

# Personal praxis + Recht

Herausgeber:  
Prof. Dr. Bernd Schiefer  
Prof. Dr. Michael Worzalla  
Prof. Dr. Luitwin Mallmann  
Johannes W. Buse

**PuR** - Zeitschrift für Personalverantwortliche

9/2023

## → **Arbeitsrecht**

- Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat und Co.
- Die arbeitsrechtliche Abmahnung – wirksames Instrument zur Personalführung oder Mittel zur Eskalation?
- Wartezeit – Maßregelungsverbot
- Gleichberechtigung von Frauen und Männern beim Entgelt – Das Ende der Vertragsfreiheit?
- Betriebliches Konfliktmanagement – ein effizientes Mittel zur Fachkräftesicherung für Unternehmen!
- Wichtige Tendenzen im Arbeitsrecht  
Betriebsbedingte Kündigung; Direktionsrecht; Fremdpersonaleinsatz

## → **Sozialversicherungsrecht**

- Rente und Hinzuverdienst – Eine beitragsrechtliche Betrachtung – Teil I: Bezug einer Vollrente vor bzw. nach Erreichen der Regelaltersgrenze

## → **Lohnsteuerrecht**

- Abzug der Kosten für ein häusliches Arbeitszimmer sowie der Homeoffice-Pauschale (BMF); Inflationsausgleichsprämie: Aktualisierung der FAQs; Anfechtung eines Lohnsteuer-Haftungsbescheids

## → **Unternehmen und Verbände**

- Personalien

Arbeitgeberverband Minden-Lübbecke e.V.

**AGV**

**MSB**

# Betriebliches Konfliktmanagement – ein effizientes Mittel zur Fachkräftesicherung für Unternehmen!

Rechtsanwalt/Fachanwalt für Arbeitsrecht André M. Fechner, Arbeitgeberverband Minden-Lübbecke e.V., Minden und Bernd Lichtenauer, Akademie für Mediation und Konfliktmanagement, Hilden

Der Ernst der Lage dürfte inzwischen bei allen Unternehmerinnen und Unternehmern angekommen sein – der Fach- und Arbeitskräftemangel ist das zentrale Zukunftsthema zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs der Unternehmen und unseres Wohlstandes am Standort Deutschland. Die geburtenstarken Jahrgänge scheiden in großer Anzahl mit Erreichen des gesetzlichen Rentenalters aus dem Erwerbsleben aus und nominell weit weniger junge Leute steigen in den nächsten Jahren in den Beruf ein – schon jetzt gibt es einen regelrechten „War for talents“, um die vielen offenen Stellen besetzen zu können. Der Beitrag beschreibt Maßnahmen, die Unternehmen unterstützen können.

## Das Binden der Beschäftigten ist inzwischen genauso wichtig wie das Finden

Zur Behebung des Fach- und Führungskräftemangels richtet sich das Augenmerk der Personalverantwortlichen bislang offensichtlich weiterhin eher darauf, neue Mitarbeiter zu **finden** – und weniger darauf, die bereits vorhandenen Mitarbeiter im Unternehmen **zu binden**. Dabei liegen hier ganz besondere Chancen und Möglichkeiten zur langfristigen Fach- und Arbeitskräftesicherung.

Bei der Mitarbeiterbindung wird bislang eher auf Zusatzleistungen oder klassische Maßnahmen des **betrieblichen Gesundheitsmanagement** gesetzt, damit sich Mitarbeitende im Unternehmen wohl fühlen, z. B. mit Maßnahmen zur gesunden Ernährung, Sport, Entspannungstechniken etc. Doch Unzufriedenheiten, die durch Konflikte entstehen und Maßnahmen, die auf die Ursache von Konflikten abzielen, werden meist vollständig ausgeklammert.

## Beachten Sie

*Beschäftigte wollen an ihrem Arbeitsplatz vor allem eins: sich wohlfühlen, so das wissenschaftliche Institut der AOK (WIdO) in der Befragung für den jährlich erscheinenden Fehlzeiten-Report.*

Dabei liegt es auf der Hand, dass die kaum zu vermeidende, weiterhin zunehmende Arbeitsverdichtung einen erheblichen konfliktverschärfenden Faktor in den Betrieben darstellen wird – in einer Situation von dauerhaft hoher Belastung entladen sich Konflikte mit den Kolleginnen und Kollegen schneller und intensiver.<sup>1</sup>

Wo Menschen miteinander zu tun haben, sind Konflikte unvermeidbar und sind damit auch schon immer Teil des betrieblichen Alltags. Die positive **Bewältigung von Mei-**

**nungsverschiedenheiten** und unterschiedlichen Ansichten ist ein wichtiger Teil bei der Entstehung von Teams, die sich zur Bewältigung komplexer Aufgaben finden und aufeinander einspielen sollen.

In diesem Sinne eröffnen Konflikte und Meinungsverschiedenheiten im Team **wertvolles Gestaltungs- und Entwicklungspotenzial** und können eine Organisation verbessern und voranbringen, wenn sie konstruktiv bearbeitet und gelöst werden.<sup>2</sup> In einer entsprechenden Unternehmenskultur, in der Konflikte strukturiert angegangen und gelöst werden, können Teams durch Konflikte wachsen.

## Beachten Sie

*Die erfolgreichen Teams sind nicht diejenigen, deren Mitglieder immer einer Meinung sind, sondern sie zeichnen sich durch eine gesunde Streitkultur aus.<sup>3</sup>*

## Nichtgelöste Konflikte können ein erheblich zerstörerisches Potenzial entfalten

Wenn aufkommende Konflikte allerdings nicht bearbeitet oder gar verleugnet werden, können diese ein erhebliches **zerstörerisches Potenzial** entfalten. Folgen sind in der Praxis häufig Versetzungswünsche und Kündigungen, weil viele Mitarbeiter keine andere Lösung sehen, um der sich meist immer weiter verschärfenden Konfliktsituation und der damit oftmals verbundenen gesundheitlichen Belastungen zu entkommen. Nur 17 % der Beschäftigten haben eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen, so dass die Gefahr von Kündigungen sehr hoch ist.

1 Paschen/Dihsmeier, Psychologie der Menschenführung, S. 179.

2 Landwehr/Staar/Voelpel, Spielfeld Arbeitsplatz, S. 56

3 Rath/Conchie, Führungsstärke, S. 63.

### Beachten Sie

- 17% der Beschäftigten haben eine hohe emotionale Bindung,
- 68% der Beschäftigten haben eine geringe emotionale Bindung,
- 15% der Beschäftigten haben keine emotionale Bindung.<sup>4</sup>

Dazu kosten Konflikte am Arbeitsplatz dem Unternehmen auch **sehr viel Geld**. Konflikte führen u.a. zur Vergeudung von Arbeitszeit, zu Fehlzeiten, psychosomatischen Erkrankungen, Stress und Burnout. Hinzu kommen die Kosten für die Konfliktbewältigung. Und zwar umso mehr, je länger der schwelende Konflikt nicht gelöst wird und je mehr er eskaliert. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hat 2009 in einer Studie herausgestellt, dass 10-15% der gesamten Arbeitszeit in Unternehmen für Konfliktbewältigung verbraucht werden. Für die direkte und indirekte Bearbeitung von Konflikten unter den Mitarbeitenden müssen Führungskräfte bis zu **50% ihrer Arbeitszeit** aufwenden, um die Konfliktfolgen aufgrund von Reibungsverlusten und Abstimmungsproblemen aufzufangen.<sup>5</sup>

### Beachten Sie

- 50% und mehr der Kündigungen durch die Mitarbeiter selbst beruhen auf ungelösten Konflikten.
- Bei bis zu 90% der Kündigungen durch den Arbeitgeber werden Konflikte als Grund für die Kündigung genannt.<sup>6</sup>

### Strategien für eine teamstärkende Konfliktbewältigung

Für eine proaktive und damit teamstärkende Bewältigung von Konflikten sind **zwei Strategien** hilfreich:

Zum einen sollten Personen, deren originäre Aufgabe es ist, mit Konflikten professionell umzugehen, gezielt in Konfliktbewältigungskompetenz **geschult** werden. Das sind z. B. Führungskräfte, Personal, Betriebsräte. Diese Personen können vor Ort dazu beitragen, dass aufkommende Konflikte direkt erkannt und bearbeitet, bzw. an eine andere Stelle weitergeleitet werden können. Des Weiteren agieren Sie als Vorbild in wertschätzender Kommunikation.

Die zweite Maßnahme ist der Aufbau eines **betrieblichen Konfliktmanagementsystems**, um aufkommende Konflikte professionell und effizient zu bearbeiten. Die Implementierung eines betrieblichen Konfliktmanagementsystems (KMS) muss zwangsläufig von der Unternehmensleitung ausgehen – nur dann kann über die verschiedenen Führungsebenen hinweg eine entsprechende Unternehmenskultur in der gesamten Belegschaft entstehen. Erforderlich ist hierbei, dass dies als ein Signal der Unternehmenspolitik und Unternehmensphilosophie verstanden wird.<sup>7</sup>

Wenn die Einführung eines KMS beschlossen wird, ist es für eine im gesamten Unternehmen **akzeptierte Umsetzung** unerlässlich, dass frühzeitig Vertreter:innen aller Ebenen und Hierarchiestufen und auch die Personalvertretungen bei der Erarbeitung eines firmenspezifischen Konfliktmanagements eingebunden werden. Ziel ist die Erarbeitung einer für das Unternehmen passgenauen Vorgehensweise bei aufkommenden Konflikten. Hierfür müssen Mitarbeiter als Ansprechpartner ausgewählt werden, die in der Belegschaft **akzeptiert** und nach entsprechender **Aus- und Fortbildung** als vertrauenswürdige und insbesondere verschwiegene „Anlaufstelle für Konflikte“ im gesamten Unternehmen bekannt gemacht werden.<sup>8</sup> Je nach Größe des Unternehmens und den verschiedenen Tätigkeiten der Mitarbeiter können **sogenannte Konfliktlotsen** unterschiedlich ausgebildet werden. So kann es z. B. in der Produktion erste Ansprechpartner für niedrig eskalierte Konflikte geben, die eine weniger intensive Ausbildung erhalten und zusätzliche Stellen, die bei hoch eskalierten Konflikten einschreiten.

### Beachten Sie

*Dabei sollte sich eine Ausbildung immer an den Grundsätzen der Mediation orientieren, die durch die Einführung des Mediationsgesetzes im Jahr 2012 beschrieben wurden.*

Obwohl dies nahe liegt, sollten Personen **außerhalb der Personalabteilung** und auch des Betriebs-/Personalrates diese Anlaufstelle besetzen, weil diese Institutionen immer unter dem Zwang einer Interessenvertretung stehen. Wenn die Konfliktvermittlung scheitert und als ultima ratio ggf. sogar arbeitgeberseitig Kündigungen ausgesprochen oder sonstige arbeitsrechtlichen Maßnahmen ergriffen werden müssen, wären diese Personen hierin involviert. Das spricht sowohl gegen die absolut notwendige Vertrauenswürdigkeit als auch gegen die nach § 2 Abs. 3 Mediationsgesetz vorgeschriebene **Allparteilichkeit** dieses Personenkreises.

Durch eine im Konfliktmanagementsystem geschaffene und dauerhaft eingerichtete Anlaufstelle, die sofort das Verfahren zur Bewältigung des Konfliktes in die Wege leitet, kann insbesondere auch eine effiziente da frühzeitige **Entlastung für die jeweilige Führungskraft** erreicht werden. Die Führungskraft muss sich bei einem selbst wahrgenommenen oder von anderer Seite aufmerksam gemachten Konflikt im Team gar nicht in diesen durch Nachfragen bei den Beteiligten und Klärung der Situation

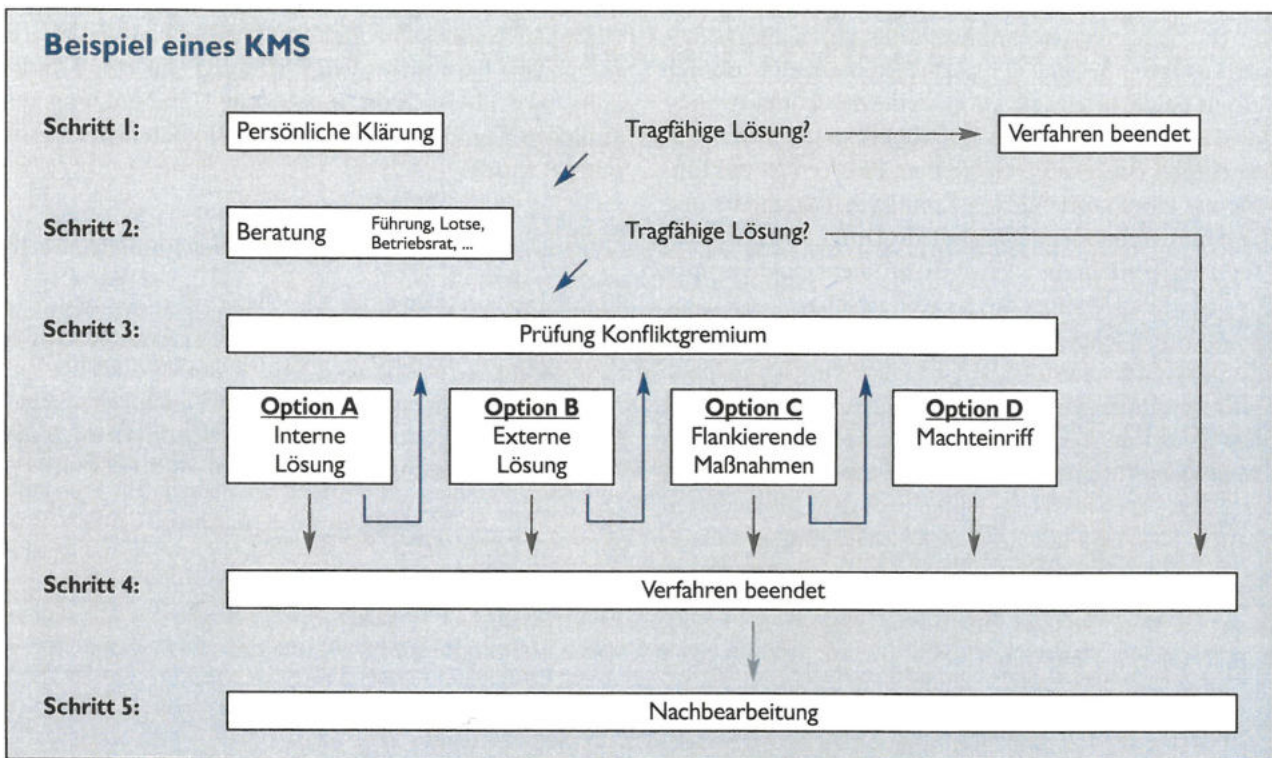
4 Quelle: Gallup Engagement Index 2020.

5 Siehe hierzu ausführlich *Hille/Lichtenauer*, Konfliktmanagement, Konfliktkosten im Unternehmen – eine häufig unterschätzte Größe, ifaa – Betriebspraxis & Arbeitsforschung, 242-2021, S. 13 ff.

6 <https://www.betriebsrat.de/news/konflikte-kosten-geld-20241>.

7 *Duve/Eidenmüller/Hacke*, Mediation in der Wirtschaft, S. 345.

8 *Trenczek/Berning/Lenz*, Mediation und Konfliktmanagement, S. 563.



„einarbeiten“, sondern kann direkt an die **implementierte Anlaufstelle im Unternehmen** verweisen. Das hat wiederum den weiteren Vorteil, dass die Führungskraft, die in der Regel nicht in Mediations- und Konfliktbewältigungstechniken ausgebildet ist, sich erst gar nicht in dem Konflikt „positionieren“ muss – zumal sie selbst Teil bzw. Ursache des Konfliktes sein kann z. B. durch von ihr selbst eingeleitete Veränderungen in der Struktur oder Organisation des Teams.

**Beachten Sie**

*Nur, wenn keine eigene Position vertreten und durchgesetzt werden muss, kann jemand überhaupt als Mediator:in tätig werden.<sup>9</sup>*

**Kombi-Modell mit Pool von internen Konfliktmanagern und externen Mediatoren sinnvoll**

Je nach Unternehmensgröße macht es daher Sinn, in einem Kombi-Modell einen Pool von internen Konfliktmanager:innen und externen Mediator:innen vorzuhalten – letztere haben den entscheidenden Vorteil, dass sie einen **unvoreingenommenen Blick** auf das Unternehmen und die Konfliktsituation haben<sup>10</sup> und dazu keinerlei persönliche Beziehungen zu den Konfliktbeteiligten. Zudem haben externe Mediatoren durch ihre Erfahrungen in anderen Unternehmen vielfältige wertvolle Einblicke erhalten, die sie zur regelmäßig schnelleren und **effizienteren Konfliktbeilegung** nutzen können.

Das durchgeführte Verfahren im betrieblichen Konflikt-

managementsystem ist im Rahmen einer durchzuführenden **betrieblichen Mediation** immer darauf ausgerichtet, dass die Konfliktbeteiligten in Zukunft (wieder) besser und damit möglichst dauerhaft konfliktfrei miteinander agieren und weiterhin für das Unternehmen tätig sein können.

**Hohe Erfolgsquoten – insbesondere unter Kostengesichtspunkten**

Hierbei sind die „Erfolgsquoten“ einer betrieblichen Mediation so hoch, dass sich Ausbildung und Einsatz von internen Konfliktmanager:innen unter zu Hilfenahme externer Mediator:innen unter Kostengesichtspunkten immer rechnen dürften. Selbst in Anbetracht der wenigen Fälle, in denen eine betriebliche Mediation komplett scheitert oder die Beteiligten trotzdem wieder in einen Konflikt geraten, kann der Nutzen und der Sinn der Einführung eines Konfliktmanagementsystems deutlich herausgestellt werden. Durch die Implementierung unterstreicht die Unternehmensleitung mit einem deutlichen Signal, dass aufkommende Konflikte **proaktiv** „von ganz oben gewünscht“ angegangen und bearbeitet werden sollen, um ein **gutes Betriebsklima** zu gewährleisten.

Besonders gut ist das Arbeitsklima nicht etwa, wenn keine Konflikte mehr existieren, sondern wenn Konflikte nicht mehr zu Eskalation und Wertschöpfungsverlusten

<sup>9</sup> von Hertel, Professionelle Konfliktlösung, S. 31.

<sup>10</sup> Trenczek/Berning/Lenz, Mediation und Konfliktmanagement, S. 565.

führen.<sup>11</sup> Allgemein und immer wieder durch diverse Studien (wie zum Beispiel der „Arbeitsklima-Index“ der Job AG aus Fulda) belegt, gilt ein gutes Betriebsklima als einer der **Hauptgründe**, warum Mitarbeiter:innen ihrem Unternehmen dauerhaft treu bleiben. Insofern ist die Einführung eines betrieblichen Konfliktmanagements und das damit verbundene Angebot zur Durchführung eines Mediationsverfahrens auch als Instrument einer vertrauensfördernden Mitarbeiterbindung zu sehen!

Abschließend auch noch ein arbeitsrechtlicher Aspekt: Bleibt eine **Mediation ergebnislos**, kann der Konflikt in einer „nächsten Stufe“ immer noch mit arbeitsrechtlichen Mitteln gelöst werden – häufig dann aber mit der negativen Folge, dass das Unternehmen nach dem gescheiterten Versuch der Konfliktlösung die Beschäftigung nicht wei-

terhin aufrechterhalten kann oder will. Dann ergibt sich jedoch eine besondere „Rechtfertigung“ für eine Kündigung, da schließlich die angebotene Unterstützung zur gütlichen Konfliktbeilegung durch die Beteiligten nicht genutzt wurde.

#### Fazit

Maßnahmen, die zu einer schnellen und effizienten Klärung von Konflikten führen, vermeiden Frust und dienen der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Betriebsklimas. So werden nicht nur die Konfliktkosten gesenkt und die Produktivität erhöht – sondern auch die Mitarbeiterfluktuation verringert.

---

<sup>11</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Betriebsklima](http://www.wikipedia.org/wiki/Betriebsklima).