



THEMA:
**ALTERNATIVE KONFLIKTLÖSUNGEN IM ARBEITSRECHT –
EIN PRAXISBERICHT ZUM VERHÄLTNIS ZWISCHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG
UND BETRIEBSRAT**

Referentin: Dr. Frauke Denecke (Richterin am Arbeitsgericht und Mediatorin).

Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sind in deutschen Betrieben und Konzernen zum Alltag geworden. Warum ist das so und welche Ansätze gibt es, um festgefahrene Konflikte erfolgreich zu lösen oder besser noch, gar nicht aufkommen zu lassen? Dr. Frauke Denecke erläutert in ihrem Vortrag anhand vieler Praxisbeispiele **Ursachen und Folgen von Konflikten** und wie es Unternehmen gelingen kann, **nachhaltige Lösungen** zu entwickeln.

URSACHEN VON KONFLIKTEN

Gegenwärtig zeichnet sich ein Trend ab, demzufolge die Anzahl tiefgreifender Konflikte zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen zunimmt. Warum ist das so? Komplexe Unternehmensstrukturen, verschiedene (internationale) Standorte und die zunehmende Digitalisierung führen dazu, dass **persönliche Nähe schwindet**. Zudem hat die Halbwertszeit von Entscheidungen durch häufiger wechselnde Führungspersonen und den Einfluss diverser stärker werdender Interessengruppen abgenommen. Es erfolgt ein **Transparenzverlust**. Auch Unterschiede im Charakter, insbesondere der Arbeitsmentalität sowie strukturelle Differenzen können eine Inkongruenz verfolgter Interessen und dadurch Konflikte verursachen.

KOLLEKTIVER ODER INDIVIDUELLER ANSATZ

Kommt es zu Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung, stellt sich die geschlossene Arbeitgeberseite meist gegen einen weniger einheitlich auftretenden Betriebsrat. Zurückzuführen ist dies auf die diversen Hintergründe und Arbeitsbereiche der unterschiedlichen Betriebsratsmitglieder, so dass bereits ein Verhandlungsorgan keine homogene Meinung und konkrete Verhandlungsposition darlegen kann. Kommt es während laufender Verhandlungen zu schwerwiegenden Konflikten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, ist zu beobachten, dass in den letzten Jahren **bevorzugt Einigungsstellen** zu Rate gezogen werden. Denn hinter einer autoritären Entscheidung der Einigungsstelle können sich beide Seiten „verstecken“, die **Mediation zwingt die Verhandlungspartner zu einer eigenen Lösung**.

INTERESSENKLÄRUNG: WORUM GEHT BEI DIESEM STREIT WIRKLICH?

Die Praxiserfahrung zeigt, dass **Konflikte oftmals tiefer verwurzelt** sind und eine andere als die vorgebrachte Grundlage aufweisen. Es ist essentiell zu klären, warum die Verhandlungen so schlecht verlaufen und ob nicht noch Altkonflikte oder Nebenschauplätze die Verhandlungen beeinflussen. Ratsam ist eine **gemeinsame Interessensklärung**: Wer möchte was? Hier lassen sich gemeinsame Ziele finden, die den Weg zurück zu konstruktiven Verhandlungen eröffnen. Aufgabe der Konfliktlösung ist insbesondere in diesen Fällen, den Kern der Auseinandersetzung zu suchen und alle offenstehenden Fragen sowie Auseinandersetzungen zu klären. Dazu müssen die Parteien willens sein, gemeinsam zu kommunizieren und Kompromisse einzugehen.

RUND 50 PROZENT DER BELEGSCHAFTEN HAT INNERLICH GEKÜNDIGT

„Im schlimmsten Fall endet eine Verhandlung mit dem Ergebnis: Egal was mit mir passiert, Hauptsache es schadet dem anderen.“

Flurfunk anstatt produktiver Arbeit; Ängste, Befürchtungen und Dienst nach Vorschrift anstatt Konzentration und Kreativität; Krankmeldungen und innere Kündigung anstatt Gewissenhaftigkeit und loyaler Betriebszugehörigkeit, all dies sind Komponenten einer **Spirale von Negativfolgen**, ergehend aus Konflikten zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten. Dringen diese Zustände an die Öffentlichkeit sind Imageverlust und negative Auswirkungen auf den Aktienkurs und Investorenengagements vorprogrammiert. So entsteht ein **massiver wirtschaftlicher Schaden**.

„BIG PICTURE“: BESINNUNG AUF GEMEINSAME ZIELE

Wenn Verhandlungen feststecken oder wenn Altkonflikte belasten, hilft häufig ein Besinnen auf das **„Big Picture“**. Was wollen wir eigentlich? Beispielsweise flexible Arbeitszeiten, Familienfreundlichkeit oder Home-Office wollen sowohl Betriebsrat als auch die Geschäftsführung. So findet man wieder zueinander und kann damit beginnen, gemeinsame Schritte zu gehen. Die **Konzentration auf die gemeinsamen Interessen** anstatt auf festgefahrene Positionen zu lenken, ist notwendig, um bei der Sache zu bleiben. Selbst kleinere Zwischenergebnisse können den Erfolg einer Mediation stärken.

Doch auch die beste **Mediation ist kein Garant für die Konfliktbeilegung**. Betriebsrat und Geschäftsführung sollten sich des **Trade-Off-Charakters ihrer Entscheidung** bewusst sein und das gemeinsame Ziel eines interessengerechten Ergebnisses anstreben.

Juni 2018