

## **Konfliktmanagement**

**Holger Wellmann**

### **Inhalt**

Zusammenfassung . . . . .	3
Vorwort . . . . .	4
1 Rahmenbedingungen. . . . .	5
2 Regelungsinhalte . . . . .	7
3 Aufgaben von Interessenvertretungen, . . . . .	
Mitbestimmungsrechte und Gremienarbeit . . . . .	28
4 Zusammenfassende Bewertung und offene Probleme	32
5 Beratungs- und Gestaltungshinweise . . . . .	39
6 Bestand der Vereinbarungen . . . . .	45
Literaturhinweise . . . . .	46
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung. . . . .	47

## **Archiv Betriebliche Vereinbarungen**

↳ [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

### **Konfliktmanagement**

#### **Holger Wellmann**

Wellmann, Holger, Dr. rer. pol., systemische Beratung, Forschung und Mediation für gesunde Arbeit, Themen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und Coaching.

Copyright 2015 by Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Kontakt: 0211/7778-167, [betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Stand: Oktober 2015

Online-Publikation, download unter:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

ISSN: 1869-3032

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion für Bildungszwecke und nicht kommerzielle Nutzung ist gestattet, vorbehaltlich einer namentlichen Nennung der Quelle.

## Zusammenfassung

Konflikte sind in der Arbeitswelt an der Tagesordnung und vieles spricht dafür, dass die Relevanz der Konfliktthematik noch zunehmen wird. Sie haben Auswirkungen auf das Betriebsklima, beeinflussen die Gesundheit der Beschäftigten und den Unternehmenserfolg. Obwohl aktuell noch viele Unternehmensverantwortliche dieses vermeintlich weiche Thema ignorieren, führen Unternehmen zunehmend ein sogenanntes Konfliktmanagement ein. Damit ergibt sich auch für die Betriebs- und Personalräte ein Handlungsfeld, das ähnlich wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) mit zu gestalten ist.

Für die Kurzauswertung sind zwölf Betriebs- und Dienstvereinbarungen nach folgenden Inhalten eines Konfliktmanagements untersucht worden:

- Ziele und Gegenstand der Vereinbarung: Auffällig ist, dass der offizielle Titel der Vereinbarung nicht immer genau zu den geregelten Inhalten passt.
- Geltungsbereich: Die Regelungen zum Geltungsbereich können nach den Aspekten Adressatenkreis, Hierarchiestufen und Örtlichkeit geordnet werden.
- Definition von Begrifflichkeiten: Zwar werden Begriffe wie „Mobbing“ und „Konflikte“ häufig mit gängigen Definitionen geklärt. Überwiegend werden jedoch Definitionen nicht gemacht und Begriffe werden nicht eindeutig verwendet.
- Gesundheitsbezug: In einigen Vereinbarungen werden die Zusammenhänge zwischen eskalierten oder unbearbeiteten Konflikten und negativen gesundheitlichen Folgen (und wirtschaftlichen Einbußen) beschrieben. Häufig fehlen jedoch die Bezüge – auch zu einem BGM und dessen Verzahnung mit dem Konfliktmanagement.
- Strukturen: Nur wenige Vereinbarungen heben hervor, dass die durch die Umsetzung der Vereinbarungen entstehenden Kosten arbeitgeberseitig zu tragen sind. Fast immer wird hingegen die Rolle der Führungskräfte bei Konflikten herausgestellt. Ebenso werden verschiedene Qualifizierungsangebote zur Konfliktthematik – auch für die Mitarbeiter – angeboten und Regelungen zur Bekanntmachung der Vereinbarung festgelegt.
- Prozesse: Als Basis vieler beschriebener Prozessketten wird die Eigenverantwortung der Konfliktparteien hervorgehoben. Mit den sich anschließenden Stufen der Konfliktbearbeitung werden verschiedenste Ansprechpartner und Gremien in Verbindung gebracht. Anzumerken ist, dass die Prozesse nicht grafisch veranschaulicht werden.
- Ergebnisse: Zunächst gilt es festzuhalten, dass zwischen Prozessen und Ergebnissen in Konflikten nicht immer streng und sinnvoll differenziert werden kann, z.B. bei arbeitsrechtlichen Maßnahmen. In den Vereinbarungen fehlt u.a. die Möglichkeit eines regelmäßigen Berichts über das Konfliktmanagement.
- Rolle der Interessenvertretungen: Die wichtige Rolle der Betriebs- und Personalräte wird auch durch eine Vielzahl von Aufgaben belegt. Ihre rechtlichen Befugnisse werden unterstrichen und teilweise sogar ausgeweitet. Bei der Übernahme von Moderations- und Mediationstätigkeiten ist die Rollenklarheit ein entscheidender Faktor.

Zusätzlich zu den Auswertungen wurden Interviews mit Praktikern und Wissenschaftlern des Konfliktmanagements geführt und ihre Kommentare eingearbeitet. Nicht zuletzt durch diese Gespräche kann der Eindruck gewonnen werden, dass die Bereitschaft der Unternehmen für die Einführung eines Konfliktmanagements wächst. Demnach wird es für die Interessenvertretungen eine Herausforderung sein, die „Zeichen der Zeit“ zu erkennen, um eine unternehmensspezifische Momentaufnahme für die Einführung von Konfliktmanagement zu nutzen.

## Vorwort

Konflikte werden in der Arbeitswelt auf sehr verschiedene Weise gelöst. Die Bandbreite der Möglichkeiten ist je nach Art und Ursache der Konflikte sehr groß: Themen wie persönliche und individuelle Konfliktbewältigung, partnerschaftlicher Umgang im Betrieb, Anwendung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) bis hin zu Schutz vor Mobbing und Diskriminierung verdeutlichen das. In vielen Betriebsvereinbarungen wird geregelt, wie man im Streitfalle verfahren will. Und je nach Thematik werden ausgefeilte Konfliktmanagementvarianten für betriebliche Veränderungsprozesse entwickelt, die in Kaskaden aufeinander aufbauen. Ein erweiterter Blick auf das Thema und insofern die Einbettung in größere betriebspolitische Zusammenhänge ergeben sich auch bei Restrukturierung, Arbeitszeitkonflikten, im Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.

Diese Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen befasst sich daher mit der Organisation und den Zuständigkeiten bei Konfliktlösungen (Kommissionen, Beschwerdestellen etc.) sowie mit den Prozessen und Verfahrensweisen. Einige Experten aus dem betrieblichen Kontext haben ergänzend wertvolle Hinweise und Informationen beigesteuert. Dafür sei ihnen an dieser Stelle herzlich gedankt!

Für die Analyse wurden 12 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1999 bis 2012 ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Vorbeugung und Bewältigung von leichten bis schweren Konflikten bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Mit den Analysen verfolgen wir nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

## 1 Rahmenbedingungen

Konflikte sind in der Arbeitswelt an der Tagesordnung. Sie wirken sich nicht nur auf das Betriebsklima aus, sondern beeinflussen auch die Gesundheit der Beschäftigten und den Unternehmenserfolg. Obwohl aktuell noch viele Verantwortliche dieses vermeintlich weiche Thema ignorieren, führen immer mehr Unternehmen ein sogenanntes Konfliktmanagement ein. Damit ergibt sich auch für die Betriebs- und Personalräte ein Handlungsfeld, das ähnlich wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) mitzugestalten ist. Vieles spricht dafür, dass die Konfliktthematik zunehmend relevant wird:

- Gelungene Kommunikation gestaltet sich der alltäglichen Erfahrung nach als äußerst schwierig. Zu viele Fallstricke können sich auch in der Arbeitswelt ergeben oder werden sogar bewusst einkalkuliert. Gleichzeitig nimmt die Intensität der Kommunikation immer weiter zu – unterstützt durch die technischen Innovationen auf diesem Gebiet.
- Die Welt der Wirtschaft ist zudem durch eine Fakten- und Sachorientierung geprägt. Die Fokussierung auf monetäre Kennzahlen klammert die Beziehungsebene der Agierenden sowie ihre Emotions- und Bedürfniswelt häufig aus. Folglich mangelt es oft an Wertschätzung – die Folgen sind häufig Kränkungen und Konflikte.
- Weiterhin spielen die schnelllebigen Veränderungen der globalisierten Arbeitswelt eine Rolle. Möchte ein Unternehmen Schritt halten mit der komplexen Dynamik seiner Umwelt, mündet dies nicht selten in einen paradoxen Zustand des „permanent change“. Ständige Veränderungsprozesse im Sinne von Personal- und Organisationsentwicklung treffen auf mehr oder weniger ausgeprägte Beharrungstendenzen und Gewohnheiten der Belegschaft. Spätestens wenn es darum geht, wesentliche Identitätsmerkmale und Rollenverständnisse zu verändern, bisherige und vermeintliche Sicherheiten zu verlieren oder gar Personal zu entlassen, sind Konflikte unvermeidbar.
- Die Rahmenbedingungen der Arbeit sind heutzutage vielfach durch steigenden Termin- und Leistungsdruck gekennzeichnet. Die Formel „mit immer weniger Personal immer mehr in kürzerer Zeit schaffen“ ist in vielen Branchen allgegenwärtig. Statt darauf mit organisierten Arbeitskonflikten zu reagieren, besteht die Gefahr, dass diese strukturellen Konflikte vermehrt auf der personellen Ebene ausgetragen werden.
- Schließlich geht es um den Zusammenhang von Konflikten und Gesundheit. Konfliktmanagement kann als ein Element des BGM betrachtet werden. Unternehmen kümmern sich um die Gesundheit ihrer Belegschaft und erkennen unbearbeitete Konflikte als Ausgangspunkte für Stress und psychische Fehlbelastungen. Damit werden Konflikte zum Gegenstand des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und z. B. der Gefährdungsbeurteilung.

Diese miteinander in Wechselwirkung stehenden Gründe sprechen für eine systematische Bearbeitung und den professionellen Umgang mit Konflikten. Für die vorliegende Kurzauswertung wurden daher 12 Betriebs- und Dienstvereinbarungen nach Inhalten eines Konfliktmanagements untersucht. Anders als in früheren Auswertungen liegen die Schwerpunkte dieser Vereinbarungen nicht auf den Aspekten „Integration und partnerschaftliches Verhalten“ (vgl. Kecske 2006) oder „Toleranz, Respekt und Kollegialität“ (vgl. Ullensboom 2012). Nichtsdestotrotz waren diese Themen häufig der Anlass für den Abschluss der Vereinbarungen. Nur in einem Fall wird laut Titel ein Konfliktmanagementsystem vereinbart; in den anderen Fällen geht es z. B. um Konfliktlösungen, Mobbing oder partnerschaftliches Verhalten.

Neben der Auswertung der Vereinbarungen wurden Interviews mit zwei Praktikern und einer wissenschaftlichen Expertin des Konfliktmanagements geführt, denen an dieser Stelle besonders gedankt sei:

- Nicole Becker, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Leiterin des Masterstudiengangs Mediation
- Wolfgang Dennier, freiberuflicher Supervisor und Organisationsberater sowie Mediator im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin
- Frank Schubert, Konfliktbeauftragter und Gesundheitskoordinator im Bezirksamt Mitte von Berlin

Nicht zuletzt aufgrund dieser Gespräche entstand der Eindruck, dass immer mehr Unternehmen dazu bereit sind, ein Konfliktmanagement einzuführen. Stellvertretend für diese Entwicklung sei die Einführung des „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ (RTMKM) im Mai 2008 angeführt. Der RTMKM ist ein von Beratern und Verbänden unabhängiger, wenngleich wissenschaftlich begleiteter Arbeitskreis von Unternehmensvertretern. Deren Ziel ist es, sich in einem kooperativen Rahmen zum Thema Konfliktmanagement auszutauschen. Mediationsexpertin Becker führt verschiedene zusammenhängende Faktoren an, die zu einem wachsenden Verständnis für Konfliktmanagement beigetragen haben:

- Das Verfahren der Mediation mit seinen vielen Einsatzbereichen, z. B. Familie und Unternehmen, ist auf dem Vormarsch und erhält größere öffentliche Aufmerksamkeit.
- Die zunehmende rechtliche Institutionalisierung, z. B. durch das Mediationsgesetz, verstärkt die Wahrnehmung.
- Der Sinn von alternativen Streitbeilegungsverfahren wird kaum noch angezweifelt.
- Das Thema Konfliktmanagement wird durch überzeugte Akteure in Unternehmen gefördert – gleichzeitig müssen sich Letztere aufgrund des Fachkräftemangels über Gehaltszahlungen hinaus attraktiver machen.

Mediator Dennier berichtet über das Zustandekommen der Dienstvereinbarung in den Jahren 2003 bis 2005. Ausgangspunkt war die Fusion der Bezirke Friedrichshain und Kreuzberg und damit einhergehende Konflikte. Sowohl die damalige Bezirksbürgermeisterin als auch der Personalrat haben sich für eine Dienstvereinbarung zum Thema Konflikte ausgesprochen. „Die Sterne standen günstig. Die Machtpromotoren haben zu passender Zeit zueinander gefunden.“

So wird es auch für viele andere Interessenvertretungen eine Herausforderung sein, die „Zeichen der Zeit“ zu erkennen, um eine unternehmensspezifische Momentaufnahme für die Einführung von Konfliktmanagement zu nutzen. Dessen Ansatz beruht unter anderem darauf, dass zu allererst die Konfliktparteien für die Lösung ihres Konflikts verantwortlich sind. Mediationsexpertin Becker betont: Die Nachhaltigkeit von Konfliktlösungen sei umso besser, je mehr die Konfliktparteien ihre eigenen Lösungen einbringen können. Dies setze sich in den Unternehmen allmählich ebenso durch wie die Erkenntnis, dass schnell gefundene Lösungen nicht immer die besten sind.

Im Folgenden werden die einzelnen Regelungsinhalte dargestellt. Das deskriptive Kapitel 2 bildet den Schwerpunkt dieser Kurzauswertung. Es bietet wichtige Anhaltspunkte, anhand derer sich Akzentuierungen für die eigene Vereinbarung entwickeln lassen. Kapitel 3 beleuchtet

tet, welche Rollen und Aufgaben den Interessenvertretungen in den Vereinbarungen zukommen. Die Befunde dieser beiden Kapitel werden in Kapitel 4 diskutiert. Abschließend finden sich in Kapitel 5 zusammenfassend formulierte Beratungs- und Gestaltungshinweise.

## 2 Regelungsinhalte

Die 12 Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen wurden nach 7 verschiedenen Regelungsinhalten ausgewertet. Elementar sind die Ziele und Gegenstände der Vereinbarungen (Kap. 2.1) sowie der Geltungsbereich (Kap. 2.2). Zudem erscheint es sinnvoll, zentrale Begrifflichkeiten zu definieren, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln (Kap. 2.3). Wie in Kapitel 1 beschrieben, können sich eskalierte bzw. eskalierende Konflikte auch negativ auf die Gesundheit auswirken. Inwieweit sich die vorliegenden Vereinbarungen darauf beziehen, wird in Kapitel 2.4 gezeigt. Die Kapitel 2.5 bis 2.7 greifen die gängige Einteilung von Qualität in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität auf und übertragen diesen Gedanken auf das Konfliktmanagement.

### 2.1 Ziele und Gegenstand der Vereinbarungen

Die Ziele und Gegenstände der Regelungen zum Konfliktmanagement sind häufig in der Präambel der jeweiligen Vereinbarung hervorgehoben oder in einem speziellen Paragraphen formuliert. Dabei wird in vielen Fällen unterstrichen, dass Konflikte unvermeidbar seien, und betont, dass es um den „richtigen“ Umgang mit ihnen gehe. Dieser drückt sich einerseits dadurch aus, dass negative Auswirkungen für die direkt oder indirekt am Konflikt Beteiligten vermieden werden sollen (vgl. Kap. 2.4). Andererseits werden die Chance von Konflikten für die Weiterentwicklung von Unternehmen, aber auch deren Gefahren für den Wertschöpfungsprozess erkannt: „Letztlich soll verhindert werden, dass die Produktivität und die Qualität der Arbeitsergebnisse gemindert werden.“ Elektro, 050330/134/2011

Die Ziele und Gegenstände sind nach folgenden Themenbereichen geordnet:

- Konflikte und Betriebsklima
- Prävention von negativen Konfliktfolgen
- Ausdruck des Benachteiligungsverbots
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Bedeutung von Maßnahmen.

#### Konflikte und Betriebsklima

Die Bedeutung von Konflikten für das Betriebsklima wird vielfach angesprochen. Appelliert wird beispielsweise an den respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander, um zu vermeiden, dass sich Konflikte negativ auswirken.

„Die Vorgesetzten und Mitarbeiter haben durch ihr Verhalten zu einem Betriebsklima beizutragen, in dem die persönliche Integrität und die Selbstachtung aller Beschäftigten respektiert werden.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

„In dem Willen, das Betriebsklima bei der Stadtverwaltung [...] zu verbessern, Konflikte produktiv zu nutzen und zu bearbeiten und negative Auswirkungen sozialer Konflikte auf Einzelne zu verhindern [...].“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/30/2003

Die Verantwortung der Beschäftigten für das Betriebsklima und letztlich auch für die Qualität der Arbeit durch inadäquates Konfliktverhalten wird auch in der nächsten Vereinbarung betont.

„Unangemessener sozialer Umgang, unsoziale Verhaltensweisen und nicht gelöste Konflikte beeinflussen das Betriebsklima nachteilig. Die Patientenversorgung wird gestört, die Qualität der Dienstleistungen vermindert und mannigfaltige negative Auswirkungen für das Klinikum entstehen. Die Förderung eines guten Betriebsklimas ist uns deshalb ein besonderes Anliegen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zu einem vertrauensvollen und partnerschaftlichen Miteinander sowie zur Erhaltung des Arbeitsfriedens angehalten. Es wird erwartet, dass sie zu einem guten Arbeitsklima beitragen und alles unterlassen, was dem entgegensteht.“

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001

Der Zusammenhang zwischen Betriebsklima und Gesundheit wird ebenfalls in den Vereinbarungen hergestellt.

„Anliegen dieser Dienstvereinbarung ist es insbesondere, das Betriebsklima und den sozialen Umgang aller im Klinikum tätigen Personen zu verbessern, ein partnerschaftliches Klima unter den Beschäftigten herzustellen und damit die Gesundheit aller zu erhalten bzw. durch rechtzeitige Angebote konkreter Hilfen für Betroffene wiederherzustellen.“

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/132/2001

## Prävention von negativen Konfliktfolgen

In einigen Vereinbarungen wird das Ziel bzw. der Gedanke der Prävention in der Form angeführt, dass Konflikte nicht generell verhindert werden können, jedoch ihren negativen Folgen entgegengewirkt werden soll.

„Durch die Entwicklung einer fairen Streitkultur soll die Eskalation von Konflikten möglichst vermieden werden.“

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001

Die nachstehende Akzentuierung des Präventionsgedankens betont die ohnehin bestehende Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

„Gegenstand dieser Dienstvereinbarung sind Maßnahmen zur Vorbeugung, Feststellung und Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz (Mobbing). Die Verpflichtung der Leitung der Stadtverwaltung im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht vorbeugend gegen Mobbing oder konfliktlösend aufzutreten, bleibt unberührt.“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/30/2003

Prävention verbunden mit Konfliktmanagement gilt als wichtige Voraussetzungen für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz, wobei auch der Gender-Aspekt berücksichtigt wird.

„Die Stadtverwaltung [...] verpflichtet sich mit dieser Dienstvereinbarung, den Grundsatz des partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz zu beachten. Dabei kommen Prävention und Konfliktmanagement eine besondere Bedeutung zu. [...] Die Stadtverwaltung [...] unterstützt auf der Grundlage dieser Dienstvereinbarung alle Mitarbeiter/innen beim Erkennen und Lösen von Konflikten am Arbeitsplatz und versucht hierbei spezifisch männliche und weibliche Problemlagen angemessen zu berücksichtigen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/104/2007

Dass auch die Unternehmenskultur Anlass sein kann, Konflikte zielgerichteter anzugehen, zeigt das folgende Beispiel.

„Unsere offene Unternehmenskultur bringt es mit sich, dass Konflikte viel eher zutage treten als früher. Diese Konflikte werden von den unterschiedlichsten Personen und Bereichen mehr oder weniger zielgerichtet und mit hohem Aufwand bearbeitet.“

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/46/1999

Gleichzeitig wird in einer anderen Vereinbarung die Unternehmenskultur wiederum als Voraussetzung für das Arbeitsklima eingeschätzt.

„Eine Unternehmenskultur, die sich durch partnerschaftliches und wertschätzendes Verhalten auszeichnet, bildet hingegen die Basis für ein positives Arbeitsklima.“

🔑 ELEKTRO, 050330/134/2011

## Ausdruck des Benachteiligungsverbots

Die Vereinbarungen werden in vielen Fällen mit der Realisierung des Benachteiligungsverbots bzw. mit den allgemeinen Persönlichkeitsrechten in Verbindung gebracht.

„Amtsleitung und Personalrat sind sich darüber einig, dass bei der Stadtverwaltung [...] keiner Person wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, persönlicher Eigenheiten, politischer oder gesellschaftlicher Betätigung oder Einstellung Nachteile entstehen dürfen. Amtsleitung und Personalrat sehen eine wichtige Aufgabe darin, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der bei der Stadt [...] beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/30/2003

Diese Formulierung wurde vor Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) getroffen. Eine das AGG ergänzende Zielsetzung findet sich in einer Vereinbarung aus dem Jahr 2008.

„Die Parteien sind sich einig darüber, dass im Unternehmen über die Benachteiligungsmerkmale des AGG hinaus (Rasse, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität und Geschlecht) keiner Person beispielsweise wegen ihrer persönlichen Eigenheiten, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung Nachteile entstehen dürfen.“

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008

Positiv formuliert lautet dasselbe Ziel wie folgt.

„Alle Arbeitnehmer, der Betriebsrat und der Arbeitgeber verpflichten sich, die Grundsätze von Recht, Fairness, Respekt und gegenseitiger Wertschätzung im Umgang miteinander einzuhalten.“

🔑 ELEKTRO, 050330/134/2011

Eine klare Zielvorgabe in enger Anlehnung an das Benachteiligungsverbot dient dem Schutz vor Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung.

„Die vorliegende Betriebsvereinbarung dient im Wesentlichen dazu, Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung im Betrieb zu verhindern bzw. zu unterbinden.“

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006

## **Arbeitsbedingungen verbessern und Arbeitszufriedenheit erhöhen**

In einer sehr weitläufigen Formulierung wird an die Gestaltung der Arbeitswelt appelliert, in der Konflikte zugelassen und gelöst werden.

„Die vertragsschließenden Parteien und alle Beschäftigten der [Firma] des Landes [...] sind aufgefordert, an der Gestaltung einer Arbeitswelt mitzuwirken, die von gegenseitiger Achtung und Toleranz geprägt ist und in der Konflikte zugelassen und gelöst werden.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

Die Verbindung von Prävention, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen wird in folgender Vereinbarung hergestellt und konkret formuliert.

„Im Sinne der Prävention setzt sich die Stadtverwaltung [...] zum Ziel, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/104/2007

Überschrieben ist dieser Abschnitt der Vereinbarung zur Prävention mit dem Unterpunkt „Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.“ Die obersten Führungskräfte werden hier in die Verantwortung genommen. Unter anderem sollen sie den innerbetrieblichen Informationsfluss sicherstellen, klare Organisationsstrukturen schaffen und berufliche Potenziale der Beschäftigten aufzeigen. In einer anderen Vereinbarung ist nicht von Arbeits-, sondern von Rahmenbedingungen die Rede, worunter dort drei Punkte in den Mittelpunkt gestellt werden.

„Die Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass

- Konflikte durch kompetente Führung gar nicht erst entstehen,
- gestörte Kommunikation sofort thematisiert wird,
- Konflikte gegebenenfalls durch organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen vermieden oder entschärft werden.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004

## **Bedeutung von Maßnahmen**

Maßnahmen werden z. B. im Rahmen der Präambel zunächst mit einer generellen Zielsetzung verbunden, bevor sie im weiteren Verlauf der Vereinbarung konkretisiert werden.

„Maßnahmen zur Vorbeugung, Feststellung und Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz sowie die Verhinderung von Mobbing und sexueller Belästigung sind Gegenstand dieser Vereinbarung, damit die Gesundheit aller erhalten bzw. durch rechtzeitige Angebote konkreter Hilfen für Betroffene wiederhergestellt wird.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004

## 2.2 Geltungsbereich

Der Geltungsbereich wird in jeder Vereinbarung definiert und in der Regel mit einer eigenen Überschrift oder einem Paragraphen kenntlich gemacht. Thematisiert werden die Bereiche

- Adressatenkreis (Personeller Geltungsbereich)
- Hierarchiestufen
- Örtlichkeit (Räumlicher Geltungsbereich).

### Adressatenkreis (Personeller Geltungsbereich)

In den meisten Vereinbarungen erstreckt sich der Adressatenkreis auf alle Mitarbeiter.

„Grundsatz: Jeder Mitarbeiter hat grundsätzlich den Anspruch auf Konfliktberatung.“

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/46/1999

In einigen Fällen wird der Adressatenkreis auf Externe erweitert.

„Sie findet ferner auf alle dem [...] Konzern zugehörigen und betriebsfremden Personen Anwendung, die – aus welchem Rechtsgrund auch immer – im Betrieb tätig werden (z. B. Leiharbeitnehmer, Praktikanten).“

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008

In einem anderen Fall werden besondere Personengruppen hervorgehoben.

„Leitende Angestellte: Ein betriebliches Konfliktbearbeitungsverfahren kann zudem von leitenden Angestellten i. S. des § 5 Abs. 3 BetrVG und von Mitgliedern der Geschäftsleitung nach den Grundsätzen dieser Betriebsvereinbarung eingeleitet werden.“

 ELEKTRO, 050330/134/2011

### Hierarchiestufen

In organisatorischer Hinsicht wird deutlich gemacht, dass Konflikte auch zwischen verschiedenen Hierarchiestufen stattfinden können. Gleichzeitig wird der Geltungsbereich auf innerbetriebliche Konflikte begrenzt.

„Sie findet Anwendung auf Konflikte zwischen Mitarbeitern einer Abteilung sowie auf abteilungsübergreifende Konflikte und Konflikte unterschiedlicher Hierarchieebenen. [...] Die Vereinbarung gilt für jede Art von innerbetrieblichen Konflikten [...].“

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001

## Örtlichkeit (Räumlicher Geltungsbereich)

Schließlich finden sich Ausführungen, die sich auf den räumlichen Geltungsbereich beziehen.

„Räumlich: die Betriebs Vereinbarung gilt für das gesamte Werk der [Firma] einschließlich des Geländes sowie der Parkplätze.“

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006

### 2.3 Definition von Begrifflichkeiten

Wann wird eine Meinungsverschiedenheit zum Konflikt? Wie kann zwischen Konflikten und Mobbing differenziert werden? Die Definition von Begrifflichkeiten kann ein einheitliches Verständnis von Konfliktmanagement und den sensiblen Umgang mit Konflikten fördern. Sie kann weiterhin für Klarheit in der Erwartungshaltung bei den Konfliktinvolvierten sorgen – beispielsweise wenn Sinn und Zweck einer Mediation transparent beschrieben wird. Über alle Vereinbarungen hinweg findet sich zwar eine Reihe von Definitionen, jedoch sind diese in den wenigsten Fällen strukturiert platziert, beispielsweise in einem eigenen Paragraphen oder Anhang. Vielmehr müssen sie aus anderen Zusammenhängen „herausgelesen“ werden und sind nicht als Definition kenntlich gemacht. Am häufigsten finden sich Beschreibungen bzw. Definitionen für die Begriffe

- Konflikte
- Mobbing, Betroffene, Mobber
- soziale Umgangsformen
- partnerschaftliches Verhalten
- sexuelle Belästigung und Diskriminierung
- Mediation
- Konfliktmanagement.

#### Konflikte

Einen sehr weiten Rahmen für (innerbetriebliche) Konflikte bietet die folgende Definition. Sie besteht letztlich aus einer Aufzählung von Beispielen und bezieht jegliche Art von Kommunikationsstörungen mit ein.

„Die Vereinbarung gilt für jede Art von innerbetrieblichen Konflikten, z. B. Kommunikationsstörungen, persönliche Verletzungen, Belästigungen auch sexueller Art, Diskriminierung, Demütigungen etc.“

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001

Eine Definition in Anlehnung an Glasl (2004) wählten die Vertragsparteien der nachstehenden Vereinbarung. Darin wird gleichzeitig klargestellt, dass Konflikte als Quelle für die Entwicklung von Organisationen zum beruflichen Alltag gehören und in diesem Fall nicht Gegenstand der Betriebsvereinbarung sind.

„Konflikt ist eine Spannungssituation, in der zwei oder mehr Personen, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.“

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008

## **Mobbing, Betroffene, Mobber**

Mobbing-Definitionen sind in den Vereinbarungen vergleichsweise häufig zu finden. Sie basieren regelmäßig auf den nach Leymann (1993) gängigen Mobbing-Kriterien. Im folgenden Beispiel wird Mobbing zunächst mit Konflikten am Arbeitsplatz gleichgesetzt, anschließend jedoch näher definiert. Zudem werden die nach Leymann typischen Mobbing-Handlungen aufgelistet: z. B. Angriffe auf das soziale Ansehen, die Qualität der Berufs- und Lebenssituation oder die Gesundheit.

„Mobbing ist eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während langerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt der Ausgrenzung direkt oder indirekt angegriffen wird und die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt.“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/30/2003

Laut folgender Definition handelt es sich bei Mobbing um einen Angriff auf die Persönlichkeitsrechte und die Gesundheit. Zudem wird eine Abgrenzung etwa zu Konflikten vorgenommen.

„Beim Mobbing werden Persönlichkeitsrechte, aber auch die Gesundheit des Betroffenen vorsätzlich verletzt. Mobbing ist der gezielte Angriff auf die Persönlichkeit. Einmalige Konflikte fallen ebenso wenig unter den Begriff Mobbing wie Auseinandersetzungen über schlechte Leistungen und dienstliches Fehlverhalten. Gemeint sind auch nicht einzelne Konflikte, die bei der Zusammenarbeit gelegentlich auftreten.“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004

Nachstehend werden aufbauend auf der Leymann-Definition von Mobbing die beteiligten Parteien – Betroffene und Mobber – ergänzt. Der Kreis der Mobber wird dabei auch auf Personen erweitert, die mögliche und zumutbare Hilfestellungen unterlassen. Führungskräften wird in diesem Zusammenhang eine besonders große Verantwortung zugeschrieben.

„Betroffene sind Personen, gegen die sich systematisch Mobbinghandlungen richten. [...] Mobber sind Personen, die Mobbinghandlungen systematisch vornehmen. Mobber ist auch, wer Hilfe für Betroffene unterlässt, obwohl diese möglich und zumutbar ist. Dies gilt grundsätzlich für alle Beschäftigten. Aufgrund ihrer Aufgabenstellung und ihrer damit verbundenen Befugnisse obliegt den Führungskräften auch in diesem Zusammenhang eine entsprechend höhere Verantwortung bzw. trifft sie insoweit eine besondere Verpflichtung.“

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

## **Soziale Umgangsformen**

Hinsichtlich der sozialen Umgangsformen stellt eine Vereinbarung klar, welches Verhalten erwartet wird.

„Soziale Umgangsformen beinhalten, dass jeder den anderen respektvoll behandelt, dass er sich bewusst ist, wie sich sein Verhalten auf andere auswirkt und sich so verhält, dass Konflikte möglichst vermieden werden. Hierzu gehört unter anderem, dass Probleme am Arbeitsplatz (z. B. Ärger mit Arbeitskollegen, nicht gerechtfertigte Rügen durch Vorgesetzte) angesprochen sowie mögliche Wege zur Lösung des jeweiligen Problems gemeinsam gesucht und beschritten werden. Verhaltensweisen, die geeignet sind, andere zu verletzen bzw. in ihrem Ansehen herabzusetzen, sind zu unterlassen.“

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004

## **Partnerschaftliches Verhalten**

In ähnlicher Weise wird auch das partnerschaftliche Verhalten beschrieben.

„Partnerschaftliches Verhalten bei der Stadtverwaltung [...] ist gekennzeichnet durch:

- einen respektvollen Umgang miteinander,
- eine frühzeitige offene Ansprache von Problemen,
- die Erarbeitung und Umsetzung gemeinsamer Lösungswege bei Konflikten.“

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/104/2007

## **Sexuelle Belästigung und Diskriminierung**

Besonders häufig werden neben dem Mobbing-Begriff die Tatbestände der sexuellen Belästigung und der Diskriminierung definiert. Im Sinne der folgenden Vereinbarung sind sie wie Mobbing zu behandeln.

„Sexuelle Belästigung ist jedes einzelne, vorsätzliche sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt; dabei ist die subjektive Empfindung der Betroffenen zu berücksichtigen. Als besonders schwerwiegend ist eine sexuelle Belästigung einzustufen, wenn sie sich gegen Nachgeordnete richtet und/oder mit dem Hinweis auf mögliche Konsequenzen für den beruflichen Werdegang verbunden wird. [...] Diskriminierung ist die Herabsetzung von Personen wegen Abstammung, Behinderung, Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Religion, Herkunft, sexueller Orientierung, Nationalität, politischer Anschauung oder gewerkschaftlicher Betätigung.“

☞ VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

## **Mediation**

Eine vor der Einführung des Mediationsgesetzes (MediationsG) abgeschlossene, jedoch nach dessen Verabschiedung aktualisierte Vereinbarung beschreibt in einem eigenen Paragraphen ausführlich verschiedene Begrifflichkeiten rund um die Mediation.

„Konfliktbearbeitungsverfahren sind diejenigen Verfahren, die in dieser Betriebsvereinbarung als Verfahren zur Konfliktlösung festgelegt sind [...].

Mediation ist ein außergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren, in dem die Konfliktparteien mit Unterstützung eines neutralen Dritten (Mediator) selbstverantwortete Verhandlungen zur Lösung eines bestehenden Konfliktes führen. Sowohl das Verfahren als auch die Lösungsfindung liegen im freien Willen der Parteien. Die Parteien können das Verfahren – einseitig oder beidseitig – beenden.

Mediator oder Konfliktlotse ist eine Person, die als neutraler Dritter ohne Entscheidungsbefugnis die autonomen Verhandlungen im Rahmen einer Mediation zur Lösung eines bestehenden Konflikts begleitet und den Verfahrensablauf führt. Mediatoren sind in der Methode der Mediation geschulte Mitarbeiter des Betriebes. Im Ausnahmefall kann auf externe Mediatoren zurückgegriffen werden.

Abschlussvereinbarung ist eine schriftliche Vereinbarung, in der die in der vorangegangenen Mediation gefundene Konfliktlösung niedergelegt ist. Sie ist für die Konfliktpartner verbindlich.

Beschwerdeführer ist derjenige Arbeitnehmer bzw. diejenige Person, die unter den Geltungsbereich dieser Betriebsvereinbarung fällt und zur Beilegung eines Konfliktfalles nach den Regelungen dieser Betriebsvereinbarung ein Beschwerdeverfahren nach §§ 84, 85 BetrVG einleitet.“

 ELEKTRO, 050330/134/2011

## Konfliktmanagement

Der in dieser Auswertung zentrale Begriff Konfliktmanagement wird selten gebraucht und nicht exakt definiert. In einer Vereinbarung werden Beispiele genannt. Der Begriff selbst steht dabei im Kontext von Ausbildung und Schulungen – Konfliktmanagement soll Bestandteil von Führungskräfteschulungen sein.

„Konfliktmanagement, z. B. Umgang mit Mobbing und Beschwerden über sexuelle Belästigung, ist ein zu behandelnder Inhalt der Führungskräfteschulung. Die Führungskräfteschulungen müssen die Führungskraft zur Prävention bzw. zur Lösung von sozialen Konfliktfällen befähigen.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

In einer anderen Vereinbarung wird die Einführung von innerbetrieblicher Mediation mit einem Konfliktmanagementsystem gleichgesetzt. Dieses Managementsystem wird nicht näher definiert, sondern in seinem Prozesscharakter beschrieben.

## 2.4 Gesundheitsbezug

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Gesundheitsthematik im Zusammenhang mit Konflikten bereits vereinzelt angedeutet. Im Folgenden werden deutlichere Bezüge aufgezeigt. Sie beziehen sich auf die Aspekte

- Gesundheitliche Auswirkungen von Konflikten und Mobbing
- Leidensdruck als Voraussetzung
- Gesundheitsmanagement.

## **Gesundheitliche Auswirkungen von Konflikten und Mobbing**

In mehreren Vereinbarungen wird Krankheit als eine von mehreren möglichen negativen Folgen von z. B. Mobbing angesehen.

„Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung

- verletzen das Selbstwertgefühl und die Menschenwürde,
- machen die Betroffenen krank,
- treiben zur inneren Kündigung.“

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002**

Dass sich bereits ungelöste Konflikte negativ auf das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken können, geht aus dem nächsten Beispiel hervor.

„Ungelöste Konflikte können hingegen bei den Mitarbeitern Verhaltensweisen auslösen, die den Arbeitsfrieden und das physische und psychische Wohlbefinden der Beschäftigten gefährden.“

 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004**

Konkreter wird in folgender Vereinbarung formuliert.

„Psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen, Depressionen, Erschöpfungszustände, Folgeerkrankungen infolge mangelnder Abwehrkräfte, Angstzustände und vieles mehr können Folge o. g. Verhaltens [z. B. unsozialen Umgangs, sexueller Belästigungen oder nicht gelöster Konflikte] sein.“

 **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/132/2001**

Die abschließenden Betriebsparteien nutzen die Vereinbarungen jedoch auch, um die positiven Wechselwirkungen zwischen konstruktiv angegangenen Konflikten und dem persönlichen wie auch dem betrieblichen Wohl herzustellen.

„Sie sind der Überzeugung, dass eine konstruktive und interessenorientierte Konfliktbearbeitung möglich ist und ein entsprechendes Konfliktbearbeitungssystem wesentlich zum individuellen und wirtschaftlichen Wohl und zum Erfolg von Mitarbeitern und Betrieb beitragen wird.“

 **ELEKTRO, 050330/134/2011**

## **Leidensdruck als Voraussetzung**

Bereits in der Präambel einer Vereinbarung wird darauf hingewiesen, dass beispielsweise als Folge von sozialem Fehlverhalten und ungelösten Konflikten seelische und körperliche Erkrankungen auftreten können. Der Leidensdruck wird folglich als Voraussetzung angesetzt, um die Regelungen der Dienstvereinbarung anwenden zu können.

„Die Dienstvereinbarung ist anzuwenden, wenn eine Dienstkraft wegen Verletzung ihrer Persönlichkeit und/oder Integrität durch Vorgesetzte oder Mitarbeiter unter einen psychischen und physischen Leidensdruck gerät.“

 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002**

## **Gesundheitsmanagement**

Der Gesundheitsbezug beschränkt sich nicht auf den Zusammenhang zwischen Konflikten und gesundheitlichen Folgen. Eine Vereinbarung beschreibt für die Konfliktbeauftragten eine Art Lotsenfunktion, um Betroffene in das Versorgungssystem zu leiten.

„Die Konfliktbeauftragten halten Anschriften von Beratungsstellen, Selbsthilfegruppen und Ärzten bereit. Bei Bedarf begleitet er Betroffene zu diesen Anlaufstellen.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004

Diese Lotsenfunktion kann als Bestandteil eines Gesundheitsmanagements aufgefasst werden, selbst wenn es in der entsprechenden Vereinbarung nicht so benannt ist. Explizit wird der Begriff im Folgenden verwendet.

„Zudem soll der Zweck eines vorausschauenden Gesundheitsmanagements erreicht werden, weil die Belastungen betroffener oder beteiligter Mitarbeiter aus innerbetrieblichen Konflikten auf diese Weise reduziert werden sollen.“

 ELEKTRO, 050330/134/2011

Allerdings enthält diese Vereinbarung keine weiteren Ausführungen über das Gesundheitsmanagement bzw. den Zusammenhang mit dem Konfliktmanagementsystem.

## **2.5 Strukturen**

Strukturen zu schaffen zur Konfliktbearbeitung und -bewältigung, zählt zu den wesentlichen Voraussetzungen, um von einem Managementsystem sprechen zu können. Dies erfordert Investitionen in personelle, zeitliche und räumliche Ressourcen. In den vorliegenden Vereinbarungen findet sich eine Vielzahl von Strukturen, die sich auf folgende Kernelemente zusammenfassen lassen:

- Allgemeine Aspekte
- Akteure, insbesondere Führungskräfte
- Ansprechpartner und Anlaufstellen
- Information
- Qualifikation.

### **Allgemeine Aspekte**

Hinsichtlich der Einführung von Strukturen für die Konfliktbearbeitung sind zwei allgemeine Aspekte anzuführen, die sich jedoch nicht in allen Vereinbarungen so deutlich wiederfinden: Erstens sind die mit der Konfliktbearbeitung entstehenden Kosten vom Arbeitgeber zu tragen. Zweitens wird vereinbart, dass die Verfahren als Arbeitszeit gelten und entsprechend bezahlt werden.

„Die durch die Umsetzung der Vereinbarung entstehenden Kosten trägt die Dienststelle.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004

„Zeiten, die dazu verwendet werden, ein Schlichtungsverfahren einzuleiten und durchzuführen, werden wie Arbeitszeit behandelt und entsprechend vergütet.“

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008

## Akteure, insbesondere Führungskräfte

In den Vereinbarungen werden unterschiedliche Akteure beschrieben. Hervorgehoben wird die besondere Rolle der Führungskräfte (zur Rolle der Betriebsräte siehe Kap. 3). Ein erster Ausdruck der Fürsorgeverpflichtung wird darin gesehen, dass sie Anzeichen für Konflikte ernst nehmen und Hinweisen ohne zeitliche Verzögerung nachgehen.

„Die Vorgesetzten tragen Verantwortung dafür, dass Hinweisen auf soziale Konflikte, z. B. Mobbing oder eine eventuelle sexuelle Belästigung oder Diskriminierung in ihrem Arbeitsbereich unverzüglich nachgegangen wird.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

Hingewiesen wird nicht nur auf die Notwendigkeit, dass Führungskräfte im Konfliktfall eingreifen, sondern auch auf ihre Verantwortung bei der Schaffung eines angemessenen Betriebsklimas.

„Die Fachvorgesetzten und Führungskräfte [...] haben durch ihr Verhalten zu einem Betriebsklima beizutragen, in dem die persönliche Integrität und die Selbstachtung aller Beschäftigten respektiert werden.“

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

Den Führungskräften wird nicht nur ein hohes Maß an Verantwortung im Zusammenhang mit der Entstehung und Lösung von Konflikten zugeschrieben, sondern neben Qualifizierungsangeboten (siehe unten) auch Unterstützung hierfür angeboten.

„Führungskräfte aus Bereichen, in denen nachweislich (Feststellung durch die betriebliche Beratungsstelle) solche Belästigungen bereits aufgetreten sind, wird zudem die Hinzuziehung eines internen oder externen Beraters angeboten.“

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008

Die Führungsverantwortung wird in einer Vereinbarung auch auf die Geschäftsleitung bezogen.

„Die Geschäftsleitung setzt sich mit Nachdruck dafür ein, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen die unter Punkt 2 genannten Grundsätze [Unterbinden von Mobbing, Schaffung eines partnerschaftlichen Betriebsklimas] beherzigen. Sie trägt dafür Sorge, dass neue Bewerber/innen auch vor dem Hintergrund persönlicher Ethik bewertet werden und neue Mitarbeiter/innen vor Beginn der Beschäftigung über die im Betrieb üblichen und geforderten Umgangs- und Verhaltensregeln aufgeklärt werden.“

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006

Zudem wird in einigen Vereinbarungen die Geschäftsleitung zusammen mit dem Betriebs- bzw. Personalrat explizit damit beauftragt, das Betriebsklima zu fördern.

„Geschäftsleitung und Betriebsrat verpflichten sich, ein faires, partnerschaftliches Betriebsklima zu fördern.“

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006

Schließlich wird auch die Belegschaft als Akteursgruppe erwähnt.

„Alle Mitarbeiter/innen müssen sich schriftlich verpflichten, die Arbeitsordnung einzuhalten.“

➔ **GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006**

Während diese Forderung eher präventiven Charakter aufweist, sind die beiden nächsten Anforderungen eher im Sinn der Konfliktbereinigung zu betrachten. Demnach sollen die Konfliktparteien Konflikte offen und lösungsorientiert angehen.

„Die Parteien des Konfliktbearbeitungsverfahrens sind zur Offenheit und zur Übermittlung sämtlicher Informationen verpflichtet, die zur Lösung des Konfliktfalles notwendig sind, soweit dies den Parteien zumutbar ist. Die Parteien eines Konfliktbearbeitungsverfahrens sind verpflichtet, nach Kräften zur Lösung des Konfliktes beizutragen.“

➔ **ELEKTRO, 050330/134/2011**

In derselben Vereinbarung – sowie in vielen anderen – wird für alle am Konflikt beteiligten Akteure hervorgehoben, dass sich für sie weder Vor- noch Nachteile ergeben dürfen.

„Die Beteiligten an einem Konfliktbearbeitungsverfahren i. S. dieser Betriebsvereinbarung dürfen weder wegen der Einleitung eines Verfahrens i. S. dieser Betriebsvereinbarung, noch wegen ihrer Tätigkeit im Rahmen eines solchen Verfahrens benachteiligt oder begünstigt werden. Davon ausgenommen sind notwendige arbeitsrechtliche Maßnahmen und/oder Sanktionen zur Beseitigung und/oder Bearbeitung des dem Konflikt zugrunde liegenden Fehlverhaltens oder Sachverhaltes.“

➔ **ELEKTRO, 050330/134/2011**

## **Ansprechpartner und Anlaufstellen**

In den Vereinbarungen werden verschiedene Ansprechpartner aufgelistet, an die sich die Betroffenen im Konfliktfall wenden können. Eine umfangreiche Liste mit Ansprechpartnern findet sich in folgendem Beispiel.

„Eine Beschwerde kann gerichtet werden an:

- die Personalvertretung
- die Gleichstellungsbeauftragte, wenn die Wahrung der Interessen der Beschäftigten in Gleichstellungsfragen berührt sind
- die Schwerbehindertenvertretung, wenn Belange von Schwerbehinderten tangiert sind
- die Jugend- und Auszubildendenvertretung, bei betroffenen Beschäftigten, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben [...]
- die/den unmittelbare(n) Vorgesetzte(n)
- die/den nächsthöheren Vorgesetzten
- die zuständige Ressortleitung
- den Vorstand des Klinikums
- die Personalabteilung.“

➔ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001**

Wichtig erscheint hierbei, dass nicht nur für die geeignete Qualifizierung der Ansprechpartner (siehe unten) gesorgt wird, sondern dass der Aufgabenbereich geklärt, die Schweigepflicht unterstrichen und eine externe Beratung bei Bedarf angeboten wird.

„Der Ansprechpartner hat die Aufgabe, über die Mechanismen von Konflikten im Zusammenhang mit Mobbing am Arbeitsplatz aufzuklären und notwendige Maßnahmen zur Konfliktbewältigung zu ergreifen. [...] Der Ansprechpartner unterliegt der Schweigepflicht, sofern er von den betroffenen Beschäftigten nicht davon entbunden wird. [...] Der Ansprechpartner hat ein Recht auf externe Beratung.“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/30/2003

Neben der Benennung von Ansprechpartnern werden Anlaufstellen angeführt und in ihrer Zusammensetzung beschrieben. In den meisten Fällen ist von Konfliktberatungsstellen und nicht wie im Folgenden von dem Verfahren der Mediation die Rede.

„Damit diese Prozesse [der Konfliktbearbeitung] zielgerichteter ablaufen, wird [im Unternehmen] ein Arbeitskreis Konfliktberatung geschaffen. Dieser Kreis besteht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zu Konfliktberatern ausgebildet werden. Diese können bei Konflikten als Vermittler im Sinne von Mediation von betroffenen Konfliktparteien angefordert werden.“

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/46/1999

Die Besetzung der Beratungsstellen wird gemäß den Vereinbarungen recht unterschiedlich gehandhabt. Des Öfteren finden sich Regelungen über die Inanspruchnahme von Externen. Mehrfach wird zudem auf die Mitbestimmung von Betriebs- bzw. Personalräten bei der Benennung der Mitglieder einer Anlaufstelle Wert gelegt.

„Die Konfliktkommission kann externe Berater/innen und Sachverständige hinzuziehen.“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

„Dienststelle und Personalrat benennen eine unabhängige, weisungsfreie Person zum betrieblichen Konfliktbeauftragten (bKB).“

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/132/2001

Neben der Besetzung der Anlaufstellen ist eine Beschreibung ihrer Aufgaben wichtig. Diese sind im Folgenden sehr umfassend aufgelistet, indem etwa die Verpflichtung zur Verschwiegenheit betont wird.

„Die Angehörigen der Konfliktkommission sind zur Verschwiegenheit verpflichtet und haben folgende Aufgaben:

- Entgegennahme von Beschwerden,
- Prüfung, ob es sich um einen Fall im Sinne der Dienstvereinbarung handelt,
- Beratung der Betroffenen,
- Vorschlag von Lösungsangeboten,
- Nachsorgeverpflichtung,
- beispielsweise Kontakte zu externen Stellen,
- Initiiieren von vorbeugenden Maßnahmen und Schulungen,
- Öffentlichkeitsarbeit in der [Firma], z. B. durch Informationsveranstaltungen.“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

Ergänzend zu diesen Aufgaben können zeitliche und räumliche Ressourcen geregelt werden.

„Die Konfliktbeauftragten können bei der Durchführung ihrer Aufgaben Räume für ungestörte Gespräche und die dienstliche Infrastruktur nutzen. Die Tätigkeit der Konfliktbeauftragten ist Arbeitszeit.“

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

Eine nach dem AGG abgeschlossene Vereinbarung geht auf die in § 13 vorgesehene Beschwerdestellen ein.

„Die hier geregelte Beschwerdestelle gehört zu den ‚zuständigen Stellen‘ gemäß § 13 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.“

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/150/2012

Kommt eine Einigung in den Konfliktberatungsstellen bzw. dem -verfahren nicht zustande, wird auch auf die Institution des Vermittlungsausschusses gesetzt.

„Der Vermittlungsausschuss besteht aus 7 Personen und wird fallbezogen berufen. Die 3 Vertreter der Arbeitgeberseite werden vom Vorstand, die 3 Vertreter der Arbeitnehmerseite von der Personalvertretung benannt, wobei auch externe Benennungen möglich sind. Den Vorsitz übernimmt eine neutrale Person, die einvernehmlich von Vorstand und Personalvertretung bestimmt wird. Der Vermittlungsausschuss soll nach dem Konsensprinzip möglichst einstimmig entscheiden. Stimmenthaltung ist nicht möglich. Kommt eine einstimmige Entscheidung nicht zustande, entscheidet die Stimmenmehrheit. Alle Mitwirkenden im Vermittlungsausschuss sind zur Vertraulichkeit verpflichtet. Der Vermittlungsausschuss schlägt dem Vorstand Maßnahmen zur Beilegung des Konfliktes vor.“

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001

## Information

Zur Strukturqualität gehört es, die Belegschaft hinsichtlich der Konfliktthematik zu sensibilisieren und zu informieren. Entsprechende Aktivitäten betreffen einerseits die Bekanntmachung der Vereinbarungen, gehen andererseits aber darüber hinaus. Um die Vereinbarungen bekannt zu machen, werden beispielsweise folgende Regelungen getroffen.

„Alle Beschäftigten der [Firma] sind nach Abschluss der Dienstvereinbarung über deren Existenz in geeigneter Form zu informieren. Anschließend ist die Dienstvereinbarung innerhalb eines Jahres in den regelmäßigen Umlauf aufzunehmen.“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

„Alle Beschäftigten [...] erhalten ein Exemplar dieser [Dienstvereinbarung], soweit ihnen der Text nicht im Intranet zugänglich ist; neue Beschäftigte erhalten sie bei Dienstantritt durch ihre Führungskraft oder werden auf den Text im Intranet hingewiesen.“

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

„Über die Durchführung von Präventionsmaßnahmen (Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Organisationsstruktur, Teamarbeit, Förderung von kommunikativen und kooperativen Führungsstil) wird von den Dienststellenleitungen regelmäßig berichtet.“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004

„Arbeitgeber und Betriebsrat werden die Arbeitnehmer und Vorgesetzten in einer Betriebsversammlung oder auf andere geeignete Weise nach Inkrafttreten dieser Betriebsvereinbarung über das interne Konfliktmanagementsystem unterrichten.“

➔ ELEKTRO, 050330/134/2011

## Qualifikation

Über die Information hinaus geht der Aspekt der Qualifikation. Mitunter werden die Punkte Information und Qualifikation im Zusammenhang angesprochen.

„Für einen partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz bedarf es der Information und Sensibilisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierzu ist es erforderlich, einen Lehrbaustein Konfliktmanagement in die Ausbildungspläne aller Laufbahnabschnitte aufzunehmen.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

In vielen Vereinbarungen werden Schulungen zur Konfliktthematik jedoch in einem eigenen Abschnitt gesondert betrachtet. In einem Fall wird dabei die grundlegende Aussage getroffen, dass die Methoden der Konfliktbearbeitung grundsätzlich erlernbar sind.

„Die Betriebspartner sind weiterhin davon überzeugt, dass die Methoden der Konfliktbearbeitung erlernbar sind und daher das Erlernen dieser Fähigkeiten nach Möglichkeit gefördert werden soll.“

 ELEKTRO, 050330/134/2011

Die Qualifizierungsangebote richten sich häufig an die gesamte Belegschaft.

„Allen Beschäftigten wird die Möglichkeit eröffnet, an Schulungen oder Informationsveranstaltungen zum Thema Konfliktbewältigung und Mobbing teilzunehmen.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004

Zum Teil werden vage inhaltliche Vorgaben gemacht.

„Darzustellen sind der Rechtsschutz für die Betroffenen, die besondere Verantwortung der Führungskräfte sowie das Verfahren bei Fehlverhalten und die möglichen arbeitsrechtlichen Konsequenzen.“

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

„Die Problematik Mobbing ist im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen der Beschäftigten angemessen zu berücksichtigen.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/30/2003

Die Rolle der Führungskräfte und der Betriebs- bzw. Personalräte wird auch unter Qualifizierungsaspekten berücksichtigt.

„Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion nehmen an Seminaren zum Thema Konfliktmanagement/Mobbing teil. Entsprechendes gilt für Personalräte.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/64/2004

Etwas stringenter mit Blick auf die Führungskräfte und sogar mit Auswirkungen auf deren Leistungsbeurteilung formuliert die nachstehende Vereinbarung.

„Die Stadtverwaltung erwartet von diesen Personen [in Vorgesetzten-, Leitungs- oder Ausbildungsfunktion], dass sie sich in diesem Bereich [Konflikten am Arbeitsplatz] ständig weiterqualifizieren und fortbilden und die erworbenen Kompetenzen in ihren Bereichen umsetzen. Dazu werden geeignete Angebote in die Führungskräftefortbildung aufgenommen. Kompetenzen im Bereich der Personalführung werden in die Leistungsbeurteilung einbezogen.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/104/2007

Auch die Konfliktbeauftragten sind angemessen zu schulen, da ihnen teilweise die Verantwortung für weitere Schulungen der Belegschaft übertragen wird.

„Um eine sachgerechte Ausübung ihrer Tätigkeit gewährleisten zu können, haben sich die Konfliktbeauftragten untereinander fachlich auszutauschen und in geeigneter Form weiterzubilden. Die Konfliktbeauftragten sollen sich einer regelmäßigen Supervision unterziehen.“

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

Eine spezielle Qualifizierung ist die des Mediators. Auch hierzu finden sich Beispiele in jenen Vereinbarungen, die auch auf eine regelmäßige Nachqualifizierung Wert legen.

„Auf Kosten des Betriebes/Unternehmen werden ausgewählte Arbeitnehmer zu internen Mediatoren geschult und als solche eingesetzt. Sie haben die vornehmliche Aufgabe, bei aktuellen Konfliktsituationen als Berater und ggf. als Mediator zur Verfügung zu stehen. Arbeitnehmer können sich über Mitglieder der Geschäftsleitung, des Betriebsrats oder der Personalleitung an die internen Mediatoren wenden.“

 ELEKTRO, 050330/134/2011

Dieselbe Vereinbarung regelt auch das Aufgabenverständnis eines Mediators sowie die Qualifizierungsstandards.

„Die eingesetzten Mediatoren sind über alle ihnen in ihrer Funktion bekannt gewordenen Informationen zur Geheimhaltung und zum Stillschweigen verpflichtet. Sie sind weiterhin zur Neutralität und Allparteilichkeit gegenüber den Konfliktparteien verpflichtet. Diejenigen Arbeitnehmer, die als interne Mediatoren eingesetzt werden sollen, haben Anspruch auf eine angemessene Fortbildung zum Wirtschaftsmediator. Nach der Grundausbildung haben sie den Anspruch auf den Besuch einer Fortbildungsveranstaltung zum Bereich der Mediation und des Konfliktmanagements alle 2 Jahre.“

 ELEKTRO, 050330/134/2011

## 2.6 Prozesse

Prozessbeschreibungen entlang der Wertschöpfungskette oder im Rahmen von Qualitätsmanagementprogrammen sind für viele Unternehmen mittlerweile Standard. Auch den Umgang mit Beschwerden und Konflikten zu regeln, erweist sich als sinnvoll – unter Beibehaltung der erwähnten Vielzahl von Anlaufstellen für die von Konflikten Betroffenen. Als wesentlichen Aspekte der Prozessgestaltung können den Vereinbarungen

- Eigenverantwortung und
- Stufen der Konfliktbearbeitung

entnommen werden.

## **Eigenverantwortung**

Der Prozess der Konfliktbewältigung beginnt bei der individuellen Wahrnehmung und Reaktion auf Konflikte. Sie können beispielsweise ignoriert oder ausgesessen bzw. ihre Bearbeitung sofort an Dritte delegiert werden. Die meisten Vereinbarungen appellieren jedoch an die Eigenverantwortung der Akteure.

„Prinzipiell sollen Probleme von den betroffenen Personen direkt gelöst werden. Nur wenn ein oder beide Betroffenen sich nicht in der Lage sehen, eine einvernehmliche Lösung zu finden, werden die später genannten Verfahren angewandt.“

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008**

Damit verbunden ist auch ein hoher Anspruch an Personen, die von massivem Fehlverhalten wie etwa sexueller Belästigungen betroffen sind.

„Von Belästigungen im Sinne der Ziffer 3.1 Betroffene werden ausdrücklich aufgefordert, ein Fehlverhalten im Sinne dieser Betriebsvereinbarung nicht hinzunehmen, sondern sich dagegen zur Wehr zu setzen und der betreffenden Person deutlich zu machen, dass deren Verhalten unerwünscht ist und als verletzend oder missachtend empfunden wird.“

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008**

Die Eigenverantwortung wird nicht nur auf die Konfliktparteien bezogen, sondern auch auf Kolleginnen und Kollegen ausgeweitet, die Konflikte wahrnehmen.

„Auch Mitarbeiter/innen, die in ihrem Arbeitsumfeld diskriminierende Vorgänge gegen Einzelne beobachten, dürfen nicht wegsehen, sondern müssen darüber informieren.“

 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/104/2007**

Darüber hinaus ist in einigen Vereinbarungen das Bemühen zu erkennen, die Konflikte am Ort ihrer Entstehung zu bewältigen.

„Im Sinne der dezentralen Ausrichtung des Klinikums (dezentrale Verantwortungsstruktur) sollen Konflikte möglichst in den Abteilungen selbst bearbeitet werden.“

 **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001**

## **Stufen der Konfliktbearbeitung**

Im Zentrum der Prozesse stehen die Stufen der Konfliktbearbeitung. Ausgangspunkt ist ein nicht gelöster Konflikt von mindestens zwei Personen, von denen sich eine oder beide an einen Dritten wenden. Beispielhaft wird der komplette Phasenverlauf aus einer Vereinbarung dargestellt.

„Vorstufe:

Eine Führungskraft, ein Betroffener oder eine dritte Person sieht oder erkennt einen Konflikt, der nicht bewältigt wird. Dieser Mitarbeiter oder die Führungskraft informiert ein Mitglied des Arbeitskreises.

Stufe 1:

Das Mitglied des Arbeitskreises (Konfliktberater) berät mit dem Informanten seine Rolle und das weitere Vorgehen. Wenn der Informant anonym bleiben will, wird der Arbeitskreis nicht aktiv. Ist der Informant jedoch damit einverstanden, geht der Konfliktberater mit ihm in den betreffenden Bereich und informiert sich über den weiteren Sachverhalt. Die Konfliktparteien sollen zunächst selbst versuchen, den Konflikt zu lösen. Der Konfliktberater berät dabei die Parteien, die dieses wünschen.

Stufe 2:

Können die Konfliktparteien den Konflikt nicht selber lösen, tritt der Konfliktberater aktiv in den Konfliktlösungsprozess ein. Er moderiert bzw. vermittelt im Konflikt i. S. von Mediation zwischen den Konfliktparteien. Bei Bedarf schlägt er weitere Konfliktberatungsmöglichkeiten vor, wie z. B. interne Supervision, externe Supervision, ggf. Hinweis auf Beratungsstellen und Info des Betriebsrates. Der Konfliktberater klärt mit den Konfliktparteien, inwieweit die Führungskraft (bzw. wenn diese selbst Konfliktpartei ist, die übergeordnete Führungskraft) informiert und in den Konfliktlösungsprozess einbezogen werden soll. (Widerstandsbearbeitung). Sind die Konfliktparteien nicht bereit oder nicht in der Lage, den Konflikt zu lösen, werden sie auf Konsequenzen hingewiesen; Stufe 3 tritt in Kraft.

Stufe 3:

Die zuständige Führungskraft informiert den Betriebsrat und den Personaldirektor. Der Arbeitskreis hat weiter beratende Funktion. Die Konfliktparteien erhalten jetzt zeitlich begrenzt eine weitere Chance zur Lösung des Konfliktes. Der Konfliktberater ist weiterhin aktiv im Sinne der Vermittlung und Prozesssteuerung.

Stufe 4:

Kann der Konflikt nicht gelöst werden, entscheidet die übergeordnete Führungskraft mit dem Betriebsrat und dem Personaldirektor über die weiteren Schritte.“

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/46/1999

Dieser Ablauf macht erneut deutlich: Bis Stufe 4 handeln die Konfliktparteien eigenverantwortlich. Befinden sich im Team der Anlaufstellen keine Betriebs- oder Personalräte, wird regelmäßig darauf hingewiesen, dass die Betroffenen entsprechende Personen in den Beratungsprozess einbeziehen können. Erst mit Stufe 4 wird den Konfliktparteien die Entscheidung abgenommen. Dieses Vorgehen ist in anderen Vereinbarungen meist ähnlich beschrieben, jedoch mit anderen Bezeichnungen (z. B. besteht ein Vermittlungsausschuss oder ein Schlichtungsverfahren für Stufe 4). Es lassen sich aber auch Unterschiede ausmachen. Beispielsweise wird im Folgenden die Rolle der Führungskraft stärker herausgestellt, weil diese vor einer anderen beratenden Instanz in den Prozess einbezogen wird.

„Eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter, die/der eine Beschwerde nach § 4 vorbringt, kann zunächst ein Vermittlungsgespräch mit dem Konfliktgegner unter Leitung der/des Vorgesetzten, sofern diese/dieser nicht Konfliktpartei ist, verlangen.“

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001

Wenngleich die Führungskraft nicht direkt aufgesucht wird, kommt ihr im Prozess der Konfliktbearbeitung eine aktive Funktion zu, an die sie bei Bedarf erinnert werden soll.

„Vorgesetzte, die sozialem Fehlverhalten oder Diskriminierung nicht konsequent entgegentreten, sind auf ihre Verantwortung hinzuweisen.“

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

Eine weitere Vereinbarung geht sogar noch weiter: Die Führungskräfte müssen bei schwierigen Fällen der Personalabteilung und dem Personalrat Meldung machen, um gemeinsam Maßnahmen einzuleiten.

„Schöpfen Vorgesetzte von sich aus den Verdacht, dass es zwischen Beschäftigten ihres Bereiches zu schwer lösbar Konflikten, zu sexueller Belästigung, zu Diskriminierung oder zu Mobbinghandlungen kommt, sind sie verpflichtet, dies der Personalabteilung und dem Personalrat bekannt zu machen und gemeinsame Maßnahmen einzuleiten.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/104/2007

Eine andere Variation findet sich bezüglich des dargestellten vierten Schrittes. Im folgenden Beispiel wird ein Schlichtungsverfahren bemüht, um doch noch eine Einigung zu erzielen. Zudem werden erst im Rahmen dieses Verfahrens externe Berater hinzugezogen.

„Schlichtungsverfahren

Die betriebliche Beratungsstelle findet sich zu maximal zwei Gesprächsrunden ein, die jeweils in einem Abstand von zwei Wochen geführt werden. Ziel der Beratungsstelle ist die Einigung der Parteien und die Beseitigung des Missstandes. Dieses Ziel muss spätestens am Ende der zweiten Gesprächsrunde erreicht sein. [...] Kann auch in der zweiten Gesprächsrunde eine Einigung nicht erzielt bzw. ein Missstand nicht beseitigt werden, so beschließt die Beratungsstelle in geheimer Sitzung über Mehrheitsbeschluss geeignete Maßnahmen. Diese können zum einen darin bestehen, dass ein externer Berater hinzugezogen wird und/oder Maßnahmen [...] eingeleitet werden.“

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008

Die Entscheidungsgrundlage für die Wahl eines externen oder internen Beraters – hier ein Mediator – wird in der folgenden Vereinbarung klar geregelt.

„Auf der zweiten Verfahrensstufe kann der Beschwerdeführer die Durchführung eines innerbetrieblichen Mediationsverfahrens durch Einsatz eines im Betriebe für diese Fälle benannten und ausgebildeten Mediators oder eines externen Mediators anfordern. Der Einsatz eines externen Mediators kommt nur in Betracht, sofern ein interner Mediator zeitnah nicht zur Verfügung steht, der angerufene und ein weiterer interner Mediator die Bearbeitung des Konfliktes ablehnen, der Arbeitgeber die Einschaltung eines externen Mediators verlangt oder die Konfliktparteien mit Zustimmung des Arbeitgebers übereinstimmend einen externen Mediator benennen.“

 ELEKTRO, 050330/134/2011

Vielfach wird geregelt, dass einvernehmliche Konfliktlösungen grundsätzlich Vorrang vor arbeits- bzw. disziplinarrechtlichen Maßnahmen haben, diese aber im Einzelfall geboten sein können und einzuleiten sind.

„Führen diese ersten Konfliktlösungsansätze nicht zum gewünschten Erfolg, so kann die Konfliktkommission die personalverwaltende Stelle bzw. den zuständigen Dienstvorgesetzten zur Prüfung arbeits- oder dienstrechtlicher Schritte einschalten.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/26/2002

Teilweise werden die Zeitangaben zwischen den einzelnen Stufen präzisiert und erwähnt, dass die Gespräche zur Konfliktbewältigung unverzüglich anzugehen sind – konkrete Zeitangaben variieren zwischen drei Tagen und drei Wochen. Die schnelle Einleitung der Prozesse hängt von der Verfügbarkeit der Konfliktberater ab. Dieser Punkt wird ebenfalls berücksichtigt.

„Die Konfliktbeauftragten tragen dafür Sorge, dass sie kurzfristig erreichbar sind.“

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

Häufig wird darüber hinaus klargestellt, dass den Betroffenen, die um Hilfestellung bitten, zu keinem Zeitpunkt Benachteiligungen entstehen dürfen.

„Die Bitte um Hilfestellung darf zu keinem Zeitpunkt Benachteiligungen für die Betroffenen zur Folge haben.“

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

Gleiches gilt für den Fall, dass Personen zu Unrecht beschuldigt wurden – und zwar sowohl für die Person, die die Anschuldigungen erhoben hat, als auch für die bzw. den Beschuldigte/n. Eine Überprüfung der Sachlage und gegebenenfalls eine Richtigstellung können in letzteren Fällen laut einer Vereinbarung verlangt werden.

Abschließend sei erwähnt, dass keine Vereinbarung auf die Möglichkeit einer Visualisierung des Ablaufs in Form einer Grafik oder eines Flussdiagramms zurückgreift.

## 2.7 Ergebnisse

Konflikte werden vorrübergehend oder nachhaltig gelöst. Sie können aber auch weiterhin schwelen oder eskalieren. Jedenfalls kann im Zyklus der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität hinterfragt werden, wie die Ergebnisse der Konfliktarbeit eines Unternehmens zu erfassen sind. Inhaltlich beschränken sich die Vereinbarungen dabei auf zwei Aspekte:

- Erfahrungsaustausch über die Vereinbarung
- Sanktionen.

### Erfahrungsaustausch über die Vereinbarung

Nachstehend verständigt man sich – wie in vielen anderen Vereinbarungen über andere Themen – auf einen Erfahrungsaustausch sowie eine Bewertung über die Vereinbarung inklusive deren Weiterentwicklung.

„[...] wird nach praktischen Erfahrungen, spätestens jedoch nach einem Jahr nach Inkrafttreten, eine gemeinsame Bewertung durch Vorstand und Personalvertretung erfolgen, um evtl. notwendige Anpassungen durchführen zu können.“

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001

In einer Vereinbarung findet sich die Besonderheit, dass ihr Inkrafttreten an die Qualifizierung von Akteuren gebunden wird.

„Diese Betriebsvereinbarung tritt in Kraft, sobald die ersten Anlaufstellen (Geschäftsleitung, Betriebsrat, Personalabteilung sowie 1. und 2. Führungsebene) nachweislich geschult wurden.“

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006

## Sanktionen

Darüber hinaus werden mehrheitlich Sanktionen angekündigt bzw. angedroht, sofern die Sachverhalte derartige dienst- oder arbeitsrechtliche Maßnahmen rechtfertigen. Das folgende Beispiel formuliert dies nicht nur umfangreich, sondern verbindet damit die Chance von Beratungs- und Therapieangeboten.

„Als arbeitsrechtliche Maßnahmen kommen

- Kritikgespräch,
- Verweis,
- Abmahnung,
- Umsetzung
- Änderungskündigung oder Kündigung in Betracht.

Die Maßnahmen sollen

- das jeweilige Fehlverhalten nachdrücklich verdeutlichen, insbesondere bei Führungskräften auch hinsichtlich ihrer höheren Verantwortung und ihrer besonderen Verpflichtung
  - dem jeweiligen Fehlverhalten angemessen sein;
  - Wiederholungen verhindern;
  - klarstellen, dass die [Firma] ein derartiges Fehlverhalten auf keinen Fall duldet.
- Es ist zulässig, arbeitsrechtliche Maßnahmen mit der Auflage zur Wahrnehmung eines angemessenen und zumutbaren Beratungs- und/oder Therapieangebotes zu verbinden.“
- KEY VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002

Wie bereits in Kapitel 2.6 erwähnt, werden die Sanktionsmaßnahmen im Regelfall in Abstimmung mit dem Betriebs- bzw. Personalrat und der Personalabteilung festgelegt.

„Die Maßnahmen erfolgen in Abstimmung mit dem Betriebsrat und der Personalabteilung.“

KEY GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006

## 3 Aufgaben von Interessenvertretungen, Mitbestimmungsrechte und Gremienarbeit

Die ausgewerteten Vereinbarungen beschreiben eine Fülle von Aufgaben für die betriebliche Interessenvertretung, die bereits in Kapitel 2 angeklungen sind. Sie werden in Kapitel 3.1 dargelegt. Kapitel 3.2 thematisiert die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretungen. Generell wird hierzu in vielen Vereinbarungen – oft in der Präambel – betont, dass die Rechte und Pflichten der Betriebs- und Personalräte unberührt bleiben. Gleichermaßen wird auch für andere gesetzliche Bestimmungen wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz klargestellt. Kapitel 3.3 beleuchtet beispielhaft die Beteiligung an Gremien.

### 3.1 Aufgaben der betrieblichen Interessenvertretung

Bereits in Kapitel 2.1 wurden relativ allgemein gefasste Aufgaben der Betriebs- und Personalräte beschrieben, die in den untersuchten Vereinbarungen häufig zu finden sind. Es geht darum,

- die Grundsätze von Recht, Fairness, Respekt und gegenseitiger Wertschätzung einzuhalten und
- ein faires und partnerschaftliches Betriebsklima zu fördern.

Zu diesen Aufgaben werden nicht nur die Arbeitnehmervertretungen, sondern auch die Arbeitgebervertreter angehalten. Konkreter werden die Aufgaben, wenn es etwa darum geht,

- betriebliche Konfliktbeauftragte zu benennen oder
- das Verfahren zu regeln für die Zusammensetzung eines Vermittlungsausschusses.

Hierzu finden sich Beispiele in Kapitel 2.5. Die Verfahren zur Benennung oder Zusammensetzung sind durch Stimmengleichheit der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite geprägt. Bei paritätisch besetzten Ausschüssen erfolgt z. B. eine Einigung auf eine neutrale Person, die den Vorsitz übernimmt. Wird ein Konfliktbeauftragter allein durch den Arbeitgeber bestellt, ist über die Benennung zumindest Einvernehmen herzustellen.

„Die Konfliktbeauftragten – zwei weibliche Beschäftigte und ein männlicher Beschäftigter – werden im Einvernehmen mit dem Personalrat [...] durch den Dienststellenleiter bestellt.“

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002**

Neben der Benennung von Beauftragten kann es ausdrücklich darum gehen, Letztere über das Konfliktgeschehen zu unterrichten. Auch hier sind erneut die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite angesprochen.

„Die Konfliktbeauftragten haben einen Anspruch auf umfassende Unterrichtung über alle bekannt gewordenen Konfliktsituationen im Sinne dieser [Dienstvereinbarung] sowohl durch [den Arbeitgeber] als auch durch den Personalrat [...], soweit dieser nicht mit den Bestimmungen des § 10 BPersVG zur Schweigepflicht in Konflikt gerät.“

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002**

In einigen Vereinbarungen bestimmen die Betriebs- und Personalräte nicht nur die Beauftragten oder die Ausschusszusammensetzungen mit, sondern schlüpfen selbst in Expertenrollen.

„Der Personalrat kann einzelne seiner Mitglieder zu Ansprechpartnern bestellen, die sich im Rahmen des Personalrates mit Mobbing in der Dienststelle befassen. Die Ansprechpartner werden allen Beschäftigten in geeigneter Art und Weise bekannt gegeben. Den genannten Ansprechpartnern ist durch geeignete Schulung/Fortbildung die Möglichkeit zu geben, ihren Aufgaben ordnungsgemäß nachzukommen.“

 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/30/2003**

Bereits in Kapitel 2.5 wurde angeführt, dass nicht nur Personalräte mit beschriebener Ansprechpartnerfunktion zur Fortbildung verpflichtet sind, sondern laut einigen Vereinbarungen alle Personalräte.

„Betriebsräte und Führungskräfte werden in der Konfliktbegleitung und -regelung geschult.“

 **GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006**

Weitergehend bzw. präzisierend im Sinne einer zusätzlichen Unterstützung durch den Betriebsrat (und die Personalabteilung) heißt es in einer Vereinbarung wie folgt.

„Auf Anfrage halten der Betriebsrat und/oder die Personalabteilung umfassende Informationen zu dem Thema und zu Hilfe- und Unterstützungseinrichtungen aller Art bereit und können betroffene Mitarbeiter/innen fachkompetent und vertraulich beraten.“

 **GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006**

Als weitere und ebenfalls schon in Kapitel 2.5 erwähnte Aufgaben geht es – wiederum in Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber bzw. den Konfliktbeauftragten – darum, die Führungskräfte und die Belegschaft über die Inhalte der Vereinbarung zu unterrichten.

„Über Abschluss, Inhalt sowie Ziel dieser [Dienstvereinbarung] werden die Beschäftigten [...] schriftlich informiert. Auskünfte erteilen außerdem die Konfliktbeauftragten [...] und der Personalrat [...].“

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002**

Zudem übernehmen die Interessenvertretungen in einigen Vereinbarungen eine Ansprechfunktion für Arbeitnehmer mit Konflikten, um sie an spezialisierte Personen wie beispielsweise Mediatoren weiterzuvermitteln. Sie sollen auch dann zur Verfügung stehen, wenn in diesen Verfahren keine Einigung erzielt werden konnte und weitere Schritte einzuleiten sind.

„Kommen die Konfliktparteien jedoch auch bei einer Mediation zu keiner Einigung oder besteht der ursprüngliche Anlass der Beschwerde weiter, so kann die Einberufung des Vermittlungsausschusses entweder beim Personalrat oder dem zuständigen Ressortleiter beantragt werden.“

 **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/2/2001**

Schließlich stellt es ein gemeinsames Aufgabenfeld von Arbeitgeber und Interessenvertretung dar, Vereinbarungen zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Dies dient der Ergebnisqualität (vgl. Kap. 2.7), wie anhand des folgenden Beispiels deutlich wird.

„Die [Firma] und der Personalrat [...] verpflichten sich, die in dieser DVb [Dienstvereinbarung] festgeschriebenen Punkte umzusetzen und aufmerksam zu verfolgen. Die Erfahrungen und Erkenntnisse sind auszuwerten und rechtzeitig vor Auslaufen der DVb gemeinsam zu überprüfen. Ziel der Überprüfung ist eine Fortschreibung der DVb bzw. der Neuabschluss einer entsprechenden unbefristeten DVb mit Nachwirkungsregelung. Nach der Hälfte der Laufzeit werden die [Firma] und der Personalrat [...] ihre bisherigen praktischen Erfahrungen aus dem Umgang mit dieser DVb austauschen. Gemeinsam sind eine eingehende Überprüfung der festgeschriebenen Punkte vorzunehmen, Schwachstellen zu analysieren und die wesentlichen Ergebnisse schriftlich zu fixieren.“

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002**

## 3.2 Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung

In vielen Vereinbarungen findet das Beschwerderecht nach dem Betriebsverfassungsgesetz Anwendung, ohne dass es explizit angesprochen wird. Die Hinzuziehung begrenzt sich dabei nicht nur auf Vertreter aus dem Betriebsrat.

„Auf Wunsch des Betroffenen können zu diesem Gespräch auch Vertreter des Betriebsrates, der Schwerbehindertenvertretung, der Personalabteilung und/oder der Betriebsarzt hinzugezogen werden.“

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008**

Die Mitbestimmungsrechte drücken sich im Wesentlichen bei der Festlegung von Maßnahmen bzw. Sanktionen aus. Diese erfolgt in der Regel in Abstimmung mit der Personalabteilung. Wie schon in Kapitel 2.6 beschrieben, greifen diese Regelungen dann, wenn der Konflikt selbst unter Einbeziehung von z. B. Konfliktbeauftragten oder Mediatoren nicht gelöst werden konnte.

„Ist eine einvernehmliche Lösung nicht möglich oder nicht zu erwarten, stehen Dienststelle und Personalrat zur Verfügung, um geeignete Maßnahmen einzuleiten.“

➔ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/132/2001**

Sowohl die Arbeitgeberseite als auch die Interessenvertretung werden in einigen Fällen allerdings auch dann hinzugezogen, wenn die der Vermittlung dienenden Verfahren erfolgreich waren.

„Im Falle der erfolgreichen Durchführung des Mediationsverfahrens soll dieses mit einer Abschlussvereinbarung enden, bei deren Ausfertigung Vertreter des Arbeitgebers, des Betriebsrats oder sonstige Konfliktbeteiligte hinzugezogen werden.“

➔ **ELEKTRO, 050330/134/2011**

In anderen Vereinbarungen wird die Durchführung von arbeitsrechtlichen Maßnahmen wie Verweise oder Abmahnungen unter Information bzw. Beteiligung von Personal- und Betriebsräten geregelt.

„Nach Abschluss der Prüfung leitet die [Hauptgeschäftsstelle] die Durchführung der von ihr als erforderlich erachteten Maßnahme durch die zuständige Stelle ein. Über deren Durchführung ist der Personalrat [...] zu informieren bzw. entsprechend dem BPersVG zu beteiligen. Kommt die [Hauptgeschäftsstelle] zu dem Ergebnis, dass kein Fehlverhalten vorliegt, wird der Personalrat informiert und der Vorgang anschließend abgeschlossen.“

➔ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002**

„Diese Maßnahmen sind, soweit erforderlich, von der Geschäftsleitung unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates umzusetzen.“

➔ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008**

Dass es nicht ausschließlich um arbeitsrechtliche Maßnahmen geht, zeigt das folgende Beispiel.

„Die [Firma] ergreift im Einvernehmen mit dem Personalrat [...] geeignete Maßnahmen, um das Betriebsklima nachhaltig positiv zu beeinflussen.“

➔ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/52/2002**

### **3.3 Gemeinsame Beratungen und Gremien**

Bereits in Kapitel 3.1 wurden Aufgaben angeführt, die in Zusammenarbeit von Arbeitgebervertretern und der betrieblichen Interessenvertretung durchzuführen sind. Im Sinne einer gemeinsamen Beratung erhalten Geschäftsleitung und Betriebsrat in einem Fall eine übergeordnete Aufgabe.

„Die Geschäftsleitung wird regelmäßig mit dem Betriebsrat über die Entwicklung des Betriebsklimas [...] beraten.“

➔ **GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 050330/133/2006**

Hinsichtlich einer erfolgreichen gemeinsamen Beratung bzw. Aufgabenerfüllung werden die abschließenden Parteien mitunter auch dazu angehalten, Übereinstimmungen in ihren Diskussionen zu erzielen sowie rechtliche Auseinandersetzungen möglichst zu vermeiden.

Weiterhin stehen die Betriebs- und Personalräte nicht nur unterstützend und beratend zur Verfügung, sondern gehören auch laut vielen Vereinbarungen Gremien zur Konfliktlösung an. Beispielhaft angeführt sei die Beteiligung an einer Schlichtungsstelle und an einer betrieblichen Beratungsstelle.

„Der Schlichtungsstelle gehören an:

- die Konfliktparteien (evtl. mit den/m jeweiligen Dienstvorgesetzten) sowie
- je ein/e Vertreter/in von der Personalabteilung und dem Personalrat.“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/104/2007

„Die betriebliche Beratungsstelle ist eine ständige Einrichtung. Sie setzt sich aus 4 Mitgliedern zusammen: Einer Person aus dem Personalbereich, einer Führungskraft und zwei Mitgliedern des Betriebsrates.“

 ERSICHERUNGSGEWERBE, 050330/97/2008

In Einzelfällen wird in den Vereinbarungen an die gesetzlichen Geheimhaltungsvorschriften nach dem Betriebsverfassungsgesetz erinnert, sofern die Betriebsräte an den Konfliktverfahren beteiligt sind.

## 4 Zusammenfassende Bewertung und offene Probleme

Die Diskussion der ausgewählten Inhalte aus den Betriebs- und Dienstvereinbarungen orientiert sich an der Gliederung des Kapitel 2. Aussagen aus den Interviews (vgl. Kap. 1) sind an geeigneter Stelle ergänzt.

### 4.1 Ziele und Gegenstand der Vereinbarung

An einigen Vereinbarungen fällt auf, dass deren offizieller Titel nicht genau zu den geregelten Inhalten passt. Beispielsweise regelt eine Vereinbarung laut Titel die Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Tatsächlich geht es jedoch um weit mehr: nämlich auch noch um die Vorbeugung und Feststellung von Konflikten.

In einem zweiten Beispiel verspricht der Titel der Vereinbarung Regelungen zum partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz. Festgelegt wird jedoch schwerpunktmäßig ein Verfahren, das bei Verhaltensweisen zwischen Mitarbeitern greift, die sich eben nicht durch diesen partnerschaftlichen Umgang auszeichnen. Immerhin knapp die Hälfte der zwölf ausgewerteten Vereinbarungen vermittelt laut Titel den Eindruck, dass konkrete Maßnahmen zur Verbesserung z. B. des Betriebsklimas vereinbart werden. In der Regel werden allerdings Verfahren zur Konfliktlösung geschildert. Diese dienen selbstverständlich auch dazu, das Betriebsklima zu verbessern, und damit einem häufig genannten Ziel der Vereinbarungen – jedoch nicht präventiv, wie es aufgrund der Titel vermutet werden könnte.

Hinsichtlich der Inhalte von Betriebsvereinbarungen zum Konfliktmanagement merkt Mediationsexpertin Becker an, dass sowohl die Konfliktprävention als auch die Konfliktregulation Gegenstand sein können. Zu bedenken sei hierbei die Zeitachse und die sich daraus ergebende Konsequenz, dass die Prävention andere Maßnahmen umfasse (z. B. Schulungen, Leitlinien) als die Regulation (z. B. Mediation). Letztlich komme es darauf an, welche Ziele mit der Vereinbarung verfolgt werden.

Darüber hinaus wird zwar immer wieder angesprochen, dass Konflikte in der Arbeitswelt eine Selbstverständlichkeit seien. Was dabei allerdings fast vollständig ausgeklammert wird, ist der Einfluss der organisatorischen Rahmenbedingungen. Lediglich in einem Fall wird die zunehmende Konflikthäufigkeit auf eine offene Unternehmenskultur zurückgeführt. Dass sich

allerdings viele andere Begleitumstände (häufige Umstrukturierungen, Arbeits- und Leistungsdruck etc.) ebenfalls auf die Zahl der Konflikte auswirken können, bleibt unerwähnt. Die strukturelle Determinante von Konflikten bleibt außen vor. Maximal wird an die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit appelliert – und dies auf recht unkonkrete Art und Weise.

## 4.2 Geltungsbereich

Die Regelungen zum Geltungsbereich können nach den Aspekten Adressatenkreis (Personeller Geltungsbereich), Hierarchiestufen und Örtlichkeit (Räumlicher Geltungsbereich) geordnet werden. Häufig beschränken sich die Ausführungen darauf, dass die Vereinbarungen für alle Beschäftigten anzuwenden sind. Im Sinne der Klarstellung erscheint aber die Erweiterung auf externe bzw. betriebsfremde Personen (z. B. Leiharbeitnehmer und Praktikanten) gerechtfertigt.

Nur bedingt nachvollziehbar ist die Einschränkung des Geltungsbereichs auf innerbetriebliche Konflikte. Sicherlich gibt es für die Organisation bessere Möglichkeiten der Einflussnahme und in letzter Konsequenz auch das Aussprechen von arbeitsrechtlichen Konsequenzen. Jedoch können sich die negativen Folgen von Konflikten ebenso einstellen, wenn eine der beiden Konfliktparteien nicht zum Unternehmen gehört. Zahlreiche Vereinbarungen stammen aus der öffentlichen Verwaltung und aus dem Sozial- und Gesundheitswesen. Dort entstehen mit hoher Wahrscheinlichkeit viele Konflikte auch mit Kunden und Patienten, die nicht in einem gemeinsamen Konfliktverfahren gelöst werden können, für die den Mitarbeitern aber eine Konfliktberatung angeboten werden könnte. Ein Konfliktmanagementsystem wird folglich nicht nur die internen Konflikte in den Blick nehmen, sondern die Möglichkeit von Konflikten mit externen Personen und Institutionen einbeziehen.

Gleiches gilt für den räumlichen Geltungsbereich der Konflikte. Eine Einschränkung etwa auf das Betriebsgelände wird den Mitarbeitern nicht gerecht, die häufig auf Montage oder Dienstreise sind oder Vertriebsaufgaben mit entsprechenden Außenkontakte übernehmen.

## 4.3 Definition von Begrifflichkeiten

Bezüglich der Definition von Begrifflichkeiten geben die Vereinbarungen ein heterogenes Bild ab. In einigen Vereinbarungen werden z. B. die Begriffe Mobbing und Konflikt mit gängigen Definitionen (vgl. Kap. 2.3) geklärt. Zudem werden die Definitionen als solche kenntlich gemacht, sei es durch eine eigene Überschrift oder sogar in Form eines speziellen Anhangs. Überwiegend kann jedoch der Kritik von Ullenboom (2012) zugestimmt werden: Definitionen erfolgen nicht und Begriffe werden nicht immer so eindeutig verwendet, dass sie zur Klärung des Sachverhalts beitragen.

Diese Tatsache verwundert zumindest bei den Begriffen, für die mittlerweile Definitionen existieren, die weitgehend akzeptiert sind – wie z. B. für die Begriffe Konflikt und Mobbing. Gerade der oft inflationäre Gebrauch des Begriffs Mobbing könnte durch eine präzise Beschreibung einen sensibleren Umgang erfahren. Dass eine Definition insbesondere dieser Begrifflichkeit in einer Vereinbarung durchaus sinnvoll sein kann, zeigen z. B. die Erfahrungen des Konfliktbeauftragten und Gesundheitskoordinators Schubert vom Bezirksamt Mitte/Berlin. Er habe in seiner „Beratungstätigkeit tatsächlich nur Konfliktfälle erlebt, obwohl das Wort Mobbing oft gebraucht wird.“ Er weist in solchen Fällen auf die Mobbing-Kriterien hin und erklärt den Konfliktparteien, dass es sich nach seiner Wahrnehmung um einen Konflikt, nicht jedoch um Mobbing handele.

Andere Definitionsversuche, z. B. von „sozialen Umgangsformen“ und „partnerschaftlichem Verhalten“, werden eher durch die individuelle Auslegung und die betrieblichen bzw. bran-

chenüblichen Gepflogenheiten beeinflusst. Jedoch gibt es auch hier nachvollziehbare Kriterien, die sich in den Vereinbarungen finden: z. B. der respektvolle Umgang, das frühzeitige Ansprechen von Problemen und die Suche nach gemeinsamen Lösungswegen.

Hinsichtlich der Definition von Mediation ist zu berücksichtigen, dass alle Vereinbarungen vor Inkrafttreten des Mediationsgesetzes im Juli 2012 abgeschlossen wurden. Mittlerweile können sich die abschließenden Parteien auf die in § 1 MediationsG getroffene Begriffsbestimmung berufen: Demnach ist die Mediation ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben. Die in den ausgewerteten Vereinbarungen gefundenen Definitionen beinhalten in der Regel diese Kerngedanken.

Ein deutlicher definitorischer Mangel ist hingegen beim Begriff Konfliktmanagement zu verzeichnen. Zwar kann derzeit noch nicht von einem einheitlichen Verständnis für Konfliktmanagement ausgegangen werden. Wohl aber bestehen Vorstellungen darüber, wie der Begriff zu verwenden ist. So lässt sich Konfliktmanagement beispielsweise als ein „systematischer und institutionalisierter Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konflikts gezielt beeinflusst wird“ beschreiben (PwC/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) 2013, S. 88). In dem Bericht werden weitere Begrifflichkeiten definiert: Ein Konfliktmanagement-Programm ist durch die planvolle, auf einem Konzept basierende Organisationsform von Konfliktmanagement in unterschiedlicher Komplexität gekennzeichnet. Die komplexeste Form mündet in ein Konfliktmanagement-System, das gleichbedeutend ist mit der voll entwickelten Organisationsform eines strukturierten und koordinierten Konfliktmanagements. Auf dieser Grundlage können Organisationen ihr Konfliktmanagement beschreiben und die Bezüge zu anderen Managementsystemen deutlich machen.

#### 4.4 Gesundheitsbezug

In einigen Vereinbarungen werden die Zusammenhänge zwischen eskalierten oder unbearbeiteten Konflikten und negativen gesundheitlichen Folgen beschrieben. Im Einklang hiermit wird zumeist auch auf die wirtschaftlichen Einbußen durch Konflikte hingewiesen. Weitere Bezüge werden jedoch nicht angestellt. Beispielsweise fehlt es an Hinweisen, dass Konflikte im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen relevant werden können. Dies ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass die meisten Vereinbarungen zu einem Zeitpunkt abgeschlossen wurden, als diese Thematik noch nicht wie in den letzten Jahren im Fokus stand. So ist anzunehmen, dass die Gesundheits-Thematik mitunter unbewusst mitschwang. Beispielsweise wurde sie bei der Diskussion um die Dienstvereinbarung „Partnerschaftliche Zusammenarbeit und konstruktive Konfliktlösung“ im Bezirksamt Mitte nicht explizit benannt, war aber dennoch im Bewusstsein der handelnden Akteure vorhanden, wie Konfliktbeauftragter und Gesundheitskoordinator Schubert unterstreicht: „Damals als diese Dienstvereinbarung ausgearbeitet wurde, da war das Gesundheitsmanagement-Denken noch nicht so da. Das hat sich erst danach entwickelt. Wobei das allen, insbesondere der Personalvertretung, völlig deutlich ist, dass Konflikte zur Destabilisierung körperlicher und psychischer Gesundheit führen.“

Dass in einem Fall sogar der psychische und/oder physische Leidensdruck zur Voraussetzung gemacht wird, um die Vereinbarung anwenden zu können, ist sicherlich kein Ausdruck präventiven Denkens. Zu sehr kann eine solche Formulierung suggerieren, dass Konflikte zunächst ausgehalten werden müssen und erst bei entsprechendem Leiden um Unterstützung gebeten werden kann.

Ein weiterer Schwachpunkt der ausgewerteten Vereinbarungen liegt in der mangelnden Verknüpfung von Konflikt- und Gesundheitsmanagement. Hierzu fehlt es einerseits an einer präzisen Definition (vgl. Kap. 4.3). Andererseits wird nicht deutlich, welche Bedeutung die beiden Managementsysteme miteinander haben und welche personellen Bezüge es gibt. So

spielen Konflikte in allen drei Handlungsfeldern des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) – Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement und Betriebliche Gesundheitsförderung – eine Rolle (Wellmann 2015).

Die Bezüge von BGM und Konfliktmanagement kommen in den Interviews zum Ausdruck: Mediator Dennier vom Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg/Berlin begründet die steigenden Fallzahlen unter anderem damit, dass sich die Lage in den Bezirksamtern zuspitze: „Das ist alles eine Steuerungsfrage. Die geht weg von den Beteiligten im System.“ Das Manko läge in der Struktur und damit müssten die Beteiligten zurechtkommen: „Also du packst häufig im Sinne einer Schablone etwas auf das System drauf – wohl wissend, dass die Schablone nicht zum System passt.“ Die Beschäftigten könnten „sich berechtigerweise die Sorge machen: Wie schaffe ich meine Arbeit?“ Hier komme es auf ein ausgeprägtes Selbstmanagement und den achtsamen Umgang mit sich selbst an – genau das sei ein gemeinsames Thema von BGM und Konfliktmanagement.

## 4.5 Strukturen

Nur wenige Vereinbarungen heben hervor, dass die durch die Umsetzung der Vereinbarungen entstehenden Kosten vom Arbeitgeber zu tragen sind. Diese sind, wie auch in einem Interview deutlich wird, nicht immer im Vorfeld zu beziffern. Hinsichtlich der Einplanung von strukturellen Ressourcen zähle laut Schubert für die Personal- und Ressourcenverantwortlichen vom Bezirksamt Mitte/Berlin auch das Ausprobieren: „Erst mal gucken wie es läuft. Und dann gucken wir, ob es dafür eine Freistellung geben kann.“ Nicht zu vernachlässigen sind Konflikte der intern Beauftragten zwischen der Ausübung der eigentlichen Tätigkeit und der Zusatzfunktion. Schubert berichtet von Konfliktlotsen, die „zu beschäftigt sind, um sich ansprechbar zu machen.“ Dies unterstreicht die Wichtigkeit, dass die mit Aufgaben aus dem Konfliktmanagement Beauftragten den Rahmen hierzu benötigen.

Dieser Aspekt kann sicherlich auch auf die Führungskräfte übertragen werden. In fast allen Vereinbarungen wird ihre Rolle bei Konflikten herausgestellt: das Wahrnehmen, Ansprechen und Moderieren von Konflikten in ihrem Verantwortungsbereich sowie ihr Beitrag für ein positives Betriebsklima. Zu der Frage nach der ersten Anlaufstelle bei einem Konflikt positioniert sich Mediationsexpertin Becker bezüglich der Rolle der Führungskräfte wie folgt: „Häufig ist die Führungskraft erste Anlaufstelle im Konfliktfall. Aber das muss nicht zwangsläufig so sein und ich halte das auch nicht für sinnvoll, das grundsätzlich so vorzuschreiben. Es gibt ausreichend vorstellbare Szenarien, innerhalb derer ein Mitarbeiter gerade nicht als erstes mit seiner Führungskraft sprechen möchte. Dies gilt es im Sinne eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten zu respektieren.“ Dabei dürften Betriebsvereinbarungen nicht den Eindruck erwecken, dass den Führungskräften ihre Aufgaben im Konfliktgeschehen entzogen werden. Daher begrüßt Becker Schulungen bzw. Aktivitäten, mit deren Hilfe Führungskräfte Konflikte besser erkennen und von sich aus ansprechen können. Zudem entspräche es nicht dem Stand der Forschung, dass die bzw. der zuerst Aufgesuchte, also die Konfliktanlaufstelle, den Konflikt anschließend zwingend bearbeitet. Im Gegenteil: Eine Rollentrennung ist hier oft sinnvoll. Für Führungskräfte sei es wichtig, dass sie zum einen angemessen informiert sind und zum anderen – falls sinnvoll – an sie adressierte Konflikte ohne Gesichtsverlust an andere Konfliktbearbeiter weitergeben können. Die Gründe für eine Weitergabe liegen häufig nicht in der Person oder ihrer (fehlenden) Kompetenz zur Bearbeitung, sondern in ihrer Rolle, die eine gleichzeitige neutrale Bearbeitung des Konflikts unmöglich macht.

Im Kontext der Qualifizierung von Führungskräften sei angemerkt: Fast alle Vereinbarungen sehen solche Angebote vor. Darüber hinausgehende Unterstützungen wie beispielsweise das Hinzuziehen eines externen Beraters im Bedarfsfall durch die Führungskraft stellen die Ausnahme dar.

Die Anforderungen an die Belegschaft als Akteursgruppe sind nachvollziehbar: Sie haben sich an die Arbeitsordnung zu halten und sollen mit Offenheit und Lösungsorientierung an die Konflikte herangehen. Gleichzeitig werden sie vor Nachteilen aus einem Konfliktbearbeitungsverfahren geschützt.

Die Vereinbarungen bieten eine Vielzahl von Ansprechpartnern und Anlaufstellen. Wert zu legen ist auf ihre Qualifizierung und Unterstützung sowie die Einhaltung der Schweigepflicht. Nicht pauschal beantworten lässt sich die Frage, ob sich strukturell eher interne oder eher externe Konfliktberater anbieten: „Der Hauptfokus sollte auf einer sauberen Rollendefinition liegen“ lautet Beckers Einschätzung auf die Frage, ob bei Arbeitsplatzkonflikten interne oder externe Konfliktberater eingeschaltet werden sollten. Bei internen Lösungen sei zu bedenken, dass sie sich stets auf die innerbetrieblich Beteiligten und Umwelten auswirken. Insofern empfiehlt die Mediationsexpertin: „Eine gewisse – organisatorische – Distanz von Konfliktbearbeitung und dem Ort, wo der Konflikt beheimatet ist, ist schon günstig.“ Alternativ führt sie die Möglichkeit einer Kombination von internen und externen Konfliktberatern bzw. Mediatoren an.

Im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg/Berlin entschied man sich für interne Mediatoren. Diese Entscheidung wurde nach Aussage von Mediator Dennier auch deshalb getroffen, weil es eine im Vergleich zur externen Lösung kostengünstigere Variante war und weil Mitarbeiter mit entsprechenden Zusatzausbildungen und Potenzial zur Verfügung standen. Die Funktion ist zusätzlich zur eigentlichen Tätigkeit auszuüben. Voraussetzung ist das Einverständnis der bzw. des Vorgesetzten.

Der Rückgriff auf externe Konfliktberater ist im Bezirksamt Mitte/Berlin prinzipiell möglich, jedoch nicht an Kriterien gebunden. Dies hängt laut Konfliktbeauftragtem und Gesundheitskoordinator Schubert von der Ausgangslage und Konstellation der Konfliktparteien ab: Bei zu viel Nähe einer Partei zur Person des Konfliktbeauftragten oder bei einem Konflikt, der nur mit Organisationsveränderungen oder Führungsstrukturveränderungen gelöst werden kann, könne es beispielsweise in Abstimmung mit dem Konfliktbeauftragten Außenbeauftragungen geben.

Eine andere Frage betrifft die Rollentrennung zwischen verschiedenen internen Akteuren. Auch hier lassen sich keine Verallgemeinerungen treffen. Im Bezirksamt Mitte/Berlin hat man sich beispielsweise für eine Trennung entschieden: von Konfliktbeauftragten mit dem Auftrag der Konfliktregulierung einerseits und Konfliktlotsen andererseits. Letztere vermitteln nicht zwischen den Konfliktparteien, sondern geben einzelnen Konfliktbetroffenen kollegiale Ratschläge. Diese Variante findet sich auch in den Vereinbarungen wieder. Bevor im Bezirksamt Mitte/Berlin die Personalunion von Konfliktbeauftragtem und Gesundheitskoordinator beschlossen wurde, haben diese beiden Akteure bei Konfliktfällen sehr eng zusammengearbeitet. Dies habe sich nach Schuberts Meinung als ausgesprochen produktiv erwiesen. Das unterstreicht erneut die Zweckmäßigkeit der Verzahnung von BGM und Konfliktmanagement.

Fast immer wird hervorgehoben, dass die Information über die Vereinbarungen für den Erfolg der Konfliktbearbeitung eine wichtige Funktion habe. Die Bekanntmachung der Dienstvereinbarung beschreibt Schubert als wirkliche „Streetworker-Arbeit“: Er besuchte die einzelnen Abteilungen des Bezirksamtes, nahm an Führungskräftesitzungen teil, erstellte Flyer und stellte sie ins Intranet, veröffentlichte Artikel in der Beschäftigtenzeitung, stellte die Dienstvereinbarung auf Personalversammlungen vor und organisierte Stände an den verschiedenen Standorten des Bezirksamtes.

Dass Schulungen und Informationspolitik auch zusammenfallen können, zeigt das Beispiel des Bezirksamtes Friedrichshain-Kreuzberg/Berlin: Alle ca. 140 Führungskräfte wurden nach Inkrafttreten der Dienstvereinbarung von internen Konfliktberatern geschult. Diese Schulungen hätten zu Aufträgen geführt, die wiederum von den internen Mediatoren bearbeitet wurden. „Das heißt rein ins kalte Wasser und mal sehen, was wird. Das war damals die Strategie“ beschreibt Mediator Dennier. Ein weiteres Beispiel für die Verbindung von Bekanntmachung und Qualifizierung ist eine Veranstaltung zum 10-jährigen Bestehen der Dienstvereinbarung

im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg: Neben der Darstellung der Innen- und Außenwirkung habe es interessante Beiträge z. B. zur Rolle von Humor bei Konflikten gegeben.

Diese Beispiele ergänzen die in den Vereinbarungen gefundenen Maßnahmen der Informationspolitik. Hinsichtlich der Qualifikation sei angemerkt: Die entsprechenden Angebote in den Vereinbarungen sind von unterschiedlicher Breite und Tiefe. Grundlegende Angebote richten sich z. B. an die gesamte Belegschaft. Zur Schulung und Sensibilisierung der Beschäftigten klingt eine Maßnahme aus den Vereinbarungen sehr praktikabel, nach der die Konflikt-Thematik in die Ausbildungspläne der Laufbahnabschnitte aufgenommen wurde. Des Weiteren finden sich spezialisierte Schulungen, beispielsweise für Mediatoren. Dass die Schulungen für die Fachkräfte bei Konflikten ein unabkömmliches Qualifizierungsmerkmal darstellen, wird auch in den Interviews deutlich: Konfliktbeauftragter und Gesundheitskoordinator Schubert beschreibt eindrucksvoll, dass sich die Beratungstätigkeit in Konflikten nicht darauf reduziere, „den Mediationspragmatismus zu nutzen.“ Zunächst müsse die Angst vor dem Beratungsprozess genommen und den Konfliktparteien vermittelt werden, dass man als interner Berater auch nur ein Kollege ist – der allerdings verschiedene Techniken erlernt hat, um zur Konfliktlösung beizutragen. Neben diesen Techniken gehe es für ihn insbesondere darum, eine Atmosphäre zu gestalten, in der verhärtete Emotionen eine Weichheit oder Lösung erlangen können – Aussagen, die den besonderen Qualifizierungsbedarf unterstreichen.

## 4.6 Prozesse

Die Basis vieler in den Vereinbarungen beschriebener Prozessketten bildet die Eigenverantwortung der Konfliktparteien. Dies leuchtet unmittelbar ein. Nicht zuletzt wird dadurch die Chance auf eine Lösungsfindung durch die Betroffenen von Beginn an hervorgehoben. Eigenverantwortung sollte aber nicht damit gleichgesetzt werden, dass Konflikte *nur* durch die Beteiligten zu lösen sind.

Konfliktbeauftragter und Gesundheitskoordinator Schubert vom Bezirksamt Mitte/Berlin sieht hinsichtlich des Konfliktlösungsprozesses zuerst den Ansatz, dass die Konfliktparteien ihre Konflikte miteinander lösen sollten. Dennoch betont er: „Ein Konflikt hat [...] eine Tendenz, sich zu verschlimmern. Und wenn man da keine Instanz von außen hat, die a) eine Neutralität und b) eine gewisse ausgebildete Fähigkeit hat, damit umzugehen, dann haben Konflikte die Tendenz sich zu verschlimmern bis hin zu den Stufen win-lose oder lose-lose.“ Dies spricht seiner Erfahrung nach dafür, ausgebildete Konfliktlotsen einzusetzen.

Mit den Stufen der Konfliktbearbeitung werden in den Vereinbarungen gleichzeitig verschiedene Ansprechpartner in Verbindung gebracht. Bis auf wenige Ausnahmen werden stets mehrere Ansprechpartner genannt. Mediationsexpertin Becker zeigt sich überzeugt: „Es gibt nicht *den einen* richtigen Weg für alle Unternehmen und Organisationen.“ Voraussetzung für ein Konfliktmanagement sei vielmehr ein modulares Prinzip, das verschiedene Pfade ermöglicht. Eine gestalterische Aufgabe liege darin die unterschiedlichen Systeme bzw. Logiken in die Unternehmensumwelt zu integrieren. Einerseits gilt es das rechtliche System einzuhalten, nach dem Führungskräften und Interessenvertretungen Aufgaben zukommen. Andererseits sollte dem Bedürfnis der Konfliktbetroffenen nachgekommen werden, sich frei an eine für sie vertrauensvolle Ansprechperson wenden können. Diese Wahlfreiheit wird in der Mehrzahl der Vereinbarungen verwirklicht. Erkennbar ist aber auch, dass sie auf den fortgeschrittenen Stufen der Konfliktbearbeitung eingeschränkt wird. Bleibt ein Konflikt ungelöst, kommt es in Extremfällen zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen.

Die verschiedenen Konfliktstufen im Bezirksamt Berlin Friedrichshain-Kreuzberg beschreibt Mediator Dennier wie folgt: Auf der ersten Stufe regeln die Konfliktparteien ihren Konflikt allein. Die zweite Stufe sieht das Zurückgreifen auf interne Konfliktbearbeiter vor. Auf der dritten Stufe wird das sogenannte Klick-Netz (ein Netz aus Konfliktberatern aus der Berliner Verwaltung) aktiviert, wenn interne Berater nicht in Frage kommen. Die vierte Stufe sieht die

kostenpflichtige Einbeziehung externer Fachkräfte vor, z. B. bei Konflikten zwischen höheren Führungskräften. Das System habe sich laut Dennier selbst bestätigt, da es funktioniere. Da es nur den Weg gebe, dass sich die Konfliktparteien direkt an die Berater wenden, bedeute dies, dass diese den Konflikt angehen möchten. In vielen Fällen sei die Führungskraft eine der beiden Konfliktparteien. Die beschriebenen Stufen gelten für den Fall der Vermittlung. Ansonsten bietet das System Beratung, die lediglich eine Partei in Anspruch nimmt. Hier kämen Beschäftigte und Führungskräfte, um eine Reflexionsgrundlage über ihren Konflikt zu erhalten, ohne dass die andere Partei eingebunden wird. Außerdem gibt es eine Regulierungskommission für Beschwerden, die z. B. auf Mobbing hindeuten. Sie existiere jedoch nach Aussagen Denniers „rein virtuell“ und sei noch nie in Anspruch genommen worden.

Die Lösung mit internen Mediatoren hat für das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg/Berlin mit Blick auf die Verschwiegenheitsregelung eine doppelte Konsequenz, auf die Dennier viel Wert legt. Erstens haben die Mediatoren sowieso zu schweigen. Zweitens schweigen sie unabhängig davon, wer sie fragt. Diese Regelung wurde mit Inkrafttreten der Dienstvereinbarung gesetzt. Die Mediatorengruppe trifft sich einmal im Quartal, jedoch ohne eine Fallberatung durchzuführen. Die Konsequenz sei laut Dennier, „dass die, die beraten, sich ihre Intervision/Supervision ohne Dienststellenkontext suchen müssen.“ Diese strikte Verschwiegenheitsregelung geht zum Teil über die diesbezüglichen Inhalte der Vereinbarung hinaus. Der größere Aufwand der externen Supervision kann durch ein größeres Maß an Vertrauen in den Prozess aufgewogen werden.

Obwohl die Stufen der Konfliktbearbeitung in den Interviewausführungen teilweise gut nachvollziehbar sind, gibt die fehlende Visualisierung Anlass zur Kritik und offenbart Nachbesserungsbedarf.

Abschließend sei kurz auf die Zeitangaben zwischen den einzelnen Stufen eingegangen. Selbstverständlich ist es begrüßenswert, wenn in den Vereinbarungen mehrfach dazu aufgefordert wird, Konflikte unverzüglich zu bearbeiten. Allerdings lassen sich in der Praxis die Zeiträume bis zur Konfliktlösung nicht immer einhalten. Die in der Dienstvereinbarung vom Bezirksamt Mitte vorgesehenen Phasen von zwei bis drei Wochen zur Konfliktlösung hält Konfliktbeauftragter Schubert für zu kurz. Konflikte ließen sich seiner Erfahrung nach häufig nicht in derart engen Zeiträumen klären.

## 4.7 Ergebnisse

Zunächst gilt es festzuhalten: Zwischen Prozessen und Ergebnissen in Konflikten kann nicht immer streng und sinnvoll differenziert werden. Arbeitsrechtliche Maßnahmen bzw. Sanktionen sind z. B. gleichzeitig das Ergebnis eines ungelösten Konflikts und dessen logischer Endpunkt. Auch Mediationsexpertin Becker sieht Schwierigkeiten in der Abgrenzung von der Prozess- zur Ergebnisqualität. So gehören für sie sowohl das Nachsorgegespräch als auch rechtliche Konsequenzen z. B. in Form von Abmahnungen eher zur Prozessbeschreibung. Sinnvoll sei allerdings die Erstellung eines anonymisierten Konfliktmanagementberichts, aus dem etwa die Entwicklung der Fallzahlen hervorgeht. Festgehalten werden sollte darin zudem, ob es sich um Konflikte auf individueller oder kollektiver Ebene gehandelt hat. Letztere zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht allein durch die Persönlichkeiten der Konfliktparteien geprägt sind, sondern auch durch strukturelle Gegebenheiten der Organisation verursacht werden und daher nicht allein von den Konfliktparteien zu lösen sind. Außerdem kann sie sich vorstellen, dass es ein Feedback an die Mediatoren gibt und im Nachsorgegespräch nach der Lösungsumsetzung gefragt wird.

Die beiden anderen Interviewpartner können aus der Praxis ihrer Berichterstellung erzählen. Dem Konfliktbericht des Bezirksamts Friedrichshain-Kreuzberg lässt sich entnehmen, ob bei den Vermittlungen mündliche oder schriftliche Vereinbarungen getroffen wurden und ob es sich um persönliche und/oder strukturelle Konflikte handelt. Weiterhin wird differen-

ziert zwischen Konflikten mit Beteiligung von Männern und/oder Frauen sowie zwischen hierarchiegleichen bzw. -ungleichen Konflikten. Die Ergebnisqualität des Konfliktmanagements vom Bezirksamt Mitte besteht ebenfalls u. a. in der Form eines Jahresberichts, der in den jährlichen BGM-Bericht einfließt. Hinsichtlich der einzelnen Konfliktfälle erhalten die Konfliktparteien die getroffenen Vereinbarungen; die Führungskräfte werden lediglich informiert, dass es eine Vereinbarung abgeschlossen wurde.

Angesichts der guten Erfahrungen mit den Ergebnisberichten verwundert es, dass keine Vereinbarung auf diese Möglichkeit zurückgreift. Stattdessen wird lediglich regelmäßig ein Erfahrungsaustausch über die Vereinbarung angestrebt und teilweise inhaltlich und zeitlich beschrieben. In einem Beispiel aus den Interviews wird klar: Auch überbetriebliche Entwicklungen können die Überarbeitung einer Vereinbarung beeinflussen. Über aktuelle Auswirkungen des Mediationsgesetzes berichtet Mediator Dennier für das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg/Berlin hinsichtlich der Punkte Vermittlung und Transparenz: „Es können nur die um Vermittlung bitten, die es auch wollen – das ist ja auch die Vorgabe des Mediationsgesetzes. Und das Zweite: Du musst als Interner den Parteien gegenüber transparent machen, was du über den Konflikt weißt.“

## 4.8 Rolle der Interessenvertretungen

Die Sorge, dass Interessenvertretungen durch die Einführung eines Konfliktmanagements überflüssig werden könnten, bezeichnet Mediationsexpertin Becker als verständlich und zugleich unbegründet. Sie seien eine wichtige „rechtliche Leitplanke“ mit festgelegten Funktionen innerhalb der Unternehmen und eine wertvolle Anlaufstelle für Konflikte.

Ihre wichtige Rolle wird auch durch die Vielzahl der in Kapitel 3 dargelegten Aufgaben belegt. Eine in der Praxis immer wiederkehrende Frage lautet: Inwieweit können die Betriebs- und Personalräte die Funktion der Moderatoren oder sogar Mediatoren mit dem damit verbundenen Anspruch an die Allparteilichkeit übernehmen? Die Rollenklarheit ist für Becker auch bei den Interessenvertretungen der entscheidende Faktor dafür, ob sie Konflikte moderieren und mediieren. Voraussetzung für eine neutrale Mediation oder Moderation von Konflikten sei für Interessenvertreter, dass sie aus ihrer angestammten Rolle heraustreten und einen allparteilichen Blick auf die Konfliktparteien wahren können. Gleches gelte im Übrigen auch für Personaler: „Warum sollten sie die Mediatorenrolle sauberer einnehmen können als ein Betriebsrat?“. Denkbar sei darüber hinaus der Einsatz von Co-Teams (Interessenvertretung und Personaler) bei Konfliktfällen, sofern beide Co-Teammitglieder die notwendige Distanz zum Konfliktgeschehen haben, um neutral sein und bleiben zu können.

Mediator und Organisationsberater Dennier verbindet mit der Interessenvertretung in Konfliktfällen zwei Funktionen, die auch in der Dienstvereinbarung des Bezirksamts Friedrichshain-Kreuzberg festgeschrieben sind: Erstens sollen sie aus allparteilicher Sicht deeskalieren; und zweitens in das System delegieren. Diese beiden Hauptaspekte lassen sich in einer Gesamtschau auf die Vereinbarungen durchaus – wenn auch nicht in jedem Fall – wiederfinden. Ebenso werden die ursprünglichen Rechte und Pflichten der Interessenvertreter gewahrt und die Qualifizierung für ihre Aufgaben in der Konfliktbearbeitung berücksichtigt.

## 5 Beratungs- und Gestaltungshinweise

In Kapitel 5.1 werden stichpunktartig Hinweise gegeben für Inhalte von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Konfliktmanagement. Daraufhin werden Anlässe dargelegt, die Interessenvertretungen dazu bewegen können, sich in Form einer betrieblichen Vereinbarung mit Konfliktmanagement auseinanderzusetzen (Kap. 5.2). Im abschließenden Kapitel 5.3 werden die wichtigsten gesetzlichen Rahmenbedingungen angeführt.

## 5.1 Gestaltungs raster

Dieses Kapitel gibt in kompakter Form Anregungen, welche Punkte bei der Mitgestaltung von Vereinbarungen zum Thema Konfliktmanagement wichtig sein könnten. Das Ziel der Veröffentlichung, vorliegende betriebliche Regelungen zu analysieren und dabei einen Überblick über verbreitete Praktiken zu geben, erlaubt es nicht, allzu sehr in die Einzelheiten zu gehen. Die zahlreichen Hinweise sind in folgendem Gestaltungs raster zusammengefasst. Es handelt sich dabei nicht um einen geschlossenen Vorschlag zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Stichwortkatalog zur Unterstützung eigener Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich mögliche Regelungspunkte einer Vereinbarung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Aspekte für die eigene Situation zu finden.

### ■ Ziele und Gegenstand der Vereinbarung

- Konflikte und Betriebsklima: persönliche Integrität, wertschätzender und respektvoller Umgang, vertrauensvolles und partnerschaftliches Miteinander, gegenseitige Achtung und Toleranz, Fairness, Nutzen von Konflikten, Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Erhaltung des Arbeitsfriedens, Gesunderhaltung
- Prävention von negativen Konfliktfolgen: Entwicklung einer fairen Streitkultur, Fürsorgepflicht, Unternehmenskultur
- Ausdruck des Benachteiligungsverbots: Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Behinderung, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, persönliche Eigenheiten, politische oder gesellschaftliche Betätigungen oder Einstellungen, freie Entfaltung der Persönlichkeit, Mobbing, sexuelle Belästigung, Diskriminierung
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit: Gestaltung der Arbeitswelt, Prävention, Führungskräfte, innerbetrieblicher Informationsfluss, Kommunikation, klare Organisationsstrukturen, Potenziale der Beschäftigten
- Bedeutung von Maßnahmen: Zweck der Maßnahme (Vorbeugung, Feststellung und Lösung von Konflikten), Art der Maßnahme (organisatorisch, persönlich, arbeitsrechtlich)

### ■ Geltungsbereich

- Adressatenkreis (Personeller Geltungsbereich): alle Mitarbeiter, Angestellte, Auszubildende, Externe, Leiharbeitnehmer, Praktikanten, leitende Angestellte, Fremdfirmen, Kunden
- Hierarchiestufen: Konflikte zwischen verschiedenen Hierarchiestufen, innerbetriebliche Konflikte, abteilungsübergreifende Konflikte
- Örtlichkeit (Räumlicher Geltungsbereich): gesamtes Werk, Firmengelände, Standorte

### ■ Definition von Begrifflichkeiten

- Konflikte: Spannungssituation, in der zwei oder mehr Personen, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind
- Mobbing: konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während langerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt der Ausgrenzung direkt oder indirekt angegriffen wird und die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt
- Mediation: vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben
- Konfliktmanagement: systematischer und institutionalisierter Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konflikts gezielt beeinflusst wird

### ■ Gesundheitsbezug

- gesundheitliche Auswirkungen von Konflikten und Mobbing: Verletzung des Selbstwertgefühls und der Menschenwürde, psychische und physische Erkrankungen, innere Kündigung, psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen, Depressionen, Erschöpfungszustände, mangelnde Abwehrkräfte, Angstzustände, positive Wechselwirkungen zwischen konstruktiv angegangenen Konflikten und dem persönlichen Wohlbefinden
- Gesundheitsmanagement: Konfliktbeauftragte mit Lotsenfunktion für Betroffene in das Versorgungssystem, Zuständigkeiten, Auswirkungen von Konflikten auf Gesundheit, Zusammenwirken von Konflikt- und Gesundheitsmanagement

### ■ Strukturen

- allgemeine Aspekte: Kosten für Konfliktmanagement vom Arbeitgeber zu tragen, Bereitstellung von Ressourcen (zeitlich, personell, räumlich)
- Akteure, insbesondere Führungskräfte: Vorgesetzte gehen Konflikten in ihrem Arbeitsbereich unverzüglich nach, Führungskräfte tragen mit ihrem Verhalten wesentlich zum Betriebsklima bei, Führungskräfte erhalten Unterstützung bei ihren Aufgaben im Konfliktmanagement, Verantwortung der Geschäftsleitung, Verpflichtung zu Einhaltung der Arbeitsordnung durch alle Beschäftigten, Offenheit und Übermittlung von konfliktrelevanten Informationen durch die Konfliktparteien, gemeinsame Lösungssuche der Konfliktparteien, Beteiligte an einem Konfliktverfahren dürfen weder benachteiligt noch begünstigt werden
- Ansprechpartner und Anlaufstellen: Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Vorgesetzte, Abteilungsleiter, Personalabteilung, geeignete Qualifizierung der Ansprechpartner, Klärung des Aufgabenbereichs, Schweigepflicht, Konfliktlotsen, Konfliktberater, Konfliktberatungsstellen, Konfliktkommission, paritätische Besetzung, externe Berater und Sachverständige, Entgegennahme von Beschwerden, Beratung der Betroffenen, Vorschlag von Lösungsangeboten, Nachsorge, Kontakte zu externen Stellen, Initiiieren von vorbeugenden Maßnahmen und Schulungen, Öffentlichkeitsarbeit, Beschwerdestelle nach § 13 AGG, Vermittlungsausschuss
- Information: Belegschaft über die Konfliktthematik sensibilisieren und informieren, Bekanntmachung der Vereinbarung (Informationsveranstaltungen, Umlauf, Intranet, Berichterstattung auf Versammlungen usw.)
- Qualifikation: Schulungen für die gesamte Belegschaft, spezielle Fortbildungen für Führungskräfte oder Konfliktbeauftragte, Konfliktmanagement als Lehrbaustein in die Ausbildungspläne integrieren, Methoden der Konfliktbearbeitung grundsätzlich erlernbar, Auswirkungen auf Leistungsbeurteilung von Führungskräften, inhaltliche Vorgaben an Schulungsinhalte, fachlicher Austausch von Konfliktbeauftragten, (Team-)Supervision, Qualifizierung zum Mediator

### ■ Prozesse

- Eigenverantwortung: individuelle Wahrnehmung und Reaktion auf Konflikte, Probleme sollen von den Betroffenen in erster Linie selbst gelöst werden, sich zur Wehr setzen gegen massives Fehlverhalten, beobachtete Konflikte ansprechen, Konflikte am Ort ihrer Entstehung bewältigen
- Stufen der Konfliktbearbeitung: Ausgangspunkt ist ein nicht gelöster Konflikt von mindestens zwei Personen, Vorstufe: Erkennen eines nicht bewältigten Konflikts, Stufe 1: erste Beratungsgespräche, Stufe 2: Konfliktparteien suchen Lösung mit Moderation/ Mediation durch Dritte, Stufe 3: weitere Vermittlungs- und Lösungsbemühungen, Stufe 4: Entscheidung durch Dritte; arbeitsrechtliche Maßnahmen, Zeitangaben zwischen einzelnen Stufen, Verfügbarkeit der Konfliktberater, Hinzuziehung von Vertrauenspersonen, grafische oder tabellarische Darstellung der Prozessschritte

#### ■ Ergebnisse

- Austausch von Erfahrungen mit der Vereinbarung: Diskussion und Bewertung der Erfahrungen mit der Vereinbarung inklusive deren Weiterentwicklung
- Sanktionen: arbeitsrechtliche Maßnahmen (z. B. Verweis, Abmahnung, Kündigung)
- Berichterstattung: persönliche Konflikte, strukturelle Konflikte, Anzahl der Fälle, Nachsorge, Feedback für die Konfliktberater

#### ■ Rolle der Interessenvertretung

- Aufgaben: Grundsätze wie Respekt und gegenseitige Wertschätzung einhalten, faires und partnerschaftliches Betriebsklima fördern, Mitbestimmung bei der Benennung von betrieblichen Konfliktbeauftragten und Verfahrensregelungen für Gremien des Konfliktmanagements, Konfliktbeauftragte über das Konfliktgeschehen unterrichten, Weiterbildung in Konfliktthemen oder zum Konfliktberater bzw. Mediator, Informationen zu Konflikten inklusive Benennung von Unterstützungseinrichtungen weitergeben, Beratung von Betroffenen, Belegschaft über die Inhalte der Vereinbarung unterrichten, Weitervermittlung an speziell geschulte Konfliktberater, Überprüfung und Weiterentwicklung der Vereinbarung
- Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung: Beschwerderecht nach BetrVG, Festlegung von Maßnahmen bzw. Sanktionen
- gemeinsame Beratungen und Gremien: regelmäßiger Austausch mit der Geschäftsleitung über die Entwicklung des Betriebsklimas, Beteiligung in Gremien zur Konfliktlösung

## 5.2 Ausgangspunkte für die Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Aus zahlreichen Anlässen können sich Aktivitäten der Interessenvertretung bezüglich eines Konfliktmanagements ergeben. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden nachstehend in alphabetischer Reihenfolge Situationen und Konstellationen aufgezählt, die sich dazu anbieten, die Thematik aufzugreifen. Der richtige Zeitpunkt für die Initiierung einer Debatte über Konfliktmanagement lässt sich nicht allgemein bestimmen. Jedoch sollte der Abschluss einer solchen Vereinbarung nicht erzwungen werden. Alternativ können Erfahrungen mit Konfliktregelungen gesammelt werden, um diese zu reflektieren und anschließend in eine passende Vereinbarung münden zu lassen.

■ **Betriebsklima:** Interessenvertretungen können sich sowohl auf das wahrgenommene schlechte Betriebsklima als auch auf die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen beziehen, die hinsichtlich des sozialen Miteinanders unbefriedigende Resultate ergeben haben. Des Weiteren können z. B. steigende Fluktuationswerte oder zunehmende Fehlzeiten auf ein schlechtes Betriebsklima hinweisen. Eventuell gibt es darüber hinaus sogar schon negative Rückmeldungen von Kunden oder sonstige unerwünschte Entwicklungen in der Außen darstellung einer Organisation.

■ **Diversität:** Soziale Vielfalt konstruktiv zu nutzen, bleibt in vielen Organisationen noch hinter dem selbst auferlegten Anspruch zurück. Häufig resultieren aus den bewusst oder unbewusst herbeigeführten individuellen Verschiedenheiten gerade erst Konflikte. Besondere Herausforderungen ergeben sich demnach, um diese Unterschiede nicht nur im Sinne einer positiven Wertschätzung zu würdigen, sondern sie tatsächlich für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen. Den Interessenvertretungen mag es dabei vorrangig darum gehen, soziale Diskriminierungen und Benachteiligungen zu verhindern sowie Chancen-

gleichheit zu erreichen. Die Arbeitgeberseite wird erfahrungsgemäß Leistungssteigerungen und Produktivitätsvorteile im Blick haben.

- **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen:** Seit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Oktober 2013 erfährt die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nicht nur auf der politischen und wissenschaftlichen Ebene mehr Bedeutung. Auch die betrieblichen Akteure und damit die Interessenvertretungen entdecken dieses immens wichtige Handlungsfeld verstärkt. Um die Gefährdungsbeurteilung „korrekt“ durchzuführen, wird bei der Ermittlung besonderes Augenmerk auf die sozialen Beziehungen gerichtet werden müssen. Ob Konflikte auch Gegenstand von Schutzmaßnahmen werden, bleibt den jeweiligen Bewertungsmechanismen überlassen. Auf jeden Fall kann die Interessenvertretung vor dem Hintergrund dieser gesetzlichen Verpflichtung das Thema Konflikte auf die Unternehmensagenda setzen.
- **Implementierung von Betrieblichem Gesundheitswmanagement (BGM):** BGM ist in den letzten Jahren zunehmend Bestandteil einer modernen Personal- und Organisationsentwicklung geworden. Häufig liegt der Schwerpunkt der BGM-Maßnahmen bei der individuellen Verhaltensprävention. Hierin besteht ein erster Anknüpfungspunkt für die Interessenvertretungen: Die aufgezeigten Zusammenhänge zwischen Konflikten und gesundheitlichen Auswirkungen können Anlass dazu geben, den Beschäftigten auch entsprechende Angebote zum persönlichen Umgang mit Konflikten zu machen. Noch wichtiger erscheint es allerdings, im Sinne der Verhältnisprävention und der Organisationsentwicklung ein systematisches Konfliktmanagement einzuführen.
- **Strategische (Neu-)Ausrichtung der Interessenvertretung:** Dieser Aspekt berücksichtigt in erster Linie, wie sich die Interessenvertretung bei der Belegschaft neu positionieren kann. Viele Betriebs- und Personalräte setzen beispielsweise am Beginn einer neuen Wahlperiode in einer Strategiesitzung fest, welche Themen in den nächsten Jahren angegangen werden sollen. Dabei wird selbstverständlich der betriebliche Bedarf als Ausgangspunkt genommen. Gleichzeitig wird abgewogen, wie und mit welchen Themen man als Gremium Rückhalt in der Belegschaft gewinnt.
- **Strukturelle Rahmenbedingungen:** Konflikte am Arbeitsplatz haben persönliche und strukturelle Anteile, die im konkreten Fall unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Mit zunehmender Rationalisierung können sich, wie die Interviewbeiträge zeigen, Konflikte ergeben, die auf persönlicher Ebene nur schwer gelöst werden können. Sie haben strukturelle Hintergründe, z. B. ist das Arbeitsvolumen mit der vorhandenen Belegschaft in dem vorgegebenen Zeitrahmen realistisch nicht zu bewältigen. Solche Konflikte können von den Interessenvertretungen aufgegriffen werden.
- **Umstrukturierungen:** Wie bereits in der Einleitung geschildert, haben Umstrukturierungen regelmäßig Konflikte zur Folge. Aufhänger für Interessenvertretungen kann es nicht sein, dass sinnvolle Weiterentwicklungen einer Organisation verhindert werden. Allerdings können Anregungen für die Gestaltung von Umstrukturierungen gemacht werden, bei denen sich die Belegschaft „mitgenommen“ fühlt.
- **Vorfälle:** Sexuelle Übergriffe, Formen von Diskriminierung und Mobbing können in Organisationen auch deswegen geschehen, weil es für Mobber keine negativen Konsequenzen gibt. Im Gegenteil: Sie werden sogar belohnt, weil sie mit ihren Handlungen „erfolgreich“ sind. Unter solchen Bedingungen ist nicht zu erwarten, dass sich die Vorfälle einstellen. Daher gilt es für die Interessenvertretungen wachsam hinzuschauen und anhand dieser Fälle die Notwendigkeit von Konfliktmanagement zu verdeutlichen.

### 5.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

In knapper Form sind im Folgenden wichtige Erklärungen, Regulierungen und Gesetze benannt, die bei der Gestaltung einer Vereinbarung zum Konfliktmanagement berücksichtigt werden können:

- „Florenzer Erklärung“ der europäischen Sozialpartner aus dem Jahr 1995: Verhütung von Rassendiskriminierung und Fremdenfeindlichkeit sowie Förderung der Gleichbehandlung am Arbeitsplatz
- EU-Richtlinie 2000/43/EG aus dem Jahr 2000: Anwendung des Gleichbehandlungsgrund- satzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethischen Herkunft
- EU-Richtlinie 2000/78/EG aus dem Jahr 2000: Rahmen für die Verwirklichung der Gleich- behandlung in Beschäftigung und Beruf
- EU-Richtlinie 2002/73 aus dem Jahr 2000: Gleichstellung von Männern und Frauen hin- sichtlich Beschäftigungszugang, Berufsausbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, und Arbeits- bedingungen sowie Schutz vor Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und vor sexuel- ler Belästigung am Arbeitsplatz
- Grundgesetz (GG): insbesondere Artikel 1, 2 und 3
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): insbesondere §§ 6 bis 18 sowie 22
- Dass AGG verfolgt nach § 1 das Ziel, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behin- derung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Stehen die zu bearbeitenden Konflikte in diesem Zusammenhang, können sich die Beschäftigten nach § 13 AGG bei den zuständigen Stellen des Betriebs beschweren. Diese zuständigen Stellen können z. B. Vorgesetzte oder Gleichstellungsbeauftragte sein. Alternativ kann eine beson- dere betriebliche Beschwerdestelle eingerichtet werden. Auf jeden Fall muss in jedem Un- ternehmen und in jeder Dienststelle eine Beschwerdestelle bestimmt und bekannt gemacht werden. Die Rechte der Arbeitnehmervertretungen bleiben durch das AGG unberührt. Zu- dem hat der Betriebsrat bei der Einführung und Ausgestaltung des Verfahrens, in dem Ar- beitnehmer ihr Beschwerderecht nach dem AGG wahrnehmen können, mitzubestimmen. Notfalls kann ein Beschwerdeverfahren über die Einigungsstelle durchgesetzt werden. Das Mitbestimmungsrecht erstreckt sich allerdings nicht auf die Fragen, wo der Arbeitgeber die Beschwerdestelle errichtet und wie er diese personell besetzt.
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG): insbesondere §§ 75 Abs. 1, 80 Abs. 1 Nr. 2a und 7, 84, 85, 86, 87 Abs. 1 Satz 1, 92 Abs. 3, 95, 96, 97, 98 und 99 sowie die Personalvertretungsgesetze des Bundes (BPersVG) und der Länder (LPersVG)
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG): insbesondere §§ 1 bis 6
- Mediationsgesetz (MediationsG): insbesondere §§ 1 und 2

## 6 Bestand der Vereinbarungen

Tabelle 1: Art und Anzahl der Vereinbarungen

Art der Vereinbarung	Anzahl
Betriebsvereinbarung	4
Dienstvereinbarung	7
Rahmendienstvereinbarung	1
<b>Gesamt</b>	<b>12</b>

Tabelle 2: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Branche	Anzahl
Elektro	1
Gesundheit und Soziales	4
Gummi- und Kunststoffherstellung	1
Öffentliche Verwaltung	4
Versicherungsgewerbe	2
<b>Gesamt</b>	<b>12</b>

Tabelle 3: Verteilung der Vereinbarungen nach Abschlussjahr

Jahr	Anzahl
1999	1
2001	2
2002	2
2003	1
2004	1
2006	1
2007	1
2008	1
2011	1
2012	1
<b>Gesamt</b>	<b>12</b>

## Literaturhinweise

**Glasl, F. (2004):** Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Stuttgart.

**Kecskes, R. (2006):** Integration und partnerschaftliches Verhalten, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

**Leymann, H. (1993):** Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek.

**PricewaterhouseCoopers (PwC)/Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder (Hg.) (2013):** Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, Frankfurt am Main.

**Ullenboom, D. (2012):** Toleranz, Respekt und Kollegialität, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

**Wellmann, H. (2015):** Mediation und Gesundheit – Über den Zusammenhang von Konflikt- und Gesundheitsmanagement. Download unter <https://www.mediationaktuell.de>

## **Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 16.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern. Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Tendenz entwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen lauten: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen in der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen. Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an [betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de) oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: [Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)

Angela Siebertz

0211-7778-288, E-Mail: [Angela-Siebertz@boeckler.de](mailto:Angela-Siebertz@boeckler.de)

Nils Werner

0211-7778-167, E-Mail: [Nils-Werner@boeckler.de](mailto:Nils-Werner@boeckler.de)