenzt sich klar ab von der Psychotherapie, sodass die Behandlung psychischer Störungen nicht mithilfe von Coaching erfolgt (vgl. Greif, a.a.O., S. 12 f.).

Anwendungsbereiche

Coaching wird zur **Förderung und Unterstützung von Führungskräften eingesetzt**. Zunehmend wird dieses Verfahren auch zur Konfliktklärung in Gruppen bzw. Teams genutzt. Es hat gegenüber dem Mediationsverfahren den Vorteil, dass über die reine Konfliktklärung hinaus das Team weiterentwickelt werden kann. Coaching kann unter anderem zu folgenden Anlässen genutzt werden:

- Konflikte zwischen Gruppen- bzw. Teammitgliedern

- Integration eines neuen Gruppen- bzw. Teammitglieds
- Implementierung von Werten
- strategische Ausrichtung der Mannschaft
- Nachfolgeregelung in der Führung der Gruppe bzw. Leitung des Teams
- vor Fusionen, Kooperationen
- Vorbereitung von Gruppen- und Teammitgliedern auf neue Aufgaben bzw. Herausforderungen
- Leistungssteigerung der Gruppe bzw. des Teams
- Erkennen von Schwächen und Stärken der Gruppen- bzw. Teammitglieder (vgl. Rückle, a.a.O., S. 186 f.)

Struktur/Ablauf Anhand eines Gruppencoachings soll ein möglicher Ablauf eines Coachingprozesses dargestellt werden:

1. Vorgespräche/Vorbereitungen
 - Vorgespräche mit Vorgesetzten
 - Erfassen von relevanten Daten aus Leitbildern, Verträgen, Vorträgen
 - eventuell Einzelgespräche mit den Teilnehmern
2. Klärung der Einflussbereiche
 - Ziele und Werte der Gruppe bzw. des Teams und deren Mitglieder
 - Einflüsse aus Gesetzen, Vorschriften, Vereinbarungen
3. Regelung der Formalien
 - Abfolge und Zeitrahmen der Maßnahmen
 - Regeln des Umgang miteinander
4. Erarbeiten von Leitsätzen bezüglich der Anforderungen aus den Zielen, den Werten und den weiteren Einflussbereichen
5. Gestalten von Übungs- und/oder Praxissituationen zum Vergleich der Anforderungen an gezeigten Verhaltensweisen
6. Feedback für die Mitglieder
 - vom Coach zur Einleitung von Gruppen-Entwicklungsmaßnahmen
 - von den Teilnehmern
 - aus einem Soziogramm
 - Diskussionen über Selbstbild/Fremdbildvergleiche und die Möglichkeiten der eigenen Weiterentwicklung

7. weitere Einzelmaßnahmen

- Einzelgespräche
- Einzelcoaching
- weitere Übungen in der Gruppe/dem Team
- Bearbeiten von Gruppenproblemen und -konflikten
- Klärung der Sachfragen bezüglich Organisation, Sach- und Hilfsmittel

8. Hilfe zur Selbsthilfe

- Übungen der Gruppen-/Teammitglieder zur Entwicklung der notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Wählen eines Mitglieds als Coach: Jeder der Teilnehmer wählt aus dem Kreis seiner Kollegen eine Kollegen als Coach. Mit ihm tauscht er Erfahrungen aus und lässt sich Anregungen geben.

9. Erfahrungsaustausch

- zwischen den Coachingveranstaltungen mit den Kollegen
- zu Beginn jeder Coachingveranstaltungen Bericht über die erreichten Ergebnisse und erkannten Probleme

10. Kontrollmöglichkeiten

- Nachweis der Fortschritte hinsichtlich Effizienz, Zielerreichung, Umgang miteinander unter anderem mittels Dokumentation der einzelnen Schritte auf Videobändern
- Nachweis der Fortschritte mittels der jeweiligen Feedbackbogen, der Soziogramme und der Notizen des Coaches
- Erreichte Ergebnisse in Bezug auf Zeitersparnis, Konfliktfreiheit und insbesondere realistische Werte und Ertrag

11. weitere Betreuung während und nach Abschluss der Coachingmaßnahmen

- Betreuung und Hilfe bei entstehenden Fragen persönlich und/oder telefonisch



Wichtig ist dabei, dass die jeweiligen Schritte und Inhalte der Konzeption jeweils zielbezogen gestaltet werden (vgl. Rückle, S. 188 ff).

Mediation

Mediation ist eine Konfliktlösungsmöglichkeit, **bei der ein neutraler Dritter die Streitparteien zu einer dauerhaften und zukunftsorien-**

tierten Lösung führt. Dabei werden die Interessen, Bedürfnisse und Positionen jeder am Streit beteiligten Partei berücksichtigt. Das Besondere an Mediation ist, dass die Beteiligten für die Konfliktlösung eigenverantwortlich sind. Der Mediator gibt die Gesprächsstruktur vor und trägt Sorge für deren Einhaltung. Er unterstützt die Konfliktparteien bei ihrer Klärungs-, Verhandlungs- und Lösungsarbeit. Es geht um die Klärung des Kontexts, in dem jede Partei den Konflikt erlebt. Dies dient zum einen der Klärung der Konflikthintergründe und -zusammenhänge, zum anderen kann nur so ein Perspektivenwechsel stattfinden. Wenn die Parteien mit ihrer eigenen Sicht anerkannt werden und den Kontext der jeweils anderen Parteien erfahren, sind sie in der Lage, die Perspektive zu wechseln und das Problem aus verschiedenen Blickwinkeln wahrzunehmen. Darin liegt die Qualität der erarbeiteten gemeinsamen Lösung.

- Merkmale** Folgende Merkmale sind wichtig:
- Anwesenheit der vermittelnden Mediator/innen
 - Einbeziehung aller Konfliktparteien
 - informelle, außergerichtliche Ebene
 - Freiwilligkeit der Teilnahme
 - Selbstbestimmung bezüglich der Konfliktlösung

- Anwendungsbereiche** Anwendungsbereiche sind z.B.:
- Wirtschaftskonflikte, Konflikte am Arbeitsplatz, Arbeitskämpfe, Geschäftskonflikt
 - Konflikte in Ehe und Familie
 - Konflikte in Schule/Universität
 - Nachbarschaftskonflikte
 - Erbstreitigkeiten

- Struktur** Die Struktur besteht aus mehreren Phasen:
- **Vorphase:** erste Kontaktaufnahme durch die Firmenleitung oder die Konfliktparteien mit dem externen Mediator, eventuell den Streitparteien Konfliktberatung bzw. Informationen über die Mediation geben, möglicherweise interne Mediatoren, d.h. zu Mediatoren ausgebildete Mitarbeiter des Unternehmens heranzuziehen
 - **Phase 1: Einleitung:** gute Atmosphäre schaffen, Mediator vorstellen, bisherigen Stand der Dinge darlegen, Erwartungen der Streitparteien klären, Mediationsverfahren erklären (Verfahren, Grundregeln, Rolle des Mediators), offenen Fragen klären, Bereitschaft erfragen, sich auf das Verfahren einzulassen, Geschäftliches (Vertrag über die Mediation) und Organisatorisches (Zeitplan) regeln, Themen sammeln und Reihenfolge der Themen festlegen

- **Phase 2: Sichtweise der einzelnen Konfliktparteien:** Sichtweise der einzelnen Konfliktpartei, Zusammenfassung durch den Mediator, Rückmeldung durch die Gegenseite, soweit möglich direkte Kommunikation zwischen den Konfliktparteien, Festhalten der Gemeinsamkeiten und Differenzen durch Mediator
- **Phase 3: Konflikterhellung/Vertiefung:** Befragung zu den Problemen, Interessen, Gefühle und Hintergründe herausarbeiten, Wünsche und Idealvorstellungen aussprechen lassen, direkte Kommunikation herstellen
- **Phase 4: Problemlösung:** Lösungsmöglichkeiten sammeln, interessanteste Vorschläge bewerten und auswählen
- **Phase 5: Übereinkunft:** Einigung über die beste Lösung und Übereinkunft formulieren, Umsetzung, Kontrolle und Umgang mit künftigen Problemen klären, Vereinbarung unterzeichnen
- **Umsetzungsphase:** Nachfolgetreffen vereinbaren zur Auswertung und Besprechung von Problemen (vgl. Besemer, a.a.O., S. 56 ff. und Kerntke, a.a.O., S. 15 f.).

K

Supervision

Supervision ist ein Beratungsverfahren, das es ermöglicht, **sich aus seiner augenblicklichen Position gedanklich herauszubegeben, um die Situation von außen zu betrachten und um neue Perspektiven zu gewinnen.** Durch Supervision kann die berufliche Zufriedenheit, Ausgeglichenheit und Frustrationstoleranz gesteigert werden. Energie und Motivation können erschlossen und individuell passende Verhaltensweisen für die berufliche Tätigkeit trainiert werden (vgl. Köster, a.a.O., S. 90). Supervision bietet die Möglichkeit, eine unklare, oft mit Konflikten besetzte Situation, das Thema, Personen und Prozesse genauer zu betrachten.

- Merkmale**
- Der Blick wird auch hinter die Kulissen eines oft nebulösen Geschehens gewagt.
 - Oberflächliche Erklärungen sowie Haltungen und Verhaltensweisen werden mit besseren abgestimmt.
 - Es geht nicht um Perfektion, es geht um eigene, schärfere Wahrnehmung, um Reflexion und Erkenntnisse.
 - Alle Teilnehmer haben sich an die vereinbarte Verschwiegenheit zu halten.
 - Sie sind verantwortlich dafür, dass die relevanten Themen eingebracht werden.
 - Sie sind gleichberechtigt, Beiträge einzubringen.

- Der Supervisor trägt Verantwortung dafür, dass einzelne Teilnehmer nicht gezielt verletzt werden.
- Eingeschliffene Verhaltensmuster sollen erkannt und künftig verändert werden.
- Supervision kann auch im Sinne eines kollegialen Feedbacks gesehen werden.
- Die Bühne ist frei zur Rekonstruktion des Geschehens und zur Förderung kreativen Denkens. Dadurch wird die persönlich-berufliche Weiterentwicklung und Qualifizierung von Mitarbeitern ermöglicht (Köster, a.a.O., S. 90 002 ff., 016 f.)

- Anwendungsbereiche** Anwendungsbereiche von Supervision:
- professionelle Beratungsverfahren in allen Berufen, bei denen die soziale Interaktion im Mittelpunkt steht
 - Fort- und Weiterbildung
 - Krisenintervention
 - Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervision
 - Konfliktberatung (vgl. Köster, a.a.O., S. 90, 003 f.).

- Struktur** Die Struktur sieht folgendermaßen aus:
- **Phase 1: Initialphase:** Einstimmung der Teilnehmer auf die Supervision. Festlegung von Themen, eventuell Prioritäten setzen z.B. bei Themen, die die persönlichen Beziehungen der Teilnehmer untereinander oder zum Supervisor betreffen.
 - **Phase 2: Bearbeitung des Themas:** Der Supervisor schlägt vor, wie das von der Gruppe vorgeschlagene Thema zu bearbeiten ist, eventuell durch Gruppengespräch, Rollenspiel, Einsatz von Medien. Es geht darum, ein Problem zu rekonstruieren und aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.
 - **Phase 3: Erfahrungsaustausch:** Es kommt zu einem Austausch unter allen Teilnehmern. Es geht um soeben Beobachtetes wie auch um eigene Erfahrungen mit ähnlichen Situationen.
 - **Phase 4: Schlussphase:** Der Supervisor bittet die Teilnehmer in einer Art Schlussrunde ihre Eindrücke zusammenzufassen. Auch kann der Supervisor den Teilnehmern eine „Hausaufgabe“ für die nächste Sitzung aufgeben (vgl. Köster, S. 90, S. 19 f.).

Fazit



Der Betriebsrat kann bei Konflikten im Rahmen seiner Beteiligungsrechte darauf hinwirken, dass Konfliktregelungsverfahren im Betrieb etabliert werden. So ist es sinnvoll, eine Beschwerdestelle einzurichten, den Umgang mit Beschwerden auch dahin gehend zu regeln, welche Maßnahmen zur Konfliktschlichtung getroffen werden. In größeren Betrieben ist es unter Umständen nützlich, eigene Mediatoren oder auch Coaches auszubilden.

K



5 Praxis

5.1 Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung

Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz

1. Präambel

- Hintergrund, Ziele und Sinn, Absichten der Vereinbarung

2. Geltungsbereich

- persönlich und sachlich

3. Begriffsbestimmungen

- Begriff „Konflikt“
- unfaire Formen der Konfliktaustragung (z.B. Mobbing)
- faire Formen der Konfliktbewältigung

4. Verhaltenskodex

- Verhalten am Arbeitsplatz
- nicht geduldete Verhaltensweisen (z.B. diskriminierende Witze)

5. Hilfe bei der Konfliktlösung

- Einrichtung einer innerbetrieblichen Anlaufstelle
 - positive Formulierung des Namens der Anlaufstelle
 - Mitwirkende
 - Angliederung der Anlaufstelle (beim Betriebsrat oder beim Arbeitgeber?)
 - Ort
 - Befugnisse und Kompetenzen
 - Schulung und Supervision der Mitwirkenden
 - sachliche Ausstattung
 - Sprechzeiten
 - Kostentragung
- Konfliktlösungsverfahren
 - Einschaltung der Anlaufstellen
 - Verfahrensschritte und Zeitrahmen
 - Einschaltung/Beteiligung von Arbeitgeber und Betriebsrat
 - Einschaltung von externen Personen (z.B. Mediator, Psychologe)

K

- 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
 - Sorgfaltspflichten
 - Fortbildung und Qualifizierung
 - Berichtspflichten
6. Sensibilisierung und Schulung der Beschäftigten sowie Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas und des Umgangs miteinander
- humane Gestaltung des Arbeitsplatzes
 - regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten
 - offene Informationspolitik
 - Benennung von Vertrauenspersonen
 - Mitarbeiterbefragungen zum Betriebsklima
 - runder Tisch
 - Kummerkasten
 - gegenseitiger Respekt
 - keine Diskriminierung, Schikanierung etc.
7. Lösung von Meinungsverschiedenheiten
8. Inkrafttreten, Kündigung, Nachwirkung

Literatur

Altmann, Gerhard; Fiebiger, Heinrich; Müller, Rolf: Mediation: Konfliktmanagement im Unternehmen. 1999

Benecke, Martina: Mobbing – Arbeits- und Haftungsrecht. 2005

Besemer, Christoph, Mediation. 11. Aufl., 2005

Bitzer, Bernd; Liebsch, Kerstin; Behnert, Annette: Betriebliche Konfliktlösung durch Mediation. 2002

Böning, Uwe: Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments – Eine 15-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. S. 21–36

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA): Wenn aus Kollegen Feinde werden. 2005, unter www.baua.de im Internet

Disselkamp, Marcus; Eyer, Eckehard; Rhode, Silke; Stoppkotte, Eva-Maria: Wirtschaftsmediation. 2004

Esser, Axel: Konfliktbewältigung. In: Gröschel, Uta, C. (Hrsg.): Betriebsrat professionell – Methoden und Kompetenzen für eine erfolgreiche Interessenvertretung. 2006, S. 353– 399

Fischer-Epe, Maren: Coaching: Miteinander Ziele erreichen. 2002

Fitting, Karl; Engels, Gerd; Schmidt, Ingrid; Trebinger, Yvonne; Linsenmaier, Wolfgang: Betriebsverfassungsgesetz – Handkommentar. 23. Aufl., 2006 (zitiert als: Fitting u.a.)

Gröschel, Uta; Hartmann, Susanne: Konflikt als Chance –Arbeitsmaterialien für die Interessenvertretung. 1997

Greif, Siegfried: Vorwort. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. S. 11–18

Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten – Konzepte, Übungen, praktische Methoden. 1. Aufl., 1998

Gommlich, Florian; Tieftrunk, Andreas: Mut zur Auseinandersetzung: Konfliktgespräche. 1999

Hugo-Becker, Annegret; Becker, Hennig: Psychologisches Konfliktmanagement. 2000

Kellner, Hedwig: Konflikte verstehen, verhindern, lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte. 1999

Kerntke, Wilfried: Mediation als Organisationsentwicklung. 2004

Köster, Hans-Bernd: Praxishandbuch SOZIAL MANAGEMENT. Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Stand Juli/August 2007

Kraft, Alfons; Wiese, Günther; Kreutz, Peter; Oetker, Hartmut; Raab, Thomas; Weber, Christoph; Franzen, Martin : Betriebsverfassungsgesetz – Gemeinschaftskommentar (zitiert als: GK-BetrVG), Bd. II. 8. Aufl., 2005

Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. Aufl., 2005

K

Regnet, Erika: Konflikte in Organisationen. 2. Aufl., 2001

Rückle, Horst: Gruppen-Coaching. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching Handbuch. S. 183–196

Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement – Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 4. Aufl., 1999

Tietze, Kim-Oliver: Kollegiale Beratung, www.kollegiale-beratung.de im Internet

ver.di-Bundesvorstand; IG Metall Vorstand (Hrsg.): Gemeinsam gegen Mobbing – Arbeitskonflikte an der Quelle bekämpfen. 2007

Witschier, Bernd: Konflikt und zugenäht. 1998

Wolmerath, Martin: Mobbing im Focus der Rechtsprechung. In: Der Personalrat, 2004, S. 327–340

Wolmerath, Martin: Mobbing im Betrieb – Rechtsansprüche und ihre Durchsetzbarkeit. 2001

Wolmerath, Martin; Esser, Axel: Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz – Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung. In: AiB, 1999, S. 74–82